PIÈCES DÉPOSÉES PAR LA PARTIE DEMANDERESSE

A-1	Diagnostic organisationnel – Résultats
A-2	En liasse : Échanges courriel avec M. Couture sur la formation obligatoire
A-3	Note de service à Me Fiset du 9 juin 2017
A-4	En liasse : Échanges courriel des 26 et 27 mars 2018 entre M. Yuen et Mme Tremblay
A-5	Appel d'offres pour le mandat 20 ans
A-6	Proposition de « coach »
A-7	Compte rendu de la déclaration de M. Bélanger à l'enquêteur du 5 juin 2018
A-8	C.-V. de Mme Annie Tremblay
A-9	En liasse : Fiches d'évaluation de rendement de la demanderesse A-9.1 : Évaluation du 1er avril 2011 au 31 mars 2012 A-9.2 : Évaluation du 1er avril 2012 au 31 mars 2013 A-9.3 : Évaluation du 1er avril 2013 au 31 mars 2014 A-9.4 : Évaluation du 1er avril 2014 au 31 mars 2015 A-9.5 : Évaluation du 1er avril 2015 au 31 mars 2016
A-10	Organigramme du DGE daté du 1er novembre 2016
A-11	Billet médical daté du 25 novembre 2019
A-12	Courriel du 25 novembre 2016
A-13	En liasse : Échanges courriel entre Mme Tremblay et M. Gingras, Mme Malenfant et Mme Dubé
A-14	En liasse : Échanges courriel entre Mme Tremblay et Mme Malenfant et Mme Tremblay et M. Aubey de novembre 2017
A-15	Courriels du 26 février 2018
A-16	En liasse : Documents concernant l'embauche de M. Bélanger
A-17	Échange courriel du 9 juin 2017 entre Mme Tremblay et M. Gingras
A-18	Diagnostic organisationnel de Mme Plante

A-19	Extrait du rapport de M. Lafond du 5 novembre 2016
A-20	Article du 21 juin 2017 du Journal de Québec, sur le mandat 20 ans
A-21	Échanges courriel entre Me Côté et Mme Tremblay
A-22	Échanges courriel du 21 septembre 2017 entre Mme Tremblay, Me Côté et M. Aubey
A-23	Courriel du 2 février 2018 de Mme Vézina à Mme Tremblay sur les appartements de la Cité
A-24	Article du journal Le Soleil du 6 février 2013 sur les appartements de la Cité
A-25	Courriel du 5 février 2018 de Mme Dubé à Mme Tremblay
A-26	Courriel du 8 mars 2018 de Mme Ouellet à Mme Tremblay sur l'avancement du « GID »
A-27	Échanges courriel de février 2018 concernant le risque de perte d'employés
A-28	Échanges courriel de juin 2017 sur les demandes péremptoires
A-29	Échanges courriel du 2 juin 2017 entre Mme Tremblay et Mme Lachance
A-30	Échanges courriel du 2 juin 2017 entre Mme Dubé et Mme Tremblay
A-31	Échanges courriel sur la désignation des intérims
A-32	Lettre du 25 mai 2016 de M. Reid à M. Gingras
A-33	Courriel du 31 janvier 2017 de Mme Dubé à Mme Tremblay
A-34	Document de Mme Pelletier au sujet de l'interrogatoire de la demanderesse
A-35	Échanges courriel concernant la réussite du concours de Mme Plante
A-36	Courriel du 20 juin 2017concernant A-3
A-37	Organigramme du DGE du 13 août 2018

A-1

Réseau DOF

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Diagnostic organisationnel RÉSULTATS

Manon Cléroux, ACC, CPA, CMA
Consultante et formatrice

22 janvier 2018

Rappel du mandat reçu

➢ **Nature**

Diagnostic organisationnel.

➢ **Portée**

Direction du financement des partis politiques.

➢ **Étendue**

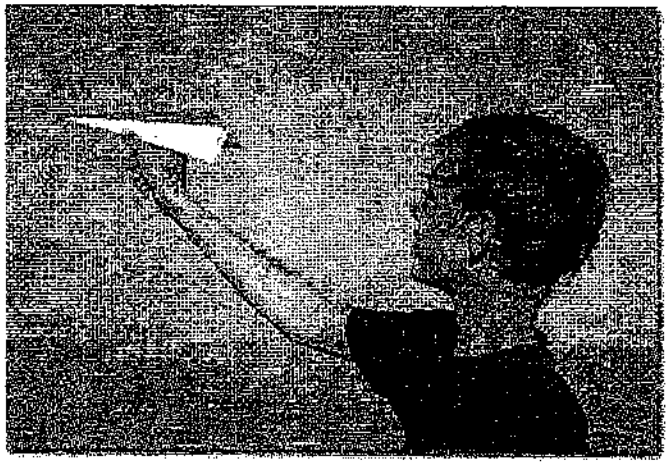
- Tous les facteurs qui peuvent contribuer à améliorer de façon durable la dynamique et le climat de travail.

Réseau DOF

Rappel des objectifs

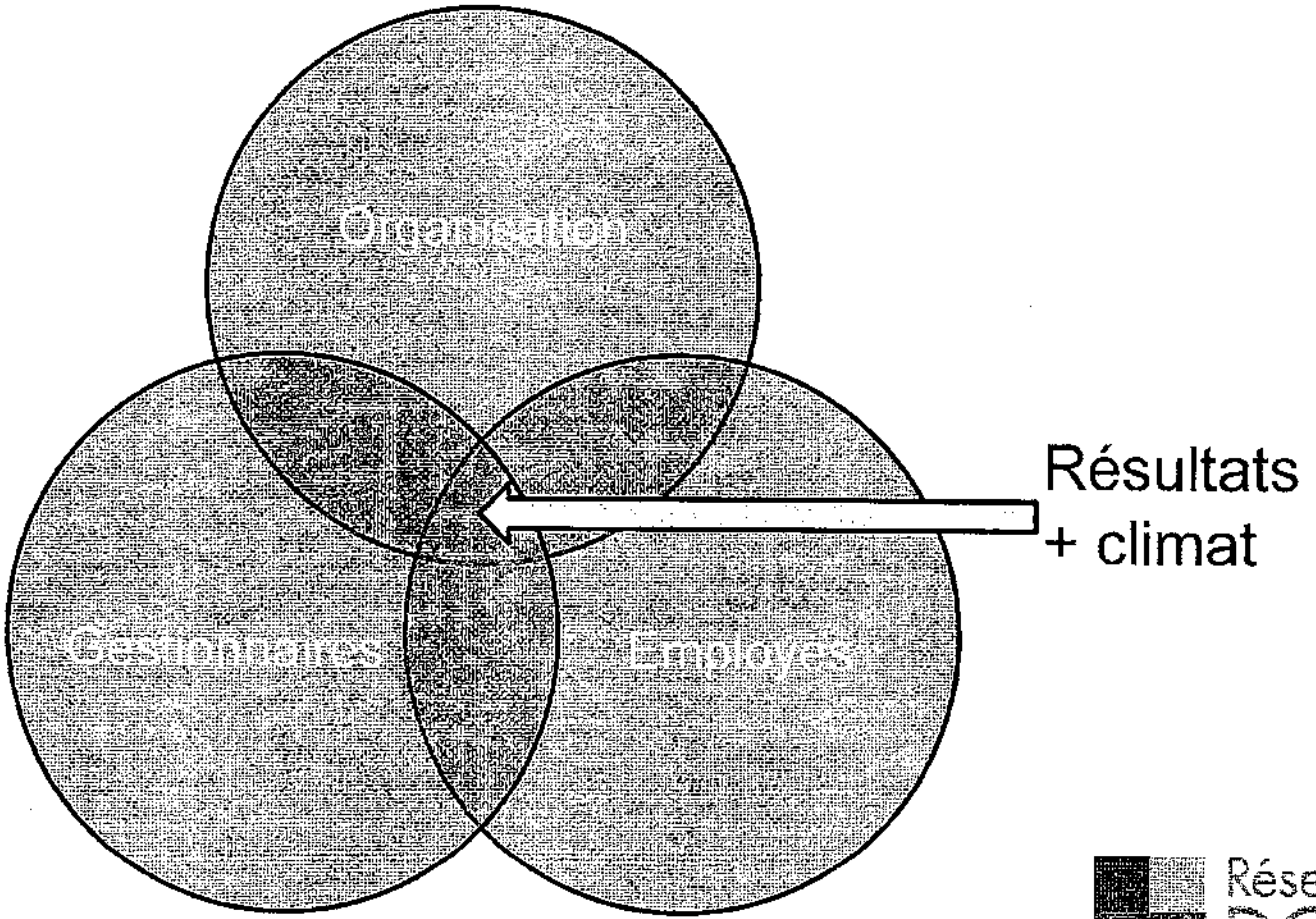
Vous permettre :

- de mieux cerner la situation à travers vos différentes perspectives.
- d'agir sur les causes, plutôt que sur les symptômes.
- de vous exprimer librement et sans peur du jugement.
- d'identifier des pistes de solutions **durables.**
- de devenir l'équipe que vous voulez devenir.



Réseau DOF

Rappel de la coresponsabilité



Réseau DOF

Rappel de la stratégie retenue

- Cueillette d'informations à partir d'un questionnaire auprès de **48** employés de la direction;
- Approfondissement de la compréhension des résultats obtenus à partir du questionnaire auprès de **26** employés, représentant **54%** des répondants;
- Présentation des résultats et des recommandations;
- Élaboration et déploiement d'un plan d'action par la direction, de concert avec les employés.

Réseau DOF

Rapport

Ce qu'il est:

- Des facteurs qui semblent être à la source du climat et de la dynamique actuels.
- L'état de la situation actuelle selon les perceptions qui sont fortement partagées.
- Des réalités avec lesquelles il faut composer.
- Des problèmes à résoudre.
- Des recommandations de pistes d'action.

Ce qu'il n'est pas:

- Un bilan des forces et des faiblesses des leaders ou de l'équipe.
- Un procès / une recherche de coupables.
- Une compilation de vos commentaires ou anecdotes.

Réseau DOF

par les employés rencontrés

- Les gestionnaires actuels sont arrivés:
  - dans une contexte où leurs prédécesseurs étaient appréciés par le personnel et avaient cheminé au sein du DGEQ;
  - de l'extérieur du DGEQ.
- Il y a eu beaucoup de rotation de personnel, avec les défis d'accueil, d'intégration et d'encadrement que cela suppose.
- Il y a eu plusieurs changements de structure.
- Il y a eu de nombreux dossiers avec lesquels il a fallu composer: projets de lois, élections, rapports additionnels à produire, nombreux mandats ponctuels, nouvelles exigences de la direction.
- Les processus de travail sont peu documentés. Le transfert d'expertise est laborieux.

Contexte évoqué par les employés rencontrés

- Les demandes ponctuelles abondent, alors que les activités de base et récurrentes représentent un défi, dans les circonstances.
- Les professionnels en situation de gestion sont très sollicités, à la fois par les gestionnaires et les employés.
- Les modes de fonctionnement et de communication sont très informels, ponctuels et en mode « urgence ».
- Il y a beaucoup de commérages et de rumeurs.

LÉGENDE

Regroupement des résultats	
Résultats Direction	• **48** répondants • 1 ne pouvant pas être relié à une unité spécifique

Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques	• **26** répondants
	  • **7** du Registre
	  • **9** de la coordination
	  • **10** de la conformité des contributions
	• Incluant le personnel avec des responsabilités de gestion
	• Excluant la gestionnaire

Service de la conformité en financement politique	• **12** répondants • Incluant le professionnel en situation de gestion • Excluant le gestionnaire

Direction du financement des partis politiques	• **9** répondants
	  • **3** gestionnaires ou professionnels en situation de gestion, excluant la directrice du FPP
	  • **6** employés relevant directement de la direction

Résultats avec ou sans gestion	• **47** répondants • **6** répondants s'identifiant comme gestionnaire ou professionnels ayant des responsabilités de gestion **41** répondants sans responsabilités de gestion

LÉGENDE

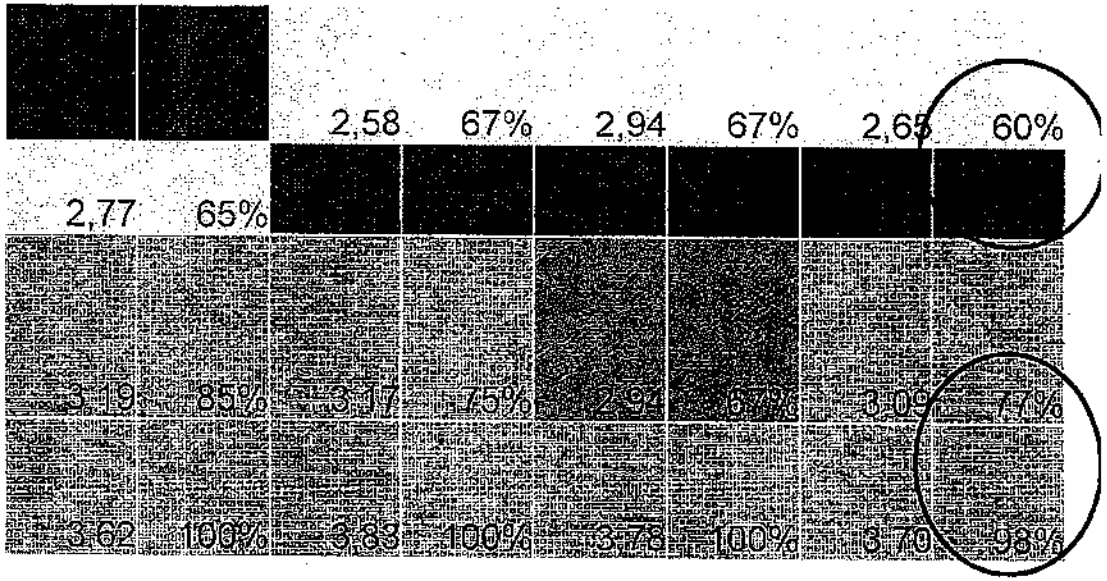
Questionnaire (Rappel)		
	39	Questions
	(4)	Questions générales
	35	Questions analysées

Questionnaire - Échelle utilisée	
1	Fortement en désaccord
2	Plutôt en désaccord
3	Plutôt en accord
4	Fortement en accord

Résultats - Indicateurs de couleurs	
Vert	Moyenne de 3 et plus ET au moins 70% des répondants sont "plutôt en accord" ou "fortement en accord"
	Moyenne sous la médiane (2,5) OU moins de 60% des répondants sont "plutôt en accord" ou "fortement en accord"
Orange	Seulement pour le groupe DFPP. Lorsque les résultats des gestionnaires et des professionnels en situation de gestion sont au "vert" et ceux des autres employés sont au "rouge"
Jaune	Tous autres résultats

Ensemble de la direction

	Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques		Conformité en financement politique		Direction du financement des partis politiques		Ensemble de la direction	
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord
Nombre de répondants	26		12		9		48	
QUESTIONS GÉNÉRALES								
J'évolue dans un milieu de travail où les relations sont saines, respectueuses et agréables	2,77	65%	2,58	67%	2,94	67%	2,65	60%
Je recommanderais à un ami de joindre les rangs de notre direction	3,19	85%	3,17	75%	2,94	67%	3,09	77%
J'ai confiance que nous avons la capacité ET la volonté de faire évoluer positivement la collaboration entre nous et de continuer à nous développer collectivement	3,62	100%	3,83	100%	3,78	100%	3,70	98%
Je suis prêt à m'engager pour modifier mes comportements afin qu'ils soient plus collaboratifs, le cas échéant								

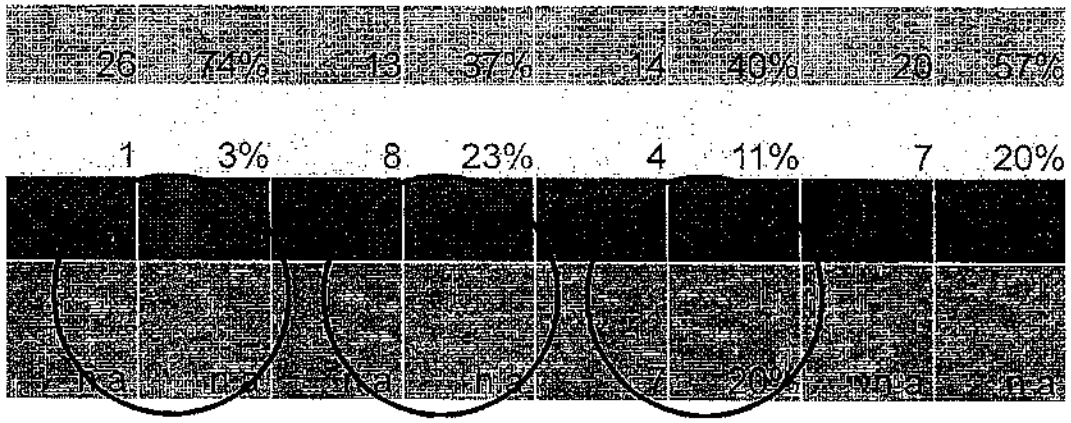


Ensemble de la direction
Points forts partout

- J'ai l'autonomie, la flexibilité et le contrôle sur la façon de réaliser mon travail.
- On sollicite mon avis pour les questions qui me concernent.
- On m'encourage à donner le meilleur de moi-même.
- Mes collègues et moi se soucions de l'impact qu'ont nos comportements sur les autres.

Ensemble de la direction

	Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques		Conformité en financement politique		Direction du financement des partis politiques		Ensemble de la direction	
Nombre de répondants	26		12		9		48	
	Qté	%	Qté	%	Qté	%	Qté	%
Nombre de questions analysées	35		35		35		35	
Réponses au VERT	26	74%	13	37%	14	40%	20	57%
Réponses au JAUNE	1	3%	8	23%	4	11%	7	20%
Réponses au ROUGE	n.a	n.a	n.a	n.a	20%	n.a	n.a	
Réponses au ORANGE								

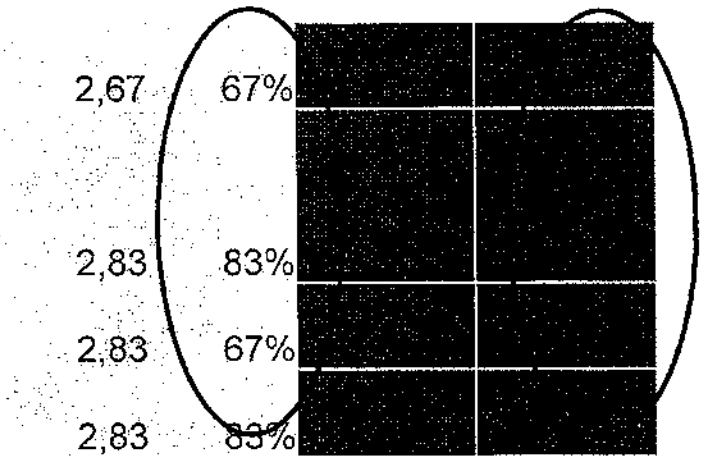


Points communs à l'ensemble de la direction

	Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques		Conformité en financement politique		Direction du financement des partis politiques		Ensemble de la direction	
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord
Nombre de répondants	26		12		9		48	
POUR L'ENSEMBLE DE LA DIRECTION								
Je comprends les aspirations (la vision) qu'a la directrice pour l'ensemble de la direction					2,56	67%		
Je suis en mesure de nommer les valeurs communes et privilégiées par l'équipe des gestionnaires, ainsi que les comportements qui y sont associés					2,67	67%		
Je suis en mesure de nommer les orientations, les objectifs ET les priorités de notre direction					2,78	67%		
Chacun agit conformément aux valeurs partagées par notre direction								
Notre direction utilise des mécanismes qui favorisent l'alignement et renforcent notre sentiment d'appartenance envers la direction et l'organisation								
Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs					2,50	67%		

Écarts significatifs de perception
Entre le personnel avec et sans responsabilités de gestion

	Avec gestion		Sans gestion	
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord
Répondants	6		41	
POUR L'ENSEMBLE DE LA DIRECTION				
Je comprends les aspirations (la vision) qu'a la directrice pour l'ensemble de la direction	2,67	67%		
Je suis en mesure de nommer les valeurs communes et privilégiées par l'équipe des gestionnaires, ainsi que les comportements qui y sont associés	2,83	83%		
Je suis en mesure de nommer les orientations, les objectifs ET les priorités de notre direction	2,83	67%		
Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs	2,83	83%		



Points communs à l'ensemble de la direction

	Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques		Conformité en financement politique		Direction du financement des partis politiques		Ensemble de la direction	
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord
Nombre de répondants	26		12		9		48	
POUR LE SERVICE / LA DIVISION / LE SECTEUR								
Nous avons régulièrement des réunions de service qui contribuent à renforcer la collaboration entre les divisions			3,33	100%				
Mon gestionnaire m'aide à comprendre comment utiliser mes talents pour continuer à me développer professionnellement et à cheminer au sein de l'organisation, tout en tenant compte de mes aspirations			2,75	67%				

Écarts significatifs de perception
Entre le personnel avec et sans responsabilités de gestion

	Avec gestion		Sans gestion	
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord
Répondants	6		41	
POUR LE SERVICE / LA DIVISION / LE SECTEUR				
Mon gestionnaire m'aide à comprendre comment utiliser mes talents pour continuer à me développer professionnellement et à cheminer au sein de l'organisation, tout en tenant compte de mes aspirations.	3,17	83%		
La charge de travail qui m'est confiée me permet de réaliser mon travail dans les délais et avec le niveau de qualité attendu par mon gestionnaire			3,00	80%
J'ai les ressources et les outils pour accomplir mon travail avec succès			3,29	83%
Chaque employé est traité de façon équitable	3,50	100%	2,96	63%
Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités	3,17	83%	2,94	68%
Je perçois que mon travail est valorisé par mes collègues	3,33	83%	2,93	63%
Je sollicite et je reçois de la rétroaction constructive qui m'aide à me développer professionnellement	3,17	83%	2,91	73%

Recommandations
Applicables à l'ensemble de la direction

STABILISER

- Stabiliser l'équipe de gestion (gestionnaires et professionnels en situation de gestion).
- Influencer la direction du DGEQ et négocier les demandes ponctuelles afin de permettre à l'équipe de la DFPP de se stabiliser et aux professionnels en situation de gestion de concentrer leurs efforts sur le soutien de leurs équipes.

CLARIFIER

- Clarifier et communiquer la vision, les orientations, les objectifs et les attentes de la direction à l'ensemble du personnel .
- Clarifier les attentes envers les professionnels en situation de gestion quant à la transmission des informations et le développement de leurs proches collaborateurs.
- Convenir avec les employés des valeurs de gestion et des comportements attendus. Rendre accessible un protocole de gestion des différends. Gérer les écarts qui seront observés.

LÉGENDE: Actions prioritaires suggérées

Recommandations
Applicables à l'ensemble de la direction

COMMUNIQUER

- Réviser les stratégies et les canaux de communication afin de permettre:
  - à la directrice d'exercer directement son leadership auprès des employés, pour les volets associés à l'ensemble de la direction.
  - à l'équipe de gestion restreinte (gestionnaires) et élargie (incluant les professionnels en situation de gestion) d'accroitre sa solidarité et sa cohérence.
  - aux employés de:
    - mieux comprendre la vision, les orientations, les objectifs et les décisions de l'organisation et de la direction.
    - mieux comprendre les défis et les enjeux inter divisions et de mieux anticiper les impacts sur leur travail.
    - de partager leurs préoccupations, leurs inconforts, leurs idées ou suggestions.

LÉGENDE: Actions prioritaires suggérées

Recommandations
Applicables à l'ensemble de la direction

GÉRER LA CRÉDIBILITÉ

- Établir la crédibilité de la direction à travers :
  - la démonstration de leur compréhension de l'environnement et de la réalité des équipes.
  - l'exemplarité de leurs comportements.
  - la prise en charge de la situation actuelle.

- Établir la crédibilité des employés:
  - en concentrant leur énergie à changer ce qui peut l'être (présent et futur).
  - à travers l'exemplarité de leurs comportements.
  - en entreprenant un dialogue constructif axé sur la recherche de solutions.
  - en soulevant leurs questionnements directement aux personnes concernées, au lieu d'alimenter le réseau des rumeurs.

LÉGENDE: Actions prioritaires suggérées

Recommandations
Applicables à l'ensemble de la direction

SOUTENIR

- Soutenir le développement des habiletés de gestion et de leadership pour l'ensemble des gestionnaires et des professionnels en situation de gestion.

VALORISER

- Rendre perceptible l'importance accordée par le DGEQ à la contribution des employés de la DFPP.

- Valoriser également les différents types d'emplois, à travers les mots et les gestes.

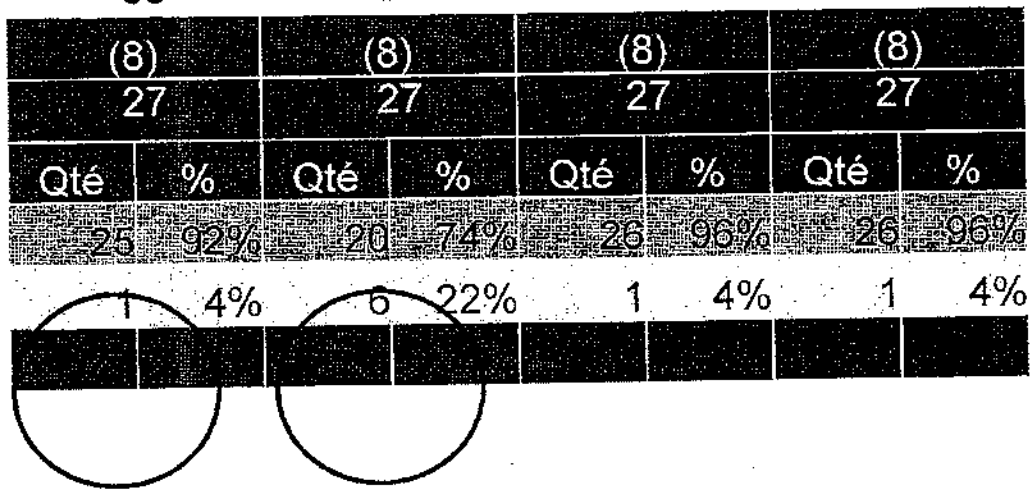
LÉGENDE: Actions prioritaires suggérées

Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques

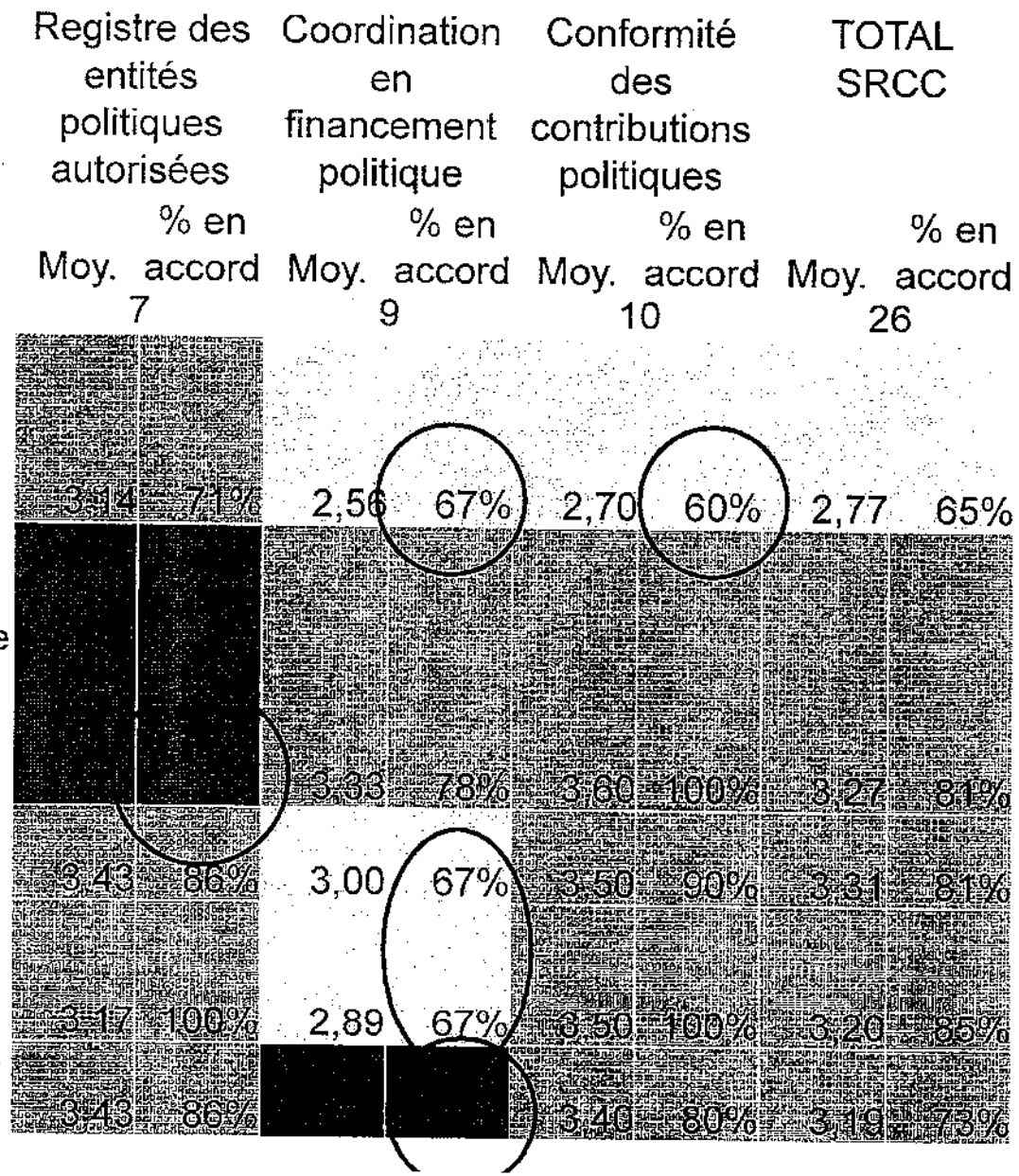
	Registre des entités politiques autorisées		Coordination en financement politique		Conformité des contributions politiques		TOTAL SRCC	
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord
Nombre de répondants	7		9		10		26	
QUESTIONS GÉNÉRALES								
J'évolue dans un milieu de travail où les relations sont saines, respectueuses et agréables			3,11	78%				
Je recommanderais à un ami de joindre les rangs de notre direction	3,00	86%	2,78	67%			2,77	65%
J'ai confiance que nous avons la capacité ET la volonté de faire évoluer positivement la collaboration entre nous et de continuer à nous développer collectivement	3,14	86%	3,33	89%	3,10	80%	3,19	85%
Je suis prêt à m'engager pour modifier mes comportements afin qu'ils soient plus collaboratifs, le cas échéant	3,43	100%	3,89	100%	3,50	100%	3,62	100%

Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques

	Registre des entités politiques autorisées	Coordination en financement politique	Conformité des contributions politiques	TOTAL SRCC
Nombre de répondants	7	9	10	26
Nombre de questions analysées	35	35	35	35
Résultats communs à la direction	(8)	(8)	(8)	(8)
Nombre de questions analysées	27	27	27	27
	Qté %	Qté %	Qté %	Qté %
Réponses au **VERT**	25 92%	20 74%	26 96%	26 96%
Réponses au **JAUNE**	1 4%	6 22%	1 4%	1 4%
Réponses au **ROUGE**				



Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques



Recommandations additionnelles
Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques

ENSEMBLE DU SERVICE

- Mettre en place des rencontres statutaires régulières inter divisions favorisant le partage et l'entraide.
- Réviser ou expliquer les exigences en matière de forme (linguistique, mise en page, etc.) pour les communications internes.
- Clarifier le rôle et les responsabilités des agentes de secrétariat pour optimiser la planification et l'organisation du travail.

REGISTRE DES ENTITÉS POLITIQUES AUTORISÉES

- Planifier et réaliser hebdomadairement des rencontres statutaires pour transmettre l'information venant de la direction, planifier et coordonner le travail, partager et s'entraider.
- Officialiser et documenter les changements de nature opérationnelle.
- Clarifier les rôles et les responsabilité en matière de transmission des informations aux clients, entre les employés du REPA et les coordonnateurs.
- Soutenir et reconnaitre de façon plus tangible cette équipe, particulièrement en période de pointe.

LÉGENDE: Actions prioritaires suggérées

Recommandations additionnelles
Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques

CONFORMITÉ DES CONTRIBUTIONS POLITIQUES

- Stabiliser l'équipe au sein de la structure.

- Réaliser une analyse factuelle de l'évolution de la charge de travail, en tenant compte du besoin de vigilance, ou expliquer la position actuelle.

- Rassurer l'équipe quant à la planification et à l'organisation de l'année 2018, incluant l'accueil, l'intégration et la formation du personnel temporaire.
- Officialiser et documenter les changements de nature opérationnelle pour favoriser l'entraide et limiter les risques d'erreurs.
- Évaluer la possibilité de revoir la disposition physique pour optimiser l'organisation du travail ou expliquer la position actuelle.

LÉGENDE: Actions prioritaires suggérées

Conformité en financement politique

Conformité en financement politique

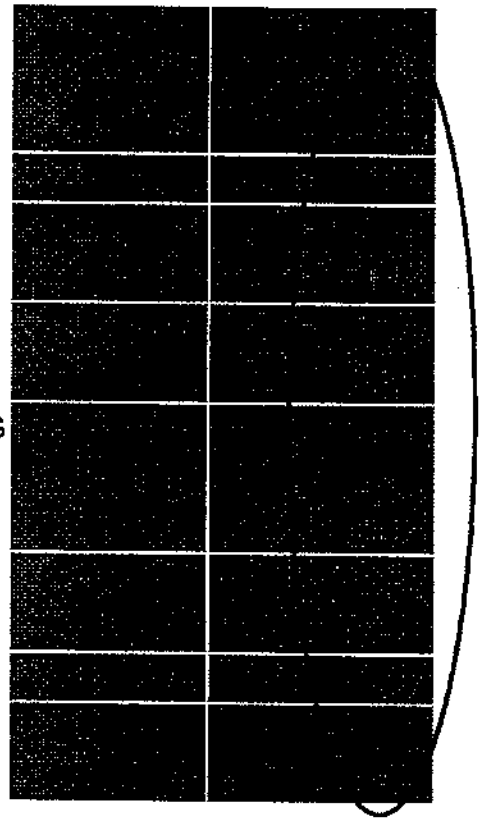
Nombre de répondants 12
Nombre de questions analysées 35
Résultats communs à la direction (8)

Nombre de questions analysées 27

	Qté	%
Réponses au **VERT**	12	44%
Réponses au **JAUNE**	7	26%
Réponses au **ROUGE**	n a	n a
Réponses au **ORANGE**		

Conformité en financement politique

	Moy.	% en accord
Nombre de répondants	12	
Chacun se sent à l'aise d'exprimer librement et de façon adéquate ses idées, ses pensées et ses opinions directement aux personnes concernées		
Chaque employé est traité de façon équitable		
Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités		
Les erreurs et les difficultés non répétitives sont traitées comme des occasions d'apprendre et de s'améliorer		
Chacun exprime régulièrement ET de façon recevable ses sentiments reliés au travail dans ses contacts avec ses collègues		
Chacun démontre un intérêt pour les personnes, leurs motivations ou leurs préoccupations		
Je perçois que mon travail est valorisé par mes collègues		
Je sollicite et je reçois de la rétroaction constructive qui m'aide à me développer professionnellement		



Recommandations additionnelles
Conformité en financement politique

- Clarifier les droits et les obligations qui découlent du mandat de surveillance confié à ce service.
- Clarifier les responsabilités qui doivent être confiées à chaque classe d'emploi (vérificateurs vs agents vérificateurs et agents de secrétariat à titre d'interfaces légitimes) et organiser le travail en conséquence.
- Faciliter les relations afin que les différends entre certains employés soient résolus.
- Rétablir, en coresponsabilité, la confiance entre les membres de l'équipe.
- Valoriser la recherche de solutions au lieu de la recherche de coupables, ainsi que la rétroaction constructive et la reconnaissance.
- Tirer des apprentissage des mandats qui ont bien fonctionné (Ex.: visites des locaux électoraux, mandat qui fut géré en mode projet, avec un mandat clair, les bonnes personnes, les forces de chacun utilisées) pour planifier et organiser d'autres mandats à venir.

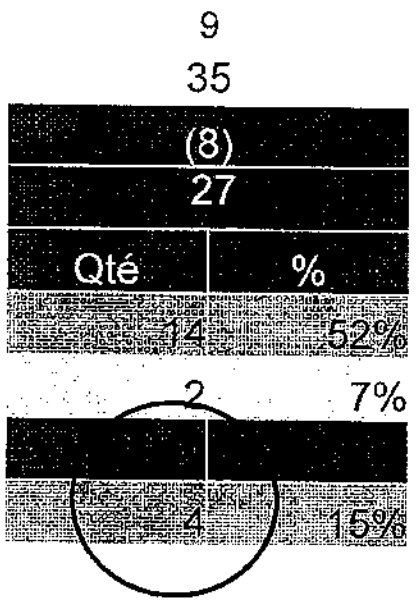
LÉGENDE: Actions prioritaires suggérées

Direction du financement des partis politiques

Direction du financement
des partis politiques

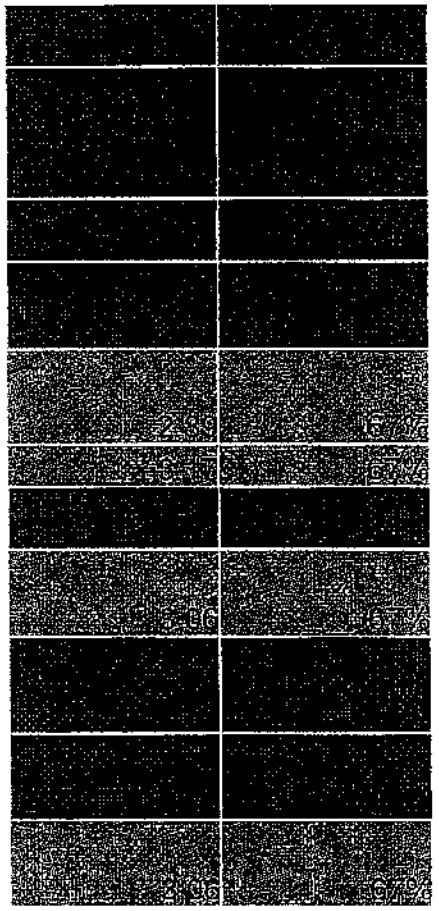
Nombre de répondants	9
Nombre de questions analysées	35
Résultats communs à la direction	(8)
Nombre de questions analysées	27

	Qté	%
Réponses au **VERT**	14	52%
Réponses au **JAUNE**	2	7%
Réponses au **ROUGE**		
Réponses au **ORANGE**	4	15%



Direction du financement des partis politiques

	Moy.	% en accord
Nombre de répondants	9	
Il y a une cohérence entre le "dire" et le "faire" de mon gestionnaire		
Nous avons régulièrement des réunions d'équipe pour planifier, organiser et coordonner le travail entre nous, pour nous entraider ou partager nos idées sur la façon d'améliorer sans cesse ce que nous faisons		
J'ai les ressources et les outils pour accomplir mon travail avec succès		
J'ai accès aux informations requises et au moment opportun pour bien réaliser mon travail		
Chacun se sent à l'aise d'exprimer librement et de façon adéquate ses idées, ses pensées et ses opinions directement aux personnes concernées		
Chaque employé est traité de façon équitable		
Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités		
Les erreurs et les difficultés non répétitives sont traitées comme des occasions d'apprendre et de s'améliorer		
Chacun exprime régulièrement ET de façon recevable ses sentiments reliés au travail dans ses contacts avec ses collègues		
Chacun démontre un intérêt pour les personnes, leurs motivations ou leurs préoccupations		
On reconnait mes efforts, mes progrès et mes réalisations d'une façon significative pour moi et au moment approprié		

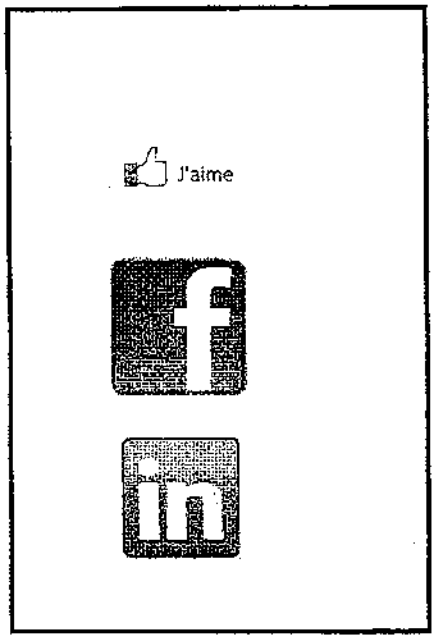


Recommandations additionnelles
Direction du financement des partis politiques

- Mettre en place des mécanismes permettant de connaitre les priorités des différentes équipes et d'anticiper les moments où l'équipe sera sollicitée.
- Mettre en place des rencontres statutaires de planification et de coordination permettant notamment de savoir « qui » fait « quoi », de connaitre les mandats en cours, d'échanger et de s'entraider.
- Convenir de critères communs pour prioriser les mandats réalisés et éviter que les mandats qui semblent incontournables soient reportés.

LÉGENDE: Actions prioritaires suggérées

- Des services-conseils en développement organisationnel, des conférences et des formations
- Des outils simples, concrets, percutants et applicables.
- Des activités réalisées « sur mesure » avec vous.
- Des clients satisfaits depuis plus de 20 ans.



Gestion Manon Cléroux inc.

514-922-6085
manon.cleroux@reseaudof.com

Réseau DOF

A-2
En liasse
23 oct 2019
MA

30 novembre 2016

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Sam 2018-07-21, 13:07
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Isabelle Hurtevent" <IHurtevent@dgeq.qc.ca>
Date: 30 novembre 2016 à 17:55:09 HNE
Destinataire: "Christine Lord" <CLord@dgeq.qc.ca>, "Simon Couture" <SCouture2@dgeq.qc.ca>
Cc: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>, "Cynthia Gagnon" <Cgagnon@dgeq.qc.ca>, "Diane Robert" <DRobert@dgeq.qc.ca>, "Isabelle Tessier" <Itessier@dgeq.qc.ca>, "Jasmin Laferrière" <JLaferriere@dgeq.qc.ca>, "Jean-Pierre Durand" <JPdurand@dgeq.qc.ca>, "Martin Drapeau" <Mdrapeau@dgeq.qc.ca>, "Mathieu Hautot" <Mhautot@dgeq.qc.ca>, "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép. : Échéancier pour les formations obligatoires

Bonjour,

J'ai plusieurs commentaires au regard de l'échéancier :

1 - Lorsqu'il est indiqué que le contenu des formations sera complété pour telle ou telle date, cela veut-il dire que la révision linguistique sera faite avant ? Si c'est pour vendredi, pour la formation des RO, nous n'avons toujours rien reçu et je doute qu'on y parvienne. Merci de préciser SVP, Je tiens à rappeler que la révision s'effectue sur les contenus finaux et j'aimerais savoir quand nous allons les recevoir afin de planifier le travail de mon équipe. De plus, il serait intéressant de faire les tests avec les contenus finaux afin de ne pas avoir à intégrer les choses deux fois et de devoir recommencer à tester pour être sûr que tout fonctionne bien avec les bons contenus.

2 - Le déploiement de l'extranet est bel et bien prévu pour le 6 décembre. Les travaux suivent actuellement leur cours selon l'échéancier prévu.

3 - Le déploiement de Moodle est fait depuis cet été. Toutefois, l'équipe web ne peut compléter ses travaux à l'heure actuelle pour la portion qui concerne

à quoi ressembleront les examens finaux. Les tests complets prévus le 2 décembre sont donc impossibles car ce volet n'est pas encore terminé faute d'avoir le matériel requis pour le faire.

Dans l'attente de vos nouvelles,

Bonne fin de journée

Isabelle Hurtevent
Directrice
Service des communications institutionnelles
Direction des communications et des affaires publiques
T. 418 644-1090, poste 3626
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Avis : Ce message est confidentiel et ne s'adresse qu'aux destinataires. Si vous le recevez par erreur, veuillez le supprimer et nous en aviser.
>>> Simon Couture 2016-11-29 17:49 >>>
Bonjour,

Après discussion avec Jasmin et considérant que nous avons accusés un retard relativement à la planification initiale, je vous soumets l'échéancier d'ici Noël, afin que tous aient la même lecture :

1. Contenu des formations de RO, complété pour vendredi le 2 décembre
2. Contenu des formations de AO, complété pour mardi le 6 décembre
3. Contenu des formations de CIA, complété pour vendredi le 9 décembre
4. Déploiement de l'Extranet prévu pour le 6 décembre (donc les accès pour les différents rôles doivent être testés cette semaine). Ce dernier pourrait potentiellement être repoussé de quelques jours sans que ce ne soit critique).
5. Déploiement de Moodle en dev au plus tard le 2 décembre pour des tests complets, soit incluant au moins une cohorte ainsi qu'un examen final.

SVP, nous aviser si cet échéancier ne vous convient pas.
En vous remerciant tous pour votre habituelle collaboration !

Simon Couture
Directeur par intérim et chef d'équipe - Coordination
Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5332 T. 1 866 232-6494 (sans frais)
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Simon Couture
Directeur par intérim et chef d'équipe - Coordination
Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5332 **T.** 1 866 232-6494 (sans frais)
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Envoyé de mon iPhone

7 décembre 2016 19h16 courriel à Simon avec cc Martin

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Sam 2018-07-21, 13:24
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>
Merci beaucoup Simon de donner suite à la demande d'échéancier rapidement et pour ta collaboration.
Bonne soirée
Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>
Date: 7 décembre 2016 à 18:19:18 HNE
Destinataire: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép. : Transférer : Modifications au site internet corporatif

>>>

De : Martin Morin
À : Couture, Simon
CC : Arsenault, Marc; Ouellet, Stéphanie
Date : 2016-12-07 17:17
Objet : Rép. : Transférer : Modifications au site internet corporatif

Salut Simon,

Serait-ce possible de nous fournir un échéancier en tenant compte de leurs délais? Merci!

Martin

>>>

De : Simon Couture
À : Morin, Martin
CC : Arsenault, Marc; Ouellet, Stéphanie; Tremblay, Annie
Date : 2016-12-07 16:34
Objet : Rép. : Transférer : Modifications au site internet corporatif

Il faut également tenir compte des délais des COMM : révision linguistique et mise en ligne par l'équipe Web.

J'attends de tes nouvelles.

Simon Couture
Directeur par intérim et chef d'équipe - Coordination
Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5332 T. 1 866 232-6494 (sans frais)
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>> Martin Morin 2016-12-07 16:28 >>>
Excellente proposition! Marc et moi veillerons à te proposer de quoi d'ici les Fêtes.

>>>
Envoyé de mon iPhone

De : Simon Couture
À : Morin, Martin
CC : Tremblay, Annie
Date : 2016-12-07 16:15
Objet : Transférer : Modifications au site internet corporatif

Martin,

Je te transferts le courriel de Stéphanie datant du 27 octobre et pour lequel elle m'a confirmé n'avoir jamais obtenu de réponse de ta part. Tel que je te l'ai mentionné il y a quelques minutes, tu m'avais proposé ton aide pour mettre à jour le site Web, ce pourquoi Stéphanie t'avait transmis ce courriel. Je trouvais ta proposition logique à cet effet, puisque tu connais le PL 83 et 101 autant que moi sinon plus.

Je te propose donc la solution suivante afin que nous puissions modifier le tout d'ici Noël : la coordination s'occupe du PL 83 et tu t'occupes du PL 101, considérant que les changements du PL 101 sont moins importants. J'attends ta confirmation.

Simon Couture
Directeur par intérim et chef d'équipe - Coordination
Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5332 T. 1 866 232-6494 (sans frais)
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>> Stéphanie Ouellet 2016-10-27 10:40 >>>
Bon matin M. Morin!

À la demande de Simon, je te transmet également un document sur lequel j'ai travaillé. Il n'est pas final, mais j'y ai répertorié pas les modifications législatives qui ont un impact sur le contenu "financement" du site corporatif au municipal. Également, j'y ai intégré certains ajustements qui étaient prévus puisqu'une partie du contenu sera bientôt disponible uniquement dans l'extranet.

Puisque selon notre planification, je devais m'occuper de mettre à jour le contenu au municipal et au provincial, pourrais-tu me revenir avec ton plan de match sur le sujet, ou à tout le moins m'informer si je dois assurer un suivi ou si le tout sera pris en charge de ton côté ?

Merci et bonne journée!

Stéphanie

18 janvier 2017 8:13 courriel à Simon (bravo)

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Dim 2018-08-12, 10:45
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>
Envoyé de mon iPhone

Le 18 janv. 2017 à 08:12, Simon Couture <simon.couture@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Merci Annie pour tes bons mots !
>
> L'équipe de travail officielle c'est :
> Jasmin, Christine, Mathieu et Jean-Pierre. À la fin du projet, Mme Hurtevent s'est impliqué davantage.
>
> Simon Couture
> 418 571-2633
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 17 janv. 2017 à 19:42, Annie Tremblay <ATremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonjour Simon,
> >
> > Dans un premier temps mes sincères félicitations à toi et ton équipe pour le travail et la présentation. C'est excellent!! Monsieur Reid est très satisfait. Bravo!!!
> >
> > **Pourrais-tu me dire stp si j'ai la totalité des personnes qui ont travaillé sur la formation dans la liste qui suit svp? (Simon Couture, Jasmin Laferrière, Christine Lord, Isabelle Hurtevent, Mathieu Hautot, Jean-Pierre Durand)**
> >
> > Merci beaucoup et a+
> >
> > < IMAGE.png>

Envoyé de mon iPhone

A-3
23 oct. 2019
MA

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

NOTE

Destinataire : Me Fiset
Date : 2017-06-09 le 9 juin 2017

Modification de la directive D-M-31 et de la procédure P-M-A.7
Dossier : M-17-06-451

Bonjour Me Fiset,

Pour faire suite à de nombreux questionnements de la part de notre clientèle municipale au regard de l'admissibilité des dépenses pouvant être remboursées par l'allocation, nous avons bonifié notre directive et procédure en la matière. À cet effet, nous vous transmettons le document intitulé D-M-31 *Allocation des partis politiques* ainsi que la P-M-A.7 *Verser l'allocation aux partis politiques autorisés* pour lesquels nous désirons obtenir vos commentaires avant que M. Reid appose sa signature.

Nous souhaiterions que vous portiez une attention particulière au paragraphe d'introduction de la section 2 ainsi qu'à la section la diffusion du programme politique à la page 5. Également, vous mentionner que les frais de représentation, les articles promotionnels ainsi que les frais juridiques sont exclus des dépenses admissibles à l'allocation, pour des fins de saine gestion des deniers publics. En effet, nous pensons que ces types de dépenses pourraient entraîner un abus d'utilisation de fonds public. Par exemple, nous voulons éviter que des situations telles que les honoraires d'avocat, de plus de 100 000 $, de Marc A. Deschamps du parti Union Montréal afin de protéger sa réputation lors de la Commission Charbonneau, soient remboursés par les contribuables de la ville.

Enfin, nous aimerions également obtenir votre opinion sur des dépenses potentielles qui auraient été remboursées par des trésoriers en début d'année 2017 et qui seraient maintenant non admissibles en fonction de la nouvelle version de la directive. Si cette situation se présentait, est-ce que le trésorier devrait récupérer ces sommes ?

Nous vous invitons à communiquer avec M. Simon Couture, pour tout renseignement complémentaire.

2

Veuillez agréer, Madame, ~~l'expression de nos sentiments distingués.~~ nos plus cordiales salutations.

La directrice du Service du Registre, de la coordination
et de la conformité des contributions politiques,

Lachance

Signature

Hélène Lachance

HL/kgt

p. j.

c. c. X Mme Annie Tremblay,
~~directrice du financement des partis politiques~~
Mme Patricia Plante,
~~directrice du Service de la conformité en financement politique~~

Par exemple, nous voulons éviter ~~qu~~ une situation ~~telles que des~~ ou des honoraires d'avocat, d'autres, encourus par M. Marc A. Deschamps, RC du parti Union Montréal, soient remboursés par les contribuables ~~de la ville~~ (afin de protéger la réputation au parti lors de la Commission Cherbonneau) est-ce nécessaire? selon moi, NON

représentant officiel

A-4
En liasse
4 nov. 2019
MA

26 et 27 mars 2018 Courriels Saiho Yuen

Annie Tremblay
Lun 2019-10-28 12:35
À : Annie Tremblay <archiveannietremblay@outlook.com>

Expéditeur: "SaiHo Yuen" <SYuen@dgeq.qc.ca>
Date: 27 mars 2018 à 17:45:01 HAE
Destinataire: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép. : Transférer : Doc. réflexion - Rencontre de travail 22-11-2017 - Plan stratégique 2019-2023

Bonjour Annie,

J'ai discuté avec Julie pour voir si elle peut nous donner un coup de main pour la GID. Elle m'a dit qu'elle va l'évaluer et qu'elle va me revenir. De notre côté, je vais discuter avec mon équipe, nous allons essayer d'établir un plan de travail pour la GID et pour les vérifications. Cependant, comme je vous ai mentionné, à cause du manque des ressources spécifiques, il est possible que nous allions rencontrer des retards ou des problèmes, mais nous ferons notre mieux pour répondre aux besoins de l'organisation.

Quant à la possibilité de la deuxième partie pour le mandat vingt ans, je crois qu'il est nécessaire de bien définir les besoins, les objectifs, la portée et aussi s'assurer que nous avons les ressources et le temps nécessaire afin de pouvoir garantir la réussite du projet. Il faut éviter les problèmes que nous avons rencontrés avec les travaux actuels. Nous pouvons en discuter davantage au moment opportun.

Vu que je suis actuellement dans les entrevues, j'aimerais connaître votre plan pour la nouvelle ressource (spécialiste dans le forage des données) que vous allez embaucher, une fois que le mandat est terminé.

Si vous permettez, j'aimerais également vous proposer un membre de mon équipe Rémi Larouche pour le poste de spécialiste du forage de données. Parce qu'il a déjà une bonne connaissance sur nos travaux, sur notre réalité et sur notre organisation. Il fait en ce moment des études complémentaires sur les enquêtes et sur la criminologie, je crois qu'il a la compétence et l'intérêt pour ce type de travail. D'ailleurs, comme il a réussi son concours récemment, je crois que c'est aussi une bonne façon de promouvoir nos talents internes et de renforcer la motivation et la loyauté de notre direction.

Merci beaucoup

SaiHo

>>>

De : Annie Tremblay
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-03-27 09:14
Objet : Rép. : Transférer : Doc. réflexion - Rencontre de travail 22-11-2017 - Plan stratégique 2019-2023

Bonjour SaiHo,

Merci beaucoup.

Tel que mentionné hier matin, compte tenu de la formation des gestionnaires à l'ÉNAP que tu dois suivre est assez dispendieuse (environ 5000$) en 2018-2019, tu pourras inscrire si tu le souhaites dans le PDRH 2019-2020 ton cours de Disney à Ottawa. Il fera l'objet d'une analyse par les ressources humaines afin de déterminer entre autres s'il est pertinent ou relié à tes fonctions et sans doute il sera analysé par les autorités car il se déroule à Ottawa en Ontario. Il y a donc des frais de déplacements aussi à prendre en compte.

Bonne journée.
Annie

>>>

De : SaiHo Yuen
À : Annie Tremblay
Date : 2018-03-26 14:29
Objet : Rép. : Transférer : Doc. réflexion - Rencontre de travail 22-11-2017 - Plan stratégique 2019-2023

Bonjour Annie,

Merci beaucoup pour le document et nous allons faire de notre mieux pour répondre aux besoins de notre organisation.

SaiHo

>>>

De : Annie Tremblay
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-03-26 13:55
Objet : Transférer : Doc. réflexion - Rencontre de travail 22-11-2017 - Plan stratégique 2019-2023

Bonjour SaiHo,

Tel que demandé, voici le document de réflexion produit en novembre dernier avec les gestionnaires et chefs d'équipe en fonction à la DFPP. Aucun document de ce genre

existait auparavant à la DFPP.
En espérant qu'il te sera utile.

Par ailleurs comme je te l'ai mentionné ce matin, je considère que les commentaires sur le projet d'attentes que tu m'as envoyé sont réglés compte tenu que nous les avons regardé ensemble un par un. Je ferai la même chose avec Julie. Je te le ferai signer ensuite.

Pour GID (projet institutionnel), la date maximale (date repoussée pour une troisième fois minimum) est le 30 mai 2018. Je compte sur toi stp pour t'assurer que l'objectif sera atteint et que les vérifications des rapports ne seront pas retardées. Nous ferons un suivi ensemble à ce sujet vers la fin avril.

Merci beaucoup et a++

Annie Tremblay, CPA, CGA, AdmA, MAP, ASC
Directrice
Direction du financement des partis politiques
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC
T. 418 644-1090, poste 5527

élections Québec

Envoyé de mon iPhone

H-5
4 nov. 2019
M

LE SYSTÈME ÉLECTRONIQUE D'APPEL D'OFFRES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Exploité par CGI en partenariat avec Constructo pour le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec.

Consulter un avis

Numéro : DGEQ 17-14
Numéro de référence : 1084023
Statut : Contrat conclu (Archivé)
Titre : Vérification de conformité des contributions politiques - palier provincial

Vous pourriez avoir accès à plusieurs autres renseignements liés à l'avis en devenant un abonné du secteur Constructo.

Information

Date de publication :	2017-06-16
Titre de l'avis :	Vérification de conformité des contributions politiques - palier provincial
Type de l'avis :	Avis d'appel d'offres
Nature du contrat :	Services professionnels
Date limite de réception des offres :	2017-07-06 Avant 11h, Heure locale de la province d'origine
Soumission transmise par voie électronique acceptée :	Non
Région(s) de livraison :	Capitale Nationale
Réserve :	L'organisme public ne s'engage à accepter aucune des soumissions reçues
Accord(s) applicable(s) :	Aucun accord applicable
Durée prévue du contrat (en mois) :	Moins d'un an

Information sur l'organisme public

Organisme :	**Directeur Général des Élections du Québec**
Adresse :	3460 rue de La Pérade Québec, QC G1X 3Y5
Contact(s) :	Julie Gauvin Téléphone: 418 644-1090 3003 Télécopieur : 418 646-4093 Courriel : gestioncontractuelle@dgeq.qc.ca

Classifications et catégorie

Classifications

- 84110000 Comptabilité et vérification

Catégorie

- S11 Services financiers et autres services connexes

Description

Le Directeur général des élections du Québec (DGEQ) désire retenir les services d'un prestataire de services pour la réalisation d'un mandat de services professionnels comptables pour la vérification de conformité des contributions politiques versées à certaines entités politiques autorisées au palier provincial entre 1996 et 2016.

CONDITIONS

1. Le prestataire de services doit avoir au Québec ou dans un territoire visé par un accord intergouvernemental applicable, un établissement où il exerce ses activités de façon permanente, clairement identifié à son nom et accessible durant les heures normales

de bureau.

2. Le prestataire de services doit détenir, au moment de déposer sa soumission, une attestation délivrée par l'Agence du revenu du Québec, nommée « Attestation de Revenu Québec ». Cette attestation ne doit pas avoir été délivrée plus de 90 jours avant la date limite de réception des soumissions. Une attestation délivrée à une date postérieure à la date limite de réception des soumissions ne sera pas acceptée.
3. Au cours des cinq années précédant la date d'ouverture des soumissions, ni le prestataire de services ni ses administrateurs ne doivent avoir été déclarés coupables d'une infraction à la Loi sur la concurrence (L.R.C. 1985, c. C-34) relativement à un appel d'offres public ou à un contrat conclu avec une administration publique au Canada, ou s'ils ont été déclarés coupables, ils ont obtenu un pardon pour cette infraction.
4. Au cours des quatre années précédant la date d'ouverture des soumissions, le prestataire de services ne doit pas avoir fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant de la part du DGEQ, d'une résiliation de contrat en raison de son défaut d'en respecter les conditions ou avoir omis de donner suite à une soumission ou à un contrat.
5. Le prestataire de services ainsi que toute société liée à ce dernier leurs administrateurs, leurs dirigeants ou leurs associés qui ont fait l'objet d'une poursuite intentée par le DGEQ en vertu de la Loi électorale (RLRQ, c. E-3.3), la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités (RLRQ c. E-2.2) et la Loi sur les élections scolaires (RLRQ c. E-2.3), au cours des cinq (5) dernières années, à la date de réception des soumissions, ne peuvent soumissionner.

   Ne peut soumissionner au présent appel d'offres, tout prestataire de services, ainsi que toute société liée à ce dernier, en litige avec le DGEQ à la date de réception des soumissions.

   À noter également qu'en vertu de l'article 108 de la *Loi électorale, « Ne peut être vérificateur celui:*

   1° (paragraphe abrogé);
   2° qui est député à l'Assemblée nationale ou membre du Parlement du Canada;
   3° qui est un agent officiel ou un représentant officiel;
   4° qui est candidat à une élection en cours;
   5° qui est directeur général des élections, directeur du scrutin, directeur adjoint du scrutin ou un de ses assistants.

   Ne peuvent non plus être vérificateurs les associés et le personnel des personnes visées aux paragraphes 2° à 5° du premier alinéa. »

   Dans l'éventualité où un vérificateur aurait été vérificateur d'une entité politique visée par le présent appel d'offres, le prestataire de services devra prévoir des modalités pour éviter toute apparence de conflit et préserver l'indépendance, soit en remplaçant cette ressource par une autre pour cette entité politique ou en sous-contractant si le remplacement n'est pas possible. Le sous-contractant doit respecter les exigences du présent appel d'offres, dont notamment les exclusions mentionnées dans le présent article.

6. Le prestataire de services doit satisfaire à toute autre condition d'admissibilité prévue dans les documents d'appel d'offres.

Un contrat public comprend également tout sous-contrat se rattachant directement ou indirectement au contrat public.

OBTENTION DU DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES

Le document d'appel d'offres est disponible exclusivement au système électronique d'appel d'offres SÉ@O.

RÉCEPTION DES SOUMISSIONS

Les soumissions concernant le présent appel d'offres doivent être présentées avant 11 h, heure en vigueur localement, le 6 juillet 2017 à l'adresse suivante :

Madame Julie Gauvin
Le Directeur général des élections du Québec
Service des ressources financières et de
la gestion contractuelle
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Les heures d'ouverture des bureaux du Directeur général des élections du Québec (DGEQ) sont de 8 h 30 à 16 h 30, du lundi au vendredi.

RÉSERVE

Le DGEQ ne s'engage à accepter aucune des soumissions reçues.

M. Pierre Reid
Le directeur général des élections du Québec

Documents

La visualisation des documents d'appel d'offres est gratuite mais l'identification de l'utilisateur est nécessaire pour visualiser.

1. Cliquer sur l'icône du document à visualiser
2. S'identifier OU sélectionner « Inscription SEAO » et cliquer sur le bouton « Suivant »
3. Remplir le formulaire d'inscription
4. Visualiser le document

Le système permet gratuitement cinq opérations de visualisation de chaque document accompagnant un avis.

Titre	Description	Langue	Dimension	Nombre	Visualiser
17-14 Document d'appel d'offres	Devis / Document principal	Français	8 1/2 x 11 po.	86 pages	

Addenda

Titre	Description	Langue	Dimension	Nombre	Publication	Visualiser
17-14 Addenda no 1	Devis / Amendement	Français	8 1/2 x 11 po.	2 pages	2017-06-28 11:28:02	
17-14 Addenda no 2	Devis / Amendement	Français	8 1/2 x 11 po.	1 page	2017-06-29 11:49:00	

La prévisualisation requiert:

- D'ouvrir une session
- Un certain délai, surtout pour les gros documents sur une connexion internet à faible débit
- L'utilisation des deux logiciels suivants, disponibles gratuitement sur le SEAO et installés dans cet ordre:

Get ADOBE® READER®

FileOpen Publisher™

- Si vous utilisez le navigateur Google Chrome, veuillez suivre ces instructions
- Si vous utilisez le navigateur Edge sur Windows 10, veuillez suivre ces instructions

Distribution de documents

Les documents d'appel d'offres ne peuvent être obtenus que par l'intermédiaire du système électronique d'appel d'offres

Par

SEAO

Tous droits réservés. Sauf pour les fins de réponse à un appel d'offres, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, adaptée, publiée ou mise en mémoire dans un système d'extraction ou communiquée ou transmise sous une forme quelconque par photocopie ou enregistrement, par un moyen électronique, mécanique ou par tout autre moyen sans l'autorisation écrite préalable de CGI, Médias Transcontinental ou, le cas échéant, du donneur d'ouvrage concerné. De plus, CGI, Médias Transcontinental, et le donneur d'ouvrage concerné n'assumeront aucune responsabilité à l'égard de tout dommage qui pourrait résulter de toute utilisation qui serait faite des données contenues dans un contexte autre que pour les fins d'une réponse à un appel d'offres.

© 2003-2019 Tous droits réservés

A-6
28 nov. 2019
MA.

Nathalie Dion

Consultante Éveil Conseil, Formation et coaching, Développement du leadership

---

Summary

Je suis coach certifiée, formatrice et consultante en gestion. Je cumule 27 ans d'expérience dans les organisations. J'interviens dans les administrations publiques ainsi que dans les entreprises privées au Québec et en Europe.

Mes interventions rejoignent les thématiques suivantes: leadership conscient et agile, coaching, conscience de soi, intelligence émotionnelle, communication, supervision, mobilisation, gestion des conflits, gestion du stress, synergie d'équipe, créativité et permaculture humaine.

Je suis membre de l'International Coach Federation (ICF) et accréditée aux tests psychométriques «Leadership Circle» et TRIMA. Je suis en voie d'accréditation à titre de formatrice certifiée en communication non violente (CNV) par The Center of NonViolent Communication (CNVC), États-Unis. J'interviens également à l'École nationale d'administration publique (ENAP) ainsi qu'à l'Université d'Ottawa en partenariat d'affaires avec l'Institut de formation transformationnelle.

Il est important pour moi d'offrir à mes clients une expertise approfondie et des interventions guidées par l'écoute, la confiance et l'authenticité. Mes approches soutiennent également le développement de la conscience individuelle et collective pour permettre aux personnes, aux équipes et aux organisations d'évoluer et de vivre les situations complexes et les changements de façon plus créative, satisfaisante et efficiente.

Experience

Consultante en gestion, coach professionnelle et formatrice
mars 2004 - Present

Conseillère en ressources humaines at Société de l'Assurance Automobile du Québec
2006 - 2008 (3 ans)

Conseillère en ressources humaines
2003 - 2006 (4 ans)

Education

Université Laval
Université Laval, Maîtrise en sciences
Groupe Conseil CFC
Programme Direction, Management, 1997 - 2000

Centre Québécois de PNL (CQPNL)
Coach professionnelle certifiée, 2003 - 2007
Groupe Consciencia
Communication consciente (CNV), 2009 - 2012
Permaculture Design
PDC- Cours de design en permaculture, Permaculture

Nathalie Dion

Consultante Éveil Conseil, Formation et coaching, Développement du leadership

LinkedIn

Contact Nathalie on LinkedIn

Richard Marcotte M.Ps. RCC

Psychologue organisationnel chez RM psychologie organisationnelle

Summary

Promouvoir et soutenir des organisations performantes, aptes à progresser, propices au développement des personnes et des groupes.

Respect, Responsabilité, Rigueur, Courage et Humanisme

Experience

Psychologue organisationnel

septembre 1995 - Present

Vous voulez faire bouger les choses? Sortir d'une impasse? Renforcer votre leadership? Richard Marcotte est la personne désignée pour vous y aider.

Il possède une grande expertise des organisations et un sens aigu de la politique. En tant que psychologue organisationnel, il est un accompagnateur de cadre recherché, un facilitateur d'équipe de gestion tenace, un expert du comportement efficace et un conseiller politique visant l'amélioration de la vision stratégique et le développement du pouvoir d'influence.

Outre ses interventions, Richard Marcotte est responsable du développement de son entreprise, de la supervision des consultants, de l'évaluation de la qualité des services et du coaching de coach.

RM psychologie organisationnelle regroupe des experts séniors visant le renforcement de la performance organisationnelle et de la santé organisationnelle.

- Accompagnateurs de cadres de haut niveau et de gestionnaires
- Experts en santé organisationnelle, climat de travail et comportement des personnes
- Facilitateurs pour équipe de gestion
- Médiateurs
- Conférenciers et formateurs

Exemples de mandats:

• Accompagnement de gestionnaire pour la compréhension et la gestion de situations difficiles;

- Accompagnement et conseil pour équipe de direction (DG, VP, Sous-ministres, Directeurs)
- Harmonisation fonctionnelle d'équipe de gestion;
- Diagnostic de climat travail, diagnostic organisationnel, diagnostic de situation;
- Intervention d'amélioration du climat de travail;
- Changement de culture à la suite de changements majeurs d'orientation;
- Diverses formes de médiations : relationnelle, organisationnelle, harcèlement;
- Soutien à la réintégration d'employés suite à des absences prolongées ou dans des contextes difficiles;
- Conférences et formations sur le leadership, la négociation, la vie en équipe, la civilité.
- Responsable de programmes d'aide aux organisations (PAO) (ententes à long terme de soutien aux gestionnaires et aux équipes)

Consultant en Développement organisationnel
1994 - 1997 (4 ans)

Consultant interne pour l'évaluation et l'amélioration des programmes destinés aux jeunes en difficulté et à leurs familles.

Consultant en Développement organisationnel
1992 - 1995 (4 ans)

Divers mandats d'amélioration de fonctionnement d'équipe et d'évaluation de programme pour des organisations de la santé et des services sociaux.

Chargé de cours et professionnel de recherche at Université Laval
1989 - 1995 (7 ans)

Recherches sociales appliquées
Méthode de recherche
Psychologie communautaire
Évaluation de programme

Chargé de cours et professionnel de recherche at UQAM | Université du Québec à Montréal
1986 - 1988 (3 ans)

Approche écologique; Consultation en santé mentale en organisation.

Education

Université Laval
Maitrise, Psychologie industrielle et organisationnelle, 1994 - 1995
Université du Québec à Montréal
Psychologie industrielle et organisationnelle

Richard Marcotte M.Ps. RCC

Psychologue organisationnel chez RM psychologie organisationnelle

---

LinkedIn

Contact Richard on LinkedIn

A
7
4 fév 20
MA

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-06-05	**Heure de début** : 13 h 30	**Heure de fin** : 15 h 10

Nom de la personne rencontrée : M. PASCAL BÉLANGER	
Poste occupé : vérificateur	**Unité / Division / conformité**
Nombre d'années de service : fev. 2017 **Avant SHQ (8 ans)**	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

A 7
4 fév. 20
MA

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. PASCAL BÉLANGER. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

M. PASCAL BÉLANGER s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à M. PASCAL BÉLANGER qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas.

M. PASCAL BÉLANGER s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.

Claude Boies remet une carte d'affaires à M. PASCAL BÉLANGER et il est invité à appeler pour toute question

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

PB la DG des deux services Je relève de M Saio. Et lui de Mme Tremblay

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

PB :
Mars 2011. A la SHQ Elle était ma gestionnaire

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

PB . Pas vraiment. Déjà dîner ensemble mais dans le cadre du travail

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

PB
Rigoureuse
Son travail important donc beaucoup d'énergie

Professionnelle
Elle veut toujours transmettre des travaux de qualité Veut réaliser ses mandats de tres bonne manière

Respect des échéanciers
Elle veut toujours respecter les échéanciers qu'on lui donne

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

PB : pas vraiment Je ne relève pas directement d'elle J'ai peu de contact avec elle

Je dois vérifier le financement des partis politiques ou candidat indépendants. Souvent sur la route pour effectuer ces vérifications

Pour un certain temps aout a février je m'occupe d'un mandat a la demande de Mme Tremblay parce que perdu son adjoint. Je m'occupe du mandat 20 ans. Je suis au niveau du démarrage. En février je retourne au niveau de la vérification au poste pour lequel j'ai été engagé.

J'ai été engagé par Mme Tremblay et M Quirion. J'avais le gout de changer. J'avais fait le tour. J'en avais parler a Mme Tremblay lorsqu'elle m'a annoncé qu'elle travaillait au DGE. En octobre 2016. J'avais pris son intérim a la SHQ En décembre 2015 j'avais posé ma candidature au DGE. Ma candidature pas retenue sans savoir pourquoi Passé une entrevue notamment avec M Quirion.

En décembre 2016 j'ai eu une entrevue a la suite de ma candidature sur un poste de vérificateur. J'avais posé ma candidature sur un poste de chef équipe mais pas retenu madame Tremblay ne fait pas partie du processus sur ce dernier poste.

J'y suis resté qu'environ un mois.

Le e 28 juin je rencontre les RH. J'ai transféré au service du registre mais j'ai demandé de retourner au service de la conformité. Je ne crois être vraiment utile au registre J'avais été transféré à ma demande. J'y suis resté 2 ou 3 mois.
Pas de conflit avec H. Lachance, je ne l'ai pas rencontré depuis mon arrivée.

Madame Tremblay a levé le ton a mon endroit. J'avais un problème avec un parti politique et on s'enlignait pour le non-respect des échéanciers. Elle tient aux échéanciers. Elle devient plus ferme. Je n'ai pas eu beaucoup de rencontre elle venait plutôt a mon bureau. Seulement 3 ou 4 rencontres officielles avec elle en présence de Marc Arsenault. Je fais plutôt affaire avec Marc car M Morin est en maladie.

Vers le mois octobre ou novembre 2017, elle me demande d'appeler un parti ce que je ne fais pas immédiatement et elle s'impatiente. Elle lève le ton a mon endroit. Il est possible que des gens autour aient pu l'entendre. Cela a pu se produire a quelques occasions. On se connait bien donc un contexte particulier pour moi. Il n'y a rien d'étonnant je ne suis pas scandalisé si elle lève le ton contre moi par exemple. Que certaines personnes soient surprises de sa façon d'être cela ne me surprend pas.

Je pense qu'un gestionnaire peut s'impatienter mais ce n'est pas si grave si cette personne est en mesure de relativiser par la suite. Ce que Mme Tremblay fait.

Je la connais depuis 2011 Je suis habitué a cette personne la et sa façon d'être cela ne m'étonne pas ou me frustre. Moi cela ne m'affecte pas car je sais que je fais bine mon travail. Elle est très prompte

J'ai pu avoir des échanges avec elle par courriels la plupart du temps ou par texto ou Messenger interne, parfois en dehors de heures de travail Toujours reliés au travail Moi je ne suis pas chef d'équipe ici donc, pas beaucoup d'infos

Elle veut parfois connaitre mon avis sur des situations ou vérifier la véracité de propos tenus par certaines personnes et savoir ce que j en pensais Elle pouvait aussi me faire part de son avis sur des personnes ou des situations vécues dans la direction.

De toute façon si elle pense quelque chose les gens vont le savoir car elle est une personne très ouverte et elle va en parler

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

PB :
Je ne peux pas dire si elle a eu des comportements problématiques avec d'autres personnes. Je me souviens d'une fois avec ma consœur Brigitte Paradis. Nous sommes un a coté de l'autre et elle pouvait même souvent nous parler aux deux Cette fois la Mme Tremblay s'impatiente après et son ton est plus élevé qu'a l'habitude

CLIMAT DE TRAVAIL
Le climat s'est amélioré le service de la Conformité s'est organisé et cela va beaucoup mieux. Avant cela manquait d'organisation. Les gestionnaires sont partis et il y a eu un vide et de se réorganiser cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Avec Mme Plante les relations semblaient bonnes avec Mme Tremblay. Pour Mme Lachance je ne sais pas

IMPACTS

Comme je la connais depuis longtemps sa façon d'être n « a pas d'impacts pour moi

Je suis bien

Je quitte le DGE la semaine prochaine pour le MSP. Un choix de carrière pour moi

Les gens m'ont associé beaucoup a Mme Tremblay. Parce que je la connaissais. Un petit milieu et tout se sait. A ma connaissance je ne sais pas si on m'a rapproché cela mais cela est possible.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

PB : J'ai pu entendre Madame Tremblay être a choquée contre M Reid, et le manifester a d'autres personnes.

Elle est très dynamique et certaines personnes peuvent être surprises de cela.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

PB : Marc Arsenault.

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

PB : non

Je, PASCAL BÉLANGER, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 5 juin 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte

Le présent document contient 6 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 5e jour de juin 2018.

M. PASCAL BÉLANGER

Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

A
8
4 fév 20
MA

ANNIE TREMBLAY, CPA, CGA; ADM.A; BAA; MAP, ASC

6200 de la Griotte apt.202
Québec (Québec) G2J 1R1
Téléphone : (418) 627-1987
Courriel: tremblayanni@hotmail.com
Membre de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés du Québec (CPA)
Membre de l'Ordre des Administrateurs Agréés du Québec (ADM.A)

ÉTUDES

Certification universitaire en gouvernance de sociétés	Collège des administrateurs de sociétés Québec, 2014
Certificat en comptabilité (30 crédits)	Université Laval Sainte-Foy, 2000
Maîtrise en administration publique (M.A.P) spécialisée en évaluation de programmes (60 crédits)	École nationale d'administration publique (ÉNAP) Québec, 1995
Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A) spécialisé en finances et économie appliquée à la gestion	Université Laval Sainte-Foy, 1992

EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

Directrice du financement des partis politiques (cadre supérieur classe 3)	**Direction du financement des partis politiques Élections Québec** Québec, 2016-2018

Sous l'autorité immédiate du Directeur général des élections du Québec, la Directrice du financement des partis politiques a pour mandat, entres autres, de veiller à l'application des lois portant sur l'autorisation des entités politiques, leur financement et le contrôle de leurs dépenses électorales.

Trois directions composent la Direction du financement des partis politiques : la direction du financement des partis politiques, la direction de la conformité et du soutien aux systèmes informatiques en financement politique, la direction du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques.

La Direction du financement des partis politiques compte 3 gestionnaires (un cadre classe 3 et deux cadres classe 4), un adjoint exécutif, un conseiller expert en financement politique et plus de 50 employés. La Directrice du financement des partis politiques doit gérer les ressources humaines, financières et matérielles reliées à la réalisation de son mandat, et ce, dans le respect des lois et règlements.

Directrice de la vérification
(cadre supérieur classe 3)

Direction de la vérification
Bureau du Président-directeur général
Société d'Habitation du Québec
Québec, Mars 2011- Octobre 2016

Directrice de la vérification interne et des enquêtes administratives
(cadre supérieur classe 3)

Direction de la vérification interne et des enquêtes administratives
Bureau de la sous-ministre
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec
(services partagés en vérification interne et/ou enquêtes avec le ministère de la Famille et des aînés, le ministère du Travail, le Directeur des poursuites criminelles et pénales, le ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale, le Centre de recouvrement, Emploi Québec, le Régime québécois d'assurance parentale et la Régie du bâtiment)
Québec, Août 2008- Mars 2011

Directrice par intérim de la vérification interne et des enquêtes administratives
(cadre supérieur classe 2)

Direction de la vérification interne et des enquêtes administratives
Bureau de la sous-ministre
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec
(services partagés en vérification interne avec le ministère de la Famille et des aînés et le ministère du Travail)
Québec, Mars 2008- Août 2008

Sous l'autorité de la sous-ministre (ou du président-directeur général), la Directrice de la vérification interne et des enquêtes administratives a pour mandat, entres autres, de : Gérer, superviser et encadrer au plan administratif et opérationnel l'ensemble du personnel et des mandats des secteurs de la vérification interne de Québec et de Montréal ainsi que du secteur des enquêtes.

Gérer les ententes en matière de services partagés (vérification interne et/ou enquêtes) de la direction au niveau des différents services à offrir, sur le plan budgétaire, de la tarification et des dispositions à ajouter ou à retirer dans les ententes.
Participer au comité de vérification en possédant la connaissance requise des dossiers traités par les secteurs de la vérification interne (vérification financière, vérification d'optimisation des ressources, de gestion ou autres) de Québec et Montréal ainsi que du secteur des enquêtes pour rendre compte des principaux résultats et de l'évolution des mandats.
Supporter et conseiller la sous-ministre (ou le président-directeur général), la haute direction et les gestionnaires en matière de contrôle, de gestion des risques, de reddition de comptes, de planification stratégique, de gouvernance et concernant les indicateurs de gestion. Fournir des avis dans l'identification des moyens susceptibles d'améliorer l'organisation dans l'atteinte de sa mission et de ses orientations stratégiques dont notamment la dispensation de services à la clientèle au meilleur coût. À ce titre, exercer un rôle d'aide à la gestion et de vigie au regard de l'ensemble des activités de l'organisation.
Fournir l'expertise en matière de vérification interne et des enquêtes administratives.
Informer régulièrement la sous-ministre (ou le président-directeur général) des enjeux, des résultats et des dossiers à caractère prioritaire ou pouvant avoir une incidence majeure sur le ministère (ou l'organisme). Proposer des actions ou stratégies visant à gérer les risques.

Directrice adjointe
vérification interne Québec
(cadre intermédiaire classe 4)

Directrice adjointe par intérim
vérification interne Montréal
(cadre intermédiaire classe 4)

Direction de la vérification interne et des enquêtes administratives
Bureau de la sous-ministre
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec

Québec, Décembre 2007- Août 2008
Montréal, Mars 2008- Août 2008

Sous l'autorité du Directeur de la vérification interne et des enquêtes administratives, la directrice adjointe vérification interne de Québec (et/ou de Montréal) a pour mandat, entres autres, de :
Gérer, superviser et encadrer au plan administratif et opérationnel l'ensemble du personnel et des mandats du secteur de la vérification interne sous la direction adjointe de Québec (et/ou de Montréal).
Proposer une planification à long terme ou annuelle de vérification couvrant l'ensemble des activités du Ministère qui vise à identifier les secteurs à risques et d'intérêts ayant un impact sur la mission et les objectifs organisationnels. Ce plan est préparé en tenant compte de la planification stratégique et des valeurs éthique du Ministère ainsi que de l'évaluation continue des risques internes et externes. Ce plan est approuvé par le directeur et par la suite par la sous-ministre et le comité de vérification.

Fournir au directeur, dans le cadre des mandats prévus et ad hoc, une évaluation périodique, objective et indépendante des différentes activités variées et complexes de l'organisation et formuler des recommandations afin que la haute direction soit en contrôle de ses opérations sous les angles de la réalisation des objectifs organisationnels, l'utilisation économique et efficiente des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, la protection des renseignements et des ressources, la conformité avec les lois, règlements, directives, politiques et plans, ainsi que la fiabilité et l'intégrité de l'information.

Supporter et conseiller le directeur, la sous-ministre, la haute direction et les gestionnaires en matière de contrôle, de gestion des risques, de reddition de comptes, de planification stratégique, de gouvernance et concernant les indicateurs de gestion. Fournir des avis dans l'identification des moyens susceptibles d'améliorer l'organisation dans l'atteinte de sa mission et de ses orientations stratégiques dont notamment la dispensation de services à la clientèle au meilleur coût. À ce titre, exercer un rôle d'aide à la gestion et de vigie au regard de l'ensemble des activités de l'organisation.

Susciter l'adhésion des autorités et des gestionnaires aux recommandations de la vérification interne et collaborer avec le directeur à l'obtention de leurs commentaires et plan d'action afin de redresser les situations soulevées. Les conseiller et les supporter dans la recherche des mesures correctrices donnant suite aux conclusions et recommandations afin que l'organisation soit performante et que la haute direction soit en contrôle.

Participer activement, au sein de l'organisation, à l'implantation de nouvelles approches de gestion axées sur les résultats, à l'identification d'indicateurs de gestion permettant une reddition de comptes efficace axée sur les résultats en temps opportun et à la révision des processus de contrôle favorisant la responsabilisation des gestionnaires et la sécurité des ressources de l'organisation.

Coordonner au sein de l'organisation les interventions du Vérificateur général et du Contrôleur des finances et des autres organismes centraux et conseiller et supporter le directeur dans la négociation du contenu des rapports et la préparation d'une réponse corporative cohérente et pertinente.

Assurer le suivi au directeur que les recommandations incluses au rapport de vérification interne, de même que celles en provenance des organismes externes, ont été mises en application, et ce de façon appropriée. S'il y a lieu, faire la démonstration, pour prise de décision par ce dernier, des cas litigieux pour lesquels aucune mesure correctrice n'a été prise.

Proposer, lorsqu'il le juge à propos, toute vérification non prévue, investigation ou recherche sur les activités en tenant compte des impacts potentiels sur la mission et les objectifs stratégiques du Ministère.

Informer régulièrement, en cours de mandats, le directeur des résultats significatifs et prioritaires donnant suite aux examens réalisés, afin que la gestion soit en mesure d'adopter rapidement les plans de redressement appropriés.

Supporter le directeur lors de sa participation au comité de vérification en possédant la connaissance requise des dossiers traités par la direction adjointe, pour rendre compte de l'évolution des mandats.

Coordonnatrice de la planification et de l'assurance qualité - Adjointe à la Directrice
(agente de recherche et de planification socio-économique - emploi de complexité supérieur niveau expert)
(classement au 1er novembre 2007: 105-16 expert)

Direction de la planification et de l'assurance qualité
Vice-présidence et direction générale Contrôle routier
Société de l'assurance automobile du Québec
Québec, 2007

Chargée de projet en vérification interne/ Vérificatrice interne
(agente de recherche et de planification socio-économique - emploi de niveau plus élevé)

Direction de la vérification et des enquêtes administratives
Société de l'assurance automobile du Québec
Québec, 2002-2007

Conseillère en évaluation de programmes
(agente de recherche et de la planification socio-économique)

Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique
Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale du Québec
Québec, 2002

Vérificatrice senior (AP-2)
(vérifications financières et vérifications en optimisation des ressources)

Direction des opérations de vérification
Bureau du Vérificateur général du Canada et du Commissaire à l'environnement et au développement durable
Ottawa, 2001-2002

Analyste budgétaire
(agente de recherche et de la planification socio-économique)

Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes
Secrétariat du conseil du trésor du
Québec, 2000-2001

Analyste des opérations comptables (FI-01)	**Direction des finances et de l'administration** **Commission de la fonction publique du Canada** Ottawa, 1999- 2000
Conseillère en évaluation de programmes (agente de recherche et de la planification socio-économique)	**Direction générale de la planification, des programmes et du budget** **Ministère du Revenu du Québec** Québec, 1998-1999
Chargée de comptes (stagiaire en crédit commercial)	**Banque Scotia** Québec, 1997
Vérificatrice fiscale	**Ministère du Revenu du Québec** Québec, 1996-1997
Adjointe à la conseillère principale en environnement et risques	**Société canadienne des ports** Ottawa, 1995-1996
Stagiaire en évaluation de programmes	**Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes** **Secrétariat du Conseil du trésor du Québec** Québec, 1995

ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

- Administratrice externe nommée par l'Office des professions sur le conseil d'administration de l'Ordre des ergothérapeutes du Québec (OEQ) et sur le comité des finances et de l'audit depuis décembre 2014, sur le comité de révision depuis décembre 2015 ;
- Administratrice élue sur le conseil d'administration du Cercle des Administrateurs de Sociétés Certifiés (ASC) depuis septembre 2014. Vice-présidente depuis septembre 2015 et ce jusqu'à la dissolution de ce dernier en 2016 ;
- Nommée membre externe et présidente du comité de vérification de la Sûreté du Québec de 2015 à 2016 (exigence du DGEQ de démissionner avant mon entrée en fonction) ;
- Nommée sur le groupe de travail *gouvernance et audit interne* de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA) de septembre 2012 à mai 2016;
- Nommée membre du comité permanent multisectoriel en affaires publiques de l'Ordre des CPA du Québec de 2015 et ce jusqu'à la dissolution de ce dernier en 2016 ;

- Administratrice du conseil d'administration du Forum des responsables en vérification interne (FRVI) au gouvernement du Québec de 2011 à 2014 ;
- Membre de l'Institut des vérificateurs internes (IVIQ)- section de Québec de 2003 à 2016;
- Présidente sortante du conseil d'administration de l'Ordre des Comptables généraux licenciés du Québec (OCGA)- section de Québec de mai 2006 à mai 2007. Présidente du conseil d'administration de l'OCGA- section de Québec de mai 2005 à mai 2006. Administrateur au sein de ce conseil depuis mars 2004 jusqu'à mai 2011 ;
- Présidente sortante du conseil d'administration de l'Institut des vérificateurs internes (IVIQ)- section de Québec de mai 2008 à mai 2010. Présidente du conseil d'administration de l'Institut des vérificateurs internes (IVIQ)- section de Québec de mai 2007 à mai 2008. Vice-présidente et membre du comité exécutif de mai 2006 à mai 2007. Membre du comité exécutif et trésorière de mai 2004 à mai 2005. Administrateur au sein du conseil d'administration de l'IVIQ- section de Québec de mai 2003 à mai 2010 ;
- Nommée sur le comité de discipline, le comité d'appel des étudiants et le comité des affaires publiques de l'Ordre des Comptables généraux licenciés du Québec au niveau provincial de juin 2006 à juin 2007 ;
- Publication d'articles dans le bulletin de l'Institut des vérificateurs internes- section de Québec et celui de l'Ordre des CGA du Québec ;
- Représentante de l'Ordre des CGA du Québec et de la profession d'expert-comptable lors d'événements tels que les remises de bourse, les journées carrière, conférencière dans les cours des écoles secondaires, des cégeps et des universités de la région de Québec, surveillante pour les examens des sessions de juin et décembre de l'Ordre à l'Université Laval. Maître de stage pour les candidats à la profession de CGA ;
- Participation active à l'organisation des activités sociales ou de formation de l'IVIQ- section de Québec et celles de l'Ordre des Comptables généraux licenciés du Québec.

AUTRES EXPÉRIENCES DE TRAVAIL

Préposée à l'accueil (emplois d'été)	**Société du port de Québec** 1993-1995
Commis de bureau (emploi d'été)	**Compagnie d'arrimage de Québec Ltée.** 1990
Commis (travail à temps partiel)	**Boucherie La Bonne Coupe** 1988-1993

CONNAISSANCES INFORMATIQUES

➢ À l'aise dans les milieux informatiques et excellentes connaissances des systèmes informatisés, dont la Suite MS Office (Word, Excel, Power Point, Outlook), Logiciel FreeBalance Financials, Système de Masse Salariale (SMS) et autres.

BOURSES

➢Deux bourses d'excellence de la Société canadienne des ports en reconnaissance de la qualité des résultats académiques au niveau des études de maîtrise.

INTÉRÊTS PERSONNELS

- ➢ Français de niveau avancé
- ➢ Anglais de niveau entre débutant et intermédiaire
- ➢ Très grande disponibilité pour les déplacements et les voyages

RÉFÉRENCES

➢Disponibles sur demande

Société d'habitation Québec

A-9.1
En liasse
4 pages
NA

FICHE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

PERSONNEL D'ENCADREMENT

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION

Ces renseignements sont fournis par la Direction des ressources humaines

NOM	PRÉNOM	NUMÉRO D'ASSURANCE SOCIALE
Tremblay	Annie	
CORPS		CLASSE
Cadre		Classe 3
MINISTÈRE OU ORGANISME		DIRECTION
Société d'habitation du Québec (SHQ)		Direction de la vérification interne
SERVICE		PÉRIODE DE RÉFÉRENCE RÉGLEMENTAIRE
		DU 1er avril 2011 AU 31 mars 2012

La présente fiche a pour objet l'évaluation du rendement pour fins de rémunération telle qu'expliquée dans le guide d'évaluation du rendement de la catégorie de personnel concernée.

Cette fiche contient quatre parties principales: une première pour consigner les attentes signifiées, une deuxième pour citer les faits correspondant à ces attentes, une autre destinée à l'appréciation globale et une dernière pour recevoir les signatures.

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

EXPRESSION DES ATTENTES

Consigner les attentes signifiées dans ce document, au début de la période de référence et en cours de période s'il y a lieu, en prenant soin de toujours indiquer la date où elles ont été signifiées et en faisant ressortir l'importance relative de chacune d'elles.

Note: Par attentes signifiées, il faut comprendre les responsabilités découlant de l'emploi et les demandes spécifiques exprimées par le supérieur immédiat du fonctionnaire évalué portant sur des résultats anticipés, des comportements prévus ou tout autre besoin de l'organisation.

APPRÉCIATION DE LA RÉALISATION DES ATTENTES SIGNIFIÉES

Citer des faits contrôlables, et mesurables si possible, qui correspondent à chacune des attentes.

Choisir l'appréciation qui indique le niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations en se référant aux définitions ci-après.

Définition des cotes d'appréciation:

- A: Rendement qui dépasse de beaucoup les attentes signifiées.
- B: Rendement qui dépasse les attentes signifiées.
- C: Rendement qui est équivalent aux attentes signifiées.
- D: Rendement qui est inférieur aux attentes signifiées.
- E: Rendement qui est grandement inférieur aux attentes signifiées.

Indiquer, pour les attentes qui n'ont plus à être évaluées, la ou les raisons justifiant cette décision.

NOTES À L'INTENTION DE L'ÉVALUATEUR

Faire porter l'évaluation sur le rendement de l'évalué dans l'exercice de ses responsabilités plutôt que sur les traits de sa personnalité.
Tenir compte uniquement des faits couvrant la période de référence indiquée ci-haut.
Faire parvenir la fiche dûment remplie et signée, sous pli cacheté, à la Direction des ressources humaines.

NOTES À L'INTENTION DU RÉVISEUR

S'assurer que l'évaluateur a considéré tous les éléments pertinents dans l'exercice de son jugement.
Porter une attention particulière à l'appréciation globale et finaliser l'évaluation.

Amorcer, de concert avec l'évaluateur, le processus d'expression des attentes de la nouvelle période de référence.

ATTENTES

No.	Cote	
No.	Cote	
1.		**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1	A	Dans le cadre de la transformation organisationnelle de la Société d'habitation du Québec (SHQ), avoir contribué aux travaux liés aux orientations, aux réflexions et à la mise en œuvre de ce projet. Avoir participé à la révision de nos modes de livraison des produits et services et des activités de soutien requises à cette livraison. Avoir ainsi, à divers niveaux, contribué à l'atteinte des objectifs gouvernementaux concernant la réforme de l'État, soit : • la réévaluation de la pertinence et de l'efficacité des structures et des processus; • une offre de services aux citoyens moins coûteuse et plus simple; • la mise en œuvre de mesures concrètes de décentralisation.
1.2	A	Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant : • à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative; • aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement; • aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.
1.3	A	Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui : • favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît; • assure le maintien de l'expertise; • favorise l'efficience au travail; • accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.
1.4	A	Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.
1.5	A	Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.
2.		**ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION** Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.
2.1	A+	Dans le cadre de la réalisation des priorités 2011-2012 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et lorsque requis, avoir collaboré à la

		réalisation des priorités relevant des autres directions.
2.2	A+	Dans le cadre de la transformation organisationnelle, poursuivre l'implantation de la nouvelle vision de la haute direction concernant les nouveaux modes de fonctionnement, notamment avec les autres directions et organismes du réseau, et poursuivre l'organisation de la conformité de la direction notamment par la mise en place du PVAR.
2.3	A+	Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.
2.4	A+	Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification interne et de gestion de risques de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.

FAITS

No*	
No.	
1.	**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1	**Dans le cadre de la transformation organisationnelle de la Société d'habitation du Québec (SHQ), avoir contribué aux travaux liés aux orientations, aux réflexions et à la mise en œuvre de ce projet. Avoir participé à la révision de nos modes de livraison des produits et services et des activités de soutien requises à cette livraison.** **Avoir ainsi, à divers niveaux, contribué à l'atteinte des objectifs gouvernementaux concernant la réforme de l'État, soit :** • **la réévaluation de la pertinence et de l'efficacité des structures et des processus;** • **une offre de services aux citoyens moins coûteuse et plus simple;** • **la mise en œuvre de mesures concrètes de décentralisation.** La direction de la vérification interne (DVI) a collaboré à plusieurs travaux reliés à la transformation organisationnelle à la Société d'habitation du Québec (SHQ). À cet égard, la DVI a fourni des avis, des recommandations, soulevé des enjeux, des préoccupations au plan du contrôle interne et autres dans le cadre de divers travaux. À titre d'exemples, citons ceux reliés à la piste 23 traitant du processus de contrôle des revenus et dépenses, ceux reliés à la piste 24 portant sur la dotation d'un poste, ceux reliés à la piste 25 portant sur l'évaluation de l'efficience du modèle de vérification de la SHQ ou ceux reliés au soutien aux services à la clientèle, soit le processus de transfert de l'information de première ligne des directions vers le Centre des relations avec la clientèle. En 2011-2012, la DVI a également procédé à une révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification interne. L'ensemble de ces changements est énuméré à la *section 2.2* de la présente évaluation.
1.2	**Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant :** • **à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative;** • **aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement;** • **aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.**

Au cours de l'année 2011-2012, le budget autorisé, sur la base des prévisions proposées, a toujours été utilisé en respectant les enveloppes allouées et dans un souci d'efficience. Les cibles de réduction de 25% des coûts de formation et de déplacement ont été atteintes et même dépassées. En avril 2011, plusieurs postes budgétaires ont été révisés à la baisse tels que les frais de déplacement, les services professionnels, le perfectionnement et autres. Également, le budget modifié pour les services professionnels était de 289 385$ plutôt que de 587 236$. Au 31 mars 2012, il restait également des sommes disponibles dans les postes budgétaires ayant déjà fait l'objet des compressions demandées par le gouvernement c'est-à-dire les frais de déplacements (6 100$ soit plus de 17% additionnel), le perfectionnement (1 800$ soit plus de 21% additionnel).

Lors de l'identification des besoins budgétaires 2012-2013, la DVI a préparé des prévisions budgétaires détaillées couvrant l'ensemble des postes visés par son centre de responsabilité. Par souci de cohérence, cette identification a pris en compte également le tableau détaillé qui a été préparé dans le cadre de l'élaboration du projet de plan annuel de vérification interne 2012-2013. La DVI a obtenu l'approbation du président-directeur général (PDG) avant de transmettre les besoins budgétaires 2012-2013 à la Direction générale de l'administration (DGA). Au 12 mars 2012, l'identification des besoins budgétaires pour la DVI s'élevait à 476 485$ comparativement à celui qui prévalait en date du 4 mars 2011 qui était de 637 476$.

1.3

Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui :

- **favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît;**
- **assure le maintien de l'expertise;**
- **favorise l'efficience au travail;**
- **accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.**

Lors de mon arrivée, j'ai rencontré individuellement chaque membre de mon personnel afin de faire leur connaissance et connaître leurs intérêts.

J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service aux une ou deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

En mai 2011, j'ai rencontré chaque membre de mon personnel afin de leur signifier mes attentes pour la prochaine année. Chaque employé a fait l'objet d'une évaluation pour la période se terminant le 31 mars 2012. Les attentes se divisent en deux volets : le savoir être et le savoir faire. Je répéterai le même processus au printemps 2012. En mai 2012, une recommandation pour l'octroi d'un boni au rendement pour un membre du personnel de la DVI pour l'année se terminant le 31mars 2012 a été effectuée.

J'effectue la gestion administrative des absences, c'est-à-dire, un suivi régulier est effectué pour l'ensemble du personnel. Je suis attentive aux personnes et aux absences qui se produisent selon une séquence ou fréquence particulière. Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers. J'accepte régulièrement que les membres de mon personnel suivent des formations en relation avec la vérification interne mais aussi avec leur cheminement de carrière.

J'ai reconnu un membre de mon personnel ayant de l'expérience à la DVI depuis quelques années en lui confiant des responsabilités accrues et en le désignant par intérim sur un poste expert à titre de chef de service de la DVI à l'automne 2011. Au début de 2012, je l'ai confirmé dans ses nouvelles fonctions de chef de service. Malgré les difficultés d'embauche en vérification interne, la DVI a réussi à recruter deux vérificateurs internes et une secrétaire. Depuis 2011-2012, la DVI compte parmi ses effectifs maintenant deux employés qui ont moins de 35 ans. Un des vérificateurs internes embauché provient de la direction où je travaillais auparavant. Le nouveau personnel a assisté à la journée d'accueil de la SHQ.

À l'été 2011, la DVI a accueilli une stagiaire en provenance de l'Afrique et qui était inscrite au programme de maîtrise. Ce stage visait principalement à permettre à l'étudiante en provenance d'un autre pays de se familiariser avec le fonctionnement au sein du gouvernement du Québec. Un plan de travail a été préparé. La DVI prévoit engager pour une deuxième fois une stagiaire au printemps ou à l'été 2012.

J'encourage le personnel à suivre des cours de formation en relation avec leur travail de vérificateur interne et également pour développer des compétences pour leur cheminement de carrière.

Au niveau du transfert d'expertise, je procède à une rotation des mandats, je favorise le jumelage et le travail d'équipe pour certains mandats demandant d'assurer la continuité.

Certains événements ont été soulignés à la DVI cette année comme par exemple, un bon coup dans un dossier, l'arrivée d'une stagiaire ou de nouveaux employés, les départs, et autres. Des dîners ont été organisés.

1.4 **Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.**

Lors de l'élaboration de la planification 2012-2013, j'ai rencontré les membres de mon personnel afin de connaître leurs intérêts concernant les mandats à réaliser pour la prochaine année ainsi qu'à travailler en équipe avec des collègues en particulier. Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ et/ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certains comités permanents, je les laisse me remplacer.

Afin de maintenir un bon climat de travail au sein de l'équipe et pour favoriser les échanges entre les membres de son personnel, la DVI a tenu des réunions de direction avec son personnel au cours de l'année 2011-2012 afin de partager, entre autres, la planification des activités, le suivi des dossiers à la DVI, le suivi des rencontres du comité de gestion et de vérification. En février 2011, la DVI a aussi reçu la visite du PDG dans le cadre d'une tournée auprès du personnel de la SHQ. J'ai eu des rencontres avec un membre de mon personnel qui est situé dans les locaux de la SHQ à Montréal. En janvier 2011, j'ai aussi été accueillir à Montréal cette personne, qui est une employée membre de communautés culturelles et qui est de retour de son congé d'une durée d'une année afin de faciliter son intégration. J'ai mandaté le chef de service de la DVI pour l'encadrement de cette employée et le suivi des dossiers qui lui seront confiés.

Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers.

Je souligne les bons coups en le mentionnant par courriel ou en le disant verbalement aux membres de mon personnel. Des remerciements verbaux à un employé pour son investissement au travail sont aussi une façon de reconnaître les efforts. Le personnel est aussi consulté régulièrement pour exprimer ses idées. Le travail à la maison est aussi autorisé. Plusieurs gestes simples et spontanés comme par exemples, saluer, témoigner de l'intérêt ou se soutenir sont des pratiques informelles qui sont utilisées.

Au besoin, j'ai alloué différemment les ressources humaines dans les mandats afin de poursuivre l'avancement des travaux et assurer la continuité.

J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service aux une ou deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ et/ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certaines réunions, ils pourront me remplacer.

Je siège aussi sur le Comité sur l'accès, la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels (CASIPRP). La DVI a d'ailleurs préparé pour la première fois un sommaire présentant l'état de situation des déficiences relevées lors de nos vérifications auprès des mandataires concernant la conformité à la Loi sur les Archives et la Loi sur l'accès aux documents.

1.5 **Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.**

En 2011-2012, la DVI a débuté la révision de la gestion documentaire de la direction. Dans ce contexte, la DVI privilégie certaines approches telles que les envois électroniques, le travail en vérification avec des documents électroniques, l'impression recto-verso des documents, l'utilisation de tasse réutilisable, favorise l'usage des systèmes visio-conférence, les déplacements visant à rencontrer plusieurs mandataires plutôt qu'un seul, l'utilisation du transport en commun (ex. train, autobus) plutôt que l'utilisation de l'automobile personnelle.

2. ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION

2.1 **Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.**

Dans le cadre de la réalisation des priorités 2011-2012 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.

Priorités 2011-2012

Au plan des priorités, en organisant des rencontres et échanges rapides avec la firme externe en avril 2011, la DVI a terminé le plan de vérification axé sur les risques (PVAR) en mai 2011. Le PVAR a été approuvé lors de la rencontre du comité de vérification (CV) qui s'est tenue en juin 2011.

Selon les ressources disponibles et les échéanciers convenus, 100 % des cibles annuelles de vérification inscrites au plan d'action 2011-2012 (dix mandats prévus au plan d'action) ont été atteintes et ce, à la grande satisfaction des autorités, du CV et des clients. En 2011-2012, 100 % des mandats prévus au PVAR ont également été complété selon les échéanciers convenus. Parmi les mandats confiés, certains retiennent l'attention par leur complexité, leur envergure ou leur caractère stratégique. Par exemple, le mandat portant sur l'évaluation de l'efficience du modèle de vérification à la Société d'habitation du Québec (SHQ), la vérification de la gestion contractuelle des offices municipaux d'habitation, des coopératives d'habitation, des organismes à but non lucratif et des centres de services ou la certification des ententes signées avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) concernant plusieurs programmes présentés comme réclamation à la SCHL (douze rapports).

En 2011-2012, en plus des deux bilans du plan d'action 2011-2012 sur l'état d'avancement des travaux de la DVI, des deux rapports-synthèses sur les vérifications menées dans les organismes et sur l'archivage et l'accès au document et la protection des renseignements personnels à la suite des vérifications menées auprès des mandataires, la DVI a réalisé environ une quinzaine de mandats ad hoc pour la haute direction. Ces mandats n'étaient donc pas prévus au plan d'action. La DVI a également réalisé 40 vérifications de conformité auprès des organismes et 18 vérifications dans les organismes au niveau de la gestion contractuelle. À plusieurs

prioritaires ont été revus et ont été intégrés dans les attentes du personnel de la direction afin qu'ils soient respectés.

Au début de 2012, l'intranet de la DVI a été revu et mis en ligne.

En avril 2011, j'ai revu le suivi des mandats pour l'ensemble de la direction et son fonctionnement. J'ai revu aussi le suivi de la formation pour le personnel de la DVI et le suivi budgétaire.

Dans le cadre du rapport annuel, j'ai rencontré et échangé sur les pratiques de reddition de comptes avec la direction de la planification, de la recherche et du développement. La DVI a revu entièrement ses façons de faire dans le cadre des travaux de validation du rapport annuel de gestion. Par exemple, en mai 2011, des pièces probantes ont été consignées et un dossier de travail ou de corroboration a été produit en bonne et due forme.

J'ai revu la stratégie de vérification portant sur les activités de contrôle interne afin qu'elle soit cohérente avec les travaux des vérificateurs externes et utile pour la Société.

En avril 2011, la DVI a aussi revu ses façons de faire dans le cadre des vérifications qu'elle effectue chez les mandataires de la SHQ. À titre d'exemple, les visites chez plusieurs mandataires dans une même région ou à proximité sont maintenant regroupées en un seul déplacement afin de minimiser les frais de déplacement. Un formulaire d'autorisation préalable pour les déplacements a aussi été instauré à la DVI en juin 2011. Ce formulaire complété par chaque vérificateur permet une comparaison entre les divers modes de déplacement et fournit une estimation des frais qui devraient être assumés par la SHQ une fois le déplacement réalisé. Ce formulaire doit être signé par la gestionnaire avant que les réservations pour les déplacements puissent être effectuées.

En juin 2011, la DVI a procédé à la révision l'ensemble de ses communications écrites lorsqu'elle s'adresse aux organismes dans le cadre de ses travaux de vérifications de conformité auprès des mandataires. Par souci de cohérence, la DVI s'est assurée d'arrimer son processus et son fonctionnement avec celui de la Direction générale de l'habitation sociale (DGHS). Durant la même période, la DVI a revu la planification des mandataires. Depuis ce moment, elle consulte la DGHS en vue de s'assurer qu'il n'y a de duplication au niveau des travaux de vérification à réaliser au cours de la prochaine année. Elle partage aussi la liste des organismes qu'elle prévoit vérifier au cours de l'exercice.

La DVI (ou moi-même) a coordonné plusieurs interventions avec le Vérificateur général du Québec (VGQ), avec les vérificateurs externes pour la certification des ententes Canada-Québec, avec les vérificateurs de la SCHL pour la vérification conjointe ou autres (par exemple, les questionnaires portant sur la description des systèmes, le contrôle interne et autres). La DVI a aussi coordonné les travaux relatifs à deux suivis de vérification avec le VGQ, soit le rapport à la direction découlant des travaux de vérification sur les états financiers et le suivi portant sur la vérification d'optimisation des ressources (VOR) en 2008-2009 sur l'intervention en matière d'habitation. En 2011-2012, la coordination de ces mandats avec divers intervenants externes a été revue et améliorée. Plusieurs échanges et de nombreuses rencontres avec les dirigeants, les gestionnaires, les professionnels de l'ensemble des unités de la Société ou des intervenants externes ont été planifiés. Tous ces échanges avaient pour but de faciliter la réalisation des travaux et assurer la cohérence des renseignements à transmettre par la SHQ. Dans ce contexte, la DVI a su maintenir des liens appropriés avec l'ensemble des directions et des intervenants externes dans un esprit d'ouverture et de collaboration.

Dans le cadre de la nouvelle entente conclue avec la SCHL, la DVI a pris en charge l'ensemble des négociations avec Revenu Québec afin d'établir les modalités administratives pour la certification du programme Allocation-logement au niveau financier et au plan de la conformité car dorénavant, ce programme fera l'objet de réclamations. La SHQ a confié l'administration de ce programme à une tierce partie qui est Revenu Québec. Revenu Québec détient donc l'ensemble de l'information financière et sur la clientèle du programme Allocation-logement. En mars 2012, la DVI a rencontré le représentant de Revenu Québec. Par la

moments dans l'année, la DVI a aussi fourni des avis, des recommandations, soulevé des enjeux, des préoccupations au plan du contrôle interne et autres dans le cadre de divers travaux et demandes par les unités opérationnelles de la SHQ.

Au besoin, j'ai alloué différemment les ressources humaines dans les mandats afin de poursuivre l'avancement des travaux et assurer la continuité. Par exemple, en juin 2011, la DVI a procédé à certains changements et redressements dans le cadre des travaux de vérification portant sur la gestion contractuelle des organismes en vue d'une meilleure allocation des ressources humaines et financières pour s'assurer que les travaux puissent se poursuivre et être finalisés dans les délais prévus. Ce mandat a fait l'objet d'une présentation au CV de février 2012. Le rapport intégrait aussi un plan d'action détaillé des unités opérationnelles concernées.

En plus de réaliser les travaux prévus au plan d'action annuel 2011-2012, la DVI a assuré la coordination de plusieurs équipes de vérificateurs externes, pouvant représenter *jusqu'à 27 personnes* (en tenant compte du personnel de la DVI et d'une stagiaire l'été) durant les périodes de pointe ou de travaux intense (mars à novembre) à la SHQ. Par exemple, la vérification des états financiers a nécessité la coordination de six vérificateurs du VGQ. De son côté, la certification des ententes Canada-Québec a nécessité l'accompagnement de quatre personnes d'une firme d'expert-comptable. Le suivi de la vérification d'optimisation des ressources concernant l'intervention en matière d'habitation a requis l'intégration de quatre autres vérificateurs du VGQ. Quant à la vérification conjointe SCHL-SHQ, notre direction a également coordonné le passage de quatre employés fédéraux. La DVI est présentement composée de huit employés. Durant la saison estivale, elle participe au développement de la relève de la fonction publique en intégrant à son équipe, une stagiaire à la maîtrise de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

En octobre 2011, à la demande de la Direction des affaires intergouvernementales et autochtones (DAIA), j'ai participé à l'accueil d'une délégation de l'Union sociale pour l'habitat (USH) à la SHQ et à divers échanges. La DVI a réalisé une présentation visant à fournir de l'information sur le fonctionnement de la vérification interne à la SHQ.

2.2 **Dans le cadre de la transformation organisationnelle, poursuivre l'implantation de la nouvelle vision de la haute direction concernant les nouveaux modes de fonctionnement, notamment avec les autres directions et organismes du réseau, et poursuivre l'organisation de la conformité de la direction notamment par la mise en place du PVAR.**

Révision

La DVI a également procédé à une révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification interne.

L'évaluation de l'efficience du modèle de vérification a été complétée avant le 31 mars 2012. Ce mandat faisait partie du plan des priorités de la SHQ pour 2011-2012. Cette évaluation a permis de répondre aux objectifs suivants : évaluer le modèle de vérification actuellement en place, analyser la structure et le cadre de vérification d'entités ayant des obligations comparables à celles de la SHQ, établir un diagnostic de la situation actuelle en regard des meilleures pratiques et proposer la structure cible, de façon à répondre aux obligations de la SHQ en matière de vérification.

La révision de l'ensemble des descriptions d'emploi du personnel de la DVI a été réalisée en 2011-2012.

Tous les dossiers de vérification ont maintenant un réviseur attitré.

La DVI a revu en totalité le processus, le traitement et la présentation des cas d'irrégularités, d'erreurs et de fraudes potentielles qui font l'objet d'un suivi auprès du PDG et du CV. Les délais de traitement pour ces cas

En 2011-2012, la DVI a débuté la révision de la gestion documentaire de la direction. Elle a accepté d'agir en tant que projet-pilote pour la gestion électronique de ses documents.

Au plan des services à la clientèle, le taux de satisfaction des services de la DVI est très élevé. En avril 2011, j'ai rencontré la Direction des services à la clientèle (DSC) et j'ai révisé les questions portant sur la satisfaction relative à la fonction vérification interne pour m'assurer qu'elles respectaient les exigences relatives aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. En décembre 2011, la DSC a fait connaître les résultats relatifs à la satisfaction de la clientèle de la SHQ. Dans son rapport, il est indiqué que la satisfaction générale relative aux vérifications est qualifiée de très bonne étant donné qu'il s'agit d'un exercice plutôt délicat et pas nécessairement jugé essentiel par les répondants.

2.3 **Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.**

La DVI a supporté et conseillé durant toute l'année, le CV, le PDG, la haute direction et les gestionnaires en matière de contrôle interne, de reddition de comptes, de gouverne et autres. La DVI a participé à toutes les rencontres régulières du CV en 2011-2012. Le CV de la SHQ s'est réuni à sept reprises entre le 1er avril 2011 et le 31 mars 2012. À chaque rencontre, j'ai préparé et présenté plusieurs dossiers. Plus de dix-huit sujets en vérification interne ont fait l'objet de présentation aux réunions du CV. Les documents préparés par la DVI ont toujours été transmis à l'avance au Secrétariat en vue de respecter les délais pour l'approbation du PDG. Lors des réunions de décembre 2011 et de mars 2012, la DVI a présenté et déposé un bilan du plan d'action 2011-2012 pour faire état de l'avancement des travaux de vérification au cours de l'année et rendre compte de ses réalisations. J'ai rencontré individuellement à quelques reprises la présidente du CV avant les rencontres du CV en vue d'échanger sur la fonction vérification interne. Les membres du comité ont fait part régulièrement de leur grande satisfaction à l'égard de la qualité des documents, la pertinence de l'information et les conseils et recommandations émis par la direction et son personnel.

Afin d'informer la haute direction et le comité de vérification, en 2011-2012, un sommaire des constations et recommandations des organismes vérifiés en 2011-2012 par la DVI a été produit ainsi qu'un rapport sur le recensement des déficiences concernant l'archivage, l'accès aux documents et à la protection des renseignements personnels à la suite des vérifications menées auprès mandataires (ce rapport sera aussi présenté au CASIPRP en juin 2012).

2.4 **Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification interne et de gestion de risques de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.**

J'ai régulièrement conseillé, durant l'année, le PDG, la haute direction et les gestionnaires de la Société concernant les mandats relevant de la DVI, notamment sur les interventions du VGQ, la certification des ententes conjointes SHQ-SCHL, la vérification d'organismes dans certains cas spécifiques ou autres.

J'ai préparé un ordre du jour pour chaque rencontre statutaire (environ 15 rencontres en 2011-2012) que j'ai eu avec mon supérieur immédiat, soit le président-directeur général (PDG), et je lui ai fourni la documentation pertinente au besoin. Ces ordres du jour ont permis d'informer régulièrement le PDG des dossiers prioritaires, des mandats en cours et à venir et sur des situations nécessitant des actions immédiates. Des courriels visant à l'informer sur certains dossiers jugés prioritaires lui ont aussi été transmis. J'ai préparé avant chaque comité de vérification, la liste des sujets à présenter et je l'ai validé avec mon supérieur pour m'assurer qu'elle était complète et qu'elle correspondait aux attentes. J'ai participé aux réunions du comité de gestion de la Société. La DVI a aussi agi comme intermédiaire afin que l'unité anticorruption (UPAC) puisse nous entretenir de son mandat lors de la réunion du comité de gestion du 4 avril 2012.

suite, la DVI a produit et transmis une lettre visant à établir les besoins de la SHQ en matière de certifications et à préciser les modalités administratives à respecter. Cette lettre indique aussi le délai à respecter et la fréquence à laquelle la certification devra être produite. La DVI a eu plusieurs échanges avec les directions concernées de la SHQ dans ce dossier. Elle a tenu également une rencontre avec ces dernières. La DVI les a aussi consulté pour obtenir leurs commentaires sur la lettre qu'elle avait écrite avant qu'elle soit transmise en vue de s'assurer d'un accord commun.

J'ai révisé le plan d'action 2011-2012 qui avait été approuvé avant mon arrivée afin de tenir compte du PVAR et prévenir la duplication des travaux avec les autres directions ou vérificateurs externes. En janvier 2012, la DVI a élaboré le projet plan annuel de vérification interne 2012-2013 selon un nouveau format (plutôt qu'un plan d'action) afin de respecter les normes de l'Institut des vérificateurs internes. La DVI a présenté ce projet de plan au PDG. La DVI a fait approuvé ce plan annuel et il a fait l'objet d'une présentation au CV du 22 mars 2012. Ce plan annuel présente les mandats en six groupes (mandats en cours de réalisation, mandats récurrents, mandats de vérification de gestion, de conformité et d'optimisation des ressources, mandats de suivi, mandats d'amélioration de la qualité, autres mandats). Le plan contient aussi une description pour chaque mandat, des mandats de vérification interne (comparativement à des mandats de vérification externe), les ressources allouées en terme de ressources humaines et financières ainsi que les échéanciers. Un tableau budgétaire a aussi été élaboré en vue de planifier les ressources financières pour la réalisation de ce plan annuel.

J'ai supporté divers intervenants de la SHQ dans des dossiers d'accès à l'information. À l'automne 2011, la DVI a accompagné la Direction des affaires juridiques (DAJ) lors d'une audition devant la Commission d'accès à l'information (CAI) portant sur un rapport de vérification interne qu'elle a réalisé.

La DVI a consulté et elle a eu plusieurs échanges et rencontres avec la DAJ concernant des cas majeurs ou autres sujets plus spécialisés ou à caractère juridique.

En décembre 2011, la DVI a rencontré la SCHL en vue d'amorcer les travaux pour la vérification conjointe SHQ/SCHL prévue au premier trimestre de 2012. La DVI réalise conjointement les travaux de vérification avec la SCHL. La DVI a transmis ses commentaires et ses préoccupations à la SCHL faisant suite au document portant sur le mandat qu'elle a reçu. La DVI a recueilli l'ensemble des commentaires des unités administratives concernées de la SHQ afin de les transmettre à la SCHL. À compter de mai 2012, la DVI réalisera conjointement avec la SCHL le programme de vérification, la visite chez les mandataires sélectionnés et autres.

La DVI a travaillé en étroite collaboration avec la Direction de la transformation organisationnelle (DTO) dans le dossier portant sur l'actualisation de la gestion des risques à la SHQ. Plusieurs rencontres ont eu lieu. La haute direction a été consultée et la démarche a été approuvée par les autorités de la SHQ. Les travaux se poursuivent selon l'échéancier prévu.

La DVI est responsable de la certification des ententes Canada-Québec. À l'automne 2011, la DVI a dû procéder à un nouvel appel d'offres pour la certification des ententes Canada-Québec pour les prochaines années. La DVI a rédigé l'appel d'offres et s'est occupé de l'ensemble des modalités administratives entourant ce dossier. Le choix du soumissionnaire a été confirmé en février 2012. La DVI a travaillé en étroite collaboration avec la Direction du budget et des ressources matérielles (DBRM) dans ce dossier. La DVI a revu le fonctionnement et la coordination des travaux des vérificateurs externes dans les unités opérationnelles de la SHQ. Par exemple, pour une première fois, une rencontre de démarrage a été organisée avec les unités administratives de la SHQ avec les vérificateurs externes afin de présenter les rôles et les responsabilités de chacun et aussi la planification des travaux pour la prochaine année.

Par ses interventions proactives, la DVI a contribué à l'allégement de la reddition de comptes à la SHQ. Par exemple, la fréquence de présentation du mémoire erreurs, irrégularités et fraudes potentielles a été revue. Un second exemple, les travaux effectués pour réaliser le rapport annuel ont été utilisés en vue de répondre aux interrogations du VGQ plutôt que de transmettre des demandes individuelles dans les unités administratives de la SHQ.

La DVI a supporté le PDG dans la formulation de fiabilité des résultats et des contrôles présentés au rapport annuel de gestion de la SHQ.

Autres réalisations (non incluses dans les attentes signifiées 2011-2012) et promotion de la vérification interne:

J'ai participé aussi activement à la campagne de financement pour Entraide à la SHQ. Je me suis impliquée dans diverses activités comme l'organisation du dîner, la sollicitation des fonds lors de la vente des moitié-moitié et autres.

J'ai participé à deux groupes de discussions sur le plan de carrière (progression de carrière : êtes-vous prêt à passer à un autre niveau ?) des gestionnaires avec l'Alliance des cadres du gouvernement du Québec. En juin 2011, j'ai participé au sondage pour la mise à jour du profil gouvernemental sur les compétences des cadres.

Je suis active dans le milieu pour promouvoir la vérification interne. À titre de directrice de la vérification interne, j'ai été invitée à faire une présentation le 27 avril 2011 au Colloque de l'Institut des vérificateurs internes de Montréal (IVIM) portant sur *« Les défis de servir plusieurs entités et les impacts des nouvelles orientations du Conseil du trésor et de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État »*. Ce colloque regroupait plusieurs invités tels que le Vérificateur général du Québec, L'Honorable John H. Gomery, le Directeur général de la Sûreté du Québec et le Vérificateur général de la Ville de Montréal. En avril 2011, j'ai été choisie sur le comité de sélection visant à recruter un directeur ou une directrice de la vérification interne au ministère des Relations internationales. J'ai participé aux entrevues et j'ai préparé la majorité des questions d'entrevues pour la dotation de ce poste de gestionnaire.

J'ai terminé le 11 mai 2011, le programme de formation Leadership en action pour gestionnaire de gestionnaires (LAGG) de l'ÉNAP. J'ai été nommée sur le conseil d'administration (CA) du Forum des responsables en vérification interne (FRVI) en juin 2011.

J'ai suivi plusieurs formations en vue de consolider mes habiletés de gestion et pour le maintien de mes titres professionnels.

Je poursuis ma participation à un cercle de gestion interministériel avec un nouveau groupe qui est composé uniquement de cadres supérieurs. La fréquence des rencontres est environ aux six semaines. Le cercle de gestion interministériel, basé sur l'approche de codéveloppement, me permet d'échanger sur des problèmes de gestion avec des collègues de divers ministères ou organismes gouvernementaux. Ces échanges se veulent constructifs. Chacun participe activement à la clarification de la situation et à la recherche de solutions.

Utiliser la numérotation correspondante à celle des attentes.

APPRÉCIATION GLOBALE

.. Déterminer l'appréciation globale qui correspond le mieux au rendement fourni par l'évalué en tenant compte des attentes signifiées, de leur importance relative, du niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations ainsi que des circonstances entourant ces réalisations.

.. Référer à la signification des appréciations telle que définie en première page.

A	A		B		C		D		E

..Indiquer les principaux motifs à l'appui de l'appréciation globale retenue:

Inscrire motifs

En 2011-2012, Madame Tremblay a offert une excellente performance à titre de directrice de la vérification interne à la SHQ, et ce, compte tenu des besoins et des attentes toujours grandissants du comité de vérification et des autorités de la SHQ à l'égard de la vérification interne. Madame Tremblay a fait preuve de rigueur et de leadership dans la gestion des mandats dont elle avait la responsabilité. Madame Tremblay a réalisé cette performance tout en maintenant un excellent climat de travail et la qualité des produits et services offerts par son personnel. Grâce à son leadership mobilisant, il a su maintenir une synergie de travail repoussant les limites des champs d'intervention visés.

Madame Tremblay a aussi réalisé avec succès un exercice de réseautage pour mobiliser les directions de la SHQ dans le cadre des divers travaux réalisés par la DVI et lors de la coordination des interventions avec les vérificateurs externes. Elle a ainsi démontré son leadership, sa capacité à réseauter, à créer des synergies, à développer des collaborations entre les directions en vue d'atteindre les résultats escomptés et fournir des informations intégrées au sein de la SHQ.

De plus, Madame Tremblay a maintenu sa participation active au sein dans la communauté de la vérification interne au gouvernement du Québec. Elle a ainsi contribuer à plusieurs initiatives et fait diverses présentations dans le domaine de la vérification interne.

SIGNATURES

PERSONNE QUI ÉVALUE

FONCTION	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
M. John MacKay, Président- directeur général		2012	05	19

PERSONNE QUI RÉVISE

Commentaires:

Commentaires

FONCTION	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
Fonction		Année	Mois	Jour

PERSONNE ÉVALUÉE

Commentaires:

Commentaires

Atteste avoir reçu copie de la présente évaluation.	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
		Année 2012	Mois 05	Jour 27

A
9.2
En classe
4 fév. 20
MM

Société d'habitation Québec

FICHE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT
PERSONNEL D'ENCADREMENT

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION

Ces renseignements sont fournis par la Direction des ressources humaines

NOM	PRÉNOM	NUMÉRO D'ASSURANCE SOCIALE
Tremblay	Annie	
CORPS		CLASSE
Cadre		Classe 3
MINISTÈRE OU ORGANISME		DIRECTION
Société d'habitation du Québec (SHQ)		Direction de la vérification (DV)
SERVICE		PÉRIODE DE RÉFÉRENCE RÉGLEMENTAIRE
		DU 1er avril 2012 AU 31 mars 2013

La présente fiche a pour objet l'évaluation du rendement pour fins de rémunération telle qu'expliquée dans le guide d'évaluation du rendement de la catégorie de personnel concernée.

Cette fiche contient quatre parties principales: une première pour consigner les attentes signifiées, une deuxième pour citer les faits correspondant à ces attentes, une autre destinée à l'appréciation globale et une dernière pour recevoir les signatures.

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

EXPRESSION DES ATTENTES

Consigner les attentes signifiées dans ce document, au début de la période de référence et en cours de période s'il y a lieu, en prenant soin de toujours indiquer la date où elles ont été signifiées et en faisant ressortir l'importance relative de chacune d'elles.

Note: Par attentes signifiées, il faut comprendre les responsabilités découlant de l'emploi et les demandes spécifiques exprimées par le supérieur immédiat du fonctionnaire évalué portant sur des résultats anticipés, des comportements prévus ou tout autre besoin de l'organisation.

APPRÉCIATION DE LA RÉALISATION DES ATTENTES SIGNIFIÉES

Citer des faits contrôlables, et mesurables si possible, qui correspondent à chacune des attentes.

Choisir l'appréciation qui indique le niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations en se référant aux définitions ci-après.

Définition des cotes d'appréciation:

- A: Rendement qui dépasse de beaucoup les attentes signifiées.
- B: Rendement qui dépasse les attentes signifiées.
- C: Rendement qui est équivalent aux attentes signifiées.
- D: Rendement qui est inférieur aux attentes signifiées.
- E: Rendement qui est grandement inférieur aux attentes signifiées.

Indiquer, pour les attentes qui n'ont plus à être évaluées, la ou les raisons justifiant cette décision.

NOTES À L'INTENTION DE L'ÉVALUATEUR

Faire porter l'évaluation sur le rendement de l'évalué dans l'exercice de ses responsabilités plutôt que sur les traits de sa personnalité.
Tenir compte uniquement des faits couvrant la période de référence indiquée ci-haut.
Faire parvenir la fiche dûment remplie et signée, sous pli cacheté, à la Direction des ressources humaines.

NOTES À L'INTENTION DU RÉVISEUR

S'assurer que l'évaluateur a considéré tous les éléments pertinents dans l'exercice de son jugement.
Porter une attention particulière à l'appréciation globale et finaliser l'évaluation.

Amorcer, de concert avec l'évaluateur, le processus d'expression des attentes de la nouvelle période de référence.

ATTENTES

No.	Cote	
No.	Cote	
1.		**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1	A	Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant : • à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative; • aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement; • aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.
1.2	B+	Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui : • favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît; • assure le maintien de l'expertise; • favorise l'efficience au travail; • accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.
1.3	A	Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.
1.4	A	Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.
2.		**ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION** Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.
2.1	A	Dans le cadre de la réalisation des priorités 2012-2013 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.
2.2	A	Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.
2.3	A	Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification interne et de gestion de risques de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.

FAITS

No*	
No.	
1.	**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1	**Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant :** • **à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative;** • **aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement;** • **aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.** Au cours de l'année 2012-2013, le budget autorisé, sur la base des prévisions proposées, a toujours été utilisé en respectant les enveloppes allouées et dans un souci d'efficience. Les cibles de réduction de 25% des coûts de formation et de déplacement ont été atteintes et même dépassées. Au 31 mars 2013, il restait également des sommes disponibles dans le poste budgétaire frais de déplacements ayant déjà fait l'objet des compressions demandées par le gouvernement c'est-à-dire près de 22 000$ (ce qui représente environ 38% additionnel). Lors de l'identification des besoins budgétaires 2013-2014, par souci de cohérence, la DV a tenu compte du tableau détaillé qui a été préparé dans le cadre de l'élaboration du projet de plan annuel des activités de vérification 2013-2014. La DV a obtenu l'approbation du président-directeur général (PDG) avant de transmettre les besoins budgétaires 2013-2014 à la Direction générale de l'administration (DGA). Au 25 février 2013, l'identification des besoins budgétaires pour la DV s'élevait à 350 190$ comparativement 476 485$ pour l'année dernière et ce malgré la restructuration de septembre 2012 ayant eu pour effet d'accroître le nombre de ressources humaines à la DV. Depuis la restructuration, la DV s'est vue confiée plus de responsabilités. En plus du volet de la vérification interne, la DV s'occupe maintenant de la vérification externe ou de la vérification de la conformité dans les organismes/partenaires de la SHQ.
1.2	**Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui :** • **favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît;** • **assure le maintien de l'expertise;** • **favorise l'efficience au travail;** • **accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.** J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service aux une ou deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers. En mai 2012, j'ai rencontré chaque membre de mon personnel afin de leur signifier mes attentes pour la prochaine année. Chaque employé fera l'objet d'une évaluation pour la période se terminant le 31 mars 2013. Les attentes se divisent en deux volets : le savoir être et le savoir faire. Je répéterai le même processus au printemps 2013. En 2013, une recommandation pour l'octroi d'un boni au rendement pour un membre du personnel de la DV sera effectuée. J'effectue la gestion administrative des absences, c'est-à-dire, un suivi régulier est effectué pour l'ensemble du personnel. Je suis attentive aux personnes et aux absences qui se produisent selon une séquence ou fréquence particulière. Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la

charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers. J'accepte régulièrement que les membres de mon personnel suivent des formations en relation avec la vérification interne/externe mais aussi avec leur cheminement de carrière.

J'ai reconnu un membre de mon personnel ayant de l'expérience en vérification interne en lui confiant des responsabilités accrues et en le désignant comme coordonnateur de la vérification interne à l'hiver 2013. J'ai aussi inscrit le chef de service de la DV et le coordonnateur de la vérification interne au programme de formation des chefs d'équipe de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) afin qu'ils puissent poursuivre le développement de leurs compétences en coordination et en gestion. Malgré les difficultés d'embauche en vérification, la DV a réussi à recruter une vérificatrice interne et un vérificateur externe. Depuis 2012-2013, la DV compte parmi ses effectifs maintenant trois employés qui ont moins de 35 ans. Le nouveau personnel a assisté à la journée d'accueil de la SHQ. À l'été 2012, la DV a accueilli une stagiaire membre de communauté culturelle qui était inscrite au programme de l'ÉNAP. Ce stage visait principalement à permettre à l'étudiante de réaliser un mandat concret et à se familiariser avec le fonctionnement au sein du gouvernement du Québec. Un plan de travail a été préparé et l'encadrement nécessaire a été fourni afin que la stagiaire puisse mener à terme son mandat et compléter son stage avec succès.

J'encourage le personnel à suivre des cours de formation en relation avec leur travail de vérificateur interne/externe et également pour développer des compétences pour leur cheminement de carrière.

Au niveau du transfert d'expertise, je procède à une rotation des mandats, je favorise le jumelage et le travail d'équipe pour certains mandats demandant d'assurer la continuité.

Certains événements ont été soulignés à la DV cette année comme par exemple, un bon coup dans un dossier, l'arrivée d'une stagiaire ou de nouveaux employés, les départs, et autres. Des dîners ont été organisés.

1.3 **Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.**

Lors de l'élaboration de la planification 2013-2014, j'ai rencontré les membres de mon personnel afin de connaître leurs intérêts concernant les mandats à réaliser pour la prochaine année ainsi qu'à travailler en équipe avec des collègues en particulier. Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ et/ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certains comités permanents, je les laisse me remplacer.

Afin de maintenir un bon climat de travail au sein de l'équipe et pour favoriser les échanges entre les membres de son personnel, la DV a tenu des réunions de direction avec son personnel au cours de l'année 2012-2013 afin de partager, entre autres, la planification des activités, le suivi des dossiers à la DV, le suivi des rencontres du comité de gestion et de vérification. En novembre 2012, la DV a aussi reçu la visite du PDG dans le cadre d'une tournée auprès du personnel de la SHQ.

Suite à une restructuration administrative en septembre 2012, j'ai été rencontré à Montréal le personnel nouvellement assigné à la DV. Au cours de l'année, j'ai eu des rencontres avec les membres de mon personnel qui sont situés dans les locaux de la SHQ à Montréal. J'ai mandaté le chef de service de la DV pour l'encadrement de ce personnel et le suivi des dossiers qui leur seront confiés.

En 2012-2013, la DV a travaillé fort pour maintenir les connaissances et le transfert d'expertise de son personnel. Diverses solutions ont été mises de l'avant. Par exemple, l'encadrement par le chef de service et la

directrice, le jumelage des nouveaux employés aux vérificateurs expérimentés, le travail en équipe qui a été favorisé, une rotation des responsabilités selon les mandats (responsable, collaborateur) a été effectuée. La DV a poursuivi et terminer l'uniformisation de la gestion documentaires pour faciliter l'accès aux documents de la direction.

Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers.

Je souligne les bons coups en le mentionnant par courriel ou en le disant verbalement aux membres de mon personnel. Des remerciements verbaux à un employé pour son investissement au travail sont aussi une façon de reconnaître les efforts. Le personnel est aussi consulté régulièrement pour exprimer ses idées. Le travail à la maison est aussi autorisé. Plusieurs gestes simples et spontanés comme par exemple, saluer, témoigner de l'intérêt ou se soutenir sont des pratiques informelles qui sont utilisées.

Au besoin, j'ai alloué différemment les ressources humaines dans les mandats afin de poursuivre l'avancement des travaux et assurer la continuité.

J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service aux une ou deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ et/ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certaines réunions, ils pourront me remplacer.

Je siège aussi sur le Comité sur l'accès, la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels (CASIPRP). La DV a d'ailleurs préparé et présenter pour la première fois en 2012 un sommaire portant sur l'état de situation des déficiences relevées lors de nos vérifications auprès des mandataires concernant la conformité à la Loi sur les Archives et la Loi sur l'accès aux documents.

1.4 **Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.**

En 2012-2013, la DV a terminé la révision de la gestion documentaire de la direction. Dans ce contexte, la DV privilégie certaines approches telles que les envois électroniques, le travail en vérification avec des documents électroniques, l'impression recto-verso des documents, l'utilisation de tasse réutilisable, favorise l'usage des systèmes visio-conférence, les déplacements visant à rencontrer plusieurs mandataires plutôt qu'un seul, l'utilisation du transport en commun (ex. train, autobus) plutôt que l'utilisation de l'automobile personnelle.

2. ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION

Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.

2.1 **Dans le cadre de la réalisation des priorités 2012-2013 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.**

Priorités 2012-2013 (conformément au plan annuel des activités de vérification 2012-2013)

Selon les ressources disponibles et les échéanciers convenus, 100 % des cibles annuelles de vérification inscrites au plan annuel des activités de vérification 2012-2013 (17 mandats) ont été atteintes et ce, à la grande satisfaction des autorités, du PDG, du CV et des clients. La DV a réalisé plus de vingt-cinq mandats ad hoc pour la haute direction comparativement à une quinzaine l'année précédente. Mentionnons que ces mandats n'étaient donc pas prévus au plan annuel des activités de vérification.

En 2012-2013, 100 % des mandats prévus au PVAR ont également été complété selon les échéanciers convenus. Parmi les mandats confiés, certains retiennent l'attention par leur complexité, leur envergure ou leur caractère stratégique. Par exemple, le mandat portant sur la vérification conjointe des ententes fédérales-provinciales pour le Québec, le mandat de vérification en optimisation des ressources portant sur la gestion des plaintes à la SHQ, la coordination des travaux du Vérificateur général du Québec ou la certification des ententes signées avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) concernant plusieurs programmes présentés comme réclamation à la SCHL (dix rapports). Il y eu aussi le mandat pour l'actualisation de la gestion intégrée des risques de la SHQ en collaboration avec la Direction de la planification (DP) qui a été réalisé et terminer en 2012-2013.

En 2012-2013, la DV a produit également deux bilans du plan d'action 2012-2013 sur l'état d'avancement des travaux de la DV et des rapports synthèses sur les vérifications menées dans les organismes et sur l'archivage et l'accès au document et la protection des renseignements personnels à la suite des vérifications menées auprès des mandataires. Au niveau de la vérification externe, la DV a réalisé plus de 195 vérifications de conformité auprès des organismes (75 programme sans but lucratif (public et privé), 117 Programme Accès Logis Québec et 3 organismes au Programme rabattement d'intérêt). À plusieurs moments dans l'année, la DV a aussi fourni des avis, des recommandations, soulevé des enjeux, des préoccupations au plan du contrôle interne et autres dans le cadre de divers travaux et demandes par les unités opérationnelles de la SHQ.

En plus de réaliser les travaux prévus au plan annuel 2012-2013, la DV a assuré la coordination de plusieurs équipes de vérificateurs externes, pouvant représenter *jusqu'à 32 personnes* (en tenant compte du personnel de la DV et d'une stagiaire de l'ÉNAP) durant les périodes de pointe ou de travaux intense (mars à décembre) à la SHQ. Par exemple, la vérification des états financiers a nécessité la coordination de sept vérificateurs du VGQ. De son côté, la certification des ententes Canada-Québec a nécessité l'accompagnement de quatre personnes d'une firme d'expert-comptable. Le suivi de la vérification d'optimisation des ressources concernant l'intervention en matière d'habitation a requis l'intégration de quatre autres vérificateurs du VGQ. Quant à la vérification conjointe SCHL-SHQ, notre direction a également coordonné le passage de quatre employés fédéraux. La DV est présentement composée de douze employés (elle était composée de 8 personnes avant la restructuration de septembre 2012). Durant la saison estivale, la DV participe au développement de la relève de la fonction publique en intégrant à son équipe, une stagiaire à la maîtrise de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

La DV a poursuivi l'organisation de la conformité de la direction et l'amélioration continue.

Révision

Par ses interventions proactives, la DV a contribué à l'allégement de la reddition de comptes à la SHQ. En 2012-2013, la DV a continué la révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification interne et en vérification externe.

Suite à une restructuration de la direction en septembre 2012, la révision de l'ensemble des descriptions d'emploi du personnel de la DV a été réalisée en 2012-2013. L'ensemble des programmes de vérification a été revu. À titre d'exemple, les programmes de vérification des partenaires comportent maintenant un volet sur la

gestion contractuelle.

En 2012-2013, la DV a poursuivi ses travaux au plan de l'amélioration continue et conformément à la norme 1300 de l'IIA qui mentionne que le responsable de la vérification interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de la vérification interne. À cet égard, la DV a procédé à la mise à jour de la Politique de vérification interne qui datait de 2008 et à la mise à jour de la Directive concernant les fraudes et autres actes répréhensibles qui datait de 1998. La DV a élaboré une directive concernant le suivi des vérifications internes et une autre directive concernant le suivi des vérifications des partenaires.

La DV a continué d'améliorer l'intranet de la direction et à assurer sa mise à jour en 2012-2013.

La DV a poursuivi l'amélioration de ses façons de faire dans le cadre des travaux de validation du rapport annuel de gestion. La DV est responsable de la certification des ententes Canada-Québec. Elle a aussi amélioré le suivi pour le mandat portant sur la certification des ententes 2011-2012. La DV a élaboré un tableau de suivi détaillé comportant les différentes étapes pour chaque rapport et indiquant les directions responsables pour chacune. La DV a transmis un suivi détaillé de ce dossier aux unités à chaque deux semaines. Elle a aussi mis en place un système de bordereaux de suivi des documents qui sont transmis à la firme externe en vue de faciliter le suivi des dossiers transmis et ainsi prévenir la perte des documents. La DV a revu le fonctionnement et la coordination des travaux des vérificateurs externes dans les unités opérationnelles de la SHQ. Pour une seconde fois, une rencontre de démarrage a été organisée avec les unités administratives de la SHQ avec les vérificateurs externes afin de présenter les rôles et les responsabilités de chacun et aussi la planification des travaux pour la prochaine année.

À l'automne 2012, suite à la restructuration, la DV a développé deux diagrammes pour encadrer le processus des vérifications externes et le suivi des plans d'action. Elle a procédé à la révision l'ensemble de ses communications écrites lorsqu'elle s'adresse aux organismes dans le cadre de ses travaux de vérifications de conformité auprès des mandataires.

De sa propre initiative, la DV a développé deux outils informatiques. Le premier outil informatique vise à pouvoir établir des cotes de risques des organismes vérifiés. Cet outil sera utile également pour faciliter le suivi des plans d'action ainsi que la préparation annuelle des synthèses des vérifications externes. Un des objectifs de la DV est de répondre aux exigences des normes professionnelles et du VGQ à ce sujet. La DV a travaillé sur un second outil en collaboration avec la DRI. Ce deuxième outil est en quelque sorte un système support aux efforts de vérification visant à faciliter la reddition de comptes. Il sera principalement utilisé pour la sélection des organismes à vérifier, l'inscription des dates de vérification pour fins de suivi ainsi qu'à produire un rapport de gestion en vue d'alimenter plus facilement le tableau de bord de la SHQ.

La DV (ou moi-même) a coordonné plusieurs interventions avec le Vérificateur général du Québec (VGQ), avec les vérificateurs externes pour la certification des ententes Canada-Québec, avec les vérificateurs de la SCHL pour la vérification conjointe ou autres. La DV a aussi coordonné les travaux relatifs à deux suivis de vérification avec le VGQ, soit le rapport à la direction découlant des travaux de vérification sur les états financiers et le suivi portant sur la vérification d'optimisation des ressources (VOR) en 2008-2009 sur l'intervention en matière d'habitation. En 2012-2013, la coordination de ces mandats avec divers intervenants externes a été davantage améliorée. Plusieurs échanges et de nombreuses rencontres avec les dirigeants, les gestionnaires, les professionnels de l'ensemble des unités de la Société ou des intervenants externes ont été planifiés. Tous ces échanges avaient pour but de faciliter la réalisation des travaux et assurer la cohérence des renseignements à transmettre par la SHQ. Dans ce contexte, la DV a su maintenir des liens appropriés avec l'ensemble des directions et des intervenants externes dans un esprit d'ouverture et de collaboration.

Le rapport final de suivi portant sur la vérification d'optimisation des ressources (VOR) en 2008-2009 sur l'intervention en matière d'habitation du VGQ a été déposé en novembre 2012. Le rapport final de l'audit conjoint des ententes fédérales provinciales pour le Québec a été finalisé plutôt que prévu. Ce rapport final intègre aussi pour la première fois un plan d'action conjoint entre les deux organisations. Ce rapport final a été présenté au comité conjoint le 14 décembre 2012 et au comité de vérification de la SHQ le 14 février 2013. Les membres du CSC (comité stratégique conjoint SCHL-SHQ) ont témoigné de la qualité du travail conjoint tout au long du processus. Le PDG de la SHQ a aussi indiqué lors de cette rencontre qu'il était heureux des conclusions et il a rappelé qu'un rapport d'audit doit être une base d'avancement pour les organisations, ce qui est le cas avec le présent rapport conjoint qui a été déposé au CSC. Il a remercié les deux équipes pour leur bonne collaboration qui permettra aux deux organisations de continuer à améliorer les outils de contrôle. Le rapport final a été traduit en version anglaise plus rapidement que prévu. En date du 18 janvier 2013, il était terminé, et ce à la très grande satisfaction de la SCHL.

Dans le cadre de la nouvelle entente conclue avec la SCHL, la DV a pris en charge en 2011-2012 l'ensemble des négociations avec Revenu Québec afin d'établir les modalités administratives pour la certification du programme Allocation-logement au niveau financier et au plan de la conformité car dorénavant, ce programme fera l'objet de réclamations. La SHQ a confié l'administration de ce programme à une tierce partie qui est Revenu Québec. Revenu Québec détient donc l'ensemble de l'information financière et sur la clientèle du programme Allocation-logement. Au printemps et à l'été 2012, la DV a réalisé, en compagnie des représentants de la firme externe retenue, diverses rencontres avec les représentants de Revenu Québec. La certification du programme Allocation-logement a été complétée à la fin de l'été 2012, soit beaucoup plus rapidement que cela avait été prévu. La DV a su établir une excellente collaboration avec Revenu Québec.

En janvier 2013, la DV a élaboré le projet plan annuel des activités de vérification 2013-2014 afin de respecter les normes de l'Institut des vérificateurs internes. La DV a présenté ce projet de plan au PDG. La DV a fait approuver ce plan annuel et il a fait l'objet d'une présentation au CV du 4 avril 2013. Cette année, ce plan annuel distingue les travaux de la vérification interne de ceux de la vérification externe. Ce plan annuel présente également les mandats en six groupes (mandats en cours de réalisation, mandats récurrents, mandats de vérification de gestion, de conformité et d'optimisation des ressources, mandats de suivi, mandats d'amélioration de la qualité, autres mandats). Le plan contient aussi une description pour chaque mandat, les ressources allouées en termes de ressources humaines et financières ainsi que les échéanciers. Un tableau budgétaire a aussi été élaboré en vue de planifier les ressources financières pour la réalisation de ce plan annuel.

J'ai supporté divers intervenants de la SHQ dans des dossiers d'accès à l'information ou à caractère juridique. Par exemple, la cause du regroupement des comités logement et associations de locataires du Québec. La DV a été consultée. Elle a eu plusieurs échanges et des rencontres avec la DAJ concernant des cas majeurs ou autres sujets plus spécialisés ou à caractère juridique. La DV a travaillé aussi des dossiers à caractère très stratégique. La DV a été identifiée par la haute direction comme intermédiaire auprès de l'Unité permanente anticorruption (UPAC). Mentionnons qu'à l'automne 2012, la DV a collaboré avec l'UPAC dans un dossier. Ce dossier a été complété en janvier 2013.

La DV a travaillé en étroite collaboration avec la Direction de la transformation organisationnelle (DTO) dans le dossier portant sur l'actualisation de la gestion des risques à la SHQ. Les travaux ont été complétés selon l'échéancier prévu en juin 2013. Diverses présentations et rencontres ont eu lieu dans le cadre de ce dossier. En septembre 2013, une présentation de ce dossier a été réalisée par la DP aux membres du conseil d'administration de la SHQ. Le PDG et la haute direction ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits des résultats portant sur l'actualisation de la gestion des risques à la SHQ et que celui-ci reflétait davantage la réalité.

Le mandat portant sur l'évaluation de l'efficience du modèle de vérification de la Société d'habitation du Québec a été complété dans les délais prévus. Le rapport final a été présenté au comité de vérification du 7 juin 2012.

2.2	**Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.** La DV a supporté et conseillé durant toute l'année, le CV, le PDG, la haute direction et les gestionnaires en matière de contrôle interne, de reddition de comptes, de gouverne et autres. La DV a participé à toutes les rencontres régulières du CV en 2011-2012. Le CV de la SHQ s'est réuni à six reprises entre le 1er avril 2012 et le 31 mars 2013. À chaque rencontre, j'ai préparé et présenté plusieurs dossiers. Plus de vingt sujets en vérification interne ont fait l'objet de présentation aux réunions du CV. Les documents préparés par la DV ont toujours été transmis à l'avance au Secrétariat en vue de respecter les délais pour l'approbation du PDG. Lors des réunions d'octobre 2012 et du 4 avril 2013, la DV a présenté et déposé un bilan du plan annuel des activités de vérification 2012-2013 pour faire état de l'avancement des travaux de vérification au cours de l'année et rendre compte de ses réalisations. Les membres du comité de vérification ont fait part régulièrement de leur très grande satisfaction à l'égard de la qualité des documents, de la pertinence de l'information, des conseils et des recommandations émises par la direction et son personnel. Suite aux vérifications menées auprès mandataires, en 2012-2013 et afin d'informer la haute direction et le comité de vérification, la DV a produit un sommaire des constations et des recommandations des organismes vérifiés ainsi qu'un rapport sur le recensement des déficiences concernant l'archivage, l'accès aux documents et à la protection des renseignements personnels (ce rapport sera aussi présenté au CASIPRP en 2013).
2.3	**Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification interne et de gestion de risques de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.** J'ai régulièrement conseillé, durant l'année, le PDG, la haute direction et les gestionnaires de la Société concernant les mandats relevant de la DV, notamment sur les interventions du VGQ, la certification des ententes conjointes SHQ-SCHL, l'audit conjoint des ententes fédérales- provinciales pour le Québec et la vérification d'organismes dans certains cas spécifiques ou autres. J'ai préparé un ordre du jour pour chaque rencontre statutaire (environ 20 rencontres en 2012-2013) que j'ai eu avec mon supérieur immédiat, soit le président-directeur général (PDG), et je lui ai fourni la documentation pertinente au besoin. Ces ordres du jour ont permis d'informer régulièrement le PDG des dossiers prioritaires, des mandats en cours et à venir et sur des situations nécessitant des actions immédiates. Des courriels visant à l'informer sur certains dossiers jugés prioritaires lui ont aussi été transmis. J'ai préparé avant chaque comité de vérification, la liste des sujets à présenter et je l'ai validé avec mon supérieur pour m'assurer qu'elle était complète et qu'elle correspondait aux attentes. J'ai participé aux réunions du comité de gestion de la Société. La DV a supporté le PDG pour la déclaration de fiabilité des résultats et des contrôles présentés au rapport annuel de gestion de la SHQ. *Autres réalisations (non incluses dans les attentes signifiées) et promotion de la vérification interne:* Je suis active dans le milieu pour promouvoir la vérification interne. J'ai été nommée sur le conseil d'administration (CA) du Forum des responsables en vérification interne (FRVI) en juin 2011. En septembre 2012, j'ai été nommé sur le groupe de travail gouvernance et audit interne de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA). J'ai suivi des cours de formation pour le maintien de mes titres professionnels. Je poursuis ma participation à un cercle de gestion interministériel avec un nouveau groupe qui est composé uniquement de cadres supérieurs. La fréquence des rencontres est environ aux six à huit semaines. Le cercle de

	gestion interministériel, basé sur l'approche de codéveloppement, me permet d'échanger sur des problèmes de gestion avec des collègues de divers ministères ou organismes gouvernementaux. Ces échanges se veulent constructifs. Chacun participe activement à la clarification de la situation et à la recherche de solutions.

Utiliser la numérotation correspondante à celle des attentes.

APPRÉCIATION GLOBALE

...Déterminer l'appréciation globale qui correspond le mieux au rendement fourni par l'évalué en tenant compte des attentes signifiées, de leur importance relative, du niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations ainsi que des circonstances entourant ces réalisations.

...Référer à la signification des appréciations telle que définie en première page.

X	A		B		C		D		E

...Indiquer les principaux motifs à l'appui de l'appréciation globale retenue:

Comme l'année précédente, Madame Tremblay a offert une excellente performance à titre de directrice de la vérification sur tous les aspects de sa gestion. En 2012-2013, soulignons que le volume de travail à la DV a été presque que deux fois plus important que celui de l'année dernière. Madame Tremblay a réalisé cette performance tout en maintenant un excellent climat de travail et la qualité des produits et services offerts par son personnel. Grâce à son leadership mobilisant, il a su maintenir une synergie de travail repoussant les limites des champs d'intervention visés. Madame Tremblay a fait preuve de rigueur et de leadership dans la gestion des mandats dont elle avait la responsabilité.

Madame Tremblay a aussi réalisé avec succès un exercice de réseautage pour mobiliser les directions de la SHQ dans le cadre des divers travaux réalisés par la DV et lors de la coordination des interventions avec les vérificateurs externes. Elle a ainsi démontré son leadership, sa capacité à réseauter, à créer des synergies, à développer des collaborations entre les directions en vue d'atteindre les résultats escomptés et fournir des informations intégrées au sein de la SHQ.

Les membres du comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ ont fait part régulièrement de leur très grande satisfaction à l'égard de la qualité des documents, de la pertinence de l'information, des conseils et des recommandations émises par la direction de la vérification et son personnel. Ils ont aussi mentionné à plusieurs reprises la très grande amélioration et l'évolution au sein de la direction de la vérification depuis les deux dernières années et ils en sont très satisfaits.

De plus, Madame Tremblay a maintenu sa participation active au sein dans la communauté de la vérification interne au gouvernement du Québec. Elle a ainsi contribué à plusieurs initiatives dans le domaine de la vérification interne. En 2013-2014, madame Tremblay débutera les cours pour obtenir la certification universitaire en gouvernance de sociétés du programme du Collège des administrateurs de sociétés.

SIGNATURES

PERSONNE QUI ÉVALUE

FONCTION	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
M. John MacKay, ing., ASC Président- directeur général		2013	06	03

PERSONNE QUI RÉVISE

Commentaires
Commentaires

FONCTION	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
Fonction		Année	Mois	Jour

PERSONNE ÉVALUÉE

Commentaires
Commentaires

Atteste avoir reçu copie de la présente évaluation.	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
		Année 2013	Mois 06	Jour 0

A
9.3
En liasse
4 feuillets
MA

Société d'habitation Québec

FICHE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

PERSONNEL D'ENCADREMENT

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION

Ces renseignements sont fournis par la Direction des ressources humaines

NOM	PRÉNOM	NUMÉRO D'ASSURANCE SOCIALE
Tremblay	Annie	
CORPS		CLASSE
Cadre		Classe 3
MINISTÈRE OU ORGANISME		DIRECTION
Société d'habitation du Québec (SHQ)		Direction de la vérification (DV)
SERVICE		PÉRIODE DE RÉFÉRENCE RÉGLEMENTAIRE
		DU 1er avril 2013 AU 31 mars 2014

La présente fiche a pour objet l'évaluation du rendement pour fins de rémunération telle qu'expliquée dans le guide d'évaluation du rendement de la catégorie de personnel concernée.

Cette fiche contient quatre parties principales: une première pour consigner les attentes signifiées, une deuxième pour citer les faits correspondant à ces attentes, une autre destinée à l'appréciation globale et une dernière pour recevoir les signatures.

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

EXPRESSION DES ATTENTES

Consigner les attentes signifiées dans ce document, au début de la période de référence et en cours de période s'il y a lieu, en prenant soin de toujours indiquer la date où elles ont été signifiées et en faisant ressortir l'importance relative de chacune d'elles.

Note: Par attentes signifiées, il faut comprendre les responsabilités découlant de l'emploi et les demandes spécifiques exprimées par le supérieur immédiat du fonctionnaire évalué portant sur des résultats anticipés, des comportements prévus ou tout autre besoin de l'organisation.

APPRÉCIATION DE LA RÉALISATION DES ATTENTES SIGNIFIÉES

Citer des faits contrôlables, et mesurables si possible, qui correspondent à chacune des attentes.

Choisir l'appréciation qui indique le niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations en se référant aux définitions ci-après.

Définition des cotes d'appréciation:

- A: Rendement qui dépasse de beaucoup les attentes signifiées.
- B: Rendement qui dépasse les attentes signifiées.
- C: Rendement qui est équivalent aux attentes signifiées.
- D: Rendement qui est inférieur aux attentes signifiées.
- E: Rendement qui est grandement inférieur aux attentes signifiées.

Indiquer, pour les attentes qui n'ont plus à être évaluées, la ou les raisons justifiant cette décision.

NOTES À L'INTENTION DE L'ÉVALUATEUR

Faire porter l'évaluation sur le rendement de l'évalué dans l'exercice de ses responsabilités plutôt que sur les traits de sa personnalité.
Tenir compte uniquement des faits couvrant la période de référence indiquée ci-haut.
Faire parvenir la fiche dûment remplie et signée, sous pli cacheté, à la Direction des ressources humaines.

NOTES À L'INTENTION DU RÉVISEUR

S'assurer que l'évaluateur a considéré tous les éléments pertinents dans l'exercice de son jugement.
Porter une attention particulière à l'appréciation globale et finaliser l'évaluation.

Amorcer, de concert avec l'évaluateur, le processus d'expression des attentes de la nouvelle période de référence.

No.	Cote	ATTENTES
No.	Cote	
1.		**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1		Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant : • à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative; • aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement; • aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.
1.2		Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui : • favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît; • assure le maintien de l'expertise; • favorise l'efficience au travail; • accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.
1.3		Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.
1.4		Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.
2.		**ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION** Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.
2.1		Dans le cadre de la réalisation des priorités 2013-2014 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.
2.2		Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.
2.3		Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification interne et de gestion de risques de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.

No*	FAITS
No. 1.	**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1	**Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant :** • **à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative;** • **aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement;** • **aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.** Au cours de l'année 2013-2014, le budget autorisé, sur la base des prévisions proposées, a toujours été utilisé en respectant les enveloppes allouées et dans un souci d'efficience. Les cibles de réduction de 25% des coûts de formation et de déplacement ont été atteintes et même dépassées. Au 31 mars 2014, il restait également des sommes disponibles dans le poste budgétaire frais de déplacements (référence : Rapport de la DV dans VIO du 23 avril 2014) ayant déjà fait l'objet des compressions demandées par le gouvernement c'est-à-dire près de 1 000$ (ce qui représente environ 2% additionnel). Depuis la restructuration en septembre 2012, la Direction de la vérification (DV) s'est vue confiée plus de responsabilités avec des budgets réduits. En plus du volet de la vérification interne, la DV s'occupe maintenant de la vérification externe ou de la vérification de la conformité dans les organismes/partenaires de la Société d'habitation du Québec (SHQ). En 2013-2014, la DV a également poursuivit ses efforts dans la révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification interne. L'ensemble de ces changements est énuméré à la *section 2.1 sous la rubrique Amélioration continue ou de la qualité* de la présente évaluation. Mentionnons que depuis avril 2011, la DV a aussi revu ses façons de faire dans le cadre des vérifications qu'elle effectue chez les mandataires de la SHQ. À titre d'exemple, les visites chez plusieurs mandataires dans une même région ou à proximité sont maintenant regroupées en un seul déplacement afin de minimiser les frais de déplacement. Un formulaire d'autorisation préalable pour les déplacements a aussi été instauré à la DV en juin 2011. Ce formulaire complété par chaque vérificateur permet une comparaison entre les divers modes de déplacement et fournit une estimation des frais qui devraient être assumés par la SHQ une fois le déplacement réalisé. Ce formulaire doit être signé par la gestionnaire avant que les réservations pour les déplacements puissent être effectuées. De sa propre initiative, la DV poursuit le développement d'un outil informatique (VIO). Cet outil est abordé plus explicitement à la *section 2.1 sous la rubrique Amélioration continue ou de la qualité* de la présente évaluation. Depuis le début de mars 2014, la DV effectue des travaux avec la Direction des ressources informationnelles (DRI) afin que l'outil soit en mesure de calculer automatiquement la totalité des frais de déplacement pour se rendre dans un organisme et ce pour l'ensemble des partenaires de la SHQ (autant pour un déplacement effectué à partir de Québec qu'un à partir de Montréal). La DV poursuivra l'amélioration de VIO au cours de la prochaine année.
1.2	**Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui :** • **favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît;** • **assure le maintien de l'expertise;** • **favorise l'efficience au travail;** • **accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.** J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service et le coordonnateur en vérification interne aux une ou deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

En mai 2013, j'ai rencontré chaque membre de mon personnel afin de leur signifier mes attentes pour la prochaine année. Chaque employé fera l'objet d'une évaluation pour la période se terminant le 31 mars 2014. Les attentes se divisent en deux volets : le savoir être et le savoir faire. Je répéterai le même processus au printemps 2014. En 2014, deux recommandations pour l'octroi d'un boni au rendement pour un membre du personnel en vérification interne et un membre du personnel en vérification externe de la DV seront effectuées.

J'effectue la gestion administrative des absences, c'est-à-dire, un suivi régulier est effectué pour l'ensemble du personnel. Je suis attentive aux personnes et aux absences qui se produisent selon une séquence ou fréquence particulière. Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers. J'accepte régulièrement que les membres de mon personnel suivent des formations en relation avec la vérification interne/externe mais aussi avec leur cheminement de carrière.

J'ai reconnu un membre de mon personnel ayant de l'expérience en vérification interne en lui confiant des responsabilités accrues et en le désignant comme coordonnateur de la vérification interne à l'hiver 2013. J'ai aussi inscrit le chef de service de la DV et le coordonnateur de la vérification interne au programme de formation des chefs d'équipe de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) afin qu'ils puissent poursuivre le développement de leurs compétences en coordination et en gestion. Malgré les difficultés d'embauche en vérification, la DV a réussi à recruter deux vérificateurs externes à l'été 2013. Depuis 2013-2014, la DV compte parmi ses effectifs maintenant quatre employés réguliers qui ont moins de 35 ans. Le nouveau personnel a assisté à la journée d'accueil de la SHQ. Depuis l'été 2013, la DV accueille un étudiant. Un plan de travail a été préparé et l'encadrement nécessaire a été fourni afin que l'étudiant puisse mener à terme ses mandats.

J'encourage le personnel à suivre des cours de formation en relation avec leur travail de vérificateur interne/externe et également pour développer des compétences pour leur cheminement de carrière.

Au niveau du transfert d'expertise, je procède à une rotation des mandats, je favorise le jumelage et le travail d'équipe pour certains mandats demandant d'assurer la continuité.

Certains événements ont été soulignés à la DV cette année comme par exemple, un bon coup dans un dossier, l'arrivée d'un étudiant ou de nouveaux employés, les départs, l'obtention de la permanence et autres. Des dîners ont aussi été organisés.

1.3 **Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.**

Lors de l'élaboration de la planification 2014-2015, j'ai rencontré les membres de mon personnel afin de connaître leurs intérêts concernant les mandats à réaliser pour la prochaine année ainsi qu'à travailler en équipe avec des collègues en particulier. Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ et/ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certains comités permanents, je les laisse me remplacer.

Afin de maintenir un bon climat de travail au sein de l'équipe et pour favoriser les échanges entre les membres de son personnel, la DV a tenu quatre réunions de direction avec son personnel au cours de l'année 2013-2014 afin de partager, entre autres, la planification des activités, le suivi des dossiers à la DV, le suivi des rencontres du comité de gestion et de vérification.

Depuis la restructuration administrative en septembre 2012, j'ai des rencontres avec les membres de mon personnel qui sont situés dans les locaux de la SHQ à Montréal. J'ai aussi mandaté le chef de service de la DV pour l'encadrement de ce personnel et le suivi des dossiers qui leur sont confiés.

En 2013-2014, la DV a travaillé fort pour maintenir les connaissances et le transfert d'expertise de son personnel. Diverses solutions ont été mises de l'avant. Par exemple, l'encadrement par le chef de service et la directrice, le jumelage des nouveaux employés aux vérificateurs expérimentés, le travail en équipe qui a été favorisé, une rotation des responsabilités selon les mandats (responsable, collaborateur) a été effectuée. La DV a poursuivi et terminer l'uniformisation de la gestion documentaires pour faciliter l'accès aux documents de la direction. Afin de documenter les dossiers de la DV, la direction a produit en septembre 2013 un document intitulé *Principales réalisations 2011-2013 de la DV*. Ce document indique pour chaque année les réalisations de la DV mais il contient également les explications et détails des mandats réalisés et récurrents de la DV. En mars 2014, la DV a aussi débuté la rédaction d'un *Guide des procédures en vérification de la DV*. Ce document se divise en deux volets : la vérification interne et la vérification externe. Pour chaque volet, le titre du mandat est expliqué, le destinataire, la récurrence, le ou les document(s) à produire (des exemples des documents sont également joints en version électronique). La DV poursuivra l'élaboration de ce Guide au cours de la prochaine année.

Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers.

Je souligne les bons coups en le mentionnant par courriel ou en le disant verbalement aux membres de mon personnel. Des remerciements verbaux à un employé pour son investissement au travail sont aussi une façon de reconnaître les efforts. Le personnel est aussi consulté régulièrement pour exprimer ses idées. Le travail à la maison est aussi autorisé. Plusieurs gestes simples et spontanés comme par exemple, saluer, témoigner de l'intérêt ou se soutenir sont des pratiques informelles qui sont utilisées.

Au besoin, j'ai alloué différemment les ressources humaines dans les mandats afin de poursuivre l'avancement des travaux et assurer la continuité.

J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service et le coordonnateur en vérification interne aux une ou deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ et/ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certaines réunions, ils pourront me remplacer.

Durant l'année 2013, la DV a assisté aux rencontres du Comité sur l'accès, la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels (CASIPRP). Comme pour l'année précédente, la DV a préparé et présenter pour une deuxième fois un sommaire portant sur l'état de situation des déficiences relevées lors de nos vérifications auprès des mandataires concernant la conformité à la Loi sur les Archives et la Loi sur l'accès aux documents.

1.4 **Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.**

En 2013-2014, la DV a acheté des numériseurs portables pour tous les vérificateurs externes. Cette nouvelle façon de faire fait en sorte que les vérificateurs n'ont plus besoin de faire des photocopies lorsqu'ils sont dans

un organisme pour recueillir les pièces probantes. Ils numérisent les documents dont ils ont de besoin. Les dossiers en vérification externe sont donc tous informatisés. Rappelons qu'en 2012-2013, la DV a terminé la révision de la gestion documentaire de la direction. Dans ce contexte, la DV privilégie certaines approches telles que les envois électroniques, le travail en vérification avec des documents électroniques, l'impression recto-verso des documents, l'utilisation de tasse réutilisable, favorise l'usage des systèmes visio-conférence, les déplacements visant à rencontrer plusieurs mandataires plutôt qu'un seul, l'utilisation du transport en commun (ex. train, autobus) plutôt que l'utilisation de l'automobile personnelle.

2.

ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION

2.1

Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.

Dans le cadre de la réalisation des priorités 2013-2014 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.

Priorités 2013-2014 (conformément au plan annuel des activités de vérification 2013-2014)

Selon les ressources disponibles et les échéanciers convenus, 100 % des cibles annuelles de vérification inscrites au plan annuel des activités de vérification 2013-2014 (11 mandats) ont été atteintes et ce, à la grande satisfaction des autorités, du président-directeur général (PDG), du CV et des clients. La DV a réalisé plus de dix mandats ad hoc pour la haute direction. Mentionnons que ces mandats n'étaient donc pas prévus au plan annuel des activités de vérification. Au printemps 2013, la DV a aussi préparé l'appel d'offre public et adjudication d'un contrat pour la réalisation de 65 vérifications de conformité auprès des partenaires de la SHQ.

En 2013-2014, parmi les mandats confiés, certains retiennent l'attention par leur complexité, leur envergure ou leur caractère stratégique. Par exemples, le mandat portant sur la vérification des pratiques de la SHQ à l'égard de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ou celui sur l'efficacité et l'efficience des activités de contrôle interne des programmes d'amélioration de l'habitat (PAH), la coordination des travaux du Vérificateur général du Québec ou la certification des ententes signées avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) concernant plusieurs programmes présentés comme réclamation à la SCHL (huit rapports).

En 2013-2014, la DV a produit également deux bilans du plan annuel des activités de vérification 2013-2014 sur l'état d'avancement des travaux de la DV et un rapport synthèse sur les vérifications menées dans les organismes (incluant l'archivage et l'accès au document et la protection des renseignements personnels). Les membres du comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ ont fait part régulièrement de leur très grande satisfaction à l'égard de la performance, de la qualité des documents, de la pertinence de l'information, des conseils et des recommandations émises par la direction de la vérification et son personnel. Ils ont aussi mentionné à plusieurs reprises la très grande amélioration et l'évolution au sein de la direction de la vérification depuis les trois dernières années et ils en sont très satisfaits.

Au niveau de la vérification externe, entre le 1er avril 2013 et le 31 mars 2014, la DV a vu son nombre de vérifications augmenter de manière substantielle au cours de l'année. Au 31 mars 2014, la DV avait réalisé 324 vérifications de conformité auprès des organismes (de ce nombre, 107 ont été menées dans des organismes gérant le programme de logement sans but lucratif – volet public (PSBL-PU), 75 dans des organismes gérant le programme de logement sans but lucratif –volet privé (PSBL-PR), 140 dans des projets du programme AccèsLogis Québec (ACL) et 2 vérifications ont été menées dans des projets du programme Logement Abordable Québec (LAQ)). En 2012-2013, la DV avait réalisé 195 vérifications de conformité auprès des organismes et 49 au cours de l'exercice 2011-2012. À plusieurs moments dans l'année, la DV a aussi fourni des

avis, des recommandations, soulevé des enjeux, des préoccupations au plan du contrôle interne et autres dans le cadre de divers travaux et demandes par les unités opérationnelles de la SHQ.

En plus de réaliser les travaux prévus au plan annuel 2012-2013, la DV a assuré la coordination de plusieurs équipes de vérificateurs externes, pouvant représenter *jusqu'à 28 personnes* (en tenant compte du personnel de la DV et d'un étudiant) durant les périodes de pointe ou de travaux intense (mars à décembre) à la SHQ. Par exemple, la vérification des états financiers a nécessité la coordination de sept vérificateurs du VGQ. De son côté, la certification des ententes Canada-Québec a nécessité l'accompagnement de quatre personnes d'une firme d'expert-comptable. Pour la vérification de 65 partenaires par une firme d'expert-comptable, cela a nécessité un encadrement de quatre personnes supplémentaires. La DV est composée de treize employés en incluant l'étudiant.

Amélioration continue ou de la qualité

Par ses interventions proactives, la DV a contribué à l'allégement de la reddition de comptes à la SHQ. En 2013-2014, la DV a continué la révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification interne et en vérification externe et ce conformément à la norme 1300 de l'IIA qui mentionne que le responsable de la vérification interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de la vérification.

De sa propre initiative, la DV a poursuivi l'organisation de la conformité de la direction et l'amélioration continue : 1) Développement d'un outil informatique (VIO) : depuis novembre 2012, la DV a collaboré au développement d'un outil informatique ayant pour objectif d'optimiser les travaux des vérificateurs affectés aux vérifications des partenaires. En opération depuis juin 2013, VIO produit maintenant les lettres devant être transmises aux organismes, permet un suivi détaillé de l'avancement de chacune des vérifications en plus de produire des données fiables pour la reddition de comptes. Pour faciliter son utilisation, un Guide de l'utilisateur a également été élaboré. 2) Recensement des constats de non-conformité : lors de l'exercice financier précédent, la DV avait élaboré une grille permettant aux vérificateurs affectés aux vérifications des partenaires d'attribuer une cote de risque pour tous les organismes vérifiés. Au cours des derniers mois, les vérificateurs sont à améliorer le système d'attribution des cotes de risques afin que celui-ci prenne en considération la nature et l'importance relative du constat en termes de risque pour l'organisme plutôt que de se limiter à la quantité de non-conformité observée. 3) Amélioration des grilles de vérification : dans l'objectif d'améliorer l'efficience des travaux de vérification menés auprès des partenaires de la SHQ, la DV est à revoir ses grilles de conformité. Les améliorations consisteront à ce que les vérificateurs ne saisissent qu'à une seule reprise leurs constats et observations et que ceux-ci soient transposables dans le rapport de vérification, dans le bilan synthèse et dans la grille d'attribution des cotes de risque aux partenaires vérifiés. 4) Refonte du tableau de bord de gestion concernant le suivi des vérifications externes : dans l'objectif d'améliorer le suivi des travaux en vérification externe, le tableau de bord de gestion a été modifié afin qu'il puisse offrir une lecture plus juste des travaux de vérification réalisés auprès des partenaires de la SHQ.

En 2012-2013, la DV avait procédé à la mise à jour de la Politique de vérification interne qui datait de 2008 et à la mise à jour de la Directive concernant les fraudes et autres actes répréhensibles qui datait de 1998. La DV avait également élaboré une directive concernant le suivi des vérifications internes et une autre directive concernant le suivi des vérifications des partenaires.

Dans ce contexte et afin de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et à la Directive sur le suivi des vérifications des partenaires, la DV a réalisé en 2013-2014 des suivis de vérification afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des actions correctives inscrites au plan d'action des partenaires vérifiés. À partir d'une cote de risque attribuée aux organismes vérifiés, la DV a réalisé 19 suivis de vérifications au cours du dernier exercice financier. Ce premier rapport de suivi des plans d'action des partenaires vérifiés en 2012-2013 de la SHQ a fait l'objet d'une présentation au comité de vérification du 5

décembre 2013. Conformément à la Directive concernant le suivi des vérifications internes, la DV a réalisé le suivi du rapport de vérification produit en janvier 2012 portant sur la gestion contractuelle des offices municipaux d'habitation, des coopératives d'habitation, des organismes à but non lucratif et des centres de services afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des mesures correctives inscrites au plan d'action. Le rapport de suivi de vérification a fait l'objet d'une présentation au comité de vérification du 17 octobre 2013.

La DV a poursuivi l'amélioration de ses façons de faire dans le cadre des travaux de validation du rapport annuel de gestion. La DV est responsable de la certification des ententes Canada-Québec. Elle a aussi amélioré le suivi pour le mandat portant sur la certification des ententes 2012-2013. La DV a bonifié le tableau de suivi détaillé comportant les différentes étapes pour chaque rapport et indiquant les directions responsables pour chacune qu'elle avait développé l'an dernier. La DV a transmis un suivi détaillé de ce dossier aux unités à chaque deux semaines. Elle a aussi mis en place un système de bordereaux de suivi des documents qui sont transmis à la firme externe en vue de faciliter le suivi des dossiers transmis et ainsi prévenir la perte des documents. La DV a revu le fonctionnement et la coordination des travaux des vérificateurs externes dans les unités opérationnelles de la SHQ. Pour une troisième fois, une rencontre de démarrage a été organisée avec les unités administratives de la SHQ avec les vérificateurs externes afin de présenter les rôles et les responsabilités de chacun et aussi la planification des travaux pour la prochaine année.

La DV a continué d'améliorer l'intranet de la direction et à assurer sa mise à jour en 2013-2014.

La DV (ou moi-même) a coordonné plusieurs interventions avec le Vérificateur général du Québec (VGQ), avec les vérificateurs externes pour la certification des ententes Canada-Québec, avec les vérificateurs de la SCHL pour le suivi de la vérification conjointe ou autres. La DV a aussi coordonné les travaux relatifs au suivi de vérification avec le VGQ, soit le rapport à la direction découlant des travaux de vérification sur les états financiers. En 2013-2014, la coordination de ces mandats avec divers intervenants externes a été davantage améliorée. Plusieurs échanges et de nombreuses rencontres avec les dirigeants, les gestionnaires, les professionnels de l'ensemble des unités de la Société ou des intervenants externes ont été planifiés. Tous ces échanges avaient pour but de faciliter la réalisation des travaux et assurer la cohérence des renseignements à transmettre par la SHQ. Dans ce contexte, la DV a su maintenir des liens appropriés avec l'ensemble des directions et des intervenants externes dans un esprit d'ouverture et de collaboration.

Comme les années précédentes, la DV a pris en charge l'ensemble des négociations avec Revenu Québec afin d'établir les modalités administratives pour la certification du programme Allocation-logement au niveau financier et au plan de la conformité car ce programme fait l'objet de réclamations. La SHQ a confié l'administration de ce programme à une tierce partie qui est Revenu Québec. Revenu Québec détient donc l'ensemble de l'information financière et sur la clientèle du programme Allocation-logement. Au printemps 2013, la DV a relancé les pourparlers avec les représentants de Revenu Québec et ceux de la firme externe retenue pour la réalisation de cette certification. La certification du programme Allocation-logement a été complétée encore plus rapidement cette année, soit au début du mois de juillet 2013 comparativement à la fin de l'été 2012 l'année précédente ce qui avait déjà été beaucoup plus rapide que ce qui avait été prévu initialement. La DV a su établir une excellente collaboration avec Revenu Québec.

En janvier 2014, la DV a élaboré le projet plan annuel des activités de vérification 2014-2015 afin de respecter les normes de l'Institut des vérificateurs internes. La DV a présenté ce projet de plan au PDG. La DV a fait approuver ce plan annuel et il a fait l'objet d'une présentation au CV du 20 mars 2014. Ce plan annuel distingue les travaux de la vérification interne de ceux de la vérification externe. Ce plan annuel présente également les mandats en six groupes (mandats en cours de réalisation, mandats récurrents, mandats de vérification de gestion, de conformité et d'optimisation des ressources, mandats de suivi, mandats d'amélioration de la qualité, autres mandats). Le plan contient aussi une description pour chaque mandat, les ressources allouées en termes de ressources humaines et financières ainsi que les échéanciers. Un tableau budgétaire a aussi été élaboré en vue de planifier les ressources financières pour la réalisation de ce plan annuel.

J'ai supporté divers intervenants de la SHQ dans des dossiers d'accès à l'information ou à caractère juridique. Par exemple, la DV a eu plusieurs échanges et des rencontres avec la DAJ concernant des cas majeurs ou autres sujets plus spécialisés ou à caractère juridique. La DV a travaillé aussi des dossiers à caractère très stratégique. La DV a été identifiée en 2012 par la haute direction comme intermédiaire auprès de l'Unité permanente anticorruption (UPAC). Mentionnons qu'au début de l'année 2014, la DV a collaboré avec l'UPAC dans un dossier.

En septembre 2012, la SHQ a procédé à une actualisation de sa gestion intégrée des risques (GIR). Par souci de cohérence et de sa propre initiative, la DV a mis à jour son Plan de vérification axé sur les risques (PVAR) afin que ses activités demeurent orientées vers les opérations et les systèmes importants dont le niveau de risque a été évalué sérieux ou majeur. Le Plan de vérification axé sur les risques 2014-2017 a fait l'objet d'une présentation au comité de vérification du 17 octobre 2013. Le PVAR précédent couvrait 2011-2016 et il avait été approuvé lors de la rencontre du comité de vérification qui s'est tenue en juin 2011. La période couverte par le PVAR 2014-2017 a également été réduite à trois ans. À la suite d'un étalonnage, la DV a été à même de constater que les organismes gouvernementaux sélectionnés ont tous élaboré un PVAR d'une durée de trois ans afin de limiter, entre autres, le nombre de mandats qui ne concorderaient plus avec de nouvelles priorités organisationnelles.

2.2 **Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.**

La DV a supporté et conseillé durant toute l'année, le CV, le PDG, la haute direction et les gestionnaires en matière de contrôle interne, de reddition de comptes, de gouverne et autres. La DV a participé à toutes les rencontres régulières du CV en 2013-2014. Le CV de la SHQ s'est réuni à six reprises entre le 1er avril 2013 et le 31 mars 2014. À chaque rencontre, j'ai préparé et présenté plusieurs dossiers. Près de vingt-cinq sujets en vérification interne ont fait l'objet de présentation aux réunions du CV. Les documents préparés par la DV ont toujours été transmis à l'avance au Secrétariat en vue de respecter les délais pour l'approbation du PDG. Lors des réunions d'octobre 2013 et de mai 2014, la DV a présenté et déposé un bilan du plan annuel des activités de vérification 2013-2014 pour faire état de l'avancement des travaux de vérification au cours de l'année et rendre compte de ses réalisations. Les membres du comité de vérification ont fait part régulièrement de leur très grande satisfaction à l'égard de la performance, de la qualité des documents, de la pertinence de l'information, des conseils et des recommandations émises par la direction et son personnel.

Suite aux vérifications menées auprès mandataires, en 2013-2014 et afin d'informer la haute direction et le comité de vérification, la DV a produit un rapport synthèse des constations et des recommandations des organismes vérifiés qui inclut aussi le recensement des déficiences concernant l'archivage, l'accès aux documents et à la protection des renseignements personnels.

2.3 **Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification interne et de gestion de risques de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.**

J'ai régulièrement conseillé, durant l'année, le PDG, la haute direction et les gestionnaires de la Société concernant les mandats relevant de la DV, notamment sur les interventions du VGQ, la certification des ententes conjointes SHQ-SCHL et la vérification d'organismes dans certains cas spécifiques ou autres.

J'ai préparé un ordre du jour pour chaque rencontre statutaire (environ 15 rencontres en 2013-2014) que j'ai eu avec mon supérieur immédiat, soit le PDG, et je lui ai fourni la documentation pertinente au besoin. Ces ordres du jour ont permis d'informer régulièrement le PDG des dossiers prioritaires, des mandats en cours et à venir et sur des situations nécessitant des actions immédiates. Des courriels visant à l'informer sur certains dossiers jugés prioritaires lui ont aussi été transmis. J'ai préparé avant chaque comité de vérification, la liste des sujets à présenter et je l'ai validé avec mon supérieur pour m'assurer qu'elle était complète et qu'elle correspondait aux

attentes. J'ai participé aux réunions du comité de gestion de la Société.

La DV a supporté le PDG pour la déclaration de fiabilité des résultats et des contrôles présentés au rapport annuel de gestion de la SHQ. La DV a préparé le rapport d'activités 2012-2013 du comité de vérification pour le rapport annuel de gestion de la SHQ.

Autres réalisations (non incluses dans les attentes signifiées) et promotion de la vérification interne:

Je suis active dans le milieu pour promouvoir la vérification interne. J'ai été nommée sur le conseil d'administration (CA) du Forum des responsables en vérification interne (FRVI) en juin 2011. En septembre 2012, j'ai été nommé sur le groupe de travail audit interne et gestion des risques de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA).

J'ai suivi des cours de formation pour le maintien de mes titres professionnels. J'ai débuté en septembre 2013, la certification universitaire en gouvernance de sociétés du programme du Collège des administrateurs de sociétés. En avril 2014, cette certification était terminée c'est-à-dire que les cinq modules avait été complétés. L'examen pour l'obtention de l'accréditation professionnelle ASC aura lieu le 7 juin 2014.

Je poursuis ma participation à un cercle de gestion interministériel avec un groupe qui est composé uniquement de cadres supérieurs. La fréquence des rencontres est environ aux six à huit semaines. Le cercle de gestion interministériel, basé sur l'approche de codéveloppement, me permet d'échanger sur des problèmes de gestion avec des collègues de divers ministères ou organismes gouvernementaux. Ces échanges se veulent constructifs. Chacun participe activement à la clarification de la situation et à la recherche de solutions.

Utiliser la numérotation correspondante à celle des attentes.

APPRÉCIATION GLOBALE

...Déterminer l'appréciation globale qui correspond le mieux au rendement fourni par l'évalué en tenant compte des attentes signifiées, de leu importance relative, du niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations ainsi que des circonstances entourant ce réalisations.

...Référer à la signification des appréciations telle que définie en première page.

X	A		B		C		D		E

En 2013-2014, madame Tremblay a offert une excellente performance à titre de directrice de la vérification. Depuis mor entrée en fonction en octobre 2013, j'ai pu constater qu'elle fait preuve de rigueur, de leadership et d'un granc professionnalisme dans la gestion des mandats dont elle a la responsabilité.

Madame Tremblay est soucieuse de la qualité des produits et services offerts tant par son personnel que par les vérificateurs externes. De nombreuses initiatives ont été menées dans une perspective d'amélioration continue, à la fois au niveau des outils, des pratiques de vérification, des mécanismes de suivi et de l'interface avec les directions concernées. L'ensemble des cibles de vérification inscrites au plan annuel des activités de vérification ont été atteintes, en plus des divers mandats adhoc réalisés.

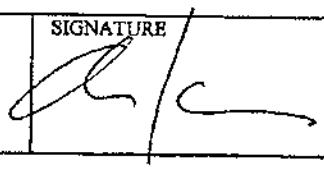
Madame Tremblay entretient de très bonnes relations avec le comité de vérification qui a souligné régulièrement la qualité des travaux menés par sa Direction.

Madame Tremblay est soucieuse de porter à mon attention les principaux dossiers de vérification et les problématiques qui nécessitent une attention particulière. Ses rencontre statutaires sont toujours bien préparées.

Je souligne enfin qu'elle est active dans le milieu de la vérification au gouvernement et soucieuse de se perfectionner et d'acquérir des formations pour parfaire son expertise.

SIGNATURES

PERSONNE QUI ÉVALUE

FONCTION	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
M. Charles Larochelle Président- directeur général		2014	05	09

PERSONNE QUI RÉVISE

Commentaires:

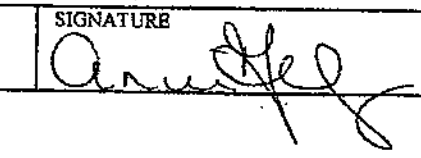
Commentaires

FONCTION	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
Fonction		Année	Mois	Jour

PERSONNE ÉVALUÉE

Commentaires:

Commentaires

Atteste avoir reçu copie de la présente évaluation.	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
		Année 2014	Mois 05	Jour 0

A
9.4
En liasse
4 février 20
MS

Société d'habitation Québec

FICHE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT
PERSONNEL D'ENCADREMENT

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION

Ces renseignements sont fournis par la Direction des ressources humaines

NOM	PRÉNOM	NUMÉRO D'ASSURANCE SOCIALE
Tremblay	Annie	
CORPS		CLASSE
Cadre		Classe 3
MINISTÈRE OU ORGANISME		DIRECTION
Société d'habitation du Québec (SHQ)		Direction de la vérification (DV)
SERVICE		PÉRIODE DE RÉFÉRENCE RÉGLEMENTAIRE
Non applicable		DU 1er avril 2014 AU 31 mars 2015

La présente fiche a pour objet l'évaluation du rendement pour fins de rémunération telle qu'expliquée dans le guide d'évaluation du rendement de la catégorie de personnel concernée.

Cette fiche contient quatre parties principales: une première pour consigner les attentes signifiées, une deuxième pour citer les faits correspondant à ces attentes, une autre destinée à l'appréciation globale et une dernière pour recevoir les signatures.

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

EXPRESSION DES ATTENTES

Consigner les attentes signifiées dans ce document, au début de la période de référence et en cours de période s'il y a lieu, en prenant soin de toujours indiquer la date où elles ont été signifiées et en faisant ressortir l'importance relative de chacune d'elles.

Note: Par attentes signifiées, il faut comprendre les responsabilités découlant de l'emploi et les demandes spécifiques exprimées par le supérieur immédiat du fonctionnaire évalué portant sur des résultats anticipés, des comportements prévus ou tout autre besoin de l'organisation.

APPRÉCIATION DE LA RÉALISATION DES ATTENTES SIGNIFIÉES

Citer des faits contrôlables, et mesurables si possible, qui correspondent à chacune des attentes.

Choisir l'appréciation qui indique le niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations en se référant aux définitions ci-après.

Définition des cotes d'appréciation:

- A: Rendement qui dépasse de beaucoup les attentes signifiées.
- B: Rendement qui dépasse les attentes signifiées.
- C: Rendement qui est équivalent aux attentes signifiées.
- D: Rendement qui est inférieur aux attentes signifiées.
- E: Rendement qui est grandement inférieur aux attentes signifiées.

Indiquer, pour les attentes qui n'ont plus à être évaluées, la ou les raisons justifiant cette décision.

NOTES À L'INTENTION DE L'ÉVALUATEUR

Faire porter l'évaluation sur le rendement de l'évalué dans l'exercice de ses responsabilités plutôt que sur les traits de sa personnalité.
Tenir compte uniquement des faits couvrant la période de référence indiquée ci-haut.
Faire parvenir la fiche dûment remplie et signée, sous pli cacheté, à la Direction des ressources humaines.

NOTES À L'INTENTION DU RÉVISEUR

S'assurer que l'évaluateur a considéré tous les éléments pertinents dans l'exercice de son jugement.
Porter une attention particulière à l'appréciation globale et finaliser l'évaluation.

Amorcer, de concert avec l'évaluateur, le processus d'expression des attentes de la nouvelle période de référence.

No.	Cote	ATTENTES
No.	Cote	
1.		**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1		Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant : • à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative; • aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement; • aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.
1.2		Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui : • favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît; • assure le maintien de l'expertise; • favorise l'efficience au travail; • accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.
1.3		Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.
1.4		Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.
2.		**ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION** Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.
2.1		Dans le cadre de la réalisation des priorités 2014-2015 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et, lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.
2.2		Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.
2.3		Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.

No*	FAITS
No. 1.	**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1	**Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant :** • **à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative;** • **aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement;** • **aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.** Au cours de l'année 2014-2015, le budget autorisé, sur la base des prévisions proposées, a toujours été utilisé en respectant les enveloppes allouées et dans un souci d'efficience. Les cibles de réduction de 25 % des coûts de formation et de déplacement ont été atteintes et même dépassées. Les nouvelles mesures budgétaires qui ont été mises en place par le gouvernement du Québec en novembre 2014 dans un contexte d'austérité (C.T. 214371) ont toujours été respectées. Au 31 mars 2015, il restait des sommes disponibles dans le poste budgétaire *frais de déplacements* (référence : Rapport de la DV dans SAGIR au 31 mars 2015 imprimé le 14 avril 2015) ayant déjà fait l'objet des compressions demandées par le gouvernement c'est-à-dire près de 6 000 $ (ce qui représente environ 10,9 % additionnel). Rappelons que depuis la restructuration en septembre 2012, la Direction de la vérification (DV) s'est vue confiée plus de responsabilités avec des budgets réduits. En plus du volet de la vérification interne, la DV s'occupe maintenant de la vérification externe ou de la vérification de la conformité dans les organismes-partenaires de la Société d'habitation du Québec (SHQ). En 2014-2015, la DV a également poursuivi de sa propre initiative, ses efforts dans la révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification. L'ensemble de ces changements est énuméré à la *section 2.1 sous la rubrique Amélioration continue ou de la qualité* de la présente évaluation. Il y a eu principalement le développement d'un outil informatique VIO, l'amélioration des grilles de vérification externe, le recensement des constats de non-conformité et le développement d'un tableau de bord de gestion pour l'ensemble des dossiers de la DV. Pour faire suite à l'entrée en vigueur du C.T. 214371 en novembre 2014, de sa propre initiative, la DV a instauré, pour faciliter le suivi, un formulaire d'autorisation préalable pour les déplacements de son personnel, et ce, avant qu'un formulaire soit rendu disponible pour l'ensemble du personnel de la SHQ. Ce formulaire doit être approuvé par la gestionnaire et par le président-directeur général (PDG) avant que les réservations pour les déplacements soient effectuées.
1.2	**Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui :** • **favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît;** • **assure le maintien de l'expertise;** • **favorise l'efficience au travail;** • **accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.** J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service et le coordonnateur en vérification interne à chaque semaine ou à toutes les deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

	En mai 2014, j'ai rencontré chaque membre de mon personnel afin de compléter l'évaluation de rendement 2013-2014 et signifier mes attentes pour la prochaine année. Chaque employé fera également l'objet d'une évaluation pour la période se terminant le 31 mars 2015. Les attentes se divisent en deux volets : le savoir être et le savoir faire. Je répéterai le même processus au printemps 2015. En 2014, deux recommandations pour l'octroi d'un boni au rendement ont été effectuées. La première était pour un employé qui travaille en vérification interne et la seconde était pour un membre du personnel en vérification externe. J'effectue la gestion administrative des absences, c'est-à-dire qu'un suivi régulier est effectué pour l'ensemble du personnel. Je suis attentive aux personnes et aux absences qui se produisent selon une séquence ou fréquence particulière. Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers. À la fin de l'été 2014, j'ai reconnu un membre de mon personnel (coordonnateur de la vérification interne) en présentant sa candidature dans la catégorie *Initiative et Innovation* dans le cadre de la 12e édition des Prix reconnaissance 2014 du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise. Selon moi, l'employé s'est démarqué de manière exceptionnelle dans le cadre du développement d'un système informatique en vérification externe à la DV. Cet outil se veut à la fois un outil de planification, de correspondance, de référence et également un outil de suivi et de reddition de comptes. L'employé a été finaliste dans cette catégorie. La DV est une direction où le personnel est stable. Elle compte parmi ses effectifs trois employés réguliers qui ont moins de 35 ans. Depuis l'été 2013, la DV accueille un étudiant. Un plan de travail a été préparé et l'encadrement nécessaire a été fourni afin que l'étudiant puisse mener à terme ses mandats. Lorsque les conditions budgétaires au gouvernement du Québec le permettent, j'accepte et j'encourage le personnel à suivre des formations en relation avec leur travail de vérificateur interne ou externe et également pour développer des compétences pour leur cheminement de carrière. Conformément au cadre de gestion du développement du personnel en 2014, des aménagements au niveau des heures de travail ont été accordés à un vérificateur interne qui poursuit des études universitaires ainsi que les paiements reliés à celles-ci. Au niveau du transfert d'expertise, je procède à une rotation des mandats. Je favorise aussi le jumelage et le travail d'équipe pour certains mandats demandant d'assurer la continuité. Certains événements ont été soulignés à la DV cette année comme par exemple, un bon coup dans un dossier, l'obtention de la permanence et autres. Des dîners ont aussi été organisés.
1.3	**Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.** Lors de l'élaboration de la planification des activités de la DV pour 2015-2016, j'ai rencontré les membres de mon personnel afin de connaître leurs intérêts concernant les mandats à réaliser pour la prochaine année ainsi qu'à travailler en équipe avec des collègues en particulier. Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certains comités, je les laisse me remplacer. Afin de maintenir un bon climat de travail au sein de l'équipe et pour favoriser les échanges entre les membres de son personnel, la DV a tenu des réunions de direction avec son personnel au cours de l'année 2014-2015 afin de partager, entre autres, la planification des activités, le suivi des dossiers à la DV, le suivi des rencontres du comité de gestion et de vérification.

Depuis la restructuration administrative en septembre 2012, j'ai des rencontres avec les membres de mon personnel qui sont situés dans les locaux de la SHQ à Montréal. J'ai aussi mandaté le chef de service de la DV pour l'encadrement de ce personnel et le suivi des dossiers qui leur sont confiés.

En 2014-2015, la DV a poursuivi ses efforts pour maintenir les connaissances et le transfert d'expertise de son personnel. Diverses solutions ont été mises de l'avant. Par exemple, l'encadrement par le chef de service et la directrice, le jumelage des employés ayant moins de deux années d'expérience aux vérificateurs expérimentés, le travail en équipe qui a été favorisé, une rotation des responsabilités selon les mandats (responsable, collaborateur) a été effectuée. La DV a poursuivi et terminé l'uniformisation de la gestion documentaire pour faciliter l'accès aux documents de la direction. Afin de documenter les dossiers de la DV, la direction a produit en septembre 2013 un document intitulé *Principales réalisations 2011-2013 de la DV*. Ce document indique pour chaque année les réalisations de la DV, mais il contient également les explications et détails des mandats réalisés et récurrents de la DV. En 2014-2015, la DV a procédé à la mise à jour de ce document maintenant intitulé *Principales réalisations 2011-2014 de la DV*. À l'automne 2014, la DV a aussi terminé la rédaction d'un *Guide des procédures en vérification de la DV* qu'elle avait débuté en mars 2014. Ce document se divise en deux volets : la vérification interne et la vérification externe. Pour chaque volet, le titre du mandat est expliqué, le destinataire, la récurrence, les documents à produire (des exemples de documents sont également joints en version électronique).

Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers.

Je souligne les bons coups en le mentionnant par courriel ou en le disant verbalement aux membres de mon personnel. Des remerciements verbaux à un employé pour son investissement au travail sont aussi une façon de reconnaître ses efforts. Le personnel est aussi consulté régulièrement pour exprimer ses idées. Le travail à la maison est aussi autorisé. Plusieurs gestes simples et spontanés comme par exemple, saluer, témoigner de l'intérêt ou se soutenir sont des pratiques informelles qui sont utilisées.

Au besoin, j'ai alloué différemment les ressources humaines dans les mandats afin de poursuivre l'avancement des travaux et assurer la continuité.

J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service et le coordonnateur en vérification interne à chaque semaine ou à toutes les deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certaines réunions, ils pourront me remplacer.

1.4 **Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.**

Rappelons qu'en 2013-2014, la DV a acheté des numériseurs portables pour tous les vérificateurs externes. Cette nouvelle façon de faire fait en sorte que les vérificateurs n'ont plus besoin de faire des photocopies lorsqu'ils sont dans un organisme pour recueillir les pièces probantes. Ils numérisent les documents dont ils ont besoin. Les dossiers en vérification externe sont donc tous informatisés. Mentionnons qu'en 2012-2013, la DV a été la première direction de la SHQ à avoir terminé la révision de la gestion documentaire. Dans ce contexte, la DV privilégie certaines approches telles que les envois électroniques, le travail en vérification avec des documents électroniques, l'impression recto-verso des documents, l'utilisation de tasse réutilisable, favorise

l'usage des systèmes visio-conférence, les déplacements visant à rencontrer plusieurs mandataires plutôt qu'un seul, l'utilisation du transport en commun (ex. train, autobus) plutôt que l'utilisation de l'automobile personnelle.

2. ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION

2.1 **Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.**

Dans le cadre de la réalisation des priorités 2014-2015 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et, lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.

Priorités 2014-2015 (conformément au plan annuel des activités de vérification 2014-2015)

Selon les ressources disponibles et les échéanciers convenus, 100 % des cibles annuelles de vérification inscrites au plan annuel des activités de vérification 2014-2015 (10 mandats) ont été atteintes, et ce, à la grande satisfaction des autorités, du PDG, du comité de vérification (CV) et des clients. En ne tenant pas compte des mandats en services-conseils complétés à la demande de diverses unités administratives à la SHQ, la DV a réalisé plus de vingt mandats ad hoc pour la haute direction. Mentionnons que ces mandats n'étaient donc pas prévus au plan annuel des activités de vérification. Au printemps 2014, la DV a aussi préparé deux appels d'offres public et adjudication des contrats : l'un pour la certification des états de financement et des dépenses pour les trois prochains exercices financiers et l'autre pour la réalisation de 75 vérifications de conformité auprès des partenaires de la SHQ.

À plusieurs moments dans l'année, la DV a aussi fourni des avis, des recommandations, soulevé des enjeux, des préoccupations au plan du contrôle interne et autres dans le cadre de divers travaux et demandes par les unités opérationnelles de la SHQ.

En 2014-2015, parmi les mandats confiés, certains retiennent l'attention par leur complexité, leur envergure ou leur caractère stratégique. Par exemple, le mandat en optimisation des ressources portant sur l'efficacité et l'efficience des contrôles internes de la rémunération, le suivi de l'audit conjoint des ententes fédérales-provinciales pour le Québec réalisé en 2012, le suivi de la vérification en optimisation des ressources concernant la gestion des plaintes, la coordination des travaux du Vérificateur général du Québec (VGQ), la certification des ententes signées avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) concernant plusieurs programmes présentés comme réclamation à la SCHL (sept rapports) et un dossier en vérification externe complexe (trois rapports de vérification externe, plusieurs états de situation, analyses et commentaires ont dû être rédigés. La DV a aussi été mandatée à plusieurs reprises pour coordonner l'avancement du dossier).

En 2014-2015, la DV a produit également deux bilans du plan annuel des activités de vérification 2014-2015 sur l'état d'avancement des travaux de la DV et un rapport synthèse sur les vérifications menées dans les organismes (incluant l'archivage, l'accès aux documents et la protection des renseignements personnels). Les membres du CV du conseil d'administration (CA) de la SHQ ont fait part régulièrement de leur très grande satisfaction à l'égard de la performance, de la qualité des documents, de la pertinence de l'information, des conseils et des recommandations émises par la direction de la vérification et son personnel. Ils ont aussi mentionné à plusieurs reprises la très grande amélioration et l'évolution au sein de la direction de la vérification depuis les quatre dernières années et ils en sont très satisfaits.

Au niveau de la vérification externe, entre le 1er avril 2014 et le 31 mars 2015, la DV a continué de maintenir son nombre élevé de vérifications externes. Au 31 mars 2015, la DV avait réalisé 23 suivis de vérification auprès des partenaires et 321 vérifications de conformité auprès des organismes (221 organismes au Programme

sans but lucratif (public et privé), 74 projets au Programme AccèsLogis Québec et 26 projets au Programme Logement abordable Québec). Ces résultats au 31 mars 2015 ne tiennent pas compte des cas spéciaux que la DV a traité en vérification externe. Rappelons qu'en 2012-2013, la DV avait réalisé 195 vérifications de conformité auprès des organismes et 49 au cours de l'exercice 2011-2012.

En plus de réaliser les travaux prévus au plan annuel 2014-2015, la DV a assuré la coordination de plusieurs équipes de vérificateurs externes, pouvant représenter *jusqu'à 30 personnes* (en tenant compte du personnel de la DV et d'un étudiant) durant les périodes de pointe ou de travaux intense (mars à décembre) à la SHQ. Par exemple, la vérification des états financiers a nécessité la coordination de sept vérificateurs du VGQ. De son côté, la certification des ententes Canada-Québec a nécessité l'accompagnement de quatre personnes d'une firme d'expert-comptable. Pour la vérification de 75 partenaires par une firme d'expert-comptable, cela a nécessité un encadrement de quatre personnes supplémentaires. Pour le second suivi de la vérification d'optimisation des ressources sur les interventions en matière d'habitation, la DV a accompagné deux vérificateurs du VGQ. La DV est composée de treize employés en incluant l'étudiant.

La DV a collaboré avec la Direction du bureau de révision des programmes et de l'organisation du travail (BRPOT) de la SHQ à des travaux. À cet égard, la DV a transmis plusieurs documents, soulevé certaines préoccupations, enjeux et participé au besoin à des rencontres.

Amélioration continue ou de la qualité

Par ses interventions proactives, la DV a contribué à l'allégement de la reddition de comptes à la SHQ. En 2014-2015, la DV a continué la révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification interne et en vérification externe et ce conformément à la norme 1300 de l'Institut des auditeurs internes (IAI) qui mentionne que le responsable de la vérification interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de la vérification.

De sa propre initiative, la DV a poursuivi l'organisation de la conformité de la direction et l'amélioration continue : 1) Développement d'un outil informatique (VIO) : depuis novembre 2012, la DV a développé en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles (DRI) un outil informatique ayant pour objectif d'optimiser les travaux des vérificateurs affectés aux vérifications des partenaires. En opération depuis juin 2013, VIO produit les lettres devant être transmises aux organismes, permet un suivi détaillé de l'avancement de chacune des vérifications en plus de produire des données fiables pour la reddition de comptes. Pour faciliter son utilisation, un Guide de l'utilisateur a également été élaboré. Depuis avril 2014, plusieurs améliorations ont été apportées au système pour l'adapter aux besoins des utilisateurs. En 2014-2015, un nouveau module a été implanté afin d'optimiser la planification des vérifications externes. Ce module permet de réduire considérablement le temps requis pour la planification des vérifications externes, d'estimer le coût de chacun des déplacements et enfin de faciliter le suivi budgétaire de la direction. 2) Recensement des constats de non-conformité : lors de l'exercice financier précédent, la DV avait élaboré une grille permettant aux vérificateurs affectés aux vérifications des partenaires d'attribuer une cote de risque pour tous les organismes vérifiés. Au cours de 2014-2015, les vérificateurs ont continué d'améliorer le système d'attribution des cotes de risques afin que celui-ci prenne en considération la nature et l'importance relative du constat en termes de risque pour l'organisme plutôt que de se limiter à la quantité de non-conformité observée. 3) Amélioration des grilles de vérification externe : dans l'objectif d'améliorer l'efficience des travaux de vérification menés auprès des partenaires de la SHQ, la DV avait débuté l'année dernière la révision de ses grilles de conformité. En 2014-2015, la DV a terminé les travaux visant à les améliorer. Cela fait en sorte que les vérificateurs externes ne saisissent maintenant qu'à une seule reprise leurs constats et observations et que ceux-ci sont transférés automatiquement dans le rapport de vérification externe, dans le bilan synthèse et dans la grille d'attribution des cotes de risque aux partenaires vérifiés. 4) Développement d'un tableau de bord de gestion pour l'ensemble des dossiers de la DV : en 2014-2015, la DV a développé ce tableau pour faciliter le suivi de l'ensemble des mandats de la direction. Ce tableau est mis à jour chaque semaine. Au besoin, il est remis au PDG pour lui

dresser un portrait complet de l'état de situation des dossiers de la direction. En raison du volume important de vérification réalisée auprès des partenaires, la DV utilise également, pour suivre sa performance et celle de son personnel, un deuxième tableau de bord des vérifications externes qu'elle a développé lors d'un exercice précédent.

Afin de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et à la Directive sur le suivi des vérifications des partenaires, à partir d'une cote de risque attribuée aux organismes vérifiés, la DV a réalisé en 2014-2015 des suivis de vérification externe afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des actions correctives inscrites au plan d'action des partenaires vérifiés au cours de l'année précédente. Conformément à la Directive concernant le suivi des vérifications internes, la DV a réalisé le suivi du rapport de vérification produit en novembre 2012 portant sur l'optimisation des ressources de la gestion des plaintes afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des mesures correctives inscrites au plan d'action. La DV a effectué le suivi de l'audit conjoint des ententes fédérales-provinciales pour le Québec. En décembre 2012, la SHQ et la SCHL ont produit conjointement un plan d'action démontrant que des moyens seront mis en place pour prendre en charge les recommandations émises au rapport. Le suivi de vérification a consisté à porter un jugement sur l'application des 10 recommandations émises dans le rapport d'audit conjoint initial. La DV a coordonné les travaux du second suivi de vérification concernant les interventions en matière d'habitation du VGQ. En 2008, le VGQ a procédé à une vérification de l'optimisation des ressources concernant les interventions en matière d'habitation. En 2012, le VGQ a procédé à un premier suivi de vérification, lui permettant ainsi d'établir si les recommandations formulées ont été appliquées et si les mesures prises ont permis de remédier aux déficiences observées. Les recommandations dont le progrès a été jugé insatisfaisant en 2012 ont fait l'objet d'un second suivi en 2014-2015.

La DV a poursuivi l'amélioration de ses façons de faire dans le cadre des travaux de validation du rapport annuel de gestion. La DV est responsable de la certification des ententes Canada-Québec. Elle a aussi amélioré le suivi pour le mandat portant sur la certification des ententes 2013-2014. En 2014-2015, la DV a bonifié le tableau de suivi détaillé qu'elle avait développé l'année dernière en ajoutant les différentes étapes pour chaque rapport à certifier, les responsabilités attendues pour chaque direction et les échéanciers à respecter. La DV a transmis un suivi détaillé de ce dossier aux unités toutes les deux semaines. Elle a aussi mis en place un système de bordereaux de suivi des documents qui sont transmis à la firme externe en vue de faciliter le suivi des dossiers transmis et ainsi prévenir la perte des documents. La DV a revu le fonctionnement et la coordination des travaux des vérificateurs externes dans les unités opérationnelles de la SHQ. Pour une quatrième année, une rencontre de démarrage a été organisée par la DV avec les unités administratives de la SHQ et les vérificateurs externes afin de présenter les rôles et les responsabilités de chacun et la planification des travaux pour la prochaine année.

La DV a continué d'améliorer l'intranet de la direction et à assurer sa mise à jour en 2014-2015.

La DV (ou moi-même) a coordonné plusieurs interventions avec le VGQ, avec les vérificateurs externes pour la certification des ententes Canada-Québec, avec les vérificateurs de la SCHL pour le suivi de la vérification conjointe ou autres. La DV a aussi coordonné les travaux relatifs au suivi de vérification avec le VGQ, soit le rapport à la direction découlant des travaux de vérification sur les états financiers. En 2014-2015, la coordination de ces mandats avec divers intervenants externes a été davantage améliorée. Plusieurs échanges et de nombreuses rencontres avec les dirigeants, les gestionnaires, les professionnels de l'ensemble des unités de la SHQ ou des intervenants externes ont été planifiés. Tous ces échanges avaient pour but de faciliter la réalisation des travaux et assurer la cohérence des renseignements à transmettre par la SHQ. Dans ce contexte, la DV a su maintenir des liens appropriés avec l'ensemble des directions et des intervenants externes dans un esprit d'ouverture et de collaboration.

En 2014-2015, pour faciliter le suivi des travaux du VGQ dans la cadre de la production des états financiers de la SHQ, la DV (moi-même) et le VGQ (la directrice) ont mis en place en place divers mécanismes. Par exemple, un calendrier de rencontres statutaires (DV-VGQ) a été fait pour discuter régulièrement du dossier,

faire le point sur le degré d'avancement des travaux, le déroulement de ceux-ci dans les unités administratives, planifier ce qui est à venir et discuter de toutes préoccupations relativement à ce dossier. Pour le VGQ, il s'agit d'une première expérience très concluante avec une direction de vérification qu'il souhaiterait mettre en place dans le futur avec d'autres directions de vérification de divers ministères et organismes qu'il vérifie. La collaboration entre la DV est le VGQ est excellente.

Comme les années précédentes, la DV a pris en charge l'ensemble des négociations avec Revenu Québec afin d'établir les modalités administratives pour la certification du programme Allocation-logement au niveau financier et au plan de la conformité, car ce programme fait l'objet de réclamations. La SHQ a confié l'administration de ce programme à une tierce partie qui est Revenu Québec. Revenu Québec détient donc l'ensemble de l'information financière et sur la clientèle du programme Allocation-logement. Au printemps 2014, la DV a relancé les pourparlers avec les représentants de Revenu Québec et ceux de la firme externe retenue pour la réalisation de cette certification. La certification du programme Allocation-logement a été complétée encore plus rapidement cette année, soit au début du mois de juillet 2014 comparativement à ce qui avait été prévu initialement soit à la fin de l'été. La DV a su établir une excellente collaboration avec Revenu Québec.

En décembre 2014, la DV a élaboré le projet plan annuel des activités de vérification 2015-2016 afin de respecter les normes de l'IAI. Ce plan tient compte du Plan de vérification axé sur les risques (PVAR) 2014-2017 qu'elle avait préparé en 2013. Au début de 2015, la DV a remis le projet de plan annuel des activités de vérification 2015-2016 au PDG pour commentaires. La DV a fait approuver ce plan annuel et il a fait l'objet d'une présentation au CA du 27 mars 2015. Ce plan annuel distingue les travaux de la vérification interne de ceux de la vérification externe. Ce plan annuel présente également les mandats en six groupes (mandats en cours de réalisation, mandats récurrents, mandats de vérification de gestion, de conformité et d'optimisation des ressources, mandats de suivi, mandats d'amélioration de la qualité, autres mandats). Le plan contient aussi une description pour chaque mandat, les ressources allouées en termes de ressources humaines et financières ainsi que les échéanciers. Un tableau budgétaire a aussi été élaboré en vue de planifier les ressources financières pour la réalisation de ce plan annuel.

J'ai supporté divers intervenants de la SHQ dans des dossiers à caractère hautement stratégique, d'accès à l'information ou à caractère juridique. Par exemple, la DV a eu plusieurs échanges et rencontres avec la DAJ concernant des cas majeurs ou autres sujets plus spécialisés ou à caractère juridique. La DV a travaillé aussi des dossiers à caractère hautement stratégique et qui ont même fait l'objet de reportage dans les médias. La DV a été identifiée en 2012 par la haute direction comme intermédiaire auprès de l'Unité permanente anticorruption (UPAC). Mentionnons que la DV a travaillé avec l'UPAC pour un dossier assez complexe en 2014-2015.

2.2 **Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.**

La DV a supporté et conseillé durant toute l'année, le CV, le PDG, la haute direction et les gestionnaires en matière de contrôles internes, de reddition de comptes, de gouverne et autres. La DV a participé à toutes les rencontres régulières du CV en 2014-2015 et à une rencontre du CA. Le CV de la SHQ s'est réuni à quatre reprises entre le 1er avril 2014 et le 31 mars 2015. Pour chaque rencontre, j'ai préparé et présenté plusieurs dossiers. Près de vingt sujets en vérification interne ont fait l'objet de présentation aux réunions du CV. Les documents préparés par la DV ont toujours été transmis à l'avance au Secrétariat en vue de respecter les délais pour l'approbation du PDG. Lors des réunions d'octobre 2014 (CV) et de mai 2015 (CA), la DV a présenté et déposé un bilan du plan annuel des activités de vérification 2014-2015 pour faire état de l'avancement des travaux de vérification au cours de l'année et rendre compte de ses réalisations. Les membres du CV ont fait part régulièrement de leur très grande satisfaction à l'égard de la performance, de la qualité des documents, de la pertinence de l'information, des conseils et des recommandations émises par la direction et son personnel.

L'article 24 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État stipule que le CV a notamment pour fonction de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la Société et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant. À la demande des autorités de la SHQ, la DV a mis en place les processus nécessaires pour détecter les erreurs, les irrégularités et prévenir les fraudes potentielles. Un suivi des cas est prévu à chaque réunion du CV et fait l'objet d'un point statutaire à l'ordre du jour. Cependant, si aucun nouveau cas n'est signalé, la DV produit, à raison d'une réunion du CV sur deux, un mémoire qui informe les membres de l'avancement des cas en vigueur.

Pour faire suite aux vérifications menées auprès mandataires, en 2014-2015 et afin d'informer la haute direction et le CV, la DV a produit un rapport synthèse des constations et des recommandations des organismes vérifiés qui inclut aussi le recensement des déficiences concernant l'archivage, l'accès aux documents et à la protection des renseignements personnels.

2.3 **Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.**

J'ai régulièrement conseillé, durant l'année, le PDG, la haute direction et les gestionnaires de la SHQ concernant les mandats relevant de la DV, notamment sur les interventions du VGQ, la certification des ententes conjointes SHQ-SCHL et la vérification d'organismes dans certains cas spécifiques ou autres. J'ai préparé la documentation pertinente pour chaque rencontre statutaire que j'ai eu avec mon supérieur immédiat, soit le PDG. Ces rencontres ont permis de l'informer régulièrement des dossiers prioritaires, des mandats en cours et à venir et sur des situations nécessitant des actions immédiates. Des courriels visant à l'informer sur certains dossiers jugés prioritaires lui ont aussi été transmis. Un tableau de bord a également été développé pour faciliter le suivi de l'ensemble des dossiers de la DV et fournir un état de situation rapide au PDG. J'ai préparé avant chaque CV, la liste des sujets à présenter et je l'ai validé avec mon supérieur pour m'assurer qu'elle était complète et qu'elle correspondait aux attentes. J'ai participé aux réunions du comité de gestion de la SHQ.

La DV a supporté le PDG pour la déclaration de fiabilité des résultats et des contrôles présentés au rapport annuel de gestion de la SHQ. La DV a rédigé le rapport d'activités 2013-2014 du CV pour le rapport annuel de gestion de la SHQ.

Autres réalisations (non incluses dans les attentes signifiées) et promotion de la vérification interne et des saines pratiques en matière de gouvernance :

Je suis active dans le milieu pour promouvoir la vérification interne et la gouvernance. En septembre 2012, j'ai été nommée sur le groupe de travail audit interne et gestion des risques de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA). En septembre 2014, j'ai été élue comme administratrice sur le CA du Cercle des administrateurs de sociétés certifiés (ASC). Je siège également au comité réseautage du CA du Cercle. Les deux principales responsabilités de ce comité sont : 1) développer des partenariats dans les régions de Montréal et Québec et 2) réaliser le programme annuel de formation pour les membres ASC, donc de faire toutes les démarches nécessaires pour obtenir les services de conférenciers de renom. En décembre 2014, j'ai été nommée administratrice externe par l'Office des professions du Québec pour veiller à la protection du public sur le CA de l'Ordre des ergothérapeutes du Québec (OEQ). Compte tenu de mon expertise en comptabilité et en vérification, l'Ordre m'a aussi désignée (vote à l'unanimité par tous les membres du CA) sur leur comité des finances.

L'Ordre des administrateurs agréés en collaboration avec l'Institut des auditeurs internes de la section de Montréal m'ont demandé d'agir à titre de panéliste dans le cadre du colloque *Gouvernance et Auditeurs : un partenariat gagnant* prévu en mars 2015. En mars 2015, j'ai également été approchée pour développer deux conférences : une sur la gouvernance dans les OBNL ainsi qu'une autre portant sur les procès-verbaux efficaces dans les OBNL. Ces conférences s'inscrivent dans le cadre de la série des petits déjeuners qui sont offerts à Québec et à Montréal par le Cercle des ASC. À la demande du CA du Cercle et des autorités du Collège des administrateurs de sociétés (CAS) de l'Université Laval, je réalise régulièrement depuis novembre 2014 des

	présentations la fin de semaine afin de promouvoir la désignation de ASC aux finissants (module 5 : dernier module avant l'examen) du programme de certification en gouvernance du Collège. J'ai suivi des formations pour le maintien de mes titres professionnels. J'ai terminé en juin 2014 le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du CAS de l'Université Laval, c'est-à-dire que les cinq modules ont été complétés. L'examen pour l'obtention de l'accréditation professionnelle ASC a eu lieu le 7 juin 2014. Il a été réussi.

Utiliser la numérotation correspondante à celle des attentes.

APPRÉCIATION GLOBALE

...Déterminer l'appréciation globale qui correspond le mieux au rendement fourni par l'évalué en tenant compte des attentes signifiées, de leur importance relative, du niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations ainsi que des circonstances entourant ces réalisations.

...Référer à la signification des appréciations telle que définie en première page.

+	A		B		C		D		E

..Indiquer les principaux motifs à l'appui de l'appréciation globale retenue:

Depuis mon entrée en fonction en septembre 2014, j'ai pu constater que Madame Annie Tremblay donne une performance de travail de haut niveau. Elle fait preuve de professionnalisme et surtout de rigueur dans l'ensemble de sa gestion et ses initiatives sont des plus positives pour l'organisation. De plus, Madame Tremblay se tient à la fine pointe de tout perfectionnement en regard de la vérification interne et de la gouvernance afin de parfaire son expertise ainsi que celle de son équipe. Son travail et son engagement sont très bénéfiques pour la Société d'habitation du Québec.

SIGNATURES

PERSONNE QUI ÉVALUE

FONCTION	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
M. Michel Gagnon Président- directeur général		2015	04	29

PERSONNE QUI RÉVISE

Commentaires:				
Commentaires				
FONCTION	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
Fonction		Année	Mois	Jour

PERSONNE ÉVALUÉE

Commentaires:				
Commentaires				
Atteste avoir reçu copie de la présente évaluation.	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
		Année 2015	Mois 04	Jour 30

A
9.5
En liasse
4 périodes
MA

Société d'habitation Québec

FICHE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT
PERSONNEL D'ENCADREMENT

CONFIDENTIEL

IDENTIFICATION

NOM	PRÉNOM
Tremblay	Annie

CORPS	CLASSE
Cadre	Classe 3
MINISTÈRE OU ORGANISME	DIRECTION
Société d'habitation du Québec (SHQ)	Direction de la vérification (DV)
SERVICE	PÉRIODE DE RÉFÉRENCE RÉGLEMENTAIRE
Non applicable	DU 1er avril 2015 AU 31 mars 2016

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

EXPRESSION DES ATTENTES

Consigner les attentes signifiées dans ce document, au début de la période de référence et en cours de période s'il y a lieu, en prenant soin de toujours indiquer la date où elles ont été signifiées et en faisant ressortir l'importance relative de chacune d'elles.

Par attentes signifiées, il faut comprendre les responsabilités découlant de l'emploi et les demandes spécifiques exprimées par le supérieur immédiat du fonctionnaire évalué portant sur des résultats anticipés, des comportements prévus ou tout autre besoin de l'organisation.

APPRÉCIATION DE LA RÉALISATION DES ATTENTES SIGNIFIÉES

Choisir l'appréciation qui indique le niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations en se référant aux définitions ci-après.

Définition des cotes d'appréciation:

- A: Rendement qui dépasse de beaucoup les attentes signifiées.
- B: Rendement qui dépasse les attentes signifiées.
- C: Rendement qui est équivalent aux attentes signifiées.
- D: Rendement qui est inférieur aux attentes signifiées.
- E: Rendement qui est grandement inférieur aux attentes signifiées.

*Les cotes A+, A-, B+, B- et C+ peuvent être utilisées pour préciser cette évaluation.

Indiquer, pour les attentes qui n'ont plus à être évaluées, la ou les raisons justifiant cette décision.

NOTES À L'INTENTION DE L'ÉVALUATEUR

Faire porter l'évaluation sur le rendement de l'évalué dans l'exercice de ses responsabilités plutôt que sur les traits de sa personnalité.
Tenir compte uniquement des faits couvrant la période de référence indiquée ci-haut.
Faire parvenir la fiche dûment remplie et signée, sous pli cacheté, à la Direction des ressources humaines.

NOTES À L'INTENTION DU RÉVISEUR

S'assurer que l'évaluateur a considéré tous les éléments pertinents dans l'exercice de son jugement.
Porter une attention particulière à l'appréciation globale et finaliser l'évaluation.

Amorcer, de concert avec l'évaluateur, le processus d'expression des attentes de la nouvelle période de référence.

No.	Cote	ATTENTES
No.	Cote	
1.		**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1		Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant : • à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative; • aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement; • aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.
1.2		Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui : • favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît; • assure le maintien de l'expertise; • favorise l'efficience au travail; • accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.
1.3		Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.
1.4		Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en matière de développement durable.
2.		**ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION** Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.
2.1		Dans le cadre de la réalisation des priorités 2015-2016 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et, lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.
2.2		Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.
2.3		Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.

Depuis la restructuration administrative en septembre 2012, j'ai des rencontres avec les membres de mon personnel qui sont situés dans les locaux de la SHQ à Montréal. J'ai aussi mandaté le chef de service de la DV pour l'encadrement de ce personnel et le suivi des dossiers qui leur sont confiés.

En 2015-2016, la DV a poursuivi ses efforts pour maintenir les connaissances et le transfert d'expertise de son personnel. Diverses solutions ont été mises de l'avant. Par exemple, l'encadrement par le chef de service et la directrice, le jumelage des employés ayant moins de trois années d'expérience aux vérificateurs expérimentés, le travail en équipe qui a été favorisé, une rotation des responsabilités selon les mandats (responsable, collaborateur) a été effectuée. La DV a poursuivi et terminé l'uniformisation de la gestion documentaire pour faciliter l'accès aux documents de la direction. Afin de documenter les dossiers de la DV, la direction a produit en septembre 2013 un document intitulé *Principales réalisations 2011-2013 de la DV*. Ce document indique pour chaque année les réalisations de la DV, mais il contient également les explications et détails des mandats réalisés et récurrents de la DV. En 2015-2016, la DV a procédé à la mise à jour de ce document maintenant intitulé *Principales réalisations 2011-2015 de la DV*. À l'automne 2015, la DV a aussi mis à jour le *Guide des procédures en vérification de la DV* qu'elle avait développé en 2014. Ce document se divise en deux volets : la vérification interne et la vérification externe. Pour chaque volet, le titre du mandat est expliqué, le destinataire, la récurrence, les documents à produire (des exemples de documents sont également joints en version électronique).

Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers.

Je souligne les bons coups en le mentionnant par courriel ou en le disant verbalement aux membres de mon personnel. Des remerciements verbaux à un employé pour son investissement au travail sont aussi une façon de reconnaître ses efforts. Le personnel est aussi consulté régulièrement pour exprimer ses idées. Le travail à la maison est aussi autorisé. Plusieurs gestes simples et spontanés comme par exemple, saluer, témoigner de l'intérêt ou se soutenir sont des pratiques informelles qui sont utilisées.

Au besoin, j'ai alloué différemment les ressources humaines dans les mandats afin de poursuivre l'avancement des travaux et assurer la continuité.

J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service et le vérificateur externe expert à chaque semaine ou à toutes les deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certaines réunions, ils pourront me remplacer.

Afin de favoriser les communications entre les directions de la SHQ, valider les constats émis dans le cadre de nos travaux et s'assurer que les commentaires des unités vérifiées seront pris en compte, l'équipe de vérification de la DV sollicite toujours celles-ci dans le cadre des mandats qu'elle réalise afin qu'elles puissent fournir leurs commentaires et les pièces justificatives dans un délai raisonnable. Par ailleurs, avant de transmettre une version projet par écrit pour obtenir formellement les commentaires et le plan d'action des unités vérifiées et ce afin de produire la version finale du rapport qui sera déposée lors d'une prochaine réunion du comité de vérification, la DV réalise également auprès des unités vérifiées une présentation en bonne et due forme, sous format d'un PowerPoint, pour leur présenter les résultats de ses travaux, les recommandations et discuter avec elles.

1.4 **Avoir intégré des pratiques de concertation interministérielle avec des ministères et organismes dans nos orientations et activités et dans la mise en œuvre d'orientations gouvernementales, notamment en**

matière de développement durable.

La DV a réalisé le mandat portant sur le suivi des plans d'actions des partenaires qu'elle a vérifié en travaillant différemment. Ce mandat est réalisé surtout auprès de petits organismes. La DV a réalisé ce mandat uniquement à partir du bureau et à l'aide d'entretiens téléphoniques et en demandant les documents probants par courriel ou par courrier plutôt que d'effectuer des déplacements.
Rappelons qu'en 2013-2014, la DV a acheté des numériseurs portables pour tous les vérificateurs externes. Cette nouvelle façon de faire fait en sorte que les vérificateurs n'ont plus besoin de faire des photocopies lorsqu'ils sont dans un organisme pour recueillir les pièces probantes. Ils numérisent les documents dont ils ont besoin. Les dossiers en vérification externe sont donc tous informatisés. Mentionnons qu'en 2012-2013, la DV a été la première direction de la SHQ à avoir terminé la révision de la gestion documentaire. Dans ce contexte, la DV privilégie certaines approches telles que les envois électroniques, le travail en vérification avec des documents électroniques, l'impression recto-verso des documents, l'utilisation de tasse réutilisable, favorise l'usage des systèmes visio-conférence, les déplacements visant à rencontrer plusieurs mandataires plutôt qu'un seul, l'utilisation du transport en commun (ex. train, autobus) plutôt que l'utilisation de l'automobile personnelle.

2. ATTENTES SPÉCIFIQUES À LA DIRECTION

2.1 **Les attentes spécifiques portent sur la réalisation de mandats de la direction qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la SHQ. À partir des indicateurs proposés, il est important de faire ressortir les actions entreprises, problématiques rencontrées et résultats obtenus.**

Dans le cadre de la réalisation des priorités 2015-2016 de la SHQ, avoir coordonné les travaux nécessaires à la réalisation des priorités relevant de la direction et, lorsque requis, avoir collaboré à la réalisation des priorités relevant des autres directions.

Priorités 2015-2016 (conformément au plan annuel des activités de vérification 2015-2016 de la DV approuvé par les autorités)

Selon les ressources disponibles et les échéanciers convenus, la DV a dépassé significativement les résultats attendus en ce qui concerne les mandats qu'elle avait à accomplir. En effet, 100 % des cibles annuelles de vérification inscrites au plan annuel des activités de vérification 2015-2016 (10 mandats) ont été atteintes, et ce, à la grande satisfaction des autorités, du PDG, du comité de vérification (CV) et des clients. En ne tenant pas compte des mandats en services-conseils complétés à la demande de diverses unités administratives à la SHQ, la DV a réalisé plus d'une trentaine de mandats ad hoc pour la haute direction. Mentionnons que ces mandats n'étaient pas prévus au plan annuel des activités de vérification 2015-2016.

Par ailleurs, en décembre 2015, la DV a évalué que les mandats inscrits dans le plan annuel 2015-2016 seraient terminés avant la fin du présent exercice. La DV a donc recommandé au PDG d'ajouter au plan annuel 2015-2016 un nouveau mandat en vérification interne portant sur la conformité de l'octroi et de la gestion des contrats en technologies de l'information à la SHQ. Le PDG a approuvé ce nouveau mandat le 9 décembre 2015. Les travaux pour cette vérification ont été amorcés en janvier 2016 et ils se poursuivront dans le cadre du plan des activités de vérification 2016-2017. Ce mandat s'inscrit dans le contexte des rapports produits par le Vérificateur général du Québec (VGQ) et l'Unité permanente anticorruption (UPAC) sur le même sujet.

La DV a également réalisé, à la demande du PDG en février 2015, un mandat de vérification d'envergure des projets d'habitation développés selon la formule « clés en main » par la Direction de l'habitation communautaire (DHC) et les municipalités mandataires de Gatineau, Montréal et Québec. Rappelons que dans le cadre de cette vérification, plus de 116 projets ont été analysés ou vérifiés. Ce mandat ne figurait donc pas au plan annuel des activités de vérification 2015-2016 approuvé en mars 2015 par les autorités.

des travaux et assurer la cohérence des renseignements à transmettre par la SHQ. Dans ce contexte, la DV a su maintenir des liens appropriés avec l'ensemble des directions et des intervenants externes dans un esprit d'ouverture et de collaboration.

En 2015-2016, pour faciliter le suivi des travaux du VGQ dans la cadre de la production des états financiers de la SHQ, la DV (moi-même) et le VGQ ont mis en place en place pour une deuxième année divers mécanismes. Par exemple, un calendrier de rencontres statutaires (DV-VGQ) a été fait pour discuter régulièrement du dossier, faire le point sur le degré d'avancement des travaux, le déroulement de ceux-ci dans les unités administratives, planifier ce qui est à venir et discuter de toutes préoccupations relativement à ce dossier. Pour le VGQ, il s'agit d'une expérience très concluante avec une direction de vérification qu'il souhaiterait mettre en place dans le futur avec d'autres directions de vérification de divers ministères et organismes qu'il vérifie. La collaboration entre la DV est le VGQ est excellente.

Comme les années précédentes, la DV a pris en charge l'ensemble des négociations avec Revenu Québec afin d'établir les modalités administratives pour la certification du programme Allocation-logement au niveau financier et au plan de la conformité, car ce programme fait l'objet de réclamations. La SHQ a confié l'administration de ce programme à une tierce partie qui est Revenu Québec. Revenu Québec détient donc l'ensemble de l'information financière et sur la clientèle du programme Allocation-logement. Au printemps 2015, la DV a relancé les pourparlers avec les représentants de Revenu Québec et ceux de la firme externe retenue pour la réalisation de cette certification. La certification du programme Allocation-logement a été complétée encore plus rapidement cette année, soit au début du mois de juillet 2015 comparativement à ce qui avait été prévu initialement soit à la fin de l'été. La DV a su établir une excellente collaboration avec Revenu Québec.

En décembre 2015, la DV a élaboré le projet plan annuel des activités de vérification 2016-2017 afin de respecter les normes de l'IAI. Ce plan tient compte du Plan de vérification axé sur les risques (PVAR) 2014-2017 qu'elle avait préparé en 2013. À la fin de 2015, la DV a remis le projet de plan annuel des activités de vérification 2016-2017 au PDG pour commentaires. La DV a fait approuver ce plan annuel et il a fait l'objet d'une présentation au CV du 17 mars 2016. Ce plan annuel distingue les travaux de la vérification interne de ceux de la vérification externe. Ce plan annuel présente également les mandats en six groupes (mandats en cours de réalisation, mandats récurrents, mandats de vérification de gestion, de conformité et d'optimisation des ressources, mandats de suivi, mandats d'amélioration de la qualité, autres mandats). Le plan contient aussi une description pour chaque mandat, les ressources allouées en termes de ressources humaines et financières ainsi que les échéanciers. Un tableau budgétaire a aussi été élaboré en vue de planifier les ressources financières pour la réalisation de ce plan annuel.

J'ai supporté divers intervenants de la SHQ dans des dossiers à caractère hautement stratégique, d'accès à l'information ou à caractère juridique. Par exemple, la DV a eu plusieurs échanges et rencontres avec la DAJ concernant des cas majeurs ou autres sujets plus spécialisés ou à caractère juridique. La DV a travaillé aussi des dossiers à caractère politique, hautement stratégique et médiatisé. La DV a été identifiée en 2012 par la haute direction comme intermédiaire auprès de l'UPAC. Mentionnons que la DV a travaillé avec l'UPAC sur plusieurs dossiers assez complexes en 2015-2016.

En accord avec le PDG de la SHQ, au printemps 2015, la DV a été sollicitée par quelques organisations du gouvernement du Québec pour réaliser une présentation sur son mode de fonctionnement, ses réalisations, montrer ses modèles, outils de travail et autres. La DV a reçu plusieurs commentaires très élogieux sur la qualité de son travail, son mode de fonctionnement très structuré et son professionnalisme hors du commun.

2.2 **Avoir soutenu activement le comité de vérification du conseil d'administration de la SHQ dans l'exercice de son mandat en le conseillant, en lui fournissant les informations nécessaires, en réalisant les mandats confiés et en formulant les recommandations pertinentes.**

La DV a supporté et conseillé durant toute l'année, le CV, le PDG, la haute direction et les gestionnaires en

matière de contrôles internes, de reddition de comptes, de gouverne et autres. La DV a participé à toutes les rencontres régulières du CV en 2015-2016 et à une rencontre du CA. Le CV de la SHQ s'est réuni à trois reprises entre le 1er avril 2015 et le 31 mars 2016. Lors de la réunion du conseil d'administration de la SHQ du 25 septembre 2015, un nouveau comité de vérification a été mis en place suite à la nomination de nouveaux membres externes par le conseil des ministres. La dernière réunion du comité de vérification précédent remontait à octobre 2014.

Pour chaque rencontre, j'ai préparé et présenté plusieurs dossiers. Près d'une vingtaine de sujets en vérification ont fait l'objet de présentation aux réunions du CV. Les documents préparés par la DV ont toujours été transmis à l'avance au Secrétariat en vue de respecter les délais pour l'approbation du PDG. Lors des réunions de juin 2015 (CA) et de novembre 2015 (CV), la DV a présenté et déposé un bilan du plan annuel des activités de vérification 2014-2015 et un second des activités de vérification 2015-2016 pour faire état de l'avancement des travaux de vérification au cours de l'année et rendre compte de ses réalisations. Les membres du CV ont fait part régulièrement de leur très grande satisfaction à l'égard de la performance, de la qualité des documents, de la pertinence de l'information, des conseils et des recommandations émises par la direction et son personnel.

L'article 24 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État stipule que le CV a notamment pour fonction de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la Société et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant. À la demande des autorités de la SHQ, la DV a mis en place les processus nécessaires pour détecter les erreurs, les irrégularités et prévenir les fraudes potentielles. Un suivi des cas est prévu à chaque réunion du CV et fait l'objet d'un point statutaire à l'ordre du jour. Cependant, si aucun nouveau cas n'est signalé, la DV produit, à raison d'une réunion du CV sur deux, un mémoire qui informe les membres de l'avancement des cas en vigueur.

Pour faire suite aux vérifications menées auprès mandataires, en 2015-2016 et afin d'informer la haute direction et le CV, la DV a produit un rapport synthèse des constations et des recommandations des organismes vérifiés qui inclut aussi le recensement des déficiences concernant l'archivage, l'accès aux documents et à la protection des renseignements personnels.

2.3 **Avoir informé et conseillé le président-directeur général sur l'évolution des principaux dossiers de vérification de la SHQ et sur tout autre enjeu sollicité par celui-ci.**

J'ai régulièrement conseillé, durant l'année, le PDG, la haute direction et les gestionnaires de la SHQ concernant les mandats relevant de la DV, notamment sur les interventions du VGQ, la certification des ententes conjointes SHQ-SCHL et la vérification des organismes dans certains cas spécifiques ou autres. J'ai préparé la documentation pertinente pour chaque rencontre statutaire que j'ai eu avec mon supérieur immédiat, soit le PDG. Ces rencontres ont permis de l'informer régulièrement des dossiers prioritaires, des mandats en cours et à venir et sur des situations nécessitant des actions immédiates. Des courriels visant à l'informer sur certains dossiers jugés prioritaires lui ont aussi été transmis. Un tableau de bord a également été développé pour faciliter le suivi de l'ensemble des dossiers de la DV et fournir un état de situation rapide au PDG. J'ai préparé avant chaque CV, la liste des sujets à présenter et je l'ai validé avec mon supérieur pour m'assurer qu'elle était complète et qu'elle correspondait aux attentes. J'ai participé aux réunions du comité de gestion de la SHQ.

La DV a supporté le PDG pour la déclaration de fiabilité des résultats et des contrôles présentés au rapport annuel de gestion de la SHQ. La DV a rédigé le rapport d'activités 2014-2015 du CV pour le rapport annuel de gestion de la SHQ.

En février 2016, la DV a été sollicitée par le VGQ pour participer à une étude visant à dresser un portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec. Dans le même contexte, la DV (moi-même) a collaboré à un projet pilote visant à remplir un questionnaire puis j'ai fourni mes commentaires, mes opinions et autres sur la méthodologie développée par l'École nationale d'administration publique (ENAP) pour dresser un portrait de la vérification interne au gouvernement du Québec. Selon les échanges avec la responsable de l'ÉNAP, la DV de

No*	FAITS / RÉALISATIONS
No. 1.	**ATTENTES CORPORATIVES GÉNÉRALES**
1.1	**Concernant la gestion des ressources (financières, matérielles et informationnelles), avoir respecté les enveloppes ($) allouées, avoir collaboré à la consolidation d'une culture du contrôle des dépenses et à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan d'action du gouvernement pour la réduction des dépenses de la SHQ, notamment quant :** • **à la cible de réduction graduelle des dépenses de fonctionnement de nature administrative;** • **aux cibles de réduction de 25 % des coûts de publicité, de formation et de déplacement;** • **aux conditions d'autofinancement de nouvelles initiatives et la fin des renouvellements automatiques des programmes arrivant à échéance.** Au cours de l'année 2015-2016, le budget autorisé, sur la base des prévisions proposées, a toujours été utilisé en respectant les enveloppes allouées et dans un souci d'efficience. Les cibles de réduction de 25 % des coûts de formation et de déplacement ont été atteintes et même dépassées. Les nouvelles mesures budgétaires qui ont été mises en place par le gouvernement du Québec en novembre 2014 dans un contexte d'austérité (C.T. 214371) ont toujours été respectées. Au 31 mars 2016, il restait des sommes disponibles dans le poste budgétaire *formation* (référence : Rapport de la DV dans SAGIR au 31 mars 2016 et imprimé le 13 avril 2016) ayant déjà fait l'objet des compressions demandées par le gouvernement c'est-à-dire près de 6 700 $. Rappelons qu'en 2015-2016, pour la première fois depuis 2013, le contrat visant à vérifier un nombre plus important de partenaires de la Société d'habitation du Québec (SHQ) octroyé à une firme externe a été refusé par les autorités. En 2015-2016, la DV a poursuivi de sa propre initiative, ses efforts pour réduire les dépenses de la direction et s'assurer d'une saine gestion des fonds publics. Dans ce contexte, il y a eu un usage accru des systèmes visio-conférence, une meilleure planification des déplacements visant à rencontrer plusieurs mandataires plutôt qu'un seul, l'utilisation pour une seconde année du formulaire d'autorisation préalable pour les déplacements de son personnel que la DV a développé l'année dernière suite à l'entrée en vigueur du C.T. 214371 en novembre 2014 pour faciliter le suivi, la réalisation du mandat portant sur le suivi des vérifications externes qui a été fait à partir uniquement du bureau à l'aide d'entretiens téléphoniques et de documents probants demandés par courriel ou par courrier plutôt que d'effectuer des déplacements. En 2015-2016, la DV a également poursuivi de sa propre initiative, ses efforts dans la révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification. L'ensemble de ces changements est énuméré à la *section 2.1 sous la rubrique Amélioration continue ou de la qualité* de la présente évaluation.
1.2	**Concernant la gestion des ressources humaines, dans le contexte de réduction et de contrôle des dépenses, pratiquer une gestion des ressources humaines qui :** • **favorise un climat organisationnel qui est motivant, stimulant, qui valorise le dépassement et le reconnaît;** • **assure le maintien de l'expertise;** • **favorise l'efficience au travail;** • **accentue la présence des diverses composantes de la société québécoise.** J'ai des rencontres régulières avec le personnel et des statutaires avec le chef de service et le vérificateur externe expert à chaque semaine ou à toutes les deux semaines afin de faire le point sur le suivi des dossiers.

En mai 2015, j'ai rencontré chaque membre de mon personnel afin de compléter l'évaluation de rendement 2014-2015 et signifier mes attentes pour la prochaine année. Chaque employé fera également l'objet d'une évaluation pour la période se terminant le 31 mars 2016. Les attentes se divisent en deux volets : le savoir être et le savoir faire. Je répéterai le même processus au printemps 2016. En 2015, deux recommandations pour l'octroi d'un boni au rendement ont été effectuées pour deux membres du personnel de la DV.

J'effectue la gestion administrative des absences, c'est-à-dire qu'un suivi régulier est effectué pour l'ensemble du personnel. Je suis attentive aux personnes et aux absences qui se produisent selon une séquence ou fréquence particulière. Je suis proactive en réallouant, au besoin, les ressources aux mandats prévus afin d'alléger la charge de travail de certains membres du personnel et d'assurer le respect des échéanciers.

La DV est une direction où le personnel est stable depuis plus de 5 ans. Elle compte parmi ses effectifs six employés réguliers qui ont moins de 35 ans et deux employés membres de groupes cibles. Depuis l'été 2013, la DV accueille un étudiant. Un plan de travail a été préparé et l'encadrement nécessaire a été fourni afin que l'étudiant puisse mener à terme ses mandats.

Lorsque les conditions budgétaires au gouvernement du Québec le permettent, j'accepte et j'encourage le personnel à suivre des formations en relation avec leur travail de vérificateur interne ou externe et également pour développer des compétences pour leur cheminement de carrière. Conformément au cadre de gestion du développement du personnel, des aménagements au niveau des heures de travail ont été accordés à un vérificateur interne et à un vérificateur externe qui poursuivent des études universitaires ainsi que les paiements reliés à celles-ci.

Au niveau du transfert d'expertise, je procède à une rotation des mandats. Je favorise aussi le jumelage et le travail d'équipe pour certains mandats demandant d'assurer la continuité.

En août 2015, je me suis assurée que tous les employés de la DV avaient complété la formation en ligne obligatoire pour l'ensemble du personnel de la SHQ sur *la sensibilisation à la protection des renseignements personnels et à la sécurité de l'information* (4 modules). Cette formation a été rendue disponible au personnel au cours du mois de juillet 2015.

Certains événements ont été soulignés à la DV cette année comme par exemple, un bon coup dans un dossier, l'obtention de la permanence et autres. Des dîners ont aussi été organisés.

1.3 **Concernant le climat organisationnel et la santé des personnes, avoir contribué à leur amélioration en apportant les ajustements requis aux pratiques de gestion. À cette fin, avoir pris les mesures appropriées afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la direction et au personnel concernant les dossiers de l'organisation nécessaires à la réalisation du travail et de favoriser les communications interdirections.**

Lors de l'élaboration de la planification des activités de la DV pour 2015-2016, j'ai rencontré les membres de mon personnel afin de connaître leurs intérêts concernant les mandats à réaliser pour la prochaine année ainsi qu'à travailler en équipe avec des collègues en particulier. Lorsque j'ai des rencontres avec divers membres du personnel de la SHQ ou des gestionnaires, j'implique les membres de mon personnel en leur demandant de m'accompagner. Par la suite, pour certains comités, je les laisse me remplacer.

Afin de maintenir un bon climat de travail au sein de l'équipe et pour favoriser les échanges entre les membres de son personnel, la DV a tenu des réunions de direction avec son personnel au cours de l'année 2015-2016 afin de partager, entre autres, la planification des activités, le suivi des dossiers à la DV, le suivi des rencontres du comité de gestion et de vérification.

En mai 2015, le PDG a requis que la DV procède à un suivi de la recommandation portant sur l'embauche pour les emplois étudiants dotés depuis l'été 2014 afin de fournir l'assurance que les embauches ont été effectuées en conformité avec la Directive. Cette recommandation provenait du rapport de vérification de l'efficacité et de l'efficience des activités de contrôle interne du processus de rémunération (salaires et avantages sociaux) de novembre 2014 produit par la DV.

À plusieurs moments dans l'année, la DV a aussi fourni des avis, des recommandations, soulevé des enjeux, des préoccupations au plan du contrôle interne et autres dans le cadre de divers travaux et demandes par les unités opérationnelles de la SHQ.

En 2015-2016, parmi les mandats confiés, certains retiennent l'attention par leur complexité, leur envergure ou leur caractère stratégique. Par exemple, le mandat de vérification en optimisation des ressources portant sur l'attribution des logements en habitation communautaire, le suivi de la vérification de l'efficacité et de l'efficience des activités de contrôle interne des programmes d'amélioration de l'habitat réalisé en 2013, le suivi de la vérification des pratiques de la SHQ à l'égard de la Loi d'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels réalisé en 2014, la coordination des travaux du VGQ, la certification des ententes signées avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) concernant plusieurs programmes présentés comme réclamation à la SCHL (six rapports), plusieurs dossiers complexes réalisés en vérification externes (par exemple, les projets clés en main) et la coordination de travaux avec l'UPAC.

En 2015-2016, la DV a produit également deux bilans du plan annuel des activités de vérification 2015-2016 sur l'état d'avancement des travaux de la DV et un rapport synthèse sur les vérifications externes menées dans les organismes (incluant l'archivage, l'accès aux documents et la protection des renseignements personnels).

Au niveau de la vérification externe, entre le 1er avril 2015 et le 31 mars 2016, la DV a continué de maintenir son nombre élevé de vérifications externes. Au 31 mars 2016, la DV avait réalisé 22 suivis de vérification auprès des partenaires et 324 vérifications de conformité auprès des organismes ou projets d'habitation. Notons également qu'en plus de ces 324 vérifications, la conformité aux règles d'admissibilité de plus de 116 projets d'habitation a dû être analysée ou vérifiée dans le cadre de la vérification des projets d'habitation soumis selon la formule « clés en main ». Ces résultats au 31 mars 2016 ne tiennent pas compte des cas spéciaux que la DV a traités en vérification externe. Rappelons qu'en 2014-2015, la DV avait réalisé 321 vérifications externes. En 2012-2013, la DV avait réalisé 195 vérifications de conformité auprès des organismes et 49 au cours de l'exercice 2011-2012. Mentionnons également qu'en 2015-2016, pour la première fois depuis 2013, le contrat visant à vérifier un nombre plus important de partenaires de la SHQ octroyé à une firme externe a été refusé par les autorités. En 2015-2016, le nombre de vérification externe a donc été réalisé en totalité par le personnel régulier de la DV à la SHQ.

En plus de réaliser les travaux prévus au plan annuel 2015-2016, la DV a assuré la coordination de plusieurs équipes de vérificateurs externes, pouvant représenter *jusqu'à environ 30 personnes* (en tenant compte du personnel de la DV et d'un étudiant) durant les périodes de pointe ou de travaux intense (mars à décembre) à la SHQ. Par exemple, la vérification des états financiers a nécessité la coordination de huit vérificateurs du VGQ. De son côté, la certification des ententes Canada-Québec a nécessité l'accompagnement de six personnes d'une firme d'expert-comptable. La DV est composée de quinze employés en incluant l'étudiant.

La DV a collaboré avec la Direction du bureau de révision des programmes et de l'organisation du travail (BRPOT) de la SHQ à des travaux. À cet égard, la DV a transmis plusieurs documents qu'elle a produit, soulevé certaines préoccupations, enjeux et participé au besoin à des rencontres.

Amélioration continue ou de la qualité

Par ses interventions proactives, la DV a contribué à l'allégement de la reddition de comptes à la SHQ. En

2015-2016, la DV a continué la révision de plusieurs de ses processus (optimisation des processus en matière de vérification) en vue d'améliorer la gestion administrative de la direction et la qualité de son travail en vérification interne et en vérification externe et ce conformément à la norme 1300 de l'Institut des auditeurs internes (IAI) qui mentionne que le responsable de la vérification interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de la vérification.

De sa propre initiative, la DV a poursuivi l'organisation de la conformité de la direction et l'amélioration continue : 1) Développement d'un outil informatique (VIO) : en 2015-2016, un nouveau module a été implanté afin d'optimiser la planification des vérifications externes. Ce module permet de réduire considérablement le temps requis pour la planification des vérifications externes, d'estimer le coût de chacun des déplacements et enfin de faciliter le suivi budgétaire de la direction. 2) Recensement des constats de non-conformité : au cours de 2015-2016, les vérificateurs ont continué d'améliorer le système d'attribution des cotes de risques afin que celui-ci prenne en considération la nature et l'importance relative du constat en termes de risque pour l'organisme plutôt que de se limiter à la quantité de non-conformité observée. 3) Amélioration des grilles de vérification externe : en 2015-2016, la DV a terminé les travaux visant à les améliorer. Cela fait en sorte que les vérificateurs externes ne saisissent maintenant qu'à une seule reprise leurs constats et observations et que ceux-ci sont transférés automatiquement dans le rapport de vérification externe, dans le bilan synthèse et dans la grille d'attribution des cotes de risque aux partenaires vérifiés. 4) Développement d'un tableau de bord de gestion pour l'ensemble des dossiers de la DV : en 2014-2015, la DV a développé ce tableau pour faciliter le suivi de l'ensemble des mandats de la direction. En 2015-2016, la DV a effectué quelques changements visant à le bonifier davantage. Ce tableau est mis à jour chaque semaine. Au besoin, il est remis au PDG pour lui dresser un portrait complet de l'état de situation des dossiers de la direction. En raison du volume important de vérification réalisée auprès des partenaires, la DV utilise également, pour suivre sa performance et celle de son personnel, un deuxième tableau de bord des vérifications externes qu'elle a développé lors d'un exercice précédent.

Afin de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et à la Directive sur le suivi des vérifications des partenaires, à partir d'une cote de risque attribuée aux organismes vérifiés, la DV a réalisé en 2015-2016 des suivis de vérification externe afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des actions correctives inscrites au plan d'action des partenaires vérifiés au cours de l'année précédente. Conformément à la Directive concernant le suivi des vérifications internes, la DV a réalisé le suivi de la vérification de l'efficacité et de l'efficience des activités de contrôle interne des programmes d'amélioration de l'habitat réalisé en 2013, le suivi de la vérification des pratiques de la SHQ à l'égard de la Loi d'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels réalisé en 2014. La DV a poursuivi l'amélioration de ses façons de faire dans le cadre des travaux de validation du rapport annuel de gestion. La DV est responsable de la certification des ententes Canada-Québec. Elle a aussi amélioré le suivi pour le mandat portant sur la certification des ententes avec la SCHL, la DV a bonifié le tableau de suivi détaillé qu'elle avait développé précédemment. La DV a revu le fonctionnement et la coordination des travaux des vérificateurs externes dans les unités opérationnelles de la SHQ. Pour une quatrième année, une rencontre de démarrage a été organisée par la DV avec les unités administratives de la SHQ et les vérificateurs externes afin de présenter les rôles et les responsabilités de chacun et la planification des travaux pour la prochaine année.

La DV a continué d'améliorer l'intranet de la direction et à assurer sa mise à jour en 2015-2016.

La DV (ou moi-même) a coordonné plusieurs interventions avec le VGQ, avec les vérificateurs externes pour la certification des ententes Canada-Québec, avec les vérificateurs de la SCHL pour le suivi de la vérification conjointe ou autres. La DV a aussi coordonné les travaux relatifs au suivi de vérification avec le VGQ, soit le rapport à la direction découlant des travaux de vérification sur les états financiers. En 2015-2016, la coordination de ces mandats avec divers intervenants externes a été davantage améliorée. Plusieurs échanges et de nombreuses rencontres avec les dirigeants, les gestionnaires, les professionnels de l'ensemble des unités de la SHQ ou des intervenants externes ont été planifiés. Tous ces échanges avaient pour but de faciliter la réalisation

la SHQ a été retenue par le VGQ pour la qualité de ses travaux, son excellente structure, son fonctionnement et ses compétences dans le domaine. Les résultats de ces travaux serviront à alimenter la réflexion sur le sujet et à formuler des observations qui seront jointes à l'un des tomes du Rapport annuel du VGQ à l'Assemblée nationale. L'ÉNAP m'a remercié pour la rapidité et pour le temps important que j'ai consacré pour améliorer leur méthodologie. Elle m'a indiqué qu'ils ont pris en compte mes nombreux commentaires et suggestions.

Autres réalisations (non incluses dans les attentes signifiées) et promotion de la vérification interne et des saines pratiques en matière de gouvernance :

Je suis active dans le milieu pour promouvoir la vérification interne et la gouvernance. Je suis mentor pour les candidats à la profession de CPA dans la fonction publique provinciale depuis plusieurs années. En septembre 2015, j'ai été nommée vice-présidente sur le CA du Cercle des administrateurs de sociétés certifiés (ASC). Rappelons qu'en septembre 2014, j'ai été élue comme administratrice sur le CA du Cercle des ASC. En septembre 2015, j'ai été nommée membre sur le comité multisectoriel en affaires publiques par le président du CA de l'Ordre des CPA du Québec. En décembre 2015, j'ai été nommée membre externe et présidente du comité de vérification de la Sûreté du Québec.

Mentionnons également qu'en décembre 2014, j'ai été nommée administratrice externe par l'Office des professions du Québec pour veiller à la protection du public sur le CA de l'Ordre des ergothérapeutes du Québec (OEQ). Compte tenu de mon expertise en comptabilité et en vérification, l'Ordre m'a aussi désignée depuis décembre 2014 (vote à l'unanimité par tous les membres du CA) sur le comité des finances ainsi que depuis décembre 2015 sur le comité de révision (vote à l'unanimité par tous les membres du CA).

J'ai été conférencière à deux reprises à Montréal (novembre 2015) et à Québec (décembre 2015) dans le cadre de la série des petits déjeuners qui sont offerts par le Cercle des ASC. Le sujet de ma conférence était : le procès-verbal, un outil essentiel au CA pour une saine gouvernance. À la demande du CA du Cercle et des autorités du Collège des administrateurs de sociétés (CAS) de l'Université Laval, je réalise régulièrement depuis novembre 2014 des présentations la fin de semaine afin de promouvoir la désignation de ASC aux finissants (module 5 : dernier module avant l'examen) du programme de certification en gouvernance du Collège. J'ai suivi des formations pour le maintien de mes titres professionnels de CPA et Adm.A.

APPRÉCIATION GLOBALE

Déterminer l'appréciation globale qui correspond le mieux au rendement fourni par l'évalué en tenant compte des attentes signifiées, de leur importance relative, du niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations ainsi que des circonstances entourant ces réalisations.

Référer à la signification des appréciations telle que définie en première page.

+	A		B		C		D		E

Indiquer les principaux motifs à l'appui de l'appréciation globale retenue:

J'ai pu constater encore une fois cette année que Madame Tremblay a donné une performance exceptionnelle à titre de directrice de la vérification et ce pour tous les aspects de sa gestion. Le rendement de Madame Tremblay est remarquable. Madame Tremblay a toujours dépassé les résultats attendus et respecter les échéanciers. Elle est une gestionnaire très structurée. Elle fait preuve de professionnalisme et de rigueur dans l'ensemble de sa gestion et ses initiatives sont des plus positives pour l'organisation. Les documents produits et présentés sont toujours pertinents et d'une qualité irréprochable. D'ailleurs, à quelques reprises cette année, la Direction de la vérification (DV) de la Société d'habitation du Québec (SHQ) a été citée en exemple par des organisations pour la qualité de ses travaux, son excellente structure, son fonctionnement et ses compétences dans le domaine. De nombreuses initiatives ont été menées dans une perspective d'amélioration continue, à la fois au niveau des outils, des pratiques de vérification, des mécanismes de suivi et de l'interface avec les directions concernées. L'ensemble des cibles de vérification inscrites au plan annuel ont été dépassées car des mandats se sont ajoutés en cours d'année, en plus des nombreux mandats ad hoc complétés. Les rencontres statutaires de Madame Tremblay sont toujours bien préparées et elle est soucieuse de porter à mon attention les principaux dossiers de vérification et les problématiques qui nécessitent une attention particulière. Dans le contexte des changements organisationnels à la SHQ, Madame Tremblay a su mobiliser les membres de son personnel en créant un milieu de travail harmonieux propice à l'engagement et à l'évolution professionnelle des membres de son équipe.

De plus, Madame Tremblay se tient à la fine pointe de tout perfectionnement en regard de la vérification interne, de la vérification externe et de la gouvernance afin de parfaire son expertise ainsi que celle de son équipe. Son travail et son engagement sont très bénéfiques pour la SHQ. Elle a contribué à plusieurs initiatives et fait diverses présentations dans le domaine de la gouvernance.

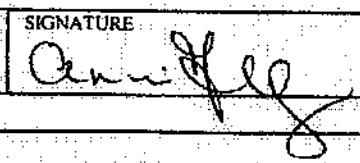
SIGNATURES

PERSONNE QUI ÉVALUE

FONCTION	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
M. Michel Gagnon Président- directeur général		2016	06	08

PERSONNE QUI RÉVISE

Commentaires:
Commentaires

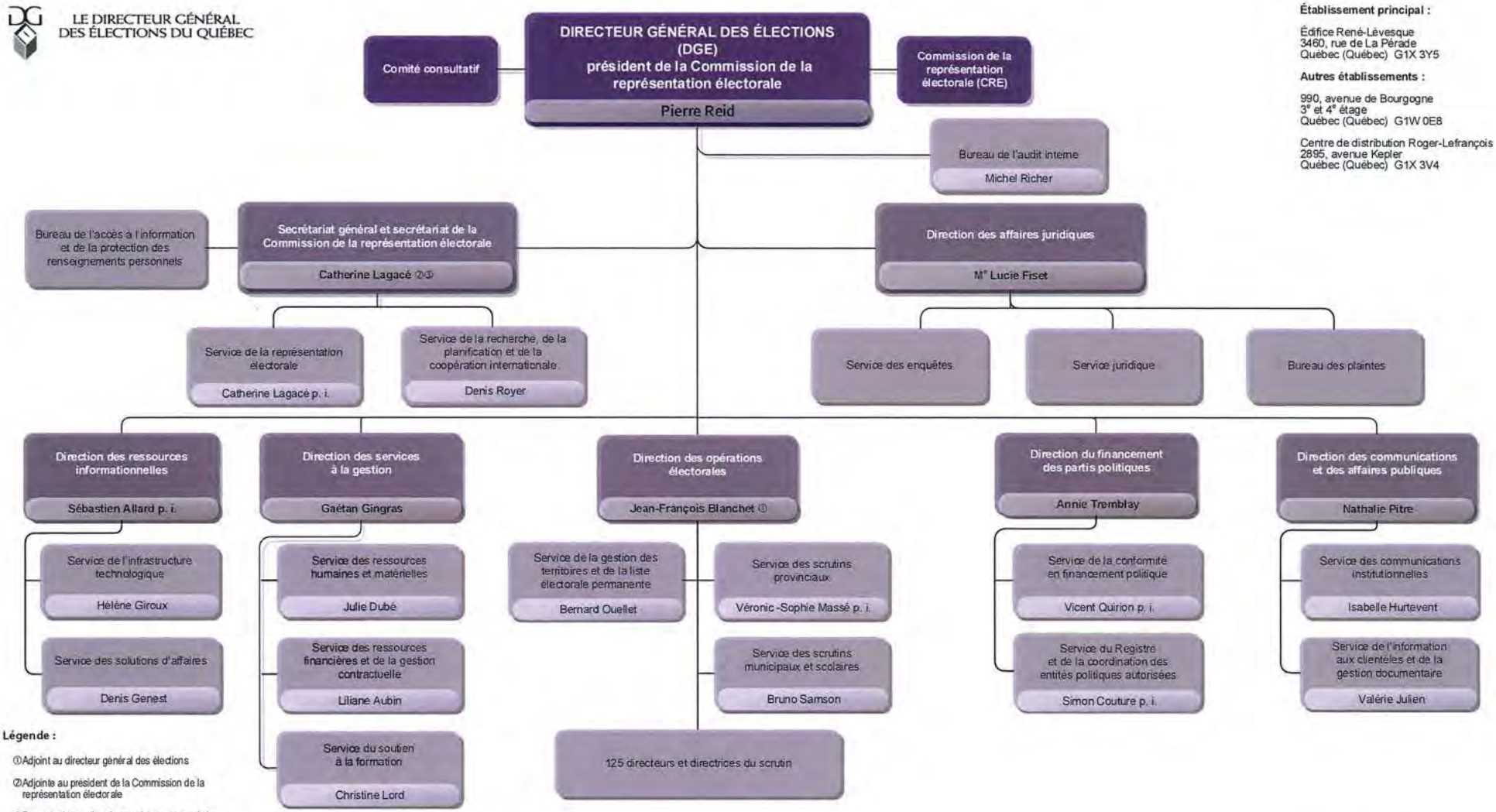
FONCTION	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
Fonction		2016 Année	06 Mois	20 Jour

PERSONNE ÉVALUÉE

Commentaires:
Commentaires

Atteste avoir reçu copie de la présente évaluation.	SIGNATURE	ANNEE	MOIS	JOUR
		Année	Mois	Jour

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC



Établissement principal :

Édifice René-Lévesque
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Autres établissements :

990, avenue de Bourgogne
3e et 4e étage
Québec (Québec) G1W 0E8

Centre de distribution Roger-Lefrançois
2895, avenue Kepler
Québec (Québec) G1X 3V4

Légende :

①Adjoint au directeur général des élections

②Adjointe au président de la Commission de la représentation électorale

③Responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements – Coordonnées 418 644-1090, poste 3216

Membre du comité de direction

p. i. par intérim

Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
Mise à jour: 2016-11-01

A 10
4 févr. 20
MA

A
11
4 février 20
MA

DERMAPURE

ESTHÉTIQUE SANS CHIRURGIE

1-877-781-1811 | www.dermapure.com

- ☐ Dre Marie-France Aumont
- ☐ Dr Guy Chamberland
- ☐ Dre Valérie Dagenais
- ☐ Dre Marie-Josée Dubois
- ☐ Dre Marilyn Gareau
- ☐ Dre Nadia Hagenimana
- ☐ Dr Guillaume Lord
- ☐ Dr Razvan Moïsescu
- ☐ Dre Lan Chau Nguyen
- ☐ Dre Marie-Christine Roy
- ☒ Dre Geneviève Thérien
- ☐ Dre Hélène Veillette
- ☐ Dre Marie-Pierre Roy
- ☐ Dr Frédéric Arguin
- ☐ _____
- ☐ _____

Date : 2019/11/25

Nom : Annie Tremblay

Rx

Madame Tremblay souffre de rosacée et de couperose, ce qui cause des rougeurs chroniques ainsi que du "flushing" (rougissement spontané involontaire)

Signature M.D. :

Licence : 108310

REPETATUR	1	2	3	4	5	PRN	NR

Dermatologue

A
12
4 fév. 20
M

25 novembre 2016

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Sam 2018-07-21, 12:51
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Pour ton info
Merci
A

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>
Date: 25 novembre 2016 à 13:53:47 HNE
Destinataire: "Gabrielle Thibault" <GThibault@dgeq.qc.ca>
Cc: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>, "Marc Arsenault" <Marsenault@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép. : Évaluation des dépenses 2016-2017 au 31 mars 2017 et demandes budgétaires pour l'exercice financier 2017-2018

Bonjour Gabrielle,

Je t'envoie les prévisions budgétaires de la DFPP (unités 2000, 2100 et 2200) au 31 mars 2017, nos demandes budgétaires pour 2017-2018 de même que nos demandes en effectifs (personnel temporaire, occasionnel et permanent).

Tel que nous en avions déjà discuté, je porte à ton attention les points suivants :

- À l'élément 01, nous avons ajouté une ligne (après la # 57) afin d'y prévoir des services professionnels (contrat de services professionnels) dans le PSA – Vérification provincial
- À l'élément 03, nous avons ajouté une ligne (après la # 224) afin d'y prévoir des frais de déplacement liés aux vérifications des RDE des élections générales municipales de nov. 2017

Dans la mesure du possible, nous avons bien tenté d'estimer la masse salariale liée à nos demandes de personnel temporaire et occasionnel.

Tu constateras également que l'ensemble de nos prévisions et demandes budgétaires sont détaillées en notes complémentaires aux onglets « Infos suppl. au 31 mars 2017 » et « Infos suppl. 2017-2018 ».

Quant à nous, c'est notre premier exercice complet de ce genre. Si des précisions s'avéraient nécessaires de ton côté, n'hésite surtout pas à communiquer avec nous.

Une belle fin de semaine,

>>>

> >>> Gabrielle Thibault 2016-11-09 15:46 >>>
> Bonjour,
>
> Vous trouverez ci-joints, le fichier de suivi budgétaire à compléter ainsi qu'une note vous expliquant la procédure à suivre.
>
> Nous demandons votre collaboration afin de nous retourner un seul fichier pour votre direction, et ce, au plus tard le vendredi 25 novembre 2016.
>
> Je demeure disponible pour toute information supplémentaire.
>
> Merci de votre attention,

Envoyé de mon iPhone

A
13
En liasse
4 février 20
MA

22 février 2018 courriel à GG et JDubé suite à l'initiative de Maryse de prendre les présences du personnel de la DFPP (Diane Desroches n'avait pas demandé cela..)

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Ven 2018-05-11, 09:52
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>
FEUILLE DE PRÉSENCE POUR LA FERMETURE Des LOCAUX HIER...

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 22 février 2018 à 18:28:14 HNE
> **Destinataire:** Gaétan Gingras <GGINGRAS@dgeq.qc.ca>
> **Cc:** Julie Dubé <Jdube@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Feuille de présence pour fermeture des locaux hier...,**
>
> Bonjour Gaétan,
>
> Pour faire suite à la feuille de présence que les employés de la DFPP devaient signer hier (ce dont Karine nous a parlé au RC) avant de quitter pour retourner à la maison, il s'agirait d'une initiative personnelle de madame Malenfant plutôt qu'une demande de madame Desroches. Je te laisse tout de même valider avant que j'avise SaiHo que c'est les ressources humaines qui donne les instructions à suivre et pas son adjointe administrative.
>
> Merci beaucoup et bonne soirée !
> Annie
>
> Envoyé de mon iPhone

Envoyé de mon iPhone

30 janvier 2018 accueil des nouveaux. Plainte de Maryse et aussi lien ajout diagnostic

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Dim 2018-05-13 10:21
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Expéditeur: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 30 janvier 2018 à 16:06:24 HNE
Destinataire: "Maryse Malenfant" <Mmalenfant@dgeq.qc.ca>
Cc: Jérémie Aubé <JAube@dgeq.qc.ca>, "SaiHo Yuen" <SYuen@dgeq.qc.ca>
Objet: Transférer : Rép. : Accueil des nouveaux employés

PVI
>>>

De : Julie Dubé
À : Tremblay, Annie
Date : 2018-01-30 15:54
Objet : Transférer : Rép. : Accueil des nouveaux employés

Bonjour Annie,

J'ai discuté avec Jésabelle qui coordonne les activités d'accueil du nouveau personnel. L'automne dernier, j'ai eu quelques absences en invalidité qui ont affecté l'offre de service. En effet, la personne responsable de l'accueil individuel s'est absentée durant plusieurs semaines et celle qui a pris le relais ne pouvait réaliser les assermentations. Dans ce contexte, nous avons dû faire déplacer les personnes accueillies pour pouvoir les assermenter et les accueillir en même temps. J'ai dû moi-même réaliser plusieurs assermentations pour pallier au manque. Maintenant, la situation est rétablie et nous allons pouvoir recommencer à accueillir le nouveau personnel au 990. Tu peux le confirmer à Maryse et à tes gestionnaires.

En espérant que cela répond à la demande.

Bonne fin de journée!

Julie Dubé
Directrice
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-3990, poste 3072
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>> Annie Tremblay 2018-01-30 12:19 >>>

Bonjour Julie,

Pour ton information seulement.

Merci beaucoup et a+
>>>

De : Maryse Malenfant
À : Tremblay, Annie
Date : 2018-01-30 12:17
Objet : Rép. : Accueil des nouveaux employés

Oui Annie, si cela peut la sensibiliser à notre situation. :)
>>> Annie Tremblay 2018-01-30 12:15 >>>
Bonjour Maryse, est-ce que je peux transmettre ton courriel à la directrice des ressources humaines pour l'informer?
Merci beaucoup et a+
>>>

De : Maryse Malenfant
À : Tremblay, Annie
CC : SaiHo Yuen; Aubé, Jérémie
Date : 2018-01-30 11:42
Objet : Accueil des nouveaux employés

Bonjour Annie,

À la suite d'une erreur du Service des ressources humaines et matérielle, j'ai appris une bien malheureuse nouvelle : dorénavant, les rencontres d'accueil des nouveaux employés de l'Espace de Bourgogne se tiendront au 3460, rue de La Pérade.

Mise en contexte : Notre beau grand Daniel avait une rencontre planifiée avec madame Claudia Ross pour son accueil. Le lieu de la rencontre n'avait pas été précisé à son rendez-vous. Voulant savoir à quel endroit serait tenue la réunion, il est venu me questionné. Je lui ai alors dit, après vérification de l'agenda des salles qu'aucune réservation n'avait été faite et lui avait dit que j'irais le mener et faire les présentations. Madame Ross n'étant pas présente à l'heure fixée (10 h), j'ai contacté la secrétaire du service des RH pour avoir de l'information à ce sujet.

Faits : Madame Ross est arrivée avec du retard. Elle nous a mentionné que dorénavant, toutes les rencontres d'accueil seraient tenues au Service des ressources humaines et matérielles du 3460 (2e étage), que c'était ce qui venait d'être décidé dans leur service. La rencontre a duré environ 20 minutes.

Lorsque nous sommes déménagés en septembre 2015, on nous avait assurés qu'on ne subirait aucun inconvénient liés à la distance. Depuis ce moment, toutes les rencontres ont été tenues ici et on veut nous retirer ce service. Les promesses faites au départ (2014-2015) diminuent avec le temps, ce cas-ci en est un exemple.

Analyse : Les rencontres d'accueil sont tenues habituellement le lendemain ou dans les premiers jours de l'arrivée d'un employé. Lorsque nous étions au 3460, j'allais reconduire

moi-même les nouveaux employés au SRH du 2e étage et depuis mon retour au travail, le 1er novembre 2016, je vais les reconduire à la bonne salle de conférence et je présente l'employé à l'intervenant attitré. Ceci permet de diminuer le stress ressenti durant des premiers jours, voire premières semaines lors d'une nouvelle situation. De plus, je considère, personnellement, que cela fait plus « accueillant » que quelqu'un du SRHM se déplace pour nous que si on doit se déplacer pour aller les rencontrer. De plus, c'est encore un autre service que nous « perdons ». Il en reste très peu... dont le coût du stationnement qui est gelé jusqu'en 2020, mais j'ai bien l'impression, qu'après cette période, nous n'aurons plus rien.

Finalement, je tiens à porter à ton attention Annie, que nous n'avons JAMAIS demandé à déménager ici, pas plus que nos gestionnaires de l'époque. Nous nous sentons isolés et parfois de trop et à la suite de l'annonce des résultats de la démarche diagnostique organisationnelle, c'est encore un point qui vient s'ajouter aux autres.

Je demeure disponible pour en discuter.

Maryse Malenfant
Adjointe de direction
Service de la conformité et de la gestion des systèmes informatiques en financement politique
Direction du financement des partis politiques
T 418 [illegible] 1990, poste 5202
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc), G1X 3Y5
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Envoyé de mon iPhone

A
14
en liasse
4 février 20
MA

2 novembre 2017 courriel Hélène Lachance de Maryse Malenfant

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Lun 2018-06-11, 07:36
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Bonjour, on pourra en reparler demain matin lors de notre rencontre.
Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 2 novembre 2017 à 16:13:09 HAE
> **Destinataire:** "Maryse Malenfant" <Mmalenfant@dgeq.qc.ca>
> **Cc:** Jérémie Aubé <JAube@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Rép :□ Hélène Lachance□**
>
> Bonjour Maryse,
>
> Je suis en réunion avec monsieur Reid et je viens de prendre ton message.
> J'irai voir Hélène à ce sujet. Je crois qu'il s'agit d'un malentendu.
> Je te tiendrai informer.
>
> Une bonne soirée et tente de décrocher un peu.
>
> Annie
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 2 nov. 2017 à 14:38, Maryse Malenfant <Mmalenfant@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonjour Annie,
> >
> > Comme discuté hier concernant les guides, hier, j'ai été pour voir Hélène. J'ai demandé à Kathleen pour la voir, elle m'a demandé à quel sujet et je lui ai répondu : les guides.
> > Kathlenn est revenue en me disant que madame Lachance était beaucoup trop occupée pour me voir. Qu'elle était sur une urgence.
> > J'ai dit à Kathleen de me prévenir quand elle serait disponible.

J'ai vu Hélène à quelques reprises depuis ce temps faire des blagues avec ses employés.
Croyant que j'avais été oubliée, sachant que je pars bientôt pour mon rendez-vous médical et que je travaillerai de chez moi demain, j'y suis retournée.
Kathleen a refait le filtre et elle m'a dit que je pouvais aller la voir.
En entrant dans son bureau, je l'ai saluée et n'ai pas eu le temps de m'informer, par politesse, de comment elle allait. Elle m'a dit bêtement : Je n'ai pas le temps qu'est-ce que tu veux ? Je n'ai pas eu le temps de me tirer une chaise et je me suis retournée pour commencer à parler. J'ai commencé à lui dire : À la demande d'Annie, je repasse sur les guides et elle m'a coupée en me disant : Je sais tout ça... kossé tu veux? (d'une manière plus que bête). Étant particulièrement sensible aujourd'hui et tu sais pourquoi Annie, je me suis mise à pleurer et suis ressortie de son bureau.

Je pars sous peu et je n'ai pas encore eu d'excuses de sa part. Je m'attends d'un employé avec qui je travaille et encore plus d'un gestionnaire, qu'il soit le mien ou non, de ne pas me faire traiter de la sorte. Je comprends que je suis sensible, mais ce n'est pas une manière de parler aux gens.

Je suis joignable sur mon cellulaire au 418 650-5507.

<IMAGE.png>

Envoyé de mon iPhone

7 novembre 2017 à 19h31 j'écris à Jérémie sur la chicane de Maryse vers Hélène....

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Jeu 2018-05-10, 21:14
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Ok merci beaucoup
A

Envoyé de mon iPhone

Le 7 nov. 2017 à 19:16, Jérémie Aubé <jaube@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Elle ma rencontré ce pm pour me parler de Maryse justement.
>
> Elle ne semblais pas vouloir revenir sur les événements plus qu'il le faut à l'occasion de votre rencontre de demain.
>
> Je lui ai indiqué que J'appréciais le travail de Maryse (dévoué et minutieux), que j'étais conscient que Maryse étais très émotive (parfois trop), et qu'il s'agit à mon avis d'un problème de communication, d'ou l'importance de le régler à la source et de faire un retour rationnel sur les événements.
>
> Mais bon... c'était mon topo...à suivre.
>
> Bonne soirée!
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 7 nov. 2017 à 19:00, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonjour Jérémie,
> >
> > Je te laisse voir Maryse car elle est sous ta responsabilité. Tel que discuté, vendredi dernier tu devras svp être prudent (et parler aux rh avant) et il faut plutôt prévenir au lieu qu'elle dépose une plainte comme Antoine l'a indiqué. Par ailleurs, il faudra aussi obtenir la version de André pour être équitable.
> >
> > (J'ai parlé à Hélène vendredi dernier suite au passage de Maryse dans son bureau jeudi pm. Elle m'a indiqué que ce que Maryse m'a dit est inexacte et exagérée. Elle est plutôt d'avis que c'est Maryse qui est l'employée difficile à la DFPP au lieu de André. Je lui ai

expliqué mais elle m'a dit qu'il y a deux côtés à une médaille. Je pourrai te mentionner d'autres informations qu'elle m'a donné.)

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

Le 7 nov. 2017 à 09:44, Jérémie Aubé <JAube@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Concernant le dossier de Maryse et André, je suis toujours en attente d'un retour d'Antoine pour la suite des choses, je lui ai d'ailleurs laissé un message ce matin.
>
> Lors de notre rencontre, Antoine à abordé la question de la plainte pour harcèlement et des options et orientations a envisager.... désirais-tu rencontrer Maryse à ce sujet ou je m'en charge?
>
> Dans un souci de bien structurer l'intervention.
>
> Merci à l'avance et bonne journée à toi
>
> <IMAGE.png>

Envoyé de mon iPhone

7 novembre 2017 réponse à Maryse sur HLachance et les rh sont en cc et Jérémi...

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Mer 2018-05-16, 19:25
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Allo Maryse,

Nous nous verrons à 4 demain pour une durée de 30 minutes. Mon agenda est passablement chargé. Jérémie sera présent il est ton supérieur immédiat, c'est parfait.

(Je n'encourage pas les discussions que tu m'indiques dans ton courriel ci-dessous, si nous souhaitons ne pas nuire au climat de travail. Je suggère qu'on se parle entre adultes et avec transparence.)

Merci beaucoup et bonne soirée
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 7 nov. 2017 à 16:28, Maryse Malenfant <Mmalenfant@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> J'aimerais te rencontrer seule à seule quelques minutes avant la rencontre stp.
> Je veux t'informer de certains faits portés à ma connaissance hier.
> Concernant la rencontre, est-ce que Jérémie peut se joindre à nous ?
> J'apprécierais beaucoup.
>
> Maryse
> >>> Annie Tremblay 2017-11-03 16:57 >>>
> Bonjour Maryse,
>
> J'ai rencontré Hélène cet après-midi à ce sujet. Elle a été surprise aussi hier.
> Elle m'a expliqué. Il y a effectivement des éléments à clarifier.
> On tiendra donc une rencontre mercredi matin prochain (toi, moi et Hélène).
>
> Ne sois pas inquiète, tout est ok.
>
> Merci beaucoup et à bientôt.
> Annie
> >>>
> **De :** Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **À :** Maryse Malenfant

CC : Jérémie Aubé
Date : 2017-11-02 16:12
Objet : Re: Hélène Lachance

Bonjour Maryse,

Je suis en réunion avec monsieur Reid et je viens de prendre ton message.
J'irai voir Hélène à ce sujet. Je crois qu'il s'agit d'un malentendu.
Je te tiendrai informer.

Une bonne soirée et tente de décrocher un peu.

Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 2 nov. 2017 à 14:38, Maryse Malenfant <Mmalenfant@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Comme discuté hier concernant les guides, hier, j'ai été pour voir Hélène. J'ai demandé à Kathleen pour la voir, elle m'a demandé à quel sujet et je lui ai répondu : les guides.
> Kathlenn est revenue en me disant que madame Lachance était beaucoup trop occupée pour me voir. Qu'elle était sur une urgence.
> J'ai dit à Kathleen de me prévenir quand elle serait disponible.
> J'ai vu Hélène à quelques reprises depuis ce temps faire des blagues avec ses employés.
> Croyant que j'avais été oubliée, sachant que je pars bientôt pour mon rendez-vous médical et que je travaillerai de chez moi demain, j'y suis retournée.
> Kathleen a refait le filtre et elle m'a dit que je pouvais aller la voir.
> En entrant dans son bureau, je l'ai saluée et n'ai pas eu le temps de m'informer, par politesse, de comment elle allait. Elle m'a dit bêtement : Je n'ai pas le temps qu'est-ce que tu veux ? Je n'ai pas eu le temps de me tirer une chaise et je me suis retournée pour commencer à parler. J'ai commencé à lui dire : À la demande d'Annie, je repasse sur les guides et elle m'a coupée en me disant : Je sais tout ça... kossé tu veux? (d'une manière plus que bête).
> Étant particulièrement sensible aujourd'hui et tu sais pourquoi Annie, je me suis mise à pleurer et suis ressortie de son bureau.
>
> Je pars sous peu et je n'ai pas encore eu d'excuses de sa part. Je m'attends d'un employé avec qui je travaille et encore plus

d'un gestionnaire, qu'il soit le mien ou non, de ne pas me faire traiter de la sorte. Je comprends que je suis sensible, mais ce n'est pas une manière de parler aux gens.

Je suis joignable sur mon cellulaire au 418 650-5507.

<IMAGE.png>

Envoyé de mon iPhone

A
15
4 fév. 20
MA

26 février 2018 14h01 vérification ville de Québec échange avec Saiho

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Ven 2018-05-11 09:15
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Bonjour SaiHo,

Je trouve que toute l'équipe pour une même visite c'est peut être un peu trop à moins que la Ville soit informée que vous serez nombreux. Sinon, il serait préférable de faire deux groupes avec 2 villes. Par exemples, Lévis et Québec. Il s'agit de clients externes (partis) au DGEQ et pas une clientèle interne du gouvernement du Québec (comme le VGQ).

Merci beaucoup et j'attends de vos nouvelles !

Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 26 févr. 2018 à 13:19, SaiHo Yuen <SYuen@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> J'aimerais vous informer que toute mon équipe va participer à la vérification à la ville de Québec les trois prochains jours (cette sortie a été planifiée conjointement avec la ville de Québec). Nous voulons donner une expérience de terrain à tout le monde et aussi valider nos nouveaux programmes.
>
> Merci beaucoup
>
> SaiHo

Envoyé de mon iPhone

A-16
en liasse
4 février 20
MA

Vérificatrice ou vérificateur en financement politique

Numéro

10500MU063009261401

Ministère ou organisme

Directeur général des élections du Québec

Région

03 Capitale-Nationale

Corps-classe d'emplois

105.00 - Agent de recherche et de planification socio-économique

Catégorie d'emplois

6 - Emplois professionnels

Période d'inscription

2016-12-02 - 2016-12-25

Domaine d'emplois

Administration, affaires, comptabilité et finance

Renseignements généraux

Directeur général des élections du Québec : Direction du financement des partis politiques – Service de la conformité en financement politique. Quatre (4) emplois sont à pourvoir au 990, rue de Bourgogne, 3e étage, à Québec.

Contexte : Le Directeur général des élections a pour mission d'assurer la tenue des élections et des référendums, de veiller au respect des règles sur le financement politique, de garantir le plein exercice des droits électoraux et de promouvoir les valeurs démocratiques de la société québécoise. Travailler au DGE c'est faire partie d'une équipe dynamique où la qualité de vie est au cœur des préoccupations. Pour en savoir plus, visitez notre section carrière à l'adresse suivante www.electionsquebec.qc.ca/francais/carrieres/

Nos valeurs :

- l'impartialité et l'indépendance dans l'exercice de nos fonctions
- la transparence dans l'administration des lois électorales
- la qualité des services pour assurer pleinement l'exercice des droits électoraux
- la créativité et l'innovation pour s'adapter aux changements et répondre aux besoins de la population.

Quelques avantages à travailler au DGE :

- Un milieu dynamique où la qualité de vie est au cœur des préoccupations;
- De nombreuses opportunités de développement;
- Un programme de promotion de la santé (massage sur chaise, mesure d'encouragement à l'activité physique, évaluation annuelle de la condition physique, etc.);
- Stationnement accessible et abordable;
- Accès facile par les autoroutes tant du côté de la Rive-Nord que du côté de la Rive-Sud,
- Plusieurs services à proximité
- Horaire de travail facilitant la conciliation travail/vie personnelle

Attributions : Sous l'autorité du directeur du Service de la conformité en financement politique et sous la supervision du chef d'équipe, la personne titulaire de l'emploi effectue les travaux de vérification financière et de conformité en matière de financement des entités politiques autorisées dans le but de veiller à l'application et au respect des règles législatives et réglementaires dictées par la LE , la LERM1, la LES1 et la LCP1. Pour ce faire, elle participe à l'élaboration de programmes de vérification ou d'examen et les applique aux opérations financières annuelles des entités autorisées des paliers provincial et municipal, soit les partis politiques, les instances de partis, les députés et candidats indépendants autorisés de même que, le cas échéant, lors des campagnes à la direction d'un parti politique. À la suite des élections provinciales, elle vérifie les rapports de dépenses électorales des candidats et des partis politiques. Elle s'assure que le remboursement des dépenses électorales est fait et acquitté conformément au cadre légal et normatif. Elle révise ou évalue le travail effectué par les trésoriers municipaux et les directeurs généraux de commissions scolaires2, concernant les rapports de dépenses électorales produits après chaque élection générale ou partielle. De plus, la personne réalise diverses recherches, analyses et vérifications pour des dossiers spéciaux qui concernent des sujets liés au respect des règles de financement politique.

Profil recherché

La personne recherchée est autonome, fait preuve de rigueur de tact et de diplomatie et est habile à vulgariser des contenus complexes. Elle possède de bonnes aptitudes pour établir et maintenir une relation de confiance avec la clientèle. Elle est souple et ouverte aux nouvelles technologies et fait preuve d'innovation dans les solutions proposées. Elle démontre une bonne résistance au stress et s'adapte facilement aux changements. Elle est également disponible et en mesure de travailler à l'extérieur du bureau pour effectuer de la vérification ou donner de la formation

De plus, la personne doit être titulaire d'un diplôme universitaire de 1er cycle en sciences de l'administration (comptabilité ou finance), dont l'obtention requiert un minimum de 16 années d'études.

Conditions d'admission: Faire partie du personnel régulier de la fonction publique du Québec. Appartenir à la classe d'emplois d'agente ou d'agent de recherche et de planification socio-économique ou accepter un reclassement à ce titre et posséder au moins trois années d'expérience pertinente de niveau professionnel en comptabilité ou en vérification.

Modalités d'inscription

Période d'inscription : Du 2 au 25 décembre 2016

Au terme de la période d'inscription, cette offre ne sera plus accessible dans le système de dotation en ligne. Par conséquent, nous vous suggérons de **conserver une copie** de cette offre pour consultation ultérieure

Inscription : Pour soumettre votre candidature, vous devez cliquer sur « Poser ma candidature ». Prenez note que l'inscription doit **obligatoirement** s'effectuer à l'aide du formulaire d'inscription en ligne.

Veuillez noter qu'il est de votre responsabilité de fournir un dossier complet et détaillé, notamment en inscrivant votre emploi actuel dans la section « Expérience de travail ». Lorsque vous aurez soumis votre candidature, les informations contenues dans le formulaire ne pourront plus être modifiées

Aucune candidature transmise par courrier, courriel ou télécopieur ne sera acceptée.

Pour toute question concernant l'utilisation d'*Emplois en ligne*, vous pouvez communiquer avec le Centre d'assistance en dotation au 418 528-7157, pour la région de Québec, ou sans frais au 1 866 672-3460, ailleurs au Québec.

Informations sur le processus de dotation : Madame Claudia Ross, 418 644-1090, poste 3062

Informations sur les attributions de l'emploi : Monsieur Vincent Quirion, 418 644-1090, poste 5317

Note : Cette offre de mutation fait également l'objet d'une offre d'affectation qui pourra être traitée de façon prioritaire. Toute candidature référée dans le cadre de la relocalisation d'une personne en priorité de placement sera traitée préalablement à la mutation.

10500ML0530032514O1_fiche_imprimable.cnl

Date 2017-02-14 1:18
Objet Avis - Suivi de votre candidature (10500MU063026615601)
Message

Québec

Date d'émission de l'avis : 2017-02-14

Bonjour Monsieur Bélanger,

Pour faire suite à votre inscription à l'offre de mutation 10500MU063026615601 - Chef d'équipe de la vérification - volets municipal et scolaire, nous vous informons que votre candidature n'a pas été retenue.

Cette décision ne remet aucunement en question votre dossier professionnel mais elle est prise relativement au nombre de candidatures reçues.

Nous vous remercions de l'intérêt manifesté pour le Directeur général des élections.

NOTE : CE MESSAGE EST AUTOMATISÉ. VEUILLEZ NE PAS Y RÉPONDRE.

11 mai 2017 transfère Marc et Martin (prêt de service)

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Jeu 2018-08-09, 09:55
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 11 mai 2017 à 15:29:06 HAE
Destinataire: Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép :□ prêts de service□

Bonjour Hélène,
Ok merci
A++

Envoyé de mon iPhone

Le 11 mai 2017 à 15:23, Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Juste un mot pour t'informer que j'ai rencontré Nadia et elle est d'accord pour que Pascal Bélanger se joigne à son secteur. Nous allons voir à lui confier certains dossiers qui sauront lui plaire du moins nous l'espérons. Par ailleurs, je suis allée rencontrer Patricia au sujet du prêt de l'une des deux secrétaires. Patrticia m'a alors informé que le prêt était jusqu'au 23 juin à raison de 10 hres/semaine et qu'elle souhaitait être informé de tout ce qui allait transité par la secrétaire de façon à contrôler ce qui lui sera acheminé et veiller à ne pas dépasser le nombre d'heures alloué.
>
> Tu comprendras que dans ce contexte nous allons nous arranger autrement. Je réitère cependant qu'une meilleure allocation des ressources en secrétariat serait souhaitable afin de mieux répartir les efforts en secrétariat de la direction.

11 mai 2017 15:50 courriel à Hélène (arrive de Pascal Bélanger dans le secteur des...

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Jeu 2018-08-09, 09:54
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Envoyé de mon iPhone

Le 11 mai 2017 à 15:49, Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour à tous,
>
> La présente est pour vous informer que M. Pascal Bélanger a accepté de venir prêter mains fortes au secteur des contributions à compter du 23 mai prochain. Nous voulons souhaiter bienvenue à Pascal et l'assurons de tout notre appui au sein de notre service.
>
> <IMAGE.png>

Envoyé de mon iPhone

A 17
5 pièces jo
MA

9 juin 2017

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Mer 2018-08-08, 10:34
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 9 juin 2017 à 13:41:44 HAE
> **Destinataire:** Gaétan Gingras <GGINGRAS@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Rép :□ Appel d'offres vérification□**
>
> Allo Gaétan,
>
> J'ai oublié d'ajouter dans mon courriel précédent et tel que moi et Martin l'avions indiqué lors de notre réunion en mai dernier, personne à la DFPP n'est disponible pour l'appel d'offres en août. Moi et Martin nous sommes en vacances en août. On avait que le contrat était signé pour le 24 juillet donc si je prends bien cela ne fonctionne plus?
>
> Merci beaucoup et a
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> > Le 9 juin 2017 à 13:28, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :
> >
> > Bonjour Gaétan,
> >
> > Crois-tu qu'il serait possible de se parler lundi prochain sur ce long courriel? C'est plus facile de se comprendre au niveau des communications.

Comme tu le sais je ne suis pas a l'aise avec un contrat gre a gre surtout avec une direction tel que la DFPP. Un appel d'offre est approprié selon moi. Par ailleurs nous avions prévu une formation sur les contributions dans la semaine du 24 juillet et dans ton courriel tu indiques la fin août pour la publication alors qu'en mai dans la rencontre nous avions convenu que tout serait complété le 24 juillet. Il faudra donc réviser tout le calendrier et les délais ne tiennent plus?? (en décalant, cela nous cause des difficultés, on ne peut pas compresser plus que ce qui était écrit c'était déjà serré dans le calendrier que nous avons mis dans l'appel d'offres.)

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

> Le 9 juin 2017 à 11:55, Gaétan Gingras <GGINGRAS@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> Bonjour Annie,
>
> Lors de ma rencontre statutaire avec M. Reid, ce dernier s'informait de l'état de situation de ce dossier.
>
> Je lui ai fait part des diverses discussions que nous avons eues et des travaux qui ont été réalisés conjointement.
>
> Durant cette même rencontre, il m'a mentionné, comme tu le sais aussi, de l'importance du respect de l'échéancier qu'il t'a donné pour la réalisation de ce mandat.

Suite à cette discussion avec M. Reid et à la lumière des divers entretiens et échanges qui ont eu lieu entre nos deux directions sur le sujet, j'aimerais faire une synthèse de certains points qui ont été proposés ou discutés.

Afin d'assurer le respect des échéanciers prévus et d'aider les prestataires de services admissibles à élaborer des soumissions de qualité à un prix le plus juste possible, j'ai demandé à la Division de la gestion contractuelle et de l'approvisionnement de formuler les dernières recommandations. Les voici :

1. Donner la possibilité aux prestataires admissibles de venir consulter sur place l'information pertinente détenue par le DGEQ (sur prise de rendez-vous avec signature d'un formulaire d'engagement à la non-divulgation), afin de leur permettre de mieux évaluer l'envergure de leur mandat et de soumettre une offre de prix avantageuse pour le DGEQ et représentative des travaux à réaliser. Les prestataires pourraient consulter les documents à compter de la date de publication de l'appel d'offres jusqu'à sept jours avant la date limite de réception des soumissions, conformément à ce qui avait été proposé dans la version 1 du document d'appel d'offres, transmis le 31 mai dernier (section 1.2). Selon l'échéancier initial, la consultation aurait lieu du 9 au 26 juin 2017 avant 11h00;

2. Inclure en annexe les dispositions législatives applicables au mandat afin de permettre aux prestataires de mieux le circonscrire;

3. Rémunérer le prestataire de services retenu sur une base horaire et forfaitaire afin de partager le risque du mandat entre le DGEQ et le prestataire. En effet, l'ampleur du travail à effectuer (vérification sur 20 ans) étant directement liée à la conservation et à la

disponibilité de la documentation essentielle à l'accomplissement du mandat, le document d'appel d'offres, sous sa forme actuelle, nous permettrait de croire qu'il serait difficile pour les prestataires d'évaluer la charge de travail à accomplir et donc, de rédiger une offre de prix cohérente et représentative sur une base forfaitaire. Lors de la rencontre du 26 mai dernier, il a été brièvement suggéré d'avoir une portion des travaux à forfait et une autre à taux horaire;

4. Lors de la publication de l'appel d'offres, que la DAJ fournisse la liste des prestataires non admissibles à la Division de la gestion contractuelle et de l'approvisionnement afin qu'elle puisse établir l'admissibilité des firmes qui transmettront des questions ou qui désireront consulter la documentation sur place (voir recommandation 1 si retenue). Cette liste permettra également d'établir l'admissibilité des soumissions déposées; (Demande de M. Reid)

5. S'assurer d'avoir un répondant disponible au sein de la DFPP durant la période de publication de l'appel d'offres afin de répondre rapidement aux questions des prestataires. Comme tu le sais, si l'émission d'un addenda est requise et que les réponses fournies ont un impact sur le prix, le 2e paragraphe de l'article 14 du Règlement sur les contrats du Directeur général des élections stipule que « Si la modification est susceptible d'avoir une incidence sur les prix, l'addenda doit être transmis au moins sept jours avant la date limite de réception des soumissions; si ce délai ne peut être respecté, la date limite de réception des soumissions doit être reportée d'autant de jours qu'il en faut pour ce délai minimal soit respecté. ». En gestion contractuelle, le niveau de clarté du document d'appel d'offres et le degré de précision du mandat ont un impact majeur sur le nombre de questions posées par les prestataires (plus de précision, moins de questions, moins d'addendas).

A la lumière des diverses discussions et réflexions dans le cadre de ce dossier prioritaire et de ton expertise dans ce type de dossier, une autre option pourrait être envisageable et nous apparaît comme étant facilitante. Cette dernière permettrait aux prestataires de mieux circonscrire le mandat et de faire une offre de prix à la hauteur de sa complexité. Je te rappelle que cette option est valide compte tenu de ton expérience avec les firmes comptables. En voici les étapes :

1. Contrat de gré à gré à forfait à la suite d'une demande de prix auprès de 2 firmes afin d'élaborer le plan de vérification et le questionnaire d'entrevue (signature d'un contrat en juin avec livrables attendus d'ici fin juillet).

2. Appel d'offres public à forfait publié le 1er août jusqu'au 31 août dont les livrables seraient basés sur le plan de vérification, afin de requérir les services de prestataires pour effectuer l'ensemble des autres travaux (cueillette d'information, analyse, production de rapports). (Début des travaux mi-septembre)

3. À noter que les recommandations 1-2-4 et 5 demeures applicables dans cette option.

Il m'apparaissait important de faire le point sur ce dossier pour que tous ensemble, nous travaillions afin de répondre aux attentes du DGE.

Nous pourrons en discuter au début de la semaine prochaine, après avoir reçu les commentaires de la DAJ sur le document d'appel d'offres.

Gaétan

Envoyé de mon iPhone

Diagnostic organisationnel

Ressources humaines

- ✓ Besoin d'orientations claires.
- ✓ Besoin d'un chef avec une vision et du leadership qui est responsable de prendre des décisions en cas de désaccord.
- ✓ Utiliser les forces de chacun afin d'optimiser la charge de travail.
- ✓ Problèmes du climat de travail entre les membres de l'équipe.
- ✓ Pertes de temps.
- ✓ Beaucoup de temps supplémentaires de la Direction.
- ✓ Le personnel devrait être informé sur les changements des méthodes de travail.
- ✓ Rôles et responsabilités des ressources techniques et professionnelles à établir.
- ✓ Besoin de formation à l'interne (se tenir au courant des principales pratiques en matière de vérification, mise à jour de la loi et des règles).
- ✓ Ajout de ressources ayant une expertise comptable est essentiel.
- ✓ Manque de soutien des supérieurs.
- ✓ Manque d'accompagnement des nouveaux.
- ✓ Avoir un cadre de formation approprié pour les nouveaux employés.
- ✓ Problèmes de comportement et d'assiduité du personnel.
- ✓ Recadrage nécessaire des tâches des membres de l'équipe en fonction des descriptions d'emploi.

Analyse du système stratégique

- ✓ Besoin de connaître la vision de l'organisation.
- ✓ Mieux définir les objectifs poursuivis.
- ✓ Avoir une mission du service commune & connue de tous.
- ✓ Élaborer, documenter les processus de vérification, autant au secteur municipal que provincial afin de minimiser les risques liés à la perte d'expertise.
- ✓ Normalisation, développement et mise à jour des outils de travail de la vérification (programmes).
- ✓ Évaluer l'efficacité et le bien fondé des processus de vérification (efforts qui sont mis dans les dossiers versus les résultats obtenus).
- ✓ Optimiser les déplacements lors de vérifications afin de minimiser les heures supplémentaires.
- ✓ Besoin de lancer des discussions concernant des mesures correctives à effectuer.
- ✓ La gouvernance des partis n'est pas couverte par les mandats de vérification.
- ✓ Les liens entre plusieurs systèmes informatiques devraient être plus présents (AMF extraction, excel vs word).
- ✓ Problèmes lors de la recherche de dossiers papier et informatique.

Analyse du système opérationnel

- ✓ Mauvaise gestion de l'attribution des dossiers. Les gros dossiers sont à risques si attribués à des nouvelles ressources (compréhension, roulement de personnel, ce qui cause du travail en double).
- ✓ Les programmes de vérification municipaux doivent être revus et mis à jour.
- ✓ Un programme provincial doit être élaboré.
- ✓ Aucun standard de lettres modèles.
- ✓ Standard des méthodes de travail plus uniforme.
- ✓ Les registres comptables sont parfois faits ou balancés par le DGEQ plutôt que par les partis.
- ✓ Besoin de conseiller les chefs d'équipes lors de la détermination des objectifs de vérification et du ciblage des secteurs à risque.
- ✓ Être plus efficient lors de la planification des opérations.
- ✓ Rétroaction rapide des dossiers difficile à obtenir.
- ✓ Problèmes de communication avec le service du registre.
- ✓ Assurer un équilibre entre le nombre de professionnel et de technicien à l'égard des niveaux de travail à effectuer.
- ✓ Planification des travaux 2017-2018 à revoir.

14 mars 2017

BILAN

- Besoin d'un leadership transformationnel (confiance mutuelle, engagement, vision claire).
- Groupe de vérificateurs avec profil peu comptable.
- Rôles et responsabilités des ressources à établir.
- Processus peu documentés.
- Manque d'accompagnement du personnel.
- Normalisation, standardisation et mise à jour des outils de travail en vérification.
- Dossier de vérification incomplet obligeant les vérificateurs à produire certains documents à la place du parti et ensuite d'émettre un opinion sur ce travail.
- L'utilisation de l'informatique est peu présente dans le cadre des vérifications.
- Le contrôle de la qualité des dossiers est peu présent.

SOLUTIONS

Dispenser une formation à l'ensemble du personnel concernant les grands principes de vérification.
Embauche de personnel qualifié en expertise comptable.
Mettre à jour les descriptions d'emploi du personnel et signifier des attentes.
Documenter les processus.
Faire des suivis réguliers avec les chefs d'équipe et chacun des employés afin d'échanger sur les dossiers en cours.
Instaurer des procédures pour l'accueil et l'encadrement des nouveaux vérificateurs.
Revoir la méthodologie et les outils de travail.
Établir les rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes lors d'une vérification.
Évaluer la possibilité de recourir de façon plus importante à l'informatique dans le cadre des mandats de vérification.
Prévoir une meilleure planification et un meilleur suivi des travaux des activités.

ACTION

0-6 MOIS

- Trouver une formation adéquate en vérification et assurer la tenue de l'événement auprès des vérificateurs.
- Procéder à l'affichage des postes vacants en mutation, recrutement et doter ceux-ci rapidement.
- Assurer le coaching des nouveaux par le jumelage.
- Mettre à jour les descriptions d'emplois avec les membres de l'équipe et assurer l'adhésion du titulaire.
- Élaborer les attentes du personnel en collaboration avec eux.
- Coacher le chef d'équipe afin d'assurer une responsabilisation et une prise en charge des dossiers par les vérificateurs.
- Former des groupes d'échange afin de produire de nouveaux programmes de vérification.
- Sensibiliser les partis et les vérificateurs concernant les rôles et responsabilités de chacun lors des activités de vérification.
- Planifier les activités 2017-2018 et assurer le processus d'autorisation.

7-12 MOIS

- Effectuer un suivi des attentes et assurer les rétroactions rapidement s'il y a lieu auprès du personnel concerné.
- Mettre en place un encadrement structuré permettant l'intégration optimal d'un nouvel employé.
- Assurer la continuité des mises à jour des programmes de vérification.
- Documenter et revoir au moins un processus afin de l'optimiser.

14 mars 2017

A
19
5 fév. 20
MA

Projet de rapport présenté par Denis Lafond

Version du 5 novembre 2016

Mandat spécial de vérification sur le financement des partis politiques lié à la conformité des contributions pour la période de 1996 à 2016

En date du 20 avril 2016, tous les chefs des partis politiques représentés à l'Assemblée nationale du Québec ont publiquement exprimé leur assentiment pour que le Directeur général des élections (DGE), procède à la vérification du financement de leurs partis, en lien avec la conformité des contributions versées pour la période de 1996 à 2016.

Le DGE, monsieur Pierre Reid, a accepté de réaliser ce mandat et il a confié le 25 mai 2016 à sa direction du financement des partis politiques (DFPP) un mandat spécial de vérification portant sur le « **Financement des partis** » politiques actuellement représentés à l'Assemblée nationale du Québec et visant plus spécifiquement, à déterminer la conformité des sommes recueillies à titre de contributions au cours des années 1996 à 2016.

Un tel mandat revêt un caractère spécial considérant l'ampleur de la tâche à réaliser ainsi que l'importante quantité d'information à colliger, à répertorier et à analyser. En outre, ce mandat couvre des vérifications portant simultanément sur tous les partis représentés à l'Assemblée nationale et sur une période aussi longue que 20 ans.

Il importe ici de préciser que suivant le Chapitre II du Titre III de la Loi électorale, la terminologie « **Financement des partis** » se rapporte autant au « Financement public des partis politiques », aux « Contributions » ainsi qu'aux « Dépenses et emprunts ». Or, pour éviter toute équivoque, il était essentiel de circonscrire plus spécifiquement le mandat spécial de vérification qu'aux éléments en lien direct ou indirect avec la conformité des contributions politiques. Rappelons brièvement que le financement public des partis politiques a toujours été sous contrôle du DGE alors que les dépenses et emprunts ont été soumis au fil des ans à une vérification financière par des auditeurs indépendants, tel que l'exige la Loi électorale. Par ailleurs, il y a peu de risque pour affirmer que le message public des chefs des partis réclamant l'intervention du DGE était essentiellement relatif à la conformité des contributions recueillies par les partis politiques représentés à l'Assemblée nationale au cours des années 1996 à 2016.

La réalisation d'un tel mandat spécial nécessite d'obtenir de chaque parti politique les livres, comptes, registres, dossiers, fichiers ainsi que tout autre document, tel que politiques, directives et procédures. En outre, pour mener à bien ce mandat spécial, le DGE doit compter sur l'entière collaboration de chaque chef de parti afin de faciliter les échanges avec les personnes clés ou en

autorité œuvrant ou ayant œuvré au sein du parti et des instances, le cas échéant, au cours de la période sous vérification de même qu'avec les auditeurs indépendants.

C'est donc le 25 mai 2016 que la lettre-mandat a été acheminée au représentant officiel et au chef de chaque parti représenté à l'Assemblée nationale. Le directeur général du parti a également reçu une copie conforme de cette lettre-mandat.

Bien que tous les chefs des partis ont revendiqué en chœur une intervention du DGE sur la conformité des contributions, les attentes de chaque parti ne sont pas identiques. Une lecture de la « Revue de presse » pour la période d'avril et mai 2016 nous permet de mieux comprendre les attentes de chaque parti politique. Voici ce qui se dégage de cette lecture :

- Pour le Parti libéral du Québec/Quebec liberal party (PLQ) :
    - Que le DGE passe au peigne fin le financement du PLQ des 20 dernières années ;
    - Que les partis arrêtent de s'invectiver quotidiennement sur les questions de financement.

- Pour le Parti québécois (PQ):
    - Que le PLQ s'explique sur ses méthodes de financement ;
    - Que le PLQ démontre plus de transparence dans son financement passé ;
    - Que le PLQ divulgue les objectifs posés pour chacune des circonscriptions ;
    - Que le PLQ puisse rendre public, par circonscription, l'ensemble de son financement, y compris le 127e comté, pour les 20 dernières années de manière à restaurer la confiance du citoyen envers l'élu, ceci étant une condition essentielle ;
    - Que le PLQ puisse expliquer à la population en quoi consistait le 127e comté.

- Pour le parti Coalition avenir Québec (CAQ) :
    - Que le PLQ démontre plus de transparence dans son financement passé ;
    - Que le PLQ s'engage à rembourser toute contribution politique versée illégalement depuis 1996, et en fait, tous les partis devraient prendre un tel engagement ;
    - Que la lumière soit faite sur ces 20 années noires de financement politique au Québec ;
    - On s'interroge plus particulièrement sur les montants qui ont pu être collectés par Marc-Yvan Côté en espérant que le PLQ puisse mettre de côté l'argent récolté par ce solliciteur et ne l'utilise pas pour les élections.

- Pour le parti Québec solidaire (QS) :
    - Que le PLQ rembourse intégralement au trésor public les sommes qui ont été amassées « frauduleusement » ;
    - Que le PLQ démontre plus de transparence dans son financement passé ;

- Que le PLQ dévoile le secret du financement du parti ;
- Que les vérifications du DGEQ soient rendues publiques.

La première étape dans la réalisation d'un tel mandat consistait à faire l'inventaire de l'information disponible, l'état des archives des partis constituant un élément clé pour les étapes subséquentes. L'intervention de la DFPP auprès des partis politiques a consisté à mesurer l'étendue et la disponibilité de l'information financière et toute information s'y rapportant, au sein de la permanence de chaque parti. Ces interventions ont été effectuées au cours du mois de juin 2016 et les rapports d'intervention des équipes de la DFPP ont été rendus disponibles en septembre dernier.

Pour assister, orienter et conseiller la DFPP, et plus particulièrement le Service de la conformité en financement politique, sur tous les aspects liés à la planification et la mise en œuvre des activités de vérification des étapes subséquentes, un mandat m'a été donné, le 19 septembre dernier.

Les tâches à réaliser sont notamment les suivantes :

> « Prendre connaissance des rapports d'intervention déjà soumis pour chacun des partis ; participer à des rencontres (4) avec les membres des équipes de vérification ; circonscrire et obtenir par la même occasion toute autre information pertinente qui n'aurait pas été colligée dans les rapports présentés ». Cette tâche représente la première partie de ce rapport.
>
> « Formuler des propositions en vue d'améliorer les méthodes de vérification dans le but d'optimiser la collecte, l'analyse et la reddition de l'information financière ou non financière recueillie ». La deuxième partie de ce rapport traite de ce sujet.
>
> « Au terme des échanges, de l'évaluation et de l'analyse de la situation, soumettre des recommandations au directeur de la DFPP (de même qu'au directeur du Service de la conformité en financement et à son chef d'équipe) pour les étapes de vérification à venir ». La réalisation de cette tâche se résume dans la troisième partie de ce rapport.
>
> « Participer à des rencontres subséquentes avec les membres des équipes de vérification qui seront mandatés pour retourner auprès des partis ». La quatrième partie de ce rapport aborde cet élément de mon mandat.

Partie 1 : Les rapports d'intervention de la DFPP sur l'information disponible au sein des partis

Dans une première étape, j'ai bien pris connaissance de chaque rapport produit par les équipes de vérification de même que les questionnaires d'entrevue avec les personnes en autorités au parti politique.

Pour ce qui est des commentaires plus spécifiques au regard des rapports produits, j'ai joint une copie annotée de ceux-ci en annexe au présent rapport en utilisant le mode de correction de texte.

Après avoir rencontré séparément chacune des équipes de vérification, conformément au mandat qui m'a été confié, voici un bref résumé des principaux constats que j'ai pu tirer de ces rencontres et ce, sans vouloir nécessairement élaborer sur tout ce qui a été dit et expliqué.

- La plupart des vérificateurs ont déploré l'absence d'objectifs précis quant à la réalisation d'un tel mandat et les directives relatives à la première phase « prise d'inventaire » manquaient de précision.

- Les vérificateurs étaient d'avis que cette première phase « prise d'inventaire » aurait dû être réalisée beaucoup plus rapidement afin de bénéficier d'un effet de surprise auprès des partis. Le délai d'approbation de la version finale de la lettre-mandat et la présence du DGE à des travaux parlementaires ainsi qu'à des rencontres du comité consultatif, expliqueraient cet écart d'un mois environ entre le 20 avril et l'envoi de la lettre-mandat datée du 25 mai. On suppose que ce délai d'un mois avant d'intervenir sur place aurait permis aux partis politiques d'épurer leurs archives, sans nécessairement avoir de preuve à ce sujet.

- Trop d'outils auraient été développés dans le cadre de la phase 1, occasionnant ainsi de la confusion quant à leur utilité et apparemment, ceux-ci étaient mal adaptés à la réalisation de la phase 1.

- On allègue un manque de professionnalisme dans les préparatifs de la phase 1. La réalisation de cette première phase a été source de confusion et son exécution aurait contribuée à miner le climat de travail au sein de l'unité administrative.

- Après une première journée de travail à la permanence des partis, les membres des équipes de vérification ont pu se rencontrer comme prévu à Montréal pour faire le point sur ce qui a été fait au cours de cette première journée. Les membres espéraient ainsi assurer une uniformité dans l'exécution de la première phase. Des divergences d'opinion ont alors éclatées entre les équipes de vérification car on ne s'entendait pas sur la manière de réaliser cette première phase. Plutôt que de

rechercher un consensus ou recourir au gestionnaire, chaque équipe est retournée le lendemain au parti pour compléter les travaux avec sa propre interprétation des directives émises. Un manque de leadership et de communication auraient occasionné ces divergences d'opinion créant par le fait même un manque d'uniformité.

- On se questionne sur l'actualité d'un tel mandat étant donné, qu'encore aujourd'hui, on constate l'absence d'une couverture médiatique alors que beaucoup d'emphase avait pourtant été déployé initialement pour établir des lignes de presse.

- Une surprenante confusion est observable quant au bien fondé de ce mandat spécial dans le contexte des avis d'intention récemment émis par le DGE aux partis politiques relativement à la récupération des contributions non conformes. Certains croient que le DGE a déjà fait état de ses conclusions avant même la finalisation de ce mandat spécial.

- Certains semblent sceptiques quant aux réelles intentions du DGE de sanctionner les partis ou même de récupérer des contributions non conformes auprès des partis politiques.

- Bien que les équipes de vérification adhèrent à la réalisation de ce mandat spécial, il y a un manque évident de mobilisation, de motivation et de valorisation du personnel. Certains évoquent des problèmes sérieux de gestion et de leadership au sein de l'unité administrative. On aurait souhaité qu'une personne dédiée uniquement à ce mandat spécial puisse être nommé. Plusieurs ne souhaitent pas agir dans le cadre des étapes subséquentes.

- On qualifie de « colossal » le travail associé à ce mandat spécial et on est inquiet quant à la capacité actuelle de mener à terme toutes les étapes dans le contexte : 1e - des autres mandats réguliers à réaliser par la DFPP 2e - du retard accumulé dans ceux-ci et 3e - de l'absence de ressources humaines supplémentaires.

- Il est surprenant de constater que les équipes de travail ne voient la réalisation d'un tel mandat spécial que par des vérifications usuelles auprès des partis politiques. Personne ne pense à intervenir directement ou même indirectement auprès des donateurs eux-mêmes pour optimiser la réalisation de ce mandat.

- On a fait très peu de cas de la place pourtant très importante que peuvent jouer les instances des partis dans le financement politique. On évoque le manque de directive à cet égard.

- Plusieurs personnes estiment qu'il est inconcevable qu'autant de jour travail (380 jours semble-t-il) aient jusqu'ici été imputés à ce mandat spécial surtout que l'avancement des travaux est peu significatif.

Tous les partis seront fouillés sur 20 ans

Le Directeur général des élections du Québec va recourir à une firme externe devant l'ampleur de la tâche

CHARLES LECAVALIER
Mercredi, 21 juin 2017 00:32
MISE à JOUR Mercredi, 21 juin 2017 00:32

Devant l'ampleur de la tâche, le Directeur général des élections du Québec (DGEQ) demande l'aide d'une firme externe pour entreprendre l'analyse du financement des partis politiques des vingt dernières années.

«On a fait le constat qu'on n'avait pas la capacité à l'interne de réaliser ce mandat», explique Julie Saint-Arnaud, du Département des communications du DGEQ. Avec les élections municipales prévues à l'automne et la quantité de documents à analyser, la tâche était trop lourde.

Les partis à l'Assemblée nationale ont consenti en avril 2016 à ouvrir leurs livres sur une période de 20 ans, soit de 1996 à 2016, pour «laver plus blanc que blanc». À ce moment, le DGEQ n'était pas certain de trouver quelque chose d'utilisable puisqu'avant 2011, l'obligation d'archiver les documents liés au financement politique (factures, reçus de contribution, relevés bancaires) n'était que de deux ans.

« On a trouvé des documents »

Au cours de l'été 2016, les limiers du DGEQ ont fouillé dans les archives des partis pour trouver des traces de financement politique illégales. «On a trouvé des documents», a confirmé Mme Saint-Arnaud. «Il y a absence d'uniformité quant à la conservation des documents, selon les périodes de temps et selon les partis», a-t-on constaté, mais les archives sont assez riches pour aller de l'avant avec un mandat externe.

Le DGEQ a ainsi lancé un appel d'offres, il y a quelques jours, pour trouver une entreprise de services comptables «pour la vérification de conformité des contributions politiques versées à certaines entités politiques autorisées au palier provincial entre 1996 et 2016».

En plus des documents déjà collectés dans les directions générales, la firme devra fouiller 55 directions régionales des quatre partis politiques représentés à l'Assemblée nationale, le PQ, le PLQ, QS et la CAQ.

Après cette enquête, le DGEQ pourra demander aux partis politiques pris en défaut de rembourser.

Au Parti québécois, on affirme être prêt à payer «les demandes de remboursements qui sont justifiées». Du côté de la CAQ, on se réjouit que le DGEQ aille de l'avant et on souhaite que l'organisme informe la population sur le financement illégal. Le PLQ n'a pas donné suite aux questions du *Journal*.

- Avec la collaboration de Pierre-Paul Biron

LE DGEQ EN QUELQUES MOTS

- Le DGEQ va étudier le financement des partis politiques de 1996 à 2016
- Il ne pourra pas poursuivre les délinquants.
- Il pourra toutefois envoyer une demande de remboursement aux partis.
- Depuis octobre 2016, le PLQ a remboursé au DGEQ près de 777 000 $ de contributions non conformes.
- Le PQ a remboursé 130 000 $ et a placé 150 000 $ dans un compte en fidéicommis en attendant une décision de la cour.
- La CAQ a remboursé 35 000 $ pour des dons illégaux faits à l'ADQ.

0 commentaires

Trier par Plus ancien

Ce fil est fermé

Extension pour les commentaires Facebook.

A
21
5 fév. 2020
MA

15 mars 2018 13h25 Tr. Bilan et perspectives 2017 félicitations Keven Côté

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Mar 2018-05-08 19:52
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>
PVI

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 15 mars 2018 à 13:25:49 HAE
Destinataire: Keven Côté <KCote@dgeq.qc.ca>
Cc: "Anne-Marie Brazeau" <AMbrazeau@dgeq.qc.ca>, "Lucie Fiset" <LFiset@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép : Transférer : Bilan et perspectives 2017

Bonjour Keven,

J'ai pris connaissance du projet de rapport sur le financement, bilan et perspectives 2017. C'est un excellent travail !! Bravo !!

Cela me convient, il y a juste la phrase suivante à la page 21 où je m'interroge « après la tenue des élections générales provinciales et scolaires, nous poursuivrons nos activités de vérification dans le cadre du mandat de vérification. 1996-2016, notamment à l'aide des rapports de la firme externe. »

Est-ce que tu sais si les orientations au niveau du DGE ont changé depuis notre réunion du 2 mars 2018 ou non? Nous avions cru comprendre que c'était la fin du mandat 1996-2016 alors que quand je lis cette phrase, je ne suis plus certaine. Je suis d'avis qu'il ne faut pas créer des attentes auprès des personnes qui liront ce rapport.

Merci beaucoup et j'attends de tes nouvelles!

Au plaisir !
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 15 mars 2018 à 09:30, Keven Côté <KCote@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour,
>
> Pour votre information, vous trouverez ci-joint le projet de Rapport sur le financement.

Bonne journée,

>>> edition 2018-03-15 09:28 >>>
Bonjour,

Je vous transmets ci-joint le fichier complet du document, pour approbation.

Tel qu'inscrit au Calendrier de production, serait-il possible d'avoir un retour de vos commentaires au plus tard le mardi 20 mars prochain.

Je vous remercie et vous souhaite une belle journée,

Annie Bilodeau

<D-6354_BilanPerspective_complet_(18-03).pdf>

Envoyé de mon iPhone

A
22
5 fév. 20
MA

21 septembre 2017 courriel à Keven, Lucie avec cc Marc, Vincent, Jérémie

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Lun 2018-08-06 09:41
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Bonjour,
Désolée pour le court délai car l'équipe était à finaliser les travaux pour aller prochainement sur le terrain lorsque monsieur Reid a soulevé hier deux points à valider auprès de la DAJ avant de se rendre sur le terrain.
Merci beaucoup pour votre collaboration habituelle !
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 21 sept. 2017 à 07:16, Jérémie Aubé <JAube@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Kevin,
>
> À l'occasion d'une réunion entre M. Reid et Mme. Tremblay tenue hier, J'ai été mandaté pour solliciter ta contribution dans l'évaluation de certains aspects liés aux visites de locaux électoraux que le service de la conformité désire faire en octobre 2017.
>
> J'officialise cette demande par courriel mais j'apprécierais que l'on se rencontre le plus rapidement possible pour échanger sur le sujet, l'opération approchant à grand pas.
>
> Je t'invite à me contacter lorsque tu sera disponible pour en discuter.
> Puisque je ne suis pas souvent à mon bureau, tu pourras me rejoindre au 418-455-1689.
>
> Merci et passe une excellente journée.
>
> <IMAGE.png>

Envoyé de mon iPhone

A
23
5 fév. 20
MA

2 février 2018 courriel à Jérémie, Simon, Saiho , Renaldo avec cc Marc et Karine

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Lun 2018-07-23 09:59
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Bonjour, pour votre information c'est la rencontre qui aura lieu jeudi matin le 8 février à 9h30.
Merci beaucoup
A

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: Sophie Vézina <SVezina@dgeq.qc.ca>
Date: 2 février 2018 à 10:22:01 HNE
Destinataire: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Cc: "Benoit Coulombe" <BCoulombe@dgeq.qc.ca>, Émilie Lacasse <ELacasse@dgeq.qc.ca>, "Lucie Fiset" <LFiset@dgeq.qc.ca>, "Lise Gaudreault" <LGaudreault@dgeq.qc.ca>
Objet: Appartements de la cité P-1843-14 - frais de déplacement en période électorale

Bonjour Madame Tremblay,

Dans le dossier susmentionné, dont vous avez parlé avec Me Fiset hier, nous aimerions vous convier à une rencontre au cours de la semaine prochaine. Je pense que pour être certains de ne pas manquer de temps, nous devrions prévoir une durée de 2 heures.

Nous vous laissons le soin de nous indiquer vos disponibilités et de déterminer quelles personnes de votre équipe devraient participer à cette rencontre. Veuillez noter que Marc Arsenault est bien au fait du dossier et qu'il travaille présentement en collaboration avec Me Coulombe pour réviser et valider un document pour l'Assemblée nationale qui touche le même sujet, à savoir les frais de déplacement en période électorale. Nous sommes d'avis que nous devrions adopter une position et une stratégie communes dans ces deux dossiers.

Dans l'attente de vos nouvelles et vous remerciant de votre collaboration, nous vous souhaitons une excellente journée.

Me Sophie Vézina
avocate
Service juridique
Direction des affaires juridiques
T. 418 644-1090, poste 5237
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Envoyé de mon iPhone

JE CONTRIBUE

A 24 5 févr. 20 MA

6 février 2013 5h00

Appartements loués par le PLQ: le DGE n'est pas certain d'enquêter

MICHEL CORBEIL
Le Soleil

Le Directeur général des élections ne sait pas encore s'il se rendra à la demande péquiste d'enquêter sur la location d'appartements, cet été, en pleine campagne électorale, pour héberger des membres du personnel politique de la ministre libérale de l'époque Lise Thériault.

Mardi matin, pendant que Mme Thériault réaffirmait en mêlée de presse que tout était légal, Carl Charest, du service des relations avec les médias pour le DGE, a mentionné qu'il est trop tôt pour savoir si son organisation peut se saisir de ce dossier.

C'est une sortie de l'actuelle ministre péquiste du Travail, Agnès Maltais, qui a attiré l'attention des journalistes. Lundi, à l'étude des crédits, elle a rendu publique une note révélant que le cabinet de Mme Thériault a consacré 3470 $ en location aux Appartements de la Cité, du 30 juillet au 28 août, pour deux attachées politiques.

«Je pense que le DGE devrait lui-même regarder cela», a avancé Agnès Maltais, au terme de l'examen parlementaire. Elle s'est gardée d'accuser son adversaire politique d'avoir utilisé un subterfuge pour camoufler des dépenses électorales. «Il faut entendre les explications de la précédente ministre», a-t-elle suggéré.

Lors d'un point de presse, à son arrivée à la réunion du caucus libéral, à Lac-Beauport, Lise Thériault a balayé du revers de la main toutes insinuations qui pourraient être dirigées contre elle. Mme Maltais «peut demander absolument au

La politicienne a répété les explications données, la veille, par un porte-parole du PLQ. Même durant une campagne électorale, les ministres le demeurent jusqu'à la formation d'un nouveau gouvernement.

Moins cher que l'hôtel

Mme Thériault a insisté sur le fait qu'elle a continué d'effectuer «des sorties médiatiques comme ministre du Travail», donnant l'exemple d'une intervention publique dans le dossier de la légionellose, dans la capitale. Assumer ses fonctions «implique des déplacements avec mon personnel».

Attaché de presse et directrice de cabinet avaient leur bureau à Québec, a-t-elle rappelé. Sa circonscription (Anjou-Louis-Riel), elle, se trouve à Montréal. Les directives du Conseil du trésor permettent alors de défrayer les déplacements de ses adjoints. Il aurait été plus coûteux pour l'État de payer des chambres dans un hôtel plutôt que de louer un appartement, a-t-elle précisé.

Durant la journée, les services juridiques du DGE ont commencé les vérifications d'usage pour tirer l'affaire au clair. Carl Charest a glissé qu'un élément de la loi électorale donne l'impression que le personnel d'un cabinet n'est pas assujetti aux dépenses électorales à proprement parler.

CONTENUS À DÉCOUVRIR

POLITIQUE

1 Partielle dans Jean-Talon: une péquiste derrière la nouvelle députée caquiste

7 décembre 2019

MONDE

2 Zimbabwe: préférer accoucher par terre qu'à l'hôpital

A
25
5 fév. 20
MA

5 février 2018 courriel de Julie Dubé pour le courrier problème avec adjointes administratives. Je l'achemine à RR et SY pour suivi et intervention.

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Dim 2018-05-13 10:18
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Bonjour Renaldo et Saiho,

J'espère que vous allez bien.

Pourriez-vous svp prendre connaissance du courriel de Julie Dubé ci-dessous et svp faire en sorte que les adjointes administratives collaborent car nous travaillons dans la même organisation??

Pour le commentaire sur Maxime, je crois que des excuses seraient sans doute appropriées ??? Qu'en dis-tu Saiho?? J'aimerais avoir un suivi svp à ce sujet.

Merci beaucoup et bonne soirée !!
Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** Julie Dubé <Jdube@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 5 février 2018 à 15:19:20 HNE
> **Destinataire:** "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Courrier**
>
> Bonjour Annie,
>
> Depuis quelques semaines, les messagers de l'équipe des ressources matérielles (Pascal, Maxime ou André)rencontrent des difficultés lorsqu'ils livrent le courrier du personnel de la DFPP. Il n'est pas toujours facile pour eux à partir du peu d'indications dont ils disposent de savoir à quel endroit déposer le courrier. Bien souvent, seul le nom de la personne et de la direction (et non le service) sont inscrits sur les enveloppes. Il semble que le personnel de secrétariat n'est pas toujours aidant. Marielle aurait même demandé à Maxime qui livrait le courrier la semaine dernière, s'il savait lire... Un peu de collaboration serait la bienvenue car cette tâche n'est pas toujours évidente.
>
> Comme cela concerne les deux services de la direction, je t'adresse le message. Je suis disponible si tu souhaites en discuter.
>
> Bon après-midi!

Julie Dubé
Directrice
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3072
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Envoyé de mon iPhone

A
26
5 février 20
MA

8 mars 2018 16h08 avancement GID courriel de Stéphanie Ouellet

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Mar 2018-05-08 20:06
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>
Début du message transféré :

Expéditeur: "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 8 mars 2018 à 16:07:43 HNE
Destinataire: Stéphanie Ouellet <SOuellet@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép : Avancement GID

Bonjour Stéphanie,

Un grand merci pour le suivi et on se verra lundi (sauf de 9h30 à 11h30 je suis en réunion) pour faciliter les réponses à tes questions. Est-ce que c'est ok?

Merci beaucoup et a++

Envoyé de mon iPhone

> Le 8 mars 2018 à 16:03, Stéphanie Ouellet <SOuellet@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> Bonjour à nouveau Annie,
>
> J'ai discuté avec Vincent en début d'après-midi en ce qui concerne l'avancement des travaux pour l'équipe de vérification. Rémi et Manon ont travaillé sur un calendrier pour répartir la tâche et monter un échéancier pour leur équipe. Ça augure bien, et j'ai une excellente collaboration de leur part. Par contre, l'échéancier est prévu sur 4 semaines, ce qui veut dire qu'on dépasserait notre date butoir de la fin mars. Il est possible que les travaux avancent plus vite que ça, mais la date du 6 avril semble plus réaliste pour eux (à cette date, ils sont certains que ce sera terminé).
>
> De mon côté, je n'y vois pas de problème. Quelques jours de plus ne changeront pas grand chose. Toutefois, comme je le mentionnais à Vincent, il faudrait que l'essentiel des travaux se terminent en mars car à partir d'avril je vais être dans la production des rapports (RAG, rapports statistiques municipal et provincial) et je n'aurai pas beaucoup de temps pour GID.

Si tu es d'accord, afin d'uniformiser le tout pour toutes les équipes, je transmettrais un petit courriel à tous pour les informer que la date butoir pour terminer le transfert des dossiers est le 6 avril, et j'en profiterais pour leur faire quelques rappels.

Également, je voulais valider avec toi si on pourrait éventuellement ouvrir la porte aux heures supplémentaires pour ceux qui le voudront ? Je ne veux pas nécessairement lancer l'idée à tous maintenant pour éviter les abus, mais j'aimerais savoir si les gens auront cette possibilité si on voit qu'on arrive pas dans nos délais ? Est-ce que je laisse SaiHo et Julie gérer eux-même cette question ?

On peut se reparler de tout ça en début de semaine prochaine si tu préfères!

Merci, et bonne fin de journée!

Stéphanie

Envoyé de mon iPhone

A 27 5 fév. 20 MA

26 février 2018 à 10h52 envoie à Saiho courriel fait au DGE sur risque perte employés et impact sur sa direction suite décision échelon occasionnels

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Ven 2018-05-11 09:24
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>
PVI

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 26 février 2018 à 10:50:59 HNE
Destinataire: "Pierre Reid" <PReid@dgeq.qc.ca>
Objet: TR : Rép. : Décision sur l'échelon des occasionnels (Agents - vérificateurs)

Bonjour monsieur Reid,

Pour faire suite aux échanges ci-dessous sur la rémunération du personnel, je vous informe qu'une (Lyne) des employés va quitter. Il est probable qu'un second (Guillaume) quitte aussi.

Par conséquent, SaiHo m'a indiqué que ces départs auront une incidence importante sur les travaux et les échéanciers et donc des délais à autoriser les remboursements de dépenses électorales.

Merci beaucoup et j'informerai la DAJ également des délais à autoriser les remboursements de dépenses électorales.

Bonne journée !

Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 26 février 2018 à 10:40:49 HNE
Destinataire: "SaiHo Yuen" <SYuen@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép : Rép. : Décision sur l'échelon des occasionnels (Agents - vérificateurs)

Bonjour SaiHo,

Merci et je vais informer aussi le DGE du départ de l'employé et le l'impact sur le travail de ta direction.

Bonne journée !
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 26 févr. 2018 à 10:03, SaiHo Yuen <SYuen@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Lyne vient de m'annoncer son départ. Guillaume nous a proposé des alternatives, je vais en discuter avec les RH. Cependant, si la condition de travail actuelle demeure, il est clair que Guillaume nous quittera aussi,
>
> Merci beaucoup
>
> SaiHo
>
> >>>
> **De :** Annie Tremblay
> **À :** SaiHo Yuen
> **Date :** 2018-02-23 17:15
> **Objet :** Rép. : Décision sur l'échelon des occasionnels (Agents - vérificateurs)
> Bonjour SaiHo,
>
> Merci de me tenir informer svp.
>
> Bonne fin de semaine!
>
> Annie
> >>>
> **De :** SaiHo Yuen
> **À :** Annie Tremblay
> **Date :** 2018-02-23 16:55
> **Objet :** Rép. : Décision sur l'échelon des occasionnels (Agents - vérificateurs)
> Bonjour Annie,

Merci beaucoup, je vais les informer, en espérant qu'ils vont rester.

Merci beaucoup et bonne fin de semaine.

SaiHo

>>>

De : Annie Tremblay
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-02-23 15:48
Objet : Rép. : Décision sur l'échelon des occasionnels (Agents - vérificateurs)

Bonjour SaiHo,

Julie et Gaétan m'ont appelé à l'instant, ils maintiennent la décision du comité de directionmême si les employés ont été embauchés avant.

Désolée, merci beaucoup et bonne fin de semaine!

Annie

>>>

De : Annie Tremblay
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-02-23 12:15
Objet : Rép. : Décision sur l'échelon des occasionnels (Agents - vérificateurs)

Bonjour SaiHo,

J'ai parlé à Julie Dubé ce matin. Elle va me revenir avec une décision sous peu. Gaétan est à l'extérieur du bureau. Je lui ai mentionné que nous pourrions évoquer l'argument que ces deux employés sont entrés en fonction avant la décision du CD. Par contre, pour les autres employés qui entreront en fonction sous la Loi électorale après la décision du CD alors c'est la rémunération indiquée qui s'appliquera.

Dès que j'ai des nouvelles, je te reviens.

Merci beaucoup et a+

>>>

De : Annie Tremblay

À : SaiHo Yuen

Date : 2018-02-22 12:31

Objet : Rép. : Décision sur l'échelon des occasionnels (Agents - vérificateurs)

Bonjour,

Je parle à Julie et je te reviens.

Merci beaucoup et a+
>>>

De : SaiHo Yuen

À : Annie Tremblay

Date : 2018-02-22 09:10

Objet : Décision sur l'échelon des occasionnels (Agents - vérificateurs)

Bonjour Annie,

J'aimerais vous informer qu'il y a un risque important que nous perdions les deux des trois occasionnels que nous avons embauchés (Lyne et Guillaume), soit les deux agents-vérificateur.

Au moment de l'embauche, la direction ne nous avait pas précisé l'échelon que nous leur accordions. Nous pensions qu'ils seraient rémunérés selon leur expérience de travail pertinente (classe 209). Cependant, selon le dernier communiqué au comité de direction, tous les occasionnels (209) seront rémunérés à l'échelon deux, peu importe le niveau d'expérience.

J'ai parlé avec Andréanne au téléphone pour bien comprendre la raison, elle m'a expliqué que les personnes ne sont pas dans les listes du gouvernement. Par conséquent, nous ne pouvons pas les rémunérer selon leur expérience de travail pertinente, mais plutôt selon un échelon établi. J'ai également demandé s'il y a des ouvertures pour une exception, vu qu'au moment de leur embauche, les règles n'étaient pas claires pour eux ni pour nous. De plus, les ressources aptes à faire le travail sont très rares, il s'agit d'ailleurs des deux seuls candidats que nous avons passés en entrevue pour les postes d'agent vérificateur. Guillaume et Lyne ont des formations et des expériences très pertinentes et nous les avons déjà formés pendant deux semaines. Malheureusement, selon Andréanne, après avoir consulté Julie et Gaétan, il semble qu'il n'y a pas d'ouverture possible.

Si nous perdons ces deux ressources fraîchement formées, cela aura une incidence importante sur nos travaux et nos échéanciers... dont les délais à autoriser les remboursements de dépenses électorales.

J'aimerais bien connaître votre avis avant de leur communiquer les dernières décisions de la direction. Je crois qu'il faut le faire rapidement pour leur laisser de temps de réfléchir et aussi nous donner le temps de réafficher les postes dans le cas où qu'ils décident de quitter leurs emplois.

Merci beaucoup

SaiHo

Envoyé de mon iPhone

A
28
5 fév. 20
M

15 juin 2017 courriel Anne-Marie et Lucie

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Mer 2018-08-08, 09:32
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Oups j'ai demandé les noms pour le 16 juin c'est demain ...

Envoyé de mon iPhone

Le 15 juin 2017 à 11:06, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Anne-Marie,
>
> Merci beaucoup. Je t'achemine les noms lundi pour la formation. J'ai demandé une réponse aux gestionnaires pour aujourd'hui.
>
> Je sais que je peux compter sur vous et c'est apprécié !! ;))
>
> Bonne journée
> Annie
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 15 juin 2017 à 11:02, Anne-Marie Brazeau <AMbrazeau@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bon matin Annie,
> >
> > Je suis entièrement d'accord avec toi qu'il faut limiter et encadrer l'utilisation d'un tel pouvoir. De là l'importance d'offrir une formation aux personnes concernées. J'ignore si tu tiens des réunions hebdomadaires avec tes équipes, mais je te suggère fortement d'informer l'ensemble de ton personnel que l'utilisation de la demande péremptoire exige que tu signes une désignation en bonne et due forme à cet égard.
> >
> > Sois assurée que tu peux compter sur ma collaboration pour renseigner ton équipe.
> >
> > <IMAGE.png>
> >
> > >>>

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>

À : Anne-Marie Brazeau

CC : Lucie Fiset

Date : 2017-06-14 19:12

Objet : Re: Rép. : Re: Demande péremptoire et présentation des diagrammes remis lors de la rencontre du 25 mai

Bonjour Anne-Marie,

Merci beaucoup pour les précisions alors selon moi il y a seulement quelques professionnels à la DFPP que je puisse désigner pour de tels pouvoirs importants.

(En effet, après votre réunion (j'en ai d'ailleurs parlé à Lucie) sur les contributions, Vincent a eu la gentillesse de transmettre ce que tu avais préparé et Nadia l'a donné à d'autres j'imagine car Mathieu Gousse (coordination) s'apprêtait à transmettre une demande péremptoire quelques jours après. La demande était en révision chez Kathleen quand je l'ai appris . Sauf que le hic, c'est que je n'avais donné aucune autorisation, ni mandat...à personne.....

Je souhaite aussi prévenir les abus " de demandes péremptoires" qui pourraient arriver et je souhaite éviter de tous nous mettre dans le trouble.

(J'ai déjà des plaintes sur les vérifications mur à mur des contributions. Je ne souhaite pas plus de plaintes pour l'abus d'utilisation de demandes péremptoires. Tu comprends?)

Merci beaucoup, on se reparle!!
Bonne soirée
Annie :))

Envoyé de mon iPhone

Le 14 juin 2017 à 18:54, Anne-Marie Brazeau <AMbrazeau@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> La demande péremptoire est un formidable outil mis à la disposition de la DFPP dans l'accomplissement de l'ensemble de ses mandats de vérification (article 487 (2°) (3°) et (3.1°), 490.1 LE), peu importe qu'il s'agisse de la vérification des rapports ou de la vérification de

conformité des contributions politiques. Ainsi, la personne chargée de la vérification, en autant qu'elle est désignée comme tel par toi-même (article 495.1 LE), peut émettre des demandes péremptoires pour vérifier l'application de la loi (article 490.3 LE).

J'espère le tout conforme et n'hésite pas à communiquer avec moi si tu as d'autres questions.

<IMAGE.png>

>>>

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>

À : Anne-Marie Brazeau

CC : Lucie Fiset

Date : 2017-06-14 18:44

Objet : Re: Demande péremptoire et présentation des diagrammes remis lors de la rencontre du 25 mai

Merci Anne-Marie,

Petite question entre nous 3: les pouvoirs de vérification ce n'est pas pour les "vérificateurs" de la direction de la conformité et non pas pour tout le personnel de la DFPP et ce afin de prévenir les risques pour nous tous??

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

Le 14 juin 2017 à 18:33, Anne-Marie Brazeau <AMbrazeau@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Nadia,
>
> Lors de notre rencontre du 25 mai dernier, il avait été question que tu nous fasses parvenir les diagrammes corrigés et que nous tenions une seconde rencontre afin de finaliser l'exercice, en présence de Me Nadia Lavigne. Cette seconde rencontre permettait ainsi à Me Lavigne de formuler

ses commentaires, étant donné son absence lors de notre rencontre initiale. Si les corrections ont été effectuées sur les documents, aurais-tu l'amabilité de nous les faire parvenir afin que nous puissions en prendre connaissance avant la tenue de notre prochaine rencontre?

De plus, je t'informe que cette rencontre ne pourra pas avoir lieu le 15 juin, puisque Me Lavigne est présentement en urgence et doit finaliser un important dossier à la demande expresse de Me Fiset et monsieur Reid.

Quant à l'utilisation de la demande péremptoire dans le cadre de votre processus de vérification de la conformité des contributions, j'ai moi-même travaillé sur les modifications législatives et j'ai élaboré un aide-mémoire à la suite de mes nombreux échanges avec l'Agence du Revenu, soit l'autre organisme qui bénéficie d'un tel pouvoir. Il est donc essentiel que je sois présente à cette réunion pour déterminer les situations susceptibles de donner ouverture à la demande péremptoire.

Tel que discuté lors de notre réunion, je suis actuellement à finaliser un guide d'utilisation de la demande péremptoire. Cet outil fournira à l'équipe les balises nécessaires pour émettre une demande péremptoire en respect des droits des personnes visées.

J'espère le tout conforme et n'hésite pas à communiquer avec moi si tu as d'autres interrogations.

<IMAGE.png>

>>>

De : Nadia Larocque

À : Nadia Larocque; Marc Arsenault; Nadia Lavigne; Luc Goulet; Salle 990 3-02-4Capacite 10

CC : Hélène Lachance

Date : 2017-06-15

Heure : 14:00 - 15:15

Objet : Demande péremptoire et présentation des diagrammes remis lors de la rencontre du 25 mai

Lieu : Salle 990 3-02-4 Capacite 10

Bonjour,

Cette rencontre a pour but de présenter à Me Lavigne les diagrammes remis lors de la rencontre du 25 mai dernier.

Lors de cette réunion, nous tenterons d'établir également à quel moment ou à quelle situation la demande péremptoire pourrait être utilisée.

Je vous remercie et bonne fin de journée.

Nadia

Envoyé de mon iPhone

A
29
Spéc. 20
MA

2 juin 2017

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Mer 2018-08-08, 11:17
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 2 juin 2017 à 15:44:07 HAE
> **Destinataire:** Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Rép :□ Rép. : Re: Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)□**
>
> Bonjour Hélène,
>
> Non c'est ok. J'ai déjà laissé un message tantôt à Julie à ce sujet. Elle va me revenir la semaine prochaine.
>
> Merci beaucoup et bonne fin de semaine !
>
> Annie
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 2 juin 2017 à 15:38, Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > On ne sait pas pour l'année dernière mais c'est Pascal Plante qui serait un employé de Julie Dubé qui aurait dit à Mathieu qu'il s'agissait d'un congé payé. Vuex-tu que j'appelle Julie ?
> >
> > <IMAGE.png>
> >
> > >>>
> > **De :** Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>

À : Hélène Lachance

Date : 2017-06-02 15:33

Objet : Re: Rép. : Re: Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)

Ok merci pour le suivi et félicitations pour la réussite à Kathleen. Est-ce que Mathieu finalement t'a dit comment cela fonctionnait pour le golf l'an dernier et auparavant??
A

Envoyé de mon iPhone

Le 2 juin 2017 à 15:30, Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca> a écrit :

> OK Merci j'attendrai tes instructions.
>
> Autre sujet : Kathleen a réussi son processus de qualification particulier (les RH m'ont appelé aujourd'hui). Comme tu sais nous avions envoyé sa demande de contrat occasionnel la semaine dernière aux RH. Son contrat actuel finit le 9 juin. Les RH vont donc procéder à son contrat occasionnel la semaine prochaine. Kathleen est avisée et elle est bien heureuse !
>
> Bonne fin de semaine.
>
> <IMAGE.png>
>
> >>>
>
> **De :** Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
>
> **À :** Hélène Lachance
>
> **Date :** 2017-06-02 14:52
>
> **Objet :** Re: Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)
>
> Bonjour Hélène,
>
> Effectivement, je n'ai jamais vu une telle pratique au gouvernement du Québec i.e jouer au golf (même si on l'organise et peut importe que l'on soit permanent, occasionnel ou autres) sur le temps de bureau soit aux

frais de l'Etat surtout dans le contexte des compressions budgétaires des dernières années et des journalistes!! C'est assez risqué pour l'organisation qui le ferait!!

Pour le golf, j'ai toujours vu comme directive tu prends congé à tes frais même si tu l'organises et tu joues et aussi aucun frais remboursé par l'état, c'est le club social qui rembourse s'il le souhaite selon ses directives en vigueur.

En ce qui me concerne, je dirais non.
Je me demande bien pourquoi Mathieu te le demande c'est parce que cela fonctionnait avant de cette manière ou non. Par exemple, l'an passé c'était quoi la règle et avant. Merci à l'avance de me revenir avec les informations à ce sujet.

Bien que je ne crois pas que cela soit autorisé, je vais valider auprès de madame Dubé s'il existe des règles particulières et je te reviens lorsque j'aurai la réponse formelle.

Merci beaucoup et a ++

Envoyé de mon iPhone

Le 2 juin 2017 à 14:11, Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Je te transfère le courriel de Simon au regard du tournoi de golf du 22 juin prochain. Je comprend que Simon demande une journée de congé (à ses frais) mais que Mathieu demande une journée de congé payé pour jouer au golf étant donné qu'il est membre du club social. Personnellement je n'ai jamais vu qu'un ministère octroie une journée payée à un membre de comité social mais je ne sais pas quelle est la norme au DGE. Qu'en penses-tu ?
>
> Merci,

<IMAGE.png>

>>>

De : Simon Couture
À : Lachance, Hélène
Date : 2017-06-02 13:59
Objet : Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)

Bonjour Hélène,

Le 22 juin sera le tournoi de golf de l'institution où Vincent, Mathieu, André et moi formerons un foursome. Jasmin ou d'autre d'employé pourraient également demander un congé. Si tu veux jouer avec Jasmin, peut être que Mario et Denis ou tout autre employé serait intéressé ?

Bref, le présent courriel concerne ma propre demande de congé ainsi que celle de Mathieu, mais je t'ai fait suivre également le courriel de Mathieu ci-bas qui concerne sa demande SAGIR.

Bonne journée.

<IMAGE.png>

>>>

De : Mathieu Gousse
À : Couture, Simon
Date : 2017-06-01 16:23
Objet : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)

Bonjour Simon,

Le 22 juin prochain aura lieu le tournoi de golf annuel du DGEQ. Étant membre du comité du club social, je dois me rendre dès le matin au golf Le Grand Portneuf

afin d'organiser la journée et l'accueil des joueurs.

J'aimerais savoir si cette journée de congé m'est autorisée. De plus, d'autres membres du comité m'ont avisé que cette absence n'était pas comptabilisée dans leur banque d'absence étant donné que c'est dans le cadre du club social. Je sais que cette décision revient à ma gestionnaire. Je me demande donc si le suivi doit être fait par toi au préalable ou si je dois effectuer cette demande directement auprès de Mme Lachance.

Merci,

Bonne fin de journée!

<IMAGE.png>

<Couture, Simon.vcf>

Envoyé de mon iPhone

A
30
5 févr. 20
MA

2 juin 2017 golf

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Mer 2018-07-25, 06:14
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 2 juin 2017 à 16:20:53 HAE
> **Destinataire:** Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca>, "Patricia Plante" <PPlante@dgeq.qc.ca>
> **Cc:** "Marc Arsenault" <Marsenault@dgeq.qc.ca>, "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)**
>
> Bonjour,
>
> Svp pour votre information et bonne fin de semaine.
>
> Merci !
> Annie
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Début du message transféré :
>
> > **Expéditeur:** Julie Dubé <Jdube@dgeq.qc.ca>
> > **Date:** 2 juin 2017 à 16:15:07 HAE
> > **Destinataire:** "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
> > **Objet: TR :□ Rép. : Re: Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)□**
> >
> > Bonjour Annie,
> >
> > Je te confirme que les membres du club social ne sont pas obligés de prendre congé pour le temps consacré à la préparation du tournoi de golf et du party de Noël le jour même de l'événement.

Toutefois, ils ne peuvent réclamer des heures supplémentaires pour la soirée. Ceci dit, généralement, ils ne sont pas absents du bureau pour la journée complète.

N'hésite pas à communiquer avec moi si tu as besoin de précisions supplémentaires.

Julie Dubé
Directrice
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3072
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Envoyé de mon iPhone

A
31
5 fév 20
MA

27 janvier 2017 13:29 courriel à Andréanne (désignation)

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Dim 2018-08-12, 09:12
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>
Merci (Simon Couture n'a pas de désignation formelle non plus pour le poste de cadre où il assume l'intérim ...)

Envoyé de mon iPhone

Le 27 janv. 2017 à 11:50, Andréanne Gauvin <AGauvin@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Ça m'apparaît bien logique aussi! C'est toujours ainsi que j'ai procédé également... Je vérifie le tout et vous revient à Vincent et toi!
>
> Bonne journée!
>
> <IMAGE.png>
>
> >>>
> **De :** Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **À :** Andréanne Gauvin
> **Date :** 2017-01-27 11:31
> **Objet :** Fwd: Rép. : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion
> Allo Andréanne,
>
> Question Quiz: Les désignations ne sont pas signées avant que la personne assume l'intérim et être signer selon la délégation de pouvoir??
>
> J'ai toujours eu une désignation avant d'assumer l'intérim d'un poste de cadre (pour les vacances aussi)
>
> Merci beaucoup et a
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Début du message transféré :

Expéditeur: "Claudia Ross" <Cross@dgeq.qc.ca>
Date: 27 janvier 2017 à 10:04:51 HNE
Destinataire: "Vincent Quirion" <Vquirion@dgeq.qc.ca>
Cc: Andréanne Gauvin <AGauvin@dgeq.qc.ca>, "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép. : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

Bonjour Vincent,

Je vérifie auprès d'Andréanne et te reviens.

Bonne journée,

>>>

De : Vincent Quirion
À : Ross, Claudia
CC : Gauvin, Andréanne; Tremblay, Annie
Date : 2017-01-27 09:57
Objet : Rép. : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

Bonjour Claudia,

Aucun problème concernant la paie, je te remercie de l'information.

Je me demandais s'il était possible pour moi d'obtenir un document confirmant ma période de remplacement (intérim) du poste de directeur et pour la période du 27 septembre 2016 au 31 janvier 2017, pour les fins de mon dossier personnel ?

Je demeure disponible pour toute question.

Bonne journée !

<IMAGE.png>

>>>

De : Claudia Ross
À : Quirion, Vincent
CC : Tremblay, Annie; Gauvin, Andréanne
Date : 2017-01-26 15:07

Objet : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion
Bonjour Vincent,

J'ai avisé la rémunération pour la fin de ta désignation au 31 janvier à 16h30.

À cet effet, comme la prime pour la journée du 1er février a déjà été versée sur ta paie du 2 février, cette portion te sera donc récupérée sur la paie suivante, soit celle du 16 février.

S'il y a quoi que ce soit, n'hésite pas à communiquer avec nous.

<IMAGE.png>

>>>
De : <remunerationunite3b@cspq.gouv.qc.ca>
À : <Cross@dgeq.qc.ca>
Date : 2017-01-26 14:58
Objet : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion
<IMAGE.gif>
Bonjour,

Oui nous ferons la coupure sur la paie du 16 février.

Bonne journée
Isabelle Chapados

_Boîte Rémunération Unité 3b |Direction de la rémunération 3
Centre de services partagés du Québec | 1020, route de l'Église, 5e étage, Québec(Québec) G1V 3V9
Tél. : 418 643-4068 | Téléc. : 418 646-9294
remunerationunite3b@cspq.gouv.qc.ca |www.cspq.gouv.qc.ca

Ce message est confidentiel et est à l'usage exclusif du destinataire identifié ci-dessus. Toute autre personne est, par les présentes, avisée qu'il lui est strictement interdit de le diffuser, de le distribuer, d'en dévoiler le contenu ou de le reproduire. Si vous avez reçu cette communication par erreur, veuillez en informer l'expéditeur par courrier électronique immédiatement et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.

<IMAGE.png>

De : Claudia Ross [mailto:Cross@dgeq.qc.ca]
Envoyé : 26 janvier 2017 14:42
À : _Boîte Rémunération Unité 3b <remunerationunite3b@cspq.gouv.qc.ca>
Cc : Annie Tremblay <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet : Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

Bonjour,

SVP, mettre fin à la désignation pour remplacement temporaire d'un cadre au **31 janvier à 16h30** dans le dossier de monsieur Vincent Quirion.

Comme nous travaillons sur la paie du 16 février, je comprends donc qu'il y aura récupération d'une journée, soit celle du 1er février, puisqu'elle a été payée sur la paie du 2 février?

Merci du suivi et de votre habituelle collaboration,

<IMAGE.png>

>>>
De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : Claudia Ross
CC : Andréanne Gauvin; Martin Morin; Vincent Quirion
Date : 2017-01-26 14:35
Objet : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion
31 en fin de journée Merci

Envoyé de mon iPhone

> Le 26 janv. 2017 à 14:34, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> Bonjour,
>
> Le 31 janvier car madame Plante entre en fonction le 1er février.
>
> Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

> Le 26 janv. 2017 à 14:32, Claudia Ross <Cross@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> Bonjour Madame Tremblay,
>
> Vous serait-il possible de me confirmer par écrit la date de fin de désignation pour remplacement temporaire d'un cadre pour monsieur Vincent Quirion, afin que j'en avise le service de rémunération?
>
> Merci beaucoup et bonne fin de journée,
>
> <IMAGE.png>

Envoyé de mon iPhone

A
32
5 fév. 20
MA

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

MANDAT

DESTINATAIRE : M. Gaétan Gingras, directeur du financement des partis politiques

EXPÉDITEUR : M. Pierre Reid, directeur général des élections

DATE : 25 mai 2016

OBJET : **Mandat spécial de vérification sur le financement des partis politiques lié à la conformité des contributions pour la période de 1996 à 2016**

Monsieur,

En date du 20 avril 2016, les chefs des différents partis représentés à l'Assemblée nationale ont publiquement exprimé leur accord pour que le Directeur général des élections du Québec procède à l'examen de leurs livres. Cet examen a pour but de déterminer la conformité de leur financement, et ce, pour une période de 20 ans.

Dans ce contexte, je confie à votre direction un mandat spécial de vérification portant sur le financement des partis politiques actuellement représentés à l'Assemblée nationale du Québec, lié à la conformité des contributions au cours des années 1996 à 2016.

Je vous demande donc de prendre toutes les mesures que vous jugerez nécessaires pour réaliser ce mandat. Je compte également sur votre collaboration afin que celui-ci débute dans les meilleurs délais.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le directeur général des élections,

Pierre Reid

A
33
5 fév. 20
MA

31 janvier 2017 12:44 courriel à Julie Dubé cc GG (document règles embauche)

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Dim 2018-08-12, 08:35
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Super et merci beaucoup pour le document
Bonne pm
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 31 janv. 2017 à 12:38, Julie Dubé <Jdube@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Pour faire suite à ton message d'hier, je te fais suivre nos règles relativement à l'embauche de personnel ayant des liens de parenté ou d'alliance avec les membres du personnel. Il est certain que nous avons des réserves... Ta réponse à Simon était parfaite.
>
> Bon après-midi!
>
> Julie
>
> <IMAGE.png>
>
> <Regles%20embauche%20du%20personnel%20occ%20et%20temp%20ayant%20des%20liens%20de%20parente.pdf>

Envoyé de mon iPhone

A
34
5 fév. 20
MA

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS

ALLÉGATIONS (PROJET)

Essentiellement, à la lumière des rencontres que nous avons tenues, nous avons été informés que Mme Annie Tremblay aurait eu des agissements, comportements ou attitudes inappropriés et inacceptables dans le milieu de travail.

Afin de favoriser le traitement des faits rapportés et de permettre une structure compréhensible et intelligible à notre démarche, nous avons regroupé ceux-ci de la façon suivante :

I. À plusieurs occasions et à des dates, dont plusieurs indéterminées, Mme Annie Tremblay aurait manifesté des comportements inappropriés envers des employés du Directeur général des élections du Québec (DGEQ) :

a. Comportements et propos inappropriés envers les employés du DGEQ

1. Au mois de janvier 2017, suite à l'envoi d'un courriel par M. Goulet, à madame Tremblay (en copie), celle-ci aurait convoqué séparément M. Goulet et une autre employée, Madame Nadia Larocque,

a. pour leur transmettre des reproches quant à l'envoi dudit courriel, sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue;

b. de plus au cours de ces rencontres, en présence de deux autres personnes, soit madame Julie Pelletier (RH) et M. Marc Arsenault, Madame Tremblay:

i. Aurait dénigré madame Nadia Larocque en lui disant sans aucun fait à l'appui, « Ton équipe ne t'aime pas »;
ii. Aurait dit à Madame Larocque, sans de réelles explications, d'oublier sa « promotion sans concours »;
iii. Aurait affirmer à Madame Larocque, sans aucun fait à l'appui, que les changements successifs de directeurs étaient en raison de la dysfonction de son équipe;
iv. En constatant que Madame Larocque pleurait en réaction à ses propos, Madame Tremblay aurait affirmé à Madame

Pelletier des RH, « regarde, elle est fatiguée », laissant entendre que Madame Larocque ne pouvait être rationnelle mais qu'elle était plutôt qu'émotive;

v. Alors que Madame Larocque quitte la rencontre ébranlée par les propos de sa directrice, plutôt que de la rassurer, cette dernière lui aurait dit « les gens vont penser que je t'ai battu »;

c. Suite à cette rencontre et tout au cours de l'année 2017, Madame Tremblay aurait eu un comportement d'évitement à l'endroit de madame Larocque et M. Goulet, notamment en ne les saluant pas lorsqu'ils se croisaient au travail et en les ignorant;

2. Madame Tremblay aurait manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire crier, à l'endroit de certains employés, notamment :

a. Envers M. Pascal Bélanger, lors d'une rencontre avec lui relative (à préciser);
b. Le 12 mars 2018, envers Madame Maryse Malenfant, lors d'en échange avec elle en lien avec des modifications à des luminaires;
c. En novembre 2017, dans son bureau et en présence de M. Jeremy Aubry, elle crie en tenant des propos dénigrants concernant Maryse Malenfant;
d. Vers la fin de l'année 2017 et en présence d'un autre employé, envers M. Vincent Quirion au motif qu'il n'a pas respecté l'échéancier dans un dossier; fortement ébranlé face à ce comportement de Mme Tremblay, M. Quirion va par la suite pleurer devant elle;
e. En décembre 2016, en présence d'un employé, envers Madame Marie-Christine Bilodeau pour lui reprocher d'avoir invité les anciens (« A quoi as-tu penser d'inviter les anciens?) et pour lui exiger d'annuler l'invitation spécifiquement auprès d'un ancien employé;

f. En janvier 2017, envers Madame Maryse Aubin en raison de difficultés que cette dernière a démontré en informatique;
g. Dans son bureau alors qu'elle est en présence d'une employée, Madame Tremblay, tout en frappant sur le mur et référant à Madame Karine Paquet, crie « la p'tite criss »;

3. Madame Tremblay aurait eu des comportements dénigrants et harcelants envers M. Simon Couture, alors que ce dernier assure l'intérim à titre de directeur (octobre 2016 à mars 2017), notamment :

a. Alors qu'il ne lui demande que de s'assurer que M Reid signe des documents importants avant le départ de vacances de ce dernier, en lui répondant sèchement et bêtement qu'il ne doit pas tenter de contrôler son agenda;
b. À plusieurs moments, en étant bête avec lui devant les autres employés, particulièrement les gestionnaires de sa direction;
c. Vers le mois de décembre 2016, en ayant envers lui des propos dénigrants et méprisants alors qu'il présente devant les cadres de la direction ses demandes budgétaires lors d'une réunion portant sur ce sujet;
d. En décembre 2016, en lui transmettant de manière harcelante, plusieurs courriels en très peu de temps concernant le même dossier et pour lui rappeler l'échéancier prévu pour le dossier;
e. En le retenant dans son bureau pour de longues périodes afin de dénigrer les employés, les gestionnaires, le comité de direction, Madame Larocque, M Arsenault, Madame Patricia Plante, Madame Hélène Lachance, Jérémie Aubé ou encore le personnel des ressources humaines du DGEQ;

4. Madame Tremblay aurait des comportements envers Madame Karine Paquet, sa secrétaire, s'apparentant possiblement a du

harcèlement psychologique, en ne la saluant pas, en lui adressant pas la parole et en l'ignorant pendant plusieurs jours, créant un malaise et de l'incertitude pour son emploi chez cette dernière;

5. Madame Tremblay aurait manifesté des comportements discriminatoires et tenus des propos discriminatoires à l'endroit de Madame Florina Marian, atteinte de la maladie de Crohn et roumaine d'origine, en remettant en question ses absences motivées médicalement et en affirmant que « c'est un fait reconnu que les Roumains sont des voleurs et des menteurs »

II. En plus des comportements mentionnés au paragraphe I, Madame Annie Tremblay aurait manifesté des comportements ou aurait eu des propos inacceptables et inappropriés qui ont eu un impact négatif sur le climat de travail au point de le rendre toxique, notamment :

6. À l'automne 2017, lors de la première rencontre avec l'ensemble de son personnel, en affirmant que dans son dernier emploi elle avait le surnom de « Madame Spic and Span », et que par conséquent elle était venue au DGEQ pour faire du ménage;

7. Lors d'une rencontre tenue à l'automne 2016 avec le SCFP, elle affirme aux personnes présentes qu'elle n'a pas l'intention de se faire intimider et que le bouton « eject » n'est jamais trop loin, créant un malaise chez les gens présents;

8. Alors qu'elle n'est arrivée que depuis quelques semaines, en intervenant maladroitement dans l'organisation du party de Noel 2016 du DGEQ, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du « club social » de la DFPP;

9. En présence d'employés du DGEQ, en dénigrant le DGE, M. Reid, à plusieurs personnes de l'organisation en affirmant « qu'il est mou », « qu'il est peureux », de faire parfois un 'power trip », qu'il ne soucie pas de ses employés, qu'il change constamment d'idée, qu'il ne sait et ne comprend jamais rien, manque d'expérience en gestion, le plus

mauvais sous-ministre qu'elle ait connu, incapable de prendre des décisions;

10. En critiquant ouvertement et devant des employés du DGEQ, notamment ses adjoints, l'institution elle-même et ses façons de faire :

11. En laissant entendre à des membres du personnel du DGEQ que des conflits existent entre certains employés, notamment entre Madame Maryse Malenfant et M. Jeremy Aubé, alors que les personnes visées contredisent cette affirmation de Madame Tremblay;

12. À plusieurs moments, en dénigrant certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs du DGEQ, notamment : M. Gaétan Gingras, M. Denis Lafond, l'équipe en vérification (SCFP),

13. En les dénigrant en alternance les directrices, Hélène Lachance et Patricia Plante et en entretenant des relations tendues et conflictuelles avec elles, conflits qui auraient menés à leur départ respectif du DGEQ;

14. En attribuant des surnoms à certains membres du personnel du DGEQ, notamment à Lise Maingy (Le Chignon), Manon Tremblay (Le Hibou), Le secteur des contributions (Le salon de coiffure), Kathleen Giguère-Tremblay (La petite pieuvre), M. Martin Morin (le DGE, directeur général des employés);

15. En mai 2017 lors d'une rencontre de l'équipe immédiate de la DFPP et dans le contexte de la plainte d'une employée, en affirmant de façon intimidante que si quelqu'un faisait une plainte contre elle, elle avait de bons avocats et qu'elle allait les « plumer »;

16. En imposant l'embauche d'un vérificateur, M. Pascal Bélanger, malgré un refus d'embauche préalable, et pour finalement utiliser ce nouvel employé pour obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de sa direction;

17. En juillet 2017, lors d'une rencontre relative à un appel d'offre et en présence d'employés d'une autre direction, elle aurait tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de son équipe;

18. Selon plusieurs témoins, Madame Tremblay maintien un climat de peur et de terreur en raison de ses comportements et ses propos colériques, les employés ne sachant pas à quoi s'attendre d'elle comme réaction;

Claude Boies, consultant, 4 juin 2018

A
35
5 février
MA

23 février 2017 concours cadre 3

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Sam 2018-08-11, 13:58
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 23 février 2017 à 20:28:39 HNE
> **Destinataire:** "Patricia Plante" <PPlante@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Rép :□ Concours cadre 3□**
>
> Tu vas pas me quitter tout de suite ... :((
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> > Le 23 févr. 2017 à 20:26, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :
> >
> > Yé félicitations!!!
> >
> > Envoyé de mon iPhone
> >
> > > Le 23 févr. 2017 à 19:24, Patricia Plante <pplante@dgeq.qc.ca> a écrit :
> > >
> > > Reussi
> > >
> > > Envoyé de mon iPhone

12 juin 2017 courriel à Pierre Reid, GG et Julie Dubé

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>
Mer 2018-08-08, 09:50
À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Bonjour,

Pour votre information, elle supervisera le même nombre d'employés que dans son poste actuel au DGEQ et elle n'aura aucun gestionnaire sous sa responsabilité mais elle sera cadre 3.

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

Le 12 juin 2017 à 11:38, Annie Tremblay <ATremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour,
>
> J'ai le regret de vous annoncer que Patricia Plante quittera le DGEQ vers le 10 juillet prochain (à convenir). La concurrence étant forte, elle m'a annoncé ce matin que le ministère de l'Éducation lui avait offert un poste de cadre 3: Directrice de la gestion financière des réseaux au sein de la Direction générale du financement.
>
> C'est dommage car je trouve que ses efforts pour rallier l'équipe de la Direction de la conformité commençait à porter fruits!!. On va quelque sorte, repartir à zéro....
>
> SVP prendre note que le personnel n'est pas encore informé!
>
> (Julie, puis-je compter sur toi svp pour lancer l'affichage rapidement pour le poste en mutation et promotion si possible simultanément considérant le contexte?)
>
> Merci beaucoup et bonne journée quand même!!
>
> <IMAGE.png>

Envoyé de mon iPhone

A
36
5 fév. 20
MA

20 juin 2017 à 8h17 j'écris à Patricia pour qu'elle m'achemine la note que Maryse a corrigé sans qu'on lui ait demandé Kathleen pleure et HLachance est furieuse

Annie Tremblay <tremblayanni@hotmail.com>

Jeu 2018-05-10 21:45

À : archiveannietremblay@outlook.com <archiveannietremblay@outlook.com>

Maryse aurait elle une copie je souhaite prendre connaissance de la situation car martin m'a informé qu'il y avait beaucoup d'erreurs et que madame Giguère a pleuré dans les toilettes, Hélène était choqué. C'est ce qu'on m'a dit .
Merci

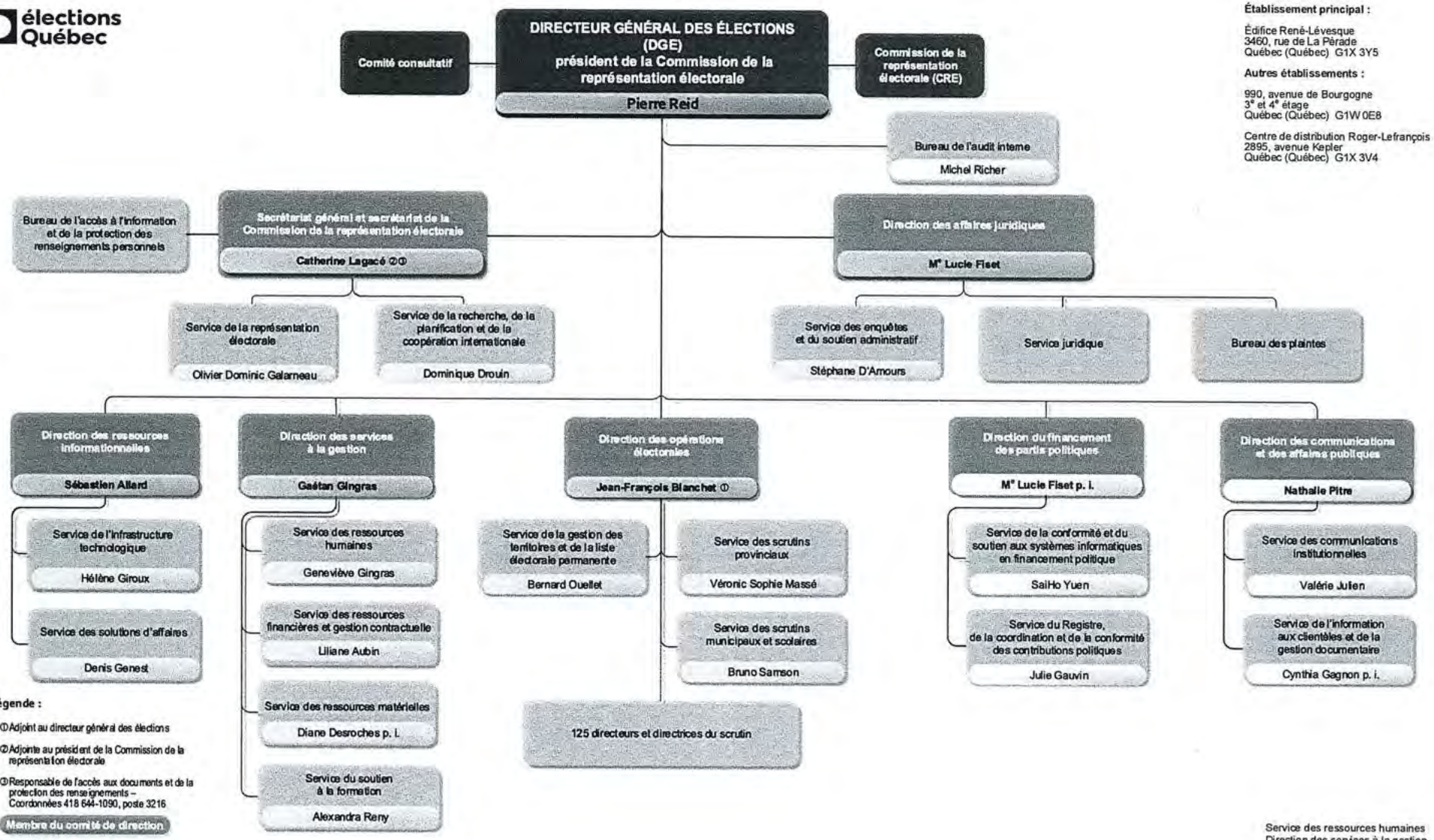
Envoyé de mon iPhone

Le 20 juin 2017 à 05:52, Patricia Plante <pplante@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Non malheureusement j'avais tout remis à Karine.
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 19 juin 2017 à 20:59, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Peut être tu avais conservé une photocopie ?
> >
> > Envoyé de mon iPhone
> >
> > Début du message transféré :
> >
> > **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> > **Date:** 19 juin 2017 à 20:55:03 HAE
> > **Destinataire:** "Karine Paquet" <KPaquet@dgeq.qc.ca>
> > **Objet: Directive DM-31**
> >
> > Bonjour Karine,
> >
> > Tel que nous avions discuté, j'apprécierais recevoir la directive numérisée avec les corrections de Patricia et son équipe. Celle que la DAJ nous a retourné.
> >
> > Merci beaucoup et a++
> >
> > Envoyé de mon iPhone

Envoyé de mon iPhone

élections Québec



Établissement principal :

Édifice René-Lévesque
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Autres établissements :

990, avenue de Bourgogne
3e et 4e étage
Québec (Québec) G1W 0E8

Centre de distribution Roger-Lefrançois
2895, avenue Kepler
Québec (Québec) G1X 3V4

Légende :

① Adjoint au directeur général des élections

② Adjointe au président de la Commission de la représentation électorale

③ Responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements – Coordonnées 418 644-1090, poste 3216

Membre du comité de direction

p. i. par intérim

Service des ressources humaines
Direction des services à la gestion
Mise à jour: 2018-08-13

A 37 5 pér. 8 MA

C A N A D A

PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE QUÉBEC

N° 1301890

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

DEVANT LE COMMISSAIRE : Mathieu Breton

MADAME ANNIE TREMBLAY

Requérante

c.

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Intimé

ARGUMENTATION ET AUTORITÉS DE LA REQUÉRANTE

Me Michel Gilbert
MELANÇON, MARCEAU, GRENIER ET SCIORTINO, senc
871, Grande Allée Ouest, bureau 200
Québec (Québec) G1S 1C1
Téléphone : (418) 640-1773
Télécopieur : (418) 640-0474
Courriel : *mgilbert@mmgs.qc.ca*
N/Réf. : 4791-007

I. LES FAITS

1. La requérante, **ANNIE TREMBLAY**, occupait du 31 octobre 2016 au 25 septembre 2018 le poste de Directrice du financement des partis politiques au Directeur général des élections du Québec (ci-après « **l'intimé** » ou « **DGE** »);

2. Dans la foulée de la transmission des évaluations de rendement, le 28 juin 2017, l'intimé transmettait par courriel à la requérante son évaluation de rendement;

3. Au cours de l'année 2017, en raison du climat de travail régnant au sein du DGE, une firme externe est mandatée pour procéder à un diagnostic organisationnel;

4. Le 11 décembre 2017, la requérante est informée lors d'une rencontre des constats retenus lors du diagnostic organisationnel;

5. Le 22 janvier 2018, lors d'une rencontre avec l'ensemble du personnel, les résultats du diagnostic organisationnel sont présentés;

6. Le 16 avril 2018, le Directeur général des élections et président de la Commission de la représentation électorale, supérieur immédiat de l'appelante, M. Pierre Reid transmettait une lettre à la requérante pour l'aviser d'un relevé provisoire de ses fonctions à compter du 13 avril 2018, pièce **E-1**;

7. Le 23 avril 2018, une firme externe est mandatée pour « effectuer une enquête administrative relativement aux agissements, comportements et attitudes de Mme Tremblay dans le cadre de son travail », pièce **E-44**;

8. Le rapport de l'enquête administrative est produit en août 2018, pièce **E-44**;

9. Le 25 septembre 2018, M. Pierre Reid avisait la requérante de son congédiement, et ce, pour les motifs plus amplement détaillés à la lettre du 25 septembre 2018, pièce **E-2**;

II. LES QUESTIONS EN LITIGE

10. L'intimé était-il en droit de relever provisoirement la requérante le 13 avril 2018?

11. L'intimé était-il en droit de congédier la requérante le 25 septembre 2018?

III. L'ARGUMENTATION SUR LE RELEVÉ PROVISOIRE

12. La requérante a dûment contesté son relevé provisoire devant la Commission de fonction publique, l'instance compétente dans le cas présent en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la fonction publique*[1]*;*

13. Les seules situations qui justifiaient l'intimé de relever provisoirement la requérante sont énoncées à l'article 22 de la *Loi sur la fonction publique*. Cet article se lit comme suit :

> *« Tout fonctionnaire peut, conformément aux exigences prescrites par règlement, être relevé provisoirement de ses fonctions afin de permettre à l'autorité compétente de prendre une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de discipline, ou d'une infraction criminelle ou pénale »*

14. La décision Denis et *Ministère de la Justice*[2] a établi les fondements de l'analyse des critères devant présider au relevé provisoire. Le commissaire Hutchinson s'y exprime ainsi :

> *« Il ressort donc que le relevé provisoire diffère essentiellement de la mesure disciplinaire en ce sens qu'il est une mesure préalable à cette dernière et qu'il ne peut être justifié que si l'employeur a raison de croire que son employé a commis une faute grave et que, vu sa nature et le rapport que celui-ci peut avoir avec son travail, il ne serait pas dans l'intérêt de l'entreprise de le maintenir au travail pendant que l'employeur enquête sur la situation et qu'il évalue les possibilités de recours disciplinaire (« cas présumé de faute grave »).*
>
> *Il y a aussi le cas où l'employeur, en raison de la nature particulière de la faute présumée et des circonstances de lieu, doit écarter immédiatement l'employé soupçonné afin de pouvoir prendre le temps d'éclaircir la situation sans créer un climat intenable dans le milieu du travail et afin de protéger l'entourage. Nous pouvons imaginer à titre d'exemple une faute ayant trait aux moeurs dans une école primaire (« ou dans le cas d'une situation urgente »).*
>
> *Ceci nous permet de conclure entre autres choses que même la faute la plus grave ne justifie pas nécessairement un relevé provisoire lorsque les conditions ci-haut décrites ne sont pas rencontrées. »*

15. Dans son témoignage, la directrice des ressources humaines, Julie Dubé, a tenté de justifier le relevé provisoire en invoquant « un soupçon de faute grave ». Son

[1] RLRQ., c. F-3.1.30.
[2] (1980) 2 no. 7 R.D.C.F.P. 400.

témoignage est peu éclairant sur ce en quoi consistait précisément ce soupçon et les notes prises par elle le 13 avril 2018 témoignent plutôt de l'absence de faits concrets portés à sa connaissance (pages 62 et 63 de E-39) et, par ricochet, portés à la connaissance des représentants du Conseil de Trésor qui, selon son témoignage, auraient donné leur aval au relevé provisoire le 13 avril 2018;

16. Essentiellement, le « soupçon de faute grave » semble tenir dans la déclaration de Sai Ho Yuen à Antoine Gagnon et Jesabelle Sirois le 10 avril 2018, rapportée aux pages 17 à 26 des notes de M. Gagnon (**E-19**);

17. Cette déclaration de M. Yuen, le même M. Yuen qui dira à l'enquêteur Boies le 7 mai 2018 ne pas avoir de conflit ni de problème avec Annie Tremblay (p.4 de E-34) est truffée d'éléments pris hors contexte et ne fait l'objet de la part des ressources humaines d'aucune tentative de validation ou corroboration, pas plus que d'un quelconque questionnement sur les motivations de M. Yuen avant le relevé provisoire de Mme Tremblay qui surviendra trois (3) jours plus tard. Rappelons que, selon la jurisprudence, l'employeur doit avoir raison de croire que son employé a commis une faute grave. Nous sommes très loin de la situation qui s'est produite dans l'affaire Lévesque[3] où l'employeur s'était vu signifier dans un très court laps de temps par plusieurs employés visiblement ébranlés, plusieurs allégations de harcèlement psychologique[4].

18. Le relevé provisoire est un geste lourd de conséquences dont le recours est encadré par des conditions strictes d'exercice. Autoriser son recours sur la base d'un simple « soupçon », en l'absence d'une démarche de l'employeur pour tenter d'en valider le sérieux, s'avère contraire à l'intention du législateur et ouvre la porte à toute sorte d'abus potentiels;

19. Nous soumettons donc que l'employeur n'a pas fait la démonstration qu'il disposait d'éléments justifiant de relever provisoirement la requérante de ses fonctions le 13 avril 2018;

IV. L'ARGUMENTATION SUR LE CONGÉDIEMENT DISCIPLINAIRE

20. Il appartient à l'employeur de démontrer, de façon prépondérante, une cause juste et suffisante de congédiement. Dès lors, l'employeur doit faire la preuve que le comportement reproché constitue une faute dont l'employé est l'auteur et que cette faute, compte tenu des circonstances, justifie un congédiement. Si une

[3] Lévesque et Québec (Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale), 2016 QCCFP 11 (CanLii).

[4] Id, page 142 de la décision.

sanction disciplinaire doit être prononcée, l'employeur doit également respecter le principe de gradation des sanctions, sauf en cas de faute grave;

21. En 2001, dans l'affaire *McKinley*[5], la Cour suprême du Canada a défini le cadre d'analyse applicable en matière de congédiement disciplinaire. Ce cadre d'analyse est à l'effet que chaque cas est un cas d'espèce et qu'il faut tenir compte du geste reproché pour déterminer si la conduite de l'employé est compatible avec le maintien de la relation employeur-employé;

22. La nature des gestes reprochés à Madame Tremblay est décrite à l'intérieur de la lettre de congédiement, **pièce E-2**;

23. L'intimé n'a pas fait la démonstration d'une cause juste et suffisante de congédiement. Au contraire, les allégations invoquées au soutien du congédiement, tel qu'il appert de la lettre du 25 septembre 2018, **pièce E-2**, constituent un ramassis pêle-mêle d'éléments accumulés au sujet de la requérante depuis son entrée en fonction, dans le cadre d'une enquête orientée et non rigoureuse, ce qui conduit au discrédit de cette enquête et des conclusions en découlant. La preuve a révélé que l'intimé a congédié la requérante sur la base des conclusions de cette enquête;

1A) L'absence de lien temporel entre plusieurs faits reprochés et le congédiement

24. Dans l'affaire *Syndicat de l'enseignement de Champlain et Commission scolaire Marie-Victorin*, le Tribunal d'arbitrage indiquait dans son analyse que « *tout* élément *de preuve doit avoir un lien temporel raisonnable avec le litige et doit être de nature à faire progresser l'enquête* »[6];

25. En l'espèce, de nombreuses allégations reprochées à la requérante ne justifient pas un seuil rationnel de connexité entre la survenance de ces gestes reprochés et le moment où ils lui sont reprochés, les allégations référant à des événements très éloignés dans le temps;

26. Ainsi, parmi les 13 motifs de reproches figurant à la lettre de congédiement du 25 septembre 2018 (E-2) :

- Les motifs numéros 1 et 2 seraient survenus lors de l'entrée en fonction de la requérante, soit à l'automne 2016;

[5] *McKinley* c. *BC Tel*, 2001 CSC 38, [2001] 2 RCS 161. **(Onglet 1)**
[6] *Syndicat de l'enseignement de Champlain et Commission scolaire Marie-Victorin, (Dominique Arpoulet)*, (T.A., 2011-03-22), SOQUIJ AZ-50745520, par. 49. **(Onglet 2)**

- Le motif numéro 3 serait survenu quelques semaines suivant son entrée en fonction;

- Le motif numéro 4, qui vise M. Simon Couture, aurait eu lieu pendant l'intérim exercé par celui-ci, soit d'octobre 2016 à janvier 2017;

- Le motif numéro 6 aurait pris place suite à la tenue de rencontres impliquant Mme Larocque et M. Goulet, en janvier 2017;

- Le motif numéro 7 serait survenu lors de ces rencontres impliquant Mme Larocque et M. Goulet, en janvier 2017;

- Le motif numéro 8 serait survenu lors de l'embauche de M. Pascal Bélanger, à la fin février 2017;

- Le motif numéro 9 serait survenu en juillet 2017;

27. Quant à 4 autres motifs figurant à la lettre de congédiement E-2 (numéros 5, 10, 11 et 12), qui reprochent à la requérante son comportement, ses critiques et son dénigrement, ils sont constitués, d'événements disséminés dans le temps[7]. Qu'il suffise de retenir que mise à part certains événements rapportés par le témoin Yuen, sur lesquels nous reviendrons plus loin, aucun n'est contemporain au relevé provisoire de la requérante, en avril 2018;

28. Enfin, le motif numéro 13 figurant à la lettre de congédiement E-2 concerne Mmes Hélène Lachance et Patricia Plante, tel qu'il appert du formulaire d'enquête administrative E-7 remis à la requérante (page 15 de E-7) et du rapport d'enquête administrative de M. Claude Boies d'août 2018 (page 42 de E-44). Ni Mme Lachance ni Mme Plante n'a rencontré l'enquêteur ni n'est venu témoigner;

29. À cet égard, comme l'a déjà souligné la Commission des Relations de Travail :

> *« [88] Un employeur ne peut laisser un comportement condamnable se perpétuer sans intervenir, laissant une situation se dégrader et les manquements s'additionner pour finalement sanctionner l'employé, d'un congédiement.*
>
> *[…]*
>
> *[90] Dans le cas présent, l'employeur en omettant de sanctionner les écrits du mois de novembre 2007 adressés à messieurs Desrosiers et Beauchamp, a traité ces événements*

[7] Nous argumenterons plus loin sur le poids à accorder à ces événements, souvent pris hors contexte ou constitués, en plusieurs occasions, d'impressions ou de ouï-dire.

comme des incidents banals. Il devient dès lors, difficile de prétendre qu'un manquement de même nature, le 2 mai 2008 est fatal.[8] »

30. Aussi, dans la décision *Vallière et Ville de Val-d'Or*, le TAT concluait également à l'effet qu'un employeur ne peut initialement fermer les yeux à l'égard de certains incidents et les invoquer ultérieurement pour monter un dossier de congédiement contre un salarié :

> « *[96] Ainsi, ont été mis en preuve divers incidents plus ou moins importants survenus au cours des ans. Le Tribunal n'analysera pas chacun de ceux-ci. Rappelons que ceux qui ont été portés à la connaissance de monsieur Migué n'ont pas été considérés suffisamment importants pour justifier l'imposition d'une mesure administrative ou disciplinaire de sa part. Ceux qu'il ignorait n'ont pas été jugés assez graves par les personnes concernées pour qu'ils soient rapportés au plaignant ou dénoncés à monsieur Migué.*
>
> *[…]*
>
> *[103] En effet, même si la sollicitation de faveurs auprès de producteurs, l'octroi de rabais ou de commandites anonymes et la dérogation aux stipulations du permis d'alcool revêtent un caractère plus sérieux que les autres motifs invoqués, ils n'ont aucune relation avec « l'attitude imprévisible » du plaignant ayant entraîné sa destitution. De plus, il s'agit d'événements relativement isolés qui se sont produits sur un certain nombre d'années. Peut-être auraient-ils pu entraîner des mesures de la part de la Ville, mais ils ne peuvent certainement pas justifier rétroactivement un congédiement décidé pour une raison totalement différente.*[9] »

31. Ce principe est également repris par la Cour supérieure dans une décision de 2016 :

> « *[847] Après avoir entendu la preuve pendant plus de sept jours, le Tribunal considère que certains griefs éparpillés au fil des trois années pendant lesquelles Audet était à l'embauche de Petal MD ne sont pas suffisants pour lui reprocher l'ensemble des problèmes de la défenderesse.*[10] »

32. Dans les circonstances de l'espèce, l'intimé ne pouvait pas simplement accumuler des motifs de reproches contre la requérante sans porter ceux-ci à sa connaissance et sans lui offrir l'occasion de s'amender, le tout en vue de les utiliser

---

[8] *Lessard* c. *Société de transport de Montréal*, 2010 QCCRT 314. **(Onglet 3)**
[9] *Vallière et Ville de Val-d'Or*, 2017 QCTAT 2150. **(Onglet 4)**
[10] *Audet* c. *9224-4755 Québec inc. (Solutions Petal inc.)*, 2016 QCCS 4388. **(Onglet 5)**

ultérieurement comme motifs de congédiement. Ce faisant, l'intimé tente de jouer sur tous les tableaux, ce qui ne lui est pas permis;

Le contexte préalable au mandat

33. Selon ce qu'on peut lire au rapport d'enquête de M. Claude Boies, la décision du DGEQ de le mandater est survenue « *à la suite d'informations fournies dans le cadre de dénonciations faites par des employés et d'informations recueillies suite à un diagnostic organisationnel mené par une firme externe (…)* » (page 3 de E-44);

34. Il est pour le moins particulier que des informations recueillies dans le cadre du diagnostic organisationnel aient servi à alimenter l'enquête administrative, considérant que l'objectif d'un tel exercice vise à améliorer de façon durable la dynamique et le climat de travail et non à rechercher des coupables, tel qu'il appert des résultats du diagnostic organisationnel présenté par la consultante Manon Cléroux le 22 janvier 2018 (pages 2 et 6 de A-1);

35. Dans son contre-interrogatoire, Julie Dubé, DRH, admet que les informations recueillies dans le cadre de ce processus n'étaient pas destinées à être utilisées contre Mme Tremblay. Cet élément est corroboré par Mme Tremblay qui a témoigné que Mme Dubé lui a confirmé que l'objectif du diagnostic organisationnel consistait à mobiliser les gens et repartir à 0, car il y avait eu beaucoup de changement;

36. En utilisant des informations recueillies dans le cadre du diagnostic organisationnel contre la requérante, l'intimé a orienté l'enquête administrative, trahi ses promesses envers la requérante et envers le processus même du diagnostic organisationnel, en plus de compromettre l'impartialité de l'enquêteur;

37. Le recours au diagnostic organisationnel découlait notamment de la nécessité d'assainir le climat de travail au sein de DGEQ qui, aux dires de plusieurs témoins, était difficile et conflictuel bien avant l'arrivée de Mme Tremblay. Le rôle des ressources humaines auprès de Mme Tremblay, consistait notamment à la supporter dans son rôle de gestionnaire et lui fournir, lorsque requis, des conseils et de l'accompagnement quand ils étaient mis au fait de situations à leurs yeux problématiques. Malheureusement, la preuve a révélé qu'à maintes occasions, Mme Tremblay s'est vue privée de rétroaction des ressources humaines en lien avec des événements qui lui furent plus tard reprochés dans la lettre de congédiement;

38. Deux exemples précis permettent d'illustrer notre propos;

39. Le motif de reproche numéro 7 de la lettre de congédiement E-2 réfère à deux rencontres tenues en janvier 2017, auxquelles était présente Mme Julie Pelletier du Service des ressources humaines du DGEQ. Mme Pelletier est le témoin numéro 15 dont fait état l'enquêteur Boies dans son rapport (page 18 de E-44) (Note* : La déclaration de Mme Pelletier à l'enquêteur n'a pas été déposée en preuve);

40. Mme Pelletier mentionne avoir préparé un plan de rencontre avec Mme Tremblay et que cette dernière n'aurait pas suivi ce plan. Elle témoigne avoir été mal à l'aise et déboussolée pendant la rencontre. Questionnée quant à savoir si elle avait abordé cette situation avec Mme Tremblay suite à la rencontre, elle répond par la négative : « C'est mon plus grand regret »;

41. Pourtant, cet événement pour lequel la requérante n'a aucune indication de la représentante des ressources humaines que sa conduite ait pu être inappropriée, lui est reproché dans sa lettre de congédiement;

42. À la fin avril 2017, le Service des ressources humaines du DGEQ est informé de l'existence de tensions entre la requérante et Mme Hélène Lachance. Cette dernière se confie à M. Antoine Gagnon des ressources humaines (E-19). Mme Lachance n'est pas venue témoigner. Il ressort des notes de M. Antoine Gagnon que Mme Lachance « ne veut pas qu'on traite la plainte comme une plainte entre « Hélène contre Annie », mais bien « un problème de climat à la DFPP » (page 7 de E-19);

43. M. Gagnon propose le 2 mai 2017 la médiation à Mme Lachance, qui doit lui revenir le 5 mai 2017;

44. Les notes de la DRH, Julie Dubé, confirment que celle-ci discute de la situation avec le DGEQ Pierre Reid, le 1er mai, le 2 mai et le 4 mai 2017 (pages 13 à 17 de E-39);

45. Le 4 mai 2017, Antoine Gagnon des ressources humaines communique avec Me Catherine Claveau pour lui confier un mandat de médiation dans un dossier de harcèlement psychologique à 9 h 03, puis, à 14 h 33 le même jour, pour qu'elle procède plutôt à juger de la recevabilité d'une plainte de harcèlement psychologique (E-22). Il est pourtant en preuve que Mme Plante n'a jamais voulu porter plainte contre Mme Tremblay, que ce soit en harcèlement psychologique ou autrement, et que c'est Mme Tremblay qui, le 4 mai 2017, est allée voir Mme Lachance pour désamorcer la situation, ce dont les ressources humaines sont informés lorsque M. Antoine Gagnon contacte Mme Lachance pour lui dire « qu'elle va pouvoir rencontrer un avocat pour une analyse de recevabilité en harcèlement psychologique le 10 mai à 8 h 30 (page 8 de E-19);

46. Cet incident est donc résolu suite à l'initiative de Mme Tremblay et sans l'intervention des ressources humaines. La requérante ne sera d'ailleurs jamais informée des préoccupations manifestées par les ressources humaines et le DGEQ à son endroit suite à cet épisode;

47. Julie Dubé est Informée le 13 avril 2018, près d'un an plus tard, par Geneviève Gingras des révélations de M. Yuen. Elle assimile sans nuance cette situation avec les événements vécus par Mme Lachance, ce qui conduit, le même jour, à la décision de relever provisoirement la requérante sur la base d'un « soupçon de faute grave »;

48. Comment prendre au sérieux, dans ces circonstances, ce paragraphe figurant à la lettre de congédiement E-2, selon lequel la requérante a « bénéficié à de nombreuses reprises d'accompagnement de la part du Service des ressources humaines, entre autres, en matière de situation conflictuelle, de situations de relations de travail ou de situations touchant le climat de travail ». La preuve révèle plutôt un biais défavorable de certaines personnes des ressources humaines envers la requérante depuis son entrée en fonction, biais qui s'est manifesté notamment à l'occasion de l'enquête administrative;

1B) Un rapport d'enquête administrative partial et non crédible

49. L'intimé s'est fié aveuglément aux conclusions du rapport de l'enquête administrative en matière d'harcèlement psychologique pour justifier sa décision de congédier la requérante;

50. La preuve a révélé l'absence d'enquête distincte de la part de l'intimé quant aux motifs reprochés à la requérante;

51. D'ailleurs, tel que démontré par la preuve administrée lors de l'audience, cette enquête en matière de harcèlement psychologique était orientée et biaisée;

52. En effet, cette enquête manquait de rigueur et n'avait pas pour objectif de faire la lumière de façon impartiale et désintéressée sur les éléments reprochés à la requérante, mais constituait davantage une partie de pêche visant à faire ressortir et magnifier les comportements inadéquats de la requérante;

53. Le mandat confié à l'enquêteur Boies consistait à « effectuer une enquête administrative relativement aux agissements, comportements et attitudes de Mme Tremblay dans le cadre de son travail » (page 3 du rapport de Claude Boies E-44);

54. À cette fin, Mme Julie Pelletier des ressources humaines assure la liaison avec l'enquêteur, bien qu'elle ait par ailleurs des motifs de reproche à l'endroit de la requérante, motifs pour lesquels elle est interrogée par l'enquêteur (témoin numéro 15 page 4 de E-44). Au soutien de l'enquête, Mme Pelletier communique à M. Boies un document intitulé « Notes administratives, chronologie des événements et liste des témoins » (E-45) qui fait notamment état des notes consignées par le Service des ressources humaines sur la requérante depuis son entrée en fonction le 31 octobre 2016;

55. Ce document E-45 contient en outre des commentaires visant à discréditer le témoin Pascal Bélanger (pages 13 et 14 de E-45). Mme Pelletier y émet un commentaire personnel défavorable à Mme Tremblay en rapport avec une situation qui n'a rien avoir avec elle, mais plutôt avec Rénaldo Robitaille (page 18 de E-45). Mme Pelletier relate ensuite une situation impliquant Mme Julie Gauvin, qui nourrit des appréhensions à l'endroit de la requérante « sans raison particulière, juste un « feeling » » (page 19 de E-45);

56. Il va sans dire que ces éléments d'information peu nuancés et souvent tendancieux, communiqués par les représentants du DGEQ à l'enquêteur, minent la crédibilité de la démarche;

57. Pour sa part, l'enquêteur Boies a privilégié dans ses rencontres de témoins des questions formatées et suggestives, destinées à faire ressortir un portrait défavorable à la requérante. L'essentiel des déclarations des témoins rencontrés par celui-ci et produites à l'audience est constitué des réponses aux deux questions suivantes :

- C.B. : Avez-vous déjà eu des conflits-tensions relationnels avec la personne mise en cause? SVP, élaborez (dates, endroit, impact, témoins, récurrence).

- C.B. : Avez-vous été témoin d'événement, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail?

58. Ce faisant, l'enquêteur Boies s'est discrédité, recherchant davantage à accumuler des éléments de preuve contre la requérante qu'à obtenir un portrait nuancé de la situation;

59. Plusieurs témoins ont fait état, à l'audience, de leur étonnement face à la méthodologie de l'enquêteur Boies. Les multiples corrections manuscrites et ratures apportées par plusieurs témoins à leur déclaration, le peu de temps qu'ils ont eu pour la relire, ont été amplement documentées;

60. Des éléments complètement étrangers à la déclaration de Mme Malenfant s'y retrouvent, sans explication (page 6 de E-29). Les témoins Andréanne Gauvin et Simon Couture auraient tous deux été rencontrés (séparément ?) le 9 mai 2018 entre 08 h 30 et 10 h 50 (E-11 et E-32). L'enquêteur Boies consigne, sans discernement, faits, impressions et ouï-dire rapportés par les témoins. Il déclare pourtant dans son rapport avoir « soupesé les éléments factuels en cause selon la balance des probabilités » (page 14 de E-44), ce qui exclut, par définition, les impressions et le ouï-dire. C'est avec une telle méthode que l'enquêteur Boies retient comme crédibles, à l'encontre de la requérante, des témoignages du genre :

> *« Le témoin 1 (Sai Ho Yuen) mentionne qu'un ancien employé lui aurait affirmé que les anciens gestionnaires (Mme Lachance et Mme Plante) se faisaient dire des choses inverses par Mme Tremblay (page 42 de E-44). »*

61. Nous ignorons tout de l'identité de cet ancien employé et savons que l'enquêteur n'a rencontré ni Mme Lachance ni Mme Plante.

62. Dans l'affaire décision *Centre de santé et de services sociaux de Laval et Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de santé et de services sociaux de Laval*[11], le Tribunal d'arbitrage se prononçait à l'effet qu'il n'était aucunement lié par les conclusions d'un rapport d'enquête en matière de harcèlement psychologique selon lesquelles les attitudes et comportements étaient inappropriés. La décision du tribunal devant plutôt être fondée sur la preuve testimoniale entendue lors de l'audience;

63. L'arbitre Martin dans cette même affaire constatait également certaines « difficultés difficilement surmontables »[12] relativement au rapport d'enquête notamment que les déclarations des témoins rencontrés contenaient des propos rapportés;

64. Dans la présente affaire, le rapport d'enquête est truffé de propos rapportés et non corroborés. Les éléments et les témoignages favorables à la requérante ont été escamotés ou occultés tandis que les éléments défavorables à celle-ci ont été accentués. Il en résulte un rapport partial et non probant;

65. La question se pose : qu'en est-il vraiment des relations de la requérante avec les employés du DGEQ?

66. Si certains employés ont déclaré à l'audience n'avoir jamais vécu de difficultés relationnelles avec Mme Tremblay, il est vrai que d'autres ont rapporté des

---

[11] *Centre de santé et de services sociaux de Laval et Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de santé et de services sociaux de Laval*, 2014 QCTA 987. **(Onglet 6)**

[12] *Id.*, par. 98. **(Onglet 6)**

difficultés ou accrochages avec elle suite à son entrée en fonction. L'examen de leurs témoignages fait par ailleurs état d'une amélioration notable de leurs relations avec la requérante par la suite;

67. Essentiellement, si l'on exclut la requérante, le DGEQ et les témoins issus du service des ressources humaines, 13 autres témoins ont été entendus dans le cadre de l'audience. De ces témoins, un seul (Say Ho Yuen) fait état de situations conflictuelles qu'entretiendrait la requérante avec certains employés (mais pas avec lui) en avril 2018. Rappelons en effet que lorsque rencontré par l'enquêteur, M. Yuen a déclaré ne pas avoir de conflit ni de problème avec la requérante (p. 4 de E-34);

68. En fait, si l'on se concentre sur ce qu'ont rapporté les témoins de leurs relations directes avec la requérante, plutôt que sur leurs impressions, états d'âme ou sur les propos rapportés par d'autres (éléments qui se retrouvent en très grand nombre et intégrés sans discernement par l'enquêteur Boies dans certaines déclarations dont celles, en particulier, de M. Goulet, M. Laferrière, de M. Couture et de M. Yuen), nous constatons que la requérante entretenait un rapport relativement harmonieux avec ses employés, à l'époque de son relevé provisoire;

69. Une analyse de la preuve administrée à l'audience révèle en effet ce qui suit :

70. Concernant **Nadia Larocque** : « Pour moi, la relation avec Mme Tremblay a changé pour le mieux. Cela a changé à partir du moment où la nouvelle directrice Mme Lachance est arrivée » (p. 5 de E-23, Déclaration de Mme Larocque) (Note* Hélène Lachance est entrée en fonction le 1er mars 2017);

71. Concernant **Manon Alain** : Dans sa déclaration (E-24) elle déclare avoir peu de contacts avec Mme Tremblay. Dans son témoignage, elle décrit ses relations avec Mme Tremblay de cordiales, ce qu'elle réitère en contre-interrogatoire;

72. Concernant **Luc Goulet** : L'événement impliquant M. Goulet est la rencontre de janvier 2017. « Une fois que Martin est parti elle semble plus sympathique à notre endroit. Par exemple elle nous dit maintenant bonjour. » (Note : Martin Morin est parti en arrêt maladie en juillet 2017);

73. Concernant **Jasmin Laferrière** : Questionné sur l'existence de conflits avec la requérante, il répond : « Non pas beaucoup de contacts avec elle et je l'évitais. Quand on se croise cela est courtois. J'ai fait une gestion de projet de formation obligatoire. Je ne la trouve pas sympathique » (p. 4 de E-27);

74. Concernant **Maryse Malenfant** : A la même question de l'enquêteur, elle répond : « Personnellement j'ai eu des accrochages avec Mme Tremblay. De bons accrochages mais sans plus » (p. 4 de E-29);

75. Concernant **Karine Paquet** : Ce témoin n'a pas été rencontré par l'enquêteur Boies. Elle déclare avoir été contactée par Julie Pelletier en septembre 2019 et que « les RH voulaient ma version des faits concernant Mme Tremblay ». Arrivée en avril 2017 au DGEQ, elle dit avoir craint pour son emploi à quelques reprises. Elle relate une rencontre d'une 1 h 30 avec Mme Tremblay en août 2017 après quoi elle a vu une amélioration dans leurs relations;

76. Concernant **Simon Couture** : Il réfère dans sa déclaration et son témoignage à trois événements survenus à la fin 2016, à l'époque où il assure par intérim la direction du secteur de la coordination (jusqu'en février 2017). Dans son témoignage, il déclare que Mme Tremblay semble le considérer et le respecter à compter de janvier 2017;

77. Concernant **Julie Gauvin** : Dans sa très courte déclaration, on lit : « Je ne me suis pas fait ramassée (sic) depuis mon arrivée » (p. 4 de E-36). Dans son témoignage, elle précise : « Moi j'ai eu zéro problème avec Mme Tremblay »;

78. Concernant **Jérémie Aubé** : Questionné sur l'existence de conflits avec la requérante, il répond : « Moi avec elle cela a toujours été très correct avec elle » (p. 4 de E-37), ce qu'il réitère dans son témoignage;

79. Concernant **Marie-Christine Bilodeau** : Ce témoin n'a pas été rencontré par l'enquêteur Boies. À l'audience, elle décrit ses relations avec Mme Tremblay de cordiales;

80. Concernant **Vincent Quirion** : Questionné sur l'existence de conflits avec la requérante, il répond : « J'ai eu des conflits avec elle mais je me défendais et j'ai une bonne carapace » (p. 4 de E-40). À l'audience, il parle plutôt de situations conflictuelles que de conflits et reconnaît ne pas avoir relu sa déclaration avant de la signer;

81. Concernant **Pascal Bélanger** : Il déclare ne pas avoir eu vraiment de conflits avec la requérante (p. 3 de A-7). En contre-interrogatoire, questionné sur le fait que celle-ci ait levé le ton à son endroit (p. 4 de A-7), il confirme que les propos de la requérante sont à tout moment demeurés courtois et respectueux;

82. Concernant **Sai Ho Yuen** : Questionné sur l'existence de conflits avec la requérante, il répond : « Pas en conflit car je n'ai pas de problème avec elle. Je ne

suis pas en conflit avec elle c'est plutôt elle qui est en conflit avec tout le monde » (p. 4 de E-34);

83. Au-delà de cette déclaration impressionniste du témoin à l'enquêteur, une analyse rigoureuse de la preuve démontre qu'en avril 2018, elle ne reflète nullement la réalité;

84. D'ailleurs, tel que démontré par la preuve, l'intimé n'a pas fait sa propre enquête, mais s'est plutôt fié sur une enquête bâclée ayant mené à un rapport orienté. Il s'ensuit que l'ensemble du processus a été vicié. À ce titre, la Commission des Relations de Travail constatait dans la décision *Bernier* :

> *« La Commission est d'avis que l'enquête menée par Guy Bélanger a été bâclée et, de là, que le rapport qui en découle est un document incomplet, faussé et déformé. Utilisé comme prémisse, pour la suite des choses, il ne peut conduire qu'à des conclusions erronées, surtout quand les gens qui le reçoivent, l'analysent et l'utilisent comme outil de décision le font à courte vue, sans questionner ni vérifier quoi que ce soit*.[13] »
>
> [Nos soulignements]

85. Enfin, le rapport d'enquête en matière de harcèlement psychologique comme la lettre de congédiement consacre un « éventail de reproches si large qu'il laisse perplexe »[14]. Cet amalgame de réprimandes laisse transparaître un prétexte pour se départir des services de la requérante[15];

1C) L'absence de faute justifiant un congédiement

86. L'intimé n'a pas fait la preuve que le comportement de la requérante était fautif au point que ce comportement justifiait un congédiement, et ce, pour deux motifs;

87. D'une part, tel qu'il appert de la jurisprudence, l'attitude d'un salarié et sa contribution aux mauvaises relations de travail ne constituent pas une faute justifiant un congédiement;

88. Nous avons dressé, pour chacun des motifs de congédiement figurant à la lettre E-2, une synthèse de la preuve administrée. Cette synthèse se retrouve en annexe au présent document;

89. Dans l'affaire *Fortin*, conformément à la jurisprudence, la Cour supérieure concluait que la gestion inadéquate du personnel, des conflits avec des partenaires

---

[13] *Bernier* c. *Caisse populaire Desjardins de la Mitis*, 2006 QCCRT 442, par. 109. **(Onglet 7)**

[14] *Gosselin et Lac-Beauport (Municipalité de),* 2014 QCCRT 0720, par. 170. **(Onglet 8)**

[15] *Id.* **(Onglet 8)**

d'affaires et même le fait d'envenimer les relations de travail ne constituaient pas une cause justifiant un congédiement immédiat. Le juge Granosik constatait :

> « *[76] Une difficulté de ce type, cependant, en l'absence d'un geste unique grave ou d'un incident culminant ou en l'absence d'une mise en garde formelle voulant que le comportement reproché entraîne la fin d'emploi ne constitue pas un motif sérieux pour congédier sans préavis. Même si le dénouement de la situation pouvait être prévisible, vu le conflit grave entre les parties, l'employeur n'est pas dispensé de remplir ses obligations vis-à-vis son salarié. Puisqu'il n'y a pas, en l'instance, de faute justifiant une terminaison d'emploi sur-le-champ, il aurait fallu que l'employeur procède avec un avertissement ou un avis énonçant clairement que les gestes reprochés doivent cesser, sous peine de congédiement, afin de pouvoir invoquer ensuite un motif sérieux justifiant la résiliation du contrat de travail sans indemnité.*[16] »
>
> [Références omises]

90. D'autre part, le mutisme de l'intimé quant aux pratiques de la requérante au moment de leur survenance, pratiques qu'il considère aujourd'hui comme une faute parle de lui-même. L'intimé n'ayant donné aucun avis à la requérante quant à ses comportements, cela tend à démontrer que ces comportements en soi ne constituaient pas, selon lui, une faute. Ainsi, ces comportements ne peuvent postérieurement constituer ou devenir une faute, tel qu'allégué à postériori par l'intimé, et conséquemment justifier un congédiement;

91. Dans la décision *Vallière et Ville de Val-d'Or*, le TAT fait droit à la plainte pour congédiement sans cause juste et suffisante. Le TAT concluait que l'employeur ne pouvait pas procéder au congédiement d'un cadre au motif d'un tempérament imprévisible et de problèmes relationnels avec son personnel sans qu'il n'ait au préalable averti le cadre de la nécessité de s'amender. Le TAT indiquait ceci dans son analyse :

> « *[86] Malgré tout, le plaignant semblait éprouver des problèmes dans la gestion de son unité et dans ses relations avec ses collaborateurs. Toutefois, ceux-ci n'étaient pas assez graves pour qu'il soit destitué immédiatement, sans lui laisser l'occasion de prendre connaissance de ses lacunes et de tenter d'y remédier à l'intérieur d'un certain délai.*
>
> *[…]*
>
> *[89] Monsieur Cloutier reconnaît lui-même qu'il croyait détenir 85 % de l'information pertinente à sa prise de décision. Or, cela n'est pas suffisant pour justifier une destitution, soit l'imposition de l'équivalent de la peine capitale en matière de*

[16] *Fortin* c. *Collège technique de Montréal inc.*, 2017 QCCS 747. **(Onglet 9)**

relation d'emploi. Dans de tels cas, il faut procéder à l'enquête avant de congédier, et non après. Si une période additionnelle avait été nécessaire, rien n'empêchait de relever temporairement le plaignant de ses fonctions, le temps de rechercher les données manquantes.

[90] Avant cette rencontre du 19 septembre 2014, le plaignant n'a jamais eu d'avis ou de sanction disciplinaire, encore moins d'avertissement que son emploi pouvait être en péril à défaut d'ajustements de sa part. En fait, monsieur Migué avait lui-même amorcé ce processus auprès du plaignant à compter du lundi précédent, 15 septembre, quand il lui a demandé de présenter un plan d'action pour redresser la situation. Toutefois, monsieur Cloutier a court-circuité toute l'opération en agissant sur ce qui a toute l'apparence d'un coup de tête, en voulant aider, selon ses dires, monsieur Migué et ce, sans lui demander son avis.

[…]

[93] Ainsi, sans l'ombre d'un doute, le congédiement du plaignant en septembre 2014 fondé sur les motifs invoqués alors était pour le moins improvisé, fondé sur une enquête bâclée et conduit avec un amateurisme désolant. Il semble que monsieur Cloutier ait voulu réagir rapidement afin de prouver au maire qu'il donnait une suite énergique aux récriminations de madame L'Écuyer Bélisle, alors que monsieur Migué n'avait pas jugé bon d'intervenir à la suite du courriel qu'il avait reçu personnellement plus d'un mois auparavant.[17] »

[Références omises; nos soulignements]

92. La jurisprudence a donc consacré qu'un congédiement basé sur l'attitude d'un employé qui envenime supposément les relations de travail en l'absence d'avertissement à cet employé d'amender sa conduite est non fondé, tel qu'il appert notamment de la décision *Fréchette*;

« [48] Les cinquième et sixième motifs de congédiement peuvent en somme se rapporter au comportement d'André Fréchette. Club Voyages Outremont lui reproche d'avoir de mauvaises relations avec les autres employés de l'agence et des problèmes de communications avec Jean Tardif.

[…]

[59] Aucun écrit n'est remis à André Fréchette pour l'aviser de changer un comportement si négatif qu'il peut compromettre l'avenir de l'agence. La lettre de congédiement ne fait même pas référence à un élément aussi important.

[…]

[17] *Vallière et Ville de Val-d'Or*, préc., note 4. **(précité, Onglet 4)**

[63] Le Tribunal conclut que le cinquième et le sixième motif invoqués par Club Voyages Outremont pour congédier André Fréchette sont mal fondés.[18] »

<u>Le non-respect du principe de la gradation des sanctions</u>

93. Subsidiairement, dans la mesure où le Tribunal concluait que le comportement de la requérante justifiait une sanction disciplinaire, nous soumettons respectueusement que le congédiement doit être annulé en vertu de la non-application du principe de la gradation des sanctions;

94. Le principe de la gradation des sanctions s'applique aux cadres :

« [62] Il est maintenant bien établi que le principe de la progression dans les sanctions est aussi applicable aux cadres. C'est là l'état du droit comme il est précisé dans Bonneau c. Sépaq-Val-Jalbert S.E.N.C., 2006 QCCRT 101 (CanLII), 2006 QCCRT 0101 :

> *[115] Avant d'analyser l'existence d'une cause juste et suffisante, il y a lieu de répondre à la question suivante : Puisque le plaignant est un cadre, est-ce que la règle de la progressivité des sanctions s'applique en l'espèce?*
> *[116] La jurisprudence a évolué en cette matière. Dans son ouvrage récent (Les normes du travail, Les Éditions Yvon Blais, Cowansville, 2003, p. 450), l'auteure Nathalie-Anne Béliveau résume l'état de la jurisprudence à ce sujet et confirme que la progression des sanctions s'applique également aux cadres :*
>
> > *La question de l'application du principe de la progression des sanctions aux cadres d'une entreprise a déjà divisé la jurisprudence. Tel n'est cependant plus le cas puisque l'on constate, depuis quelques années, l'avènement d'un courant jurisprudentiel résolument favorable à l'application de cette théorie à tous les salariés visés par la Loi sur les normes du travail, y compris les cadres.*[19] »

95. Également, dans la décision *Vallière et Ville de Val-d'Or*, le TAT concluait à l'applicabilité du principe de la gradation des sanctions aux cadres :

« [90] <u>Avant cette rencontre du 19 septembre 2014, le plaignant n'a jamais eu d'avis ou de sanction disciplinaire, encore moins d'avertissement que son emploi pouvait être en péril à défaut d'ajustements de sa part</u>. En fait, monsieur Migué avait lui-même amorcé ce processus auprès du plaignant à compter du lundi précédent, 15 septembre,

---

[18] *Fréchette* c. *9043-2618 Québec inc.*, 2008 QCCQ 12089. **(Onglet 10)**
[19] *Girard et 2633-2437 Québec inc.*, 2016 QCTAT 145, par 62. **(Onglet 11)**

quand il lui a demandé de présenter un plan d'action pour redresser la situation. Toutefois, monsieur Cloutier a court-circuité toute l'opération en agissant sur ce qui a toute l'apparence d'un coup de tête, en voulant aider, selon ses dires, monsieur Migué et ce, sans lui demander son avis.

[91] La Ville soutient qu'une progression des sanctions n'était pas utile dans la présente affaire puisqu'un cadre doit savoir ce qui est attendu de lui et éviter les comportements prohibés. Monsieur Cloutier ajoute que le plaignant ne semblait pas conscient des effets négatifs de son style de gestion sur les hôtesses, ses collègues et ses partenaires, ce qui ajoute à sa faute. Il qualifie le problème du plaignant de « savoir-être » et non de « savoir-faire », ce qui d'après lui, est incurable. Or, dans l'affaire Veillette c. Métaux Produits D.T. inc., la Commission des relations du travail (la ***Commission****), devenue le Tribunal, rappelle que :*

> *[36] Soutenir que la progression des sanctions ne s'applique pas aux cadres est insuffisant. Avant de sanctionner une personne, il faut que celle-ci sache que son comportement n'est pas ou n'est plus accepté par l'entreprise. Les méthodes de gestion du plaignant n'ont pas changé, mais l'intérêt ou le point de vue de l'employeur à ce sujet a évolué. Il devait alors informer le plaignant de ses nouvelles attentes, ce qu'il n'a pas fait.*

[92] Aussi, dans Forget c. Brasserie Labatt ltée la Commission souligne l'importance, sauf en cas de faute lourde, d'avoir informé préalablement la personne que son emploi est en jeu. Le défaut de le mentionner précisément est fatal.

> *[148] Qu'il soit pris sous l'angle administratif, disciplinaire ou encore mixte, la règle essentielle demeure qu'un employé doit être clairement avisé que son emploi est en jeu et qu'il risque le congédiement, à défaut de correction ou d'amélioration de ses lacunes.*[20] »

[Références omises; nos soulignements]

96. Ainsi, si l'intimé tel qu'elle le prétend, ne pouvait plus tolérer la conduite de la requérante, il devait l'avertir à la première occasion de cesser ses agissements faute de quoi elle serait passible d'une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au congédiement;

* * * *

97. En conclusion, l'intimé n'a pas rencontré le fardeau de démontrer qu'il disposait d'une cause juste et suffisante de congédiement. En outre, n'ayant pas respecté le

[20] *Vallière et Ville de Val-d'Or*, préc., note 4. **(précité, Onglet 4)**

principe de la gradation des sanctions ni démontré une faute grave permettant de passer outre ce principe, le congédiement se doit d'être annulé;

98. Pour l'ensemble de ces motifs, la requérante requiert du Tribunal qu'il accueille son recours selon ses conclusions, et qu'il réserve compétence quant aux mesures de réparation applicables;

Le tout, respectueusement soumis.

Québec, le 22 mai 2020

Melançon Marceau Grenier Sciortino

Melançon Marceau Grenier et Sciortino, senc
Procureurs de la requérante

DOCUMENT DE SYNTHÈSE DE LA PREUVE RECUEILLIE AU SUJET DES MOTIFS DE CONGÉDIEMENT ÉNONCÉS À LA LETTRE DE CONGÉDIEMENT DU 25 SEPTEMBRE 2018 (E-2)

Motif no 1

« À l'automne 2016, lors de la première rencontre avec l'ensemble de votre personnel, avoir affirmé que dans votre dernier emploi, vous aviez le surnom de « Madame Spick-and-Span » et que par conséquent, vous étiez venue dans notre institution pour faire du ménage; »

Trois (3) témoins sont identifiés par l'enquêteur au sujet de cette allégation, aux pages 31 et 32 de son rapport E-44. Il s'agit de Nadia Larocque, Maryse Malenfant et Manon Alain.

Nadia Larocque : Dans sa déclaration E-23, Mme Larocque dit : « Elle dit lors de la première rencontre qu'on l'appelait ailleurs Mme Spic and Span et qu'elle va faire du ménage » (page 6, de E-23). Dans son témoignage, Mme Larocque déclare plutôt ceci : « Elle a dit : je me fais parfois appeler Mme Spic and Span après avoir fait le ménage ».

Maryse Malenfant : Dans sa déclaration E-29, Mme Malenfant dit : « À son arrivée, elle se qualifie de Mme Spic and Span (page 4 de E-29). À l'audience, Mme Malenfant relate que ces propos lui ont été rapportés (ouï-dire).

Manon Alain : Dans sa déclaration E-24, Mme Alain dit « La première rencontre, elle se présente comme Mme Spic and Span ». L'enquêteur écrit : « Je perçois qu'elle a un mandat de nettoyer, de faire du ménage ». À la relecture de sa déclaration, Mme Alain la corrige pour qu'elle se lise comme suit : « Je me pose la question à savoir si elle a un mandat de nettoyer, de faire du ménage ».

Dans son rapport, l'enquêteur Boies conclut quant à cette allégation : « Les témoignages sont clairs, précis, concordants et cohérents. Ils rapportent les mêmes propos qu'aurait tenus Mme Tremblay lors de son arrivée au DGEQ (…). Par conséquent, l'enquête nous permet de conclure que lors de la première rencontre avec l'ensemble de son personnel, Mme Tremblay a affirmé que dans son dernier emploi, elle avait le surnom de « Mme Spic and Span » et que par conséquent elle était venue au DGEQ pour faire du ménage » (page 32 de E-44).

L'enquêteur retient donc cette allégation (page 53 de E-44) et conclut que cette situation participe à du harcèlement psychologique ou d'un abus de gestion (page 55 de E-44).

Motif no 2

« À l'automne 2016, lors d'une rencontre avec le Service de la conformité et du soutien aux systèmes informatiques en financement politique, avoir affirmé aux personnes présentes que vous n'aviez pas l'intention de vous faire intimider et que le bouton « eject » n'est jamais trop loin, créant un malaise chez les gens présents; »

Témoins rencontrés par l'enquêteur sur cette allégation : Vincent Quirion et Martin Morin

Vincent Quirion : Dans sa déclaration E-40, M. Quirion dit : « Quand Annie est arrivée et lors de la première rencontre, elle dit qu'elle accepte pas l'intimidation et que le bouton *eject* n'est pas loin. Alors qu'elle est en train de nous en faire de l'intimidation ».

Dans son témoignage, M. Quirion mentionne ne pas avoir revalidé ce qui est écrit dans sa déclaration, que la forme est parfois boiteuse, mais que sur le fond, celle-ci est conforme. Quant à l'événement, il témoigne qu'en début novembre 2016, lors d'une rencontre HP sur l'incivilité, Annie Tremblay dit : « J'aime pas l'intimidation. Le bouton *eject* est pas loin. Elle est en train de nous regarder dans les yeux, c'est comme ça qu'on s'est sentis ».

Aucune autre personne présente à cette formation HP n'a témoigné à ce sujet.

Martin Morin : Dans sa déclaration E-48, M. Morin ne parle pas de cet événement, mais réfère à son document annexe pour ce qui est de gestes, événements ou comportements déplacés dont il a été témoin. Il relate l'événement à la page 10 de son document E-49 en ces termes : « Il m'a été rapporté que lors de la première rencontre avec les employés de la vérification, Mme Tremblay leur aurait dit : « Je n'ai pas peur de peser sur *eject* ». Dans son document corrigé, il identifie cet allégué comme constituant du ouï-dire.

L'enquêteur conclut sur cette allégation : « Les témoignages sont clairs, précis et cohérents. Ils rapportent les mêmes propos qu'aurait tenus Mme Tremblay lors de son arrivée au DGEQ ». (page 33 de E-44). Il retient cette allégation comme constitutive du harcèlement psychologique en milieu du travail (pages 52 et suivantes du rapport E-44).

Motif no 3

« Quelques semaines suivant votre entrée en fonction, être intervenue dans l'organisation du party de Noël 2016, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du « club social de la Direction du financement des partis politiques; »

Témoins : Nadia Larocque, Jérémie Aubé, Simon Couture et Jasmin Laferrière

Nadia Larocque : Dans sa déclaration E-23, Mme Larocque dit de Mme Tremblay : « Elle a reproché aux membres du comité d'organisation du party de Noël 2016 de ne pas lui avoir parlé de cela alors qu'elle est arrivée quelques semaines avant. Le témoin rajoute à la main, à la relecture de sa déclaration, « et que des personnes du comité en ont pleuré ».

Dans son interrogatoire en Cour, elle déclare avoir rencontré Julie Poirier, Stéphanie Ouellet et Marie-Christine Bilodeau. Julie Poirier pleure et dit : « Je dois décommander une personne du Party de Noël à la demande de Mme Tremblay ». Mme Larocque n'a pas été témoin de cette intervention de Mme Tremblay auprès de Mme Poirier de sorte que son témoignage sur ce point constitue du ouï-dire.

Jérémie Aubé : Dans sa déclaration E-37, M. Aubé dit : « André Bouchard, qui a organisé le party de Noël 2017 s'est fait reprocher de ne pas lui en avoir parlé avant. Elle voulait dire son mot et il y avait une façon de le faire. Mais Annie réagit fortement et André est venu m'en parler et cela l'a perturbé » (page 6 de E-37).

En contre-interrogatoire, le témoin n'aborde pas cette situation qui constitue, de toute évidence, du ouï-dire. Car M. Aubé n'a pas été témoin de la discussion entre Mme Tremblay et M. Bouchard. Et M. Bouchard n'est pas venu témoigner.

Simon Couture : Dans sa déclaration, M. Couture dit : « Le club social (ajouté de la DFPP) s'est dissout à cause d'elle. Elle a engueulé et fait pleurer Marie-Christine Bilodeau, car elle avait invité un ancien directeur peu apprécié au party de Noël 2016. Elle a engueulé André Bouchard de ne pas l'avoir consultée pour les réservations du party de Noël 2017 » (sic) (page 7 de E-32).

Dans son témoignage, M. Couture ne parle pas de ces événements qui constituent du ouï-dire, celui-ci n'en ayant pas une connaissance personnelle.

*Note** M. Bouchard n'est pas venu témoigner. Mme Marie-Christine Bilodeau, qui n'a pas été rencontrée par l'enquêteur, mais contactée à l'automne 2019 par Julie Pelletier, décrit dans son témoignage des relations cordiales avec Mme Tremblay. Quant à l'événement en question, Mme Bilodeau signale que c'est la tradition d'inviter au party de Noël les gens qui ont quitté au cours de l'année, dont un ex-gestionnaire, M. Michel Richer. Lorsqu'informée de cet événement, Mme

Tremblay n'est pas de bonne humeur et instantanément en présence de Mme Bilodeau, elle témoigne par sa gestuelle ne pas être contente de l'invitation de M. Richer. Mme Bilodeau dit ne pas savoir si c'est dirigé contre elle. Mme Tremblay a élevé le ton, Mme Bilodeau a été saisie.

Par la suite, Mme Bilodeau est allée voir Mme Tremblay qui était plus calme. Mme Tremblay a mentionné à Mme Bilodeau savoir que des gens étaient partis en dépression à cause de M. Richer. Julie Poirier a dû appeler M. Richer pour le désinviter. Un appel plate à faire, la commande venait de Mme Tremblay. Les gens du comité n'ont jamais su la situation impliquant M. Richer.

Une chaine de courriels (E-28) fut produite à l'audience. Aucun de leurs auteurs (Julie Poirier, Marie-Christine Bilodeau, Rémi Larouche) n'a été rencontré par l'enquêteur qui ne peut donc que spéculer sur leurs motifs de départ.

Jasmin Laferrière : Dans sa déclaration à l'enquêteur, M. Laferrière dit : « Comité organisateur (club social) pour mobiliser les gens. Fin 2016, party de Noël, on invite les anciens employés. Elle nous impose de revenir sur l'invitation et nous impose de l'appeler pour annuler » (page 4 de E-27).

Dans son témoignage, M. Laferrière mentionne que c'est Marie-Christine Bilodeau qui l'informe que Mme Tremblay aurait fait les choses différemment et qu'il faut revenir sur l'invitation à M. Richer, Mme Tremblay ne voulant pas le voir au party. Il déclare que c'est Julie Poirier qui a appelé M. Richer pour le désinviter. M. Laferrière admet ignorer pourquoi Mme Tremblay a demandé à M. Richer de ne pas venir.

Dans son rapport, l'enquêteur conclut : « L'enquête nous démontre qu'alors qu'elle n'est arrivée que depuis quelques semaines, Mme Tremblay serait intervenue de façon maladroite dans l'organisation du party de Noël du DGEQ, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du club social de la DFPP ». (page 35 de E-44). Il retient cet élément comme constituant du harcèlement psychologique.

Motif no 4

« Avoir eu des comportements inappropriés et dénigrants envers un employé qui assurait l'intérim à titre de directeur dans votre direction; »

Employé visé : Simon Couture (période : octobre 2016 - janvier 2017)

→ **Alors qu'il ne lui demande que de s'assurer que M. Reid signe des documents importants avant le départ en vacances de ce dernier, en lui répondant sèchement et bêtement qu'il ne doit pas tenter de contrôler son agenda :**

Dans sa déclaration (E-32), M. Couture déclare avoir des directives municipales à faire signer à M. Reid et qu'il a envoyé un courriel à Mme Tremblay pour lui faire signer le plus rapidement possible, si possible avant qu'il ne quitte pour voyage d'affaires. Mme Tremblay répond sèchement que l'on ne peut contrôler son agenda et que cela ne marche pas comme cela. Il dit que la réponse de Mme Tremblay le secoue et l'ébranle sérieusement : « Cela me confirme mes impressions de ce que je pensais qu'elle pensait de moi » (page 4 deE-32).

Dans son témoignage, M. Couture mentionne que Mme Tremblay lui a envoyé un courriel réponse à ce sujet. Il confirme à l'enquêteur Claude Boies, le 14 mai 2018, ne pas avoir trouvé de courriel relativement à l'accrochage qu'il a eu avec Mme Tremblay à ce sujet (voir E-33, page 1).

Dans son témoignage, il mentionne avoir vu Mme Tremblay dans le corridor, qui lui dit : « Simon, on ne peut pas contrôler l'agenda du DGE ». Il se sent accusé et estime qu'elle désapprouve sa manière de faire.

Dans son témoignage, Mme Tremblay déclare être :

- Nouvellement arrivée au DGEQ;
- Ne pas connaître les processus de signature;

Elle souligne que :

- Dans son organisation précédente, on passait par la secrétaire générale et on mettait les documents à signer dans une pochette saumon avec un numéro de mandat.
- Donc un peu étonnée qu'un directeur s'adresse au dirigeant pour faire signer des documents.
- Elle est allée aux informations auprès de Gaétan Gingras qui est revenu avec l'information qu'elle a communiquée à M. Couture.

Signalons qu'un échange courriel entre Mme Tremblay et M. Couture démontre le ton courtois employé entre ces deux personnes à la fin novembre 2019. M. Couture semble percevoir là du harcèlement, où il écrit une réponse du 1er décembre 2016 à 9 h 06 : « pour qu'elle cesse de me harceler avec ce dossier » (page 1 de E-33), alors que Mme Tremblay semble préoccupée par les échéanciers serrés, ce que faisait ressortir M. Couture dans son premier courriel du 29 novembre à 16 h 03 (pages 1 et 2 de E-33).

→ **À plusieurs moments, en étant bête avec M. Couture devant les autres employés, particulièrement les gestionnaires de sa direction.**

M. Couture étaye peu cette allégation dans sa déclaration E-32. Il réfère à la page 5 de celle-ci à une rencontre en réunion budgétaire en décembre 2017 en présence des cadres de la direction, où « il se fait rentrer dedans devant tout le monde ». Personne ne corrobore les propos de M. Couture sur ce point.

Il réfère à une rencontre avec M. Martin Morin et Mme Tremblay où cela se continue.

Dans sa déclaration et son annexe E-48 et E-49, M. Martin Morin ne relate aucun événement déplacé de Mme Tremblay à l'endroit de M. Couture.

Dans son témoignage à l'audience, M. Couture mentionne que Mme Tremblay n'a jamais sacré après quelqu'un ni n'a jamais crié. Il ne l'a jamais vue faire ça.

→ **Vers décembre 2016, avoir eu envers M. Couture des propos dénigrants et méprisants alors qu'il présente devant les cadres de la direction sa demande budgétaire**

Cet événement survient en décembre 2016 et implique M. Couture et M. Morin dans le bureau de Mme Tremblay. M. Morin dit que la demande budgétaire de M. Couture est tardive. M. Couture déclare à l'enquêteur : « Je finis par me fâcher et hausser le ton et expliquer que mes demandes sont basées sur les expériences antérieures. Je dis que si on se fonde sur l'opinion de Martin Morin qui n'y connaît rien au lieu des données historiques et mon expérience on » (sic) (page 5 de E-32). À l'audience, il témoigne : « J'ai eu une prise de bec dans le bureau avec M. Morin ».

Mme Tremblay témoigne être intervenue « pour pas qu'ils se battent » et que Martin n'avait pas nécessairement consulté Simon préalablement à l'adoption du budget. Mme Tremblay a autorisé la demande d'effectif de Simon, bien que le budget ait déjà été adopté en novembre 2016.

→ **En décembre 2016, en transmettant à M. Couture de manière répétée plusieurs courriels en très peu de temps concernant le même dossier pour lui rappeler l'échéancier prévu pour ce dossier.**

Voir les commentaires précédents et les courriels E-33 et E-33A. Rien d'inapproprié ne transpire dans ces courriels.

→ **Le retenant dans son bureau pour de longues périodes afin de dénigrer des employés, des gestionnaires ou le comité de direction**

Dans sa déclaration, M. Couture réfère au comité de direction, Nadia Larocque, Marc Arseneault, Patricia Plante, Martin Morin, Hélène Lachance, Jérémie Aubé, les RH. En contre-interrogatoire, il admet ne pas avoir de souvenir précis que Mme Tremblay a parlé en mal de Mme Lachance. Même chose pour Mme Plante.

M. Couture n'a pas biffé de lui-même ces noms lorsqu'il a relu sa déclaration.

Mme Tremblay se serait plainte selon M. Couture du travail de M. Aubé sur le mandat 20 Ans. Or, M. Aubé est arrivé en fonction en avril 2017 et M. Aubé ne travaillait pas sur le mandat 20 Ans.

Dans sa réponse à l'enquêteur, Mme Tremblay mentionne n'avoir jamais parlé de Mme Plante à M. Couture et que Mme Lachance n'était pas en poste à l'époque ayant joint l'équipe en mars 2017. Elle réitère le tout dans son témoignage à l'audience, tout comme elle soutient ne pas avoir parlé en mal de M. Arseneault, Mme Larocque ou du comité de direction devant M. Couture. Elle arrivait en poste et n'a pas eu beaucoup de rencontres statutaires avec Simon Couture entre le 31 octobre 2016 et le 1er mars 2017.

Dans ses conclusions, l'enquêteur conclut que la crédibilité de M. Couture ne peut être contestée et qu'en conséquence, Mme Tremblay a eu des comportements inappropriés et dénigrants envers M. Couture entre octobre 2016 et janvier 2017 (page 29 de E-44). Il estime que cela participe à du harcèlement psychologique.

Motif no 5

« À plusieurs reprises, avoir manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire crier à l'endroit de certains employés; »

→ **À une date indéterminée à l'automne 2017, Mme Tremblay aurait levé le ton envers M. Pascal Bélanger.**

Dans sa déclaration A-7, M. Bélanger mentionne ne pas vraiment avoir eu de conflit avoir Mme Tremblay. Il déclare la même chose à l'audience. Un autre incident rapporté par l'enquêteur concernant M. Bélanger impliquerait Mme Brigitte Paradis. Celle-ci n'est pas venue témoigner.

Dans son rapport d'enquête (page 22), l'enquêteur souligne que Marc Arseneault rapporte que Mme Tremblay aurait élevé le ton à l'endroit de M. Bélanger. Dans son témoignage, M. Bélanger a admis que Mme Tremblay ait élevé le ton, mais qu'élever le ton ce n'est pas crier et que les propos étaient toujours courtois. Marc Arseneault n'est pas venu témoigner.

M. Bélanger dans son témoignage a déclaré le manque d'écoute de l'enquêteur Boies.

→ **Le ou vers le 12 mars 2018, Mme Tremblay aurait élevé le ton envers Mme Malenfant, et ce, devant d'autres employés.**

Cet élément se retrouve à la page 6 de la déclaration de Mme Malenfant (E-29). Il s'agit d'un copier-coller qui semble tiré des notes de M. Yuen (E-35). À la lecture des notes de M. Yuen, on constate qu'il n'est pas témoin de l'événement et qu'il s'agit de ouï-dire. L'extrait ne semble donc pas être issu d'une déclaration spontanée de Mme Malenfant.

Lors de son témoignage, tout comme à l'intérieur de sa déclaration (page 4 de E-29), celle-ci mentionne avoir eu des accrochages avec Mme Tremblay, de bons accrochages, mais sans plus. Quant à l'événement relaté, les mots exacts de Mme Tremblay sont les suivants : « As-tu fait modifier les luminaires », selon le témoignage de Mme Malenfant.

La déclaration E-34 de M. Yuen contient exactement le même extrait concernant l'événement du 12 mars 2018 impliquant Mme Malenfant. La lecture de la page 2 de E-35 (notes de M. Yuen) confirme qu'il n'est pas témoin de l'événement.

→ **En novembre 2017, dans son bureau et en présence de M. Aubé, Mme Tremblay aurait crié en tenant des propos dénigrants concernant Mme Malenfant.**

Cet événement est décrit dans la déclaration de M. Aubé (page 5 de E-37). Dans son contre-interrogatoire, M. Aubé mentionne être supérieur immédiat de Maryse par intérim. Il la décrit comme une personne compétente qui cependant a la réputation de tirer beaucoup d'énergie. Il témoigne ainsi à son sujet : « Elle peut parler d'un problème longtemps. Ma job c'était de l'écouter ».

M. Aubé décrit sa relation avec Annie Tremblay comme ayant toujours été correcte (page 4 de E-37). Il réitère ce fait à la fin de son contre-interrogatoire.

→ **Vers la fin de l'année 2017, Mme Tremblay aurait engueulé M. Quirion et élevé le ton à son endroit et en présence d'un autre employé.**

Dans sa déclaration (E-40), qu'il admet ne pas avoir relue, M. Quirion relate cet événement à la page 5 sans le situer d'un point de vue temporel. Le contexte est qu'il n'a pu respecter un échéancier dans le mandat 20 ANS, le tout en présence de M. Arseneault qui n'est pas venu témoigner. En contre-interrogatoire, il mentionne que Mme Tremblay est venue le voir en P.M. et qu'il pense qu'elle s'est excusée pour cet événement, en lien avec la situation vécue.

→ **En décembre 2016, Mme Tremblay aurait eu un comportement agressif et aurait fait pleurer Mme Bilodeau, le tout en présence d'un autre employé.**

La principale intéressée, Mme Bilodeau, n'a pas été rencontrée par l'enquêteur. Ce dernier s'appuie sur le témoignage de M. Simon Couture et de M. Martin Morin.

Il s'agit en fait de l'événement du party de Noël où Mme Tremblay a demandé d'annuler l'invitation de M. Richer. C'est essentiellement le même événement que celui analysé au point 10 du rapport de l'enquêteur (pages 33 à 35 de E-44). Mme Bilodeau, contactée par les ressources humaines à l'automne 2019, à témoigné à l'audience. Elle décrit que Mme Tremblay n'est pas contente lorsqu'elle apprend que M. Richer est invité au party de Noël 2016 et ne sait pas si cela est dirigé contre elle.

Concernant le récit de Simon Couture, nous référons à ce qui a été dit plus haut concernant cet événement où il n'était pas présent.

Concernant Martin Morin, celui-ci en fait mention dans ses notes (E-49), à la page 12 de E-14 où il identifie clairement cet événement comme du ouï-dire, lui ayant été rapporté par Mme Bilodeau.

→ **Dans son bureau, alors qu'elle était en présence d'employés, Mme Tremblay, tout en frappant sur le mur et référant à Mme Paquet, aurait crié « La petite crisse ».**

Selon la déclaration E-29 de Mme Malenfant, celle-ci dit être accusée par Mme Tremblay d'avoir dit à Patricia qu'elle s'était chicanée avec Karine et que Mme Tremblay lui avait offert le poste de Karine. Mme Tremblay veut savoir si c'est Mme Malenfant qui a dit ça à Patricia.

Dans le cadre de son contre-interrogatoire, Mme Malenfant rapporte que Karine aurait mentionné à Mme Tremblay avoir croisé Patricia et que cette dernière aurait dit à Karine que Mme Tremblay lui avait offert son poste. Mme Malenfant confirme qu'elle s'est vu offrir le poste de Karine et l'avoir refusé.

Dans son témoignage, Mme Malenfant admet qu'il y a des périodes plus fragiles où l'on réagit plus fortement aux émotions. Elle appelle cela « ses moments de vulnérabilité » (page 78 des notes). Plus généralement, celle-ci déclare avoir eu des accrochages avec Mme Tremblay, de bons accrochages, mais sans plus (page 4 de E-29).

Mme Tremblay a pour sa part témoigné ne pas avoir traité Mme Paquet de « petite crisse » ni avoir frappé sur un objet au mur.

→ **En novembre 2016, Mme Tremblay aurait levé le ton envers Mme Pelletier lors d'un premier échange téléphonique.**

L'enquêteur a questionné Mme Tremblay sur une rencontre tenue en novembre 2016 avec Julie Pelletier (page 8 de E-7). Tant Mme Pelletier que Mme Tremblay ont témoigné ne pas s'être rencontrées en novembre 2016. Dans son rapport, l'enquêteur parle à la fois de « premier échange téléphonique » et de « première rencontre » (page 25 de E-44).

Lors de son témoignage, Mme Pelletier confirme avoir été en charge de la coordination de l'enquête et avoir également rencontré l'enquêteur à titre de témoin. Elle dit qu'elle lui a communiqué sa déclaration à la fin de l'enquête, mais qu'elle ne l'a pas signée au moment de sa rencontre. Cette déclaration n'a pas été produite à l'audience. Dans son document préparé par l'enquêteur (E-44), Mme Pelletier ne se décrit pourtant pas comme un témoin, mais comme une « personne pouvant apporter un éclairage ». Dans les faits, Mme Pelletier a cumulé les deux rôles.

À l'audience, Mme Pelletier déclare que dans la première semaine de l'arrivée de Mme Tremblay, elle lui a fait un appel de courtoisie et que celle-ci a été bête avec elle. Elle ne fournit pas d'autre détail de l'événement.

L'enquêteur soutient que cette version est corroborée par le témoin Martin Morin lors de son témoignage. La déclaration produite de M. Morin (E-48) n'en dit rien. Dans son document E-49, la relation de M. Morin à cet effet confirme qu'il n'a pas été témoin de l'événement (page 12 de E-49).

Quant à ce reproche numéro 5, l'enquêteur conclut que « Les témoignages rendus par les employés sont unanimes et se corroborent. Ils sont crédibles par leur clarté, leur précision et leur cohérence ». Il conclut que Mme Tremblay a manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire crié, à l'endroit de certains employés (page 25 de E-44) et assimile sa conduite à du harcèlement psychologique.

Motif no 6

« Avoir eu des comportements d'évitement à l'endroit de certains employés, notamment en ne les saluant pas en les croisant au travail, en les ignorant, en ne leur adressant pas la parole, créant même, pour l'un d'entre eux, de l'incertitude pour son emploi; »

Cet événement est la continuité des réunions de janvier 2017 impliquant Mme Tremblay, Mme Pelletier, Mme Larocque et M. Goulet. Mme Larocque déclare que pendant l'année 2017, elle a rencontré Mme Pelletier et celle-ci ne la salue pas : « Je sens qu'elle ne m'aime pas » (page 5 de E-23).

Quelques paragraphes plus bas, elle dit : « Pour moi aussi la relation avec Mme Tremblay a changé pour le mieux à partir du moment où la nouvelle directrice, Mme Lachance est arrivée. » Mme Lachance arrive le 1er mars 2017. L'enquêteur passe sous silence cet élément.

Dans son témoignage, Mme Larocque confirme qu'en janvier 2018, Mme Tremblay est entrée dans son bureau et qu'elle s'est confiée. Elle confirme n'avoir jamais, pour sa part, parlé à Mme Tremblay pour tenter de désamorcer.

M. Goulet décrit dans sa déclaration le contexte de la rencontre de janvier 2017 (page 4 de E-25). Il est convoqué suite à son initiative d'envoyer un courriel de la part de toute l'équipe en vue de demander des embauches. La demande était motivée par un manque de personnel.

Lors de la rencontre, toujours selon la déclaration, « Annie me dit qu'on ne peut pas faire cela parce que c'est elle qui prend les décisions on n'a pas à recevoir d'ordres. Fait des reproches à la formation. Mme Pelletier dit aussi que cela ne se fait pas » (information corroborée également par Mme Larocque dans son interrogatoire).

Contre-interrogé, M. Goulet déclare ignorer les efforts faits par Mme Tremblay pour combler les postes vacants à cette époque.

Le témoin Goulet déclare à l'enquêteur qu'une fois Martin Morin parti, elle semble plus sympathique à notre endroit. Elle nous dit maintenant bonjour (page 5 de E-25).

Mme Tremblay a témoigné à l'enquêteur ne pas avoir ignoré qui que ce soit en milieu de travail, mais qu'il peut arriver qu'elle soit dans sa bulle (page 5 de E-7). Elle réitère ce témoignage à l'audience.

Dans son rapport, l'enquêteur conclut que Mme Tremblay a eu un comportement d'évitement à l'endroit de Mme Larocque et de M. Goulet au cours de l'année 2017

et maintient cet élément à titre de reproche contre Mme Tremblay (page 21 de E-44).

Motif no 7

« En janvier 2017, avoir rencontré séparément deux employés pour leur transmettre des reproches sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue; »

Il s'agit essentiellement du même événement impliquant Mme Larocque et M. Goulet.

Dans son rapport, l'enquêteur rapporte les propos de Mme Larocque et de M. Goulet (voir plus haut, E-23 et E-25) de même que la version de Mme Tremblay, de M. Marc Arseneault, de Mme Manon Alain et de Mme Julie Pelletier (pages 17, 18 de E-44).

Marc Arseneault, qui n'est pas venu témoigner, déclare à l'enquêteur que Mme Tremblay aurait pris le courriel de M. Goulet de façon personnelle, jugeant qu'on s'attaquait à sa garde rapprochée (M. Morin), elle aurait demandé des explications à Mme Larocque et M. Goulet et Mme Larocque serait devenue émotive (page 18 de E-44).

L'enquêteur relate les propos de Manon Alain (témoin 10) qui rapporte elle-même des propos que Mme Larocque lui a rapportés concernant Mme Tremblay. Il s'agit évidemment de ouï-dire. Concernant cette rencontre, Mme Alain souligne dans sa déclaration (E-24) ne pas en connaître la nature précise et que ce qui la préoccupe c'est le fait que Mme Larocque se soit fait engueuler et non le sujet lui-même. Mme Alain ne peut confirmer si Mme Larocque s'est fait ou non engueuler, car elle n'y était pas.

Julie Pelletier, quant à elle, mentionne que Mme Tremblay a été « rough » avec Mme Larocque, qu'il n'y avait pas de place à discussions et que Mme Tremblay utilisait les mots « insubordination ». Si c'était à refaire, Mme Pelletier n'agirait pas de la même façon.

Questionnée lors de son témoignage quant à savoir pourquoi elle n'est pas intervenue auprès de Mme Tremblay suite à cette rencontre, Mme Pelletier a répondu : « C'est mon plus grand regret ». C'est pourtant le rôle de Mme Pelletier que de conseiller et d'accompagner Mme Tremblay dans ses interrelations avec son personnel.

Dans sa conclusion l'enquêteur conclut que tous les témoignages des personnes rencontrées sont crédibles et confirment les prétentions de Mme Larocque et de M. Goulet (page 19 de E-44) et retient cet élément comme motif de reproche.

Motif no 8

« Avoir aidé l'embauche d'un vérificateur que vous connaissiez afin d'obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de votre direction, créant ainsi un climat de méfiance auprès de vos employés; »

Jérémie Aubé affirme une telle chose dans sa déclaration E-37, sans fournir de motif à l'appui de cet élément. Il n'en parle pas dans son témoignage et n'est pas contre-interrogé sur le sujet.

Simon Couture affirme la même chose dans sa déclaration (page 7 de E-30). Contre-interrogé à l'audience, il déclare à ce sujet : « J'ai pas de faits, ce sont des perceptions. ».

Vincent Quirion, dans sa déclaration (E-40), dit que Mme Tremblay a imposé l'embauche de M. Bélanger. Il ne témoigne pas là-dessus à l'audience. M. Bélanger a témoigné à l'effet que son embauche s'est effectuée par les processus de dotations usuels. Le témoignage de Mme Tremblay et les documents déposés au dossier (A-16) le confirment.

Dans son témoignage à l'audience, M. Bélanger mentionne avoir somme toute peu de contact avec Mme Tremblay, surtout écrits.

Dans ses conclusions, l'enquêteur estime que les témoignages des personnes rencontrées sont clairs, précis et se corroborent. Quant aux liens entre Mme Tremblay et M. Bélanger de même que quant à l'aspect problématique de ceux-ci en ce que les échanges entre eux visaient à obtenir des informations sur des employés dans un objectif négatif.

Motif no 9

« En juillet 2017, lors d'une rencontre relative à un appel d'offres et en présence d'employés d'une autre direction, avoir tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de votre équipe; »

Mme Julie Gauvin, conseillère en gestion contractuelle au DGE, soutient que lors d'une rencontre en juillet 2017 avec Mme Tremblay, cette dernière tenait à une démarche non conforme en matière d'appel d'offres (page 4 de E-36). Pas un ton agréable, un mélange de tons colériques, élevés ou ordinaires. Lors de son témoignage, elle corrige ces expressions et les remplace par « très très très irrités ».

En contre-interrogatoire, elle admet que la rencontre ne s'est pas déroulée en juillet 2017 puisque l'appel d'offres a été publié le 16 juin 2017 (E-5).

Elle dit que Mme Tremblay tenait à un appel d'offres de gré à gré ou forfaitaire. Elle soutient en contre-interrogatoire qu'il est impossible que M. Gingras ou que M. Reid ait proposé un contrat de gré à gré ou forfaitaire. Mme Tremblay dépose lors de son témoignage un courriel du 9 juin 2017 de M. Gingras à cet effet.

L'enquêteur réfère également dans son rapport à Manon Alain (témoin 10). C'est manifestement une erreur, car sa déclaration est muette à ce sujet et que Mme Alain n'a rien avoir avec l'appel d'offres. Il semble s'agir plutôt de Vincent Quirion (page 5 de E-40), mais rien dans sa déclaration ni dans son témoignage ne concerne la rencontre à laquelle a participé Mme Julie Gauvin.

L'enquêteur retient que les témoignages des personnes rencontrées sont « précis et se corroborent tous concernant certains comportements, attitudes et propos dénigrants de Mme Tremblay à l'égard d'employés de sa direction, particulièrement lors d'une démarche d'appel d'offres. De plus les témoignages rendus par les employés sont crédibles par leur clarté, leur précision et leur cohérence ».

Motif no 10

« Avoir dénigré votre dirigeant à plusieurs reprises, devant plusieurs personnes et en présence d'employés; »

Cette allégation s'appuie sur les témoignages de SaiHo Yuen, Julie Gauvin, Jérémie Aubé, Martin Morin et Pascal Bélanger.

Les allégations de M. Yuen figurent à la page 4 et 5 de E-34 à la page 1 de E-35. Mme Tremblay dans son témoignage nie avec force ces allégations et déclare qu'elle est préoccupée par le moral de l'équipe si le DGEQ ne fait pas de sortie de vérification pour les élections municipales, comme elle lui avait conseillé de le faire. Concernant le 9 février 2018, Mme Tremblay témoigne avoir souligné à M. Yuen que dans les autres organisations, ce sont les patrons qui discutent entre eux, alors qu'elle doit contacter directement le SCTECF. Elle se questionne à ce sujet.

Concernant Julie Gauvin, celle-ci souligne dans son témoignage « qu'au DGE il n'y a pas de procédure pour tout et que le mode de fonctionnement est plus flou, plus élastique, ce qui semble causer problème à Mme Tremblay ».

Enfin, concernant l'événement du 6 avril 2018 relaté par M. Yuen, il est relatif au mandat 20 Ans. M. Yuen est incapable de dire s'il y avait un mandat de l'Assemblée nationale à ce sujet ni la teneur du mandat en question.

Concernant Jérémie Aubé, il déclare dans E-37 : « Elle me dit que M. Reid est mou et qu'il n'y a pas de capitaine à bord ». Questionné à ce sujet en interrogatoire, M. Aubé mentionne que Mme Tremblay souligne que M. Reid ne veut pas prendre de décision, qu'il préfère que les gens se parlent. Il dit : « Elle aurait préféré un leader plus directif ». Il ajoute : « M. Reid à ce moment-là, on ne le voyait à peu près jamais. »

Martin Morin (qui n'a pas témoigné) réfère quant à lui à des événements de janvier février 2017 concernant M. Reid (pages 8 et 9 de E-49).

Quant à Pascal Bélanger, l'enquêteur dans son rapport lui attribue des propos qui ne se retrouvent pas dans sa déclaration A-7, ni dans son témoignage.

Dans son témoignage à l'audience, Mme Tremblay a admis avoir pu dire que le DGEQ avait changé d'idée, car s'est arrivé dans le cadre du Rapport sur le financement politique. Ainsi, lors d'une réunion du 2 mars du comité de direction, il fut convenu que le mandat 20 Ans prendrait fin avec les travaux de la firme de conseil, cependant, lorsqu'elle a pris connaissance du rapport à imprimer, l'orientation de la direction avait changé.

Les gens sont allés se plaindre à Mme Tremblay de ne pas avoir véhiculé leurs préoccupations par rapport au mandat de 20 Ans.

Elle a dit que probablement que le DGE avait changé d'idée.

Elle offre d'autres exemples, dans son témoignage où ses propos sur les processus en vigueur au DGEQ ont pu être interprétés sans tenir compte du contexte dans lequel ils furent prononcés.

L'enquêteur conclut que les témoignages de plusieurs personnes sont clairs, précis et se corroborent tant sur la teneur que sur le contenu des propos en ce que ceux-ci dénigrent le DGE.

Motif no 11

« Avoir critiqué ouvertement et devant des employés, notamment vos adjoints, l'institution elle-même et ses façons de procéder, et ce, à plusieurs reprises; »

L'enquêteur s'appuie à ce sujet sur les déclarations de M. Yuen, Mme Gauvin, Mme Malenfant, M. Quirion et M. Morin. Les allégations de M. Yuen concernent Maryse Malenfant, de même qu'un commentaire sur M. Lafont (voir 5 de E-34 et pages 1 et 2 de E-35).

M. Yuen

Dans son témoignage, M. Yuen ajoute Me Fiset, directrice du Service juridique. Mme Tremblay aurait dit d'elle qu'elle connaît tout parce qu'elle est juriste, sur un ton sarcastique.

Concernant Mme Malenfant, M. Yuen confirme en contre-interrogatoire qu'elle parlait beaucoup, qu'elle était en conflit avec André Bouchard et avec l'équipe du courrier Julie Dubé et avec Marielle Laplante, une employée passée à Julie Gauvin. Il admet que Maryse est sous sa responsabilité. Il déclare : « Je pense pas que Mme Malenfant dérange les chefs d'équipe », mais admet ne pas avoir vérifié auprès d'eux.

Concernant Me Fiset, déclare que Mme Tremblay reproche aux Affaires juridiques de ne pas produire les avis juridiques assez rapidement. Le témoin admet ne pas avoir de relation avec Me Fiset et ne peut dire si ces reproches sont ou non fondés.

Julie Gauvin

Mme Gauvin rapporte à l'enquêteur certains commentaires critiques de Mme Tremblay (page 4 de E-36). Dans son témoignage, elle précise que c'est davantage le mode de fonctionnement du DGEQ, plus flou, plus élastique que ce à quoi elle était habituée, qui semblait la déranger. Elle ajoute : « concernant la structure de DGEQ, je peux la peux la comprendre. Moi ça me dérange pas; on fait avec ».

Maryse Malenfant : Mme Malenfant réfère dans sa déclaration à plusieurs éléments qui constituent du ouï-dire (concernant Pascal Bélanger) (page 5 de E-29). Concernant Nathalie Pitre, elle mentionne ses longues interventions au comité de direction (page 6 du E-34). Elle déclare à la page 7 de E-29 que Mme Tremblay dénigre tout le monde devant plusieurs personnes, mais ne cite pas d'événement précis.

Vincent Quirion : Dans sa déclaration E-40 qu'il n'a pas relue, fait état des commentaires de Mme Tremblay vis-à-vis Nadia Larocque et Simon Couture.

Dans son interrogatoire, il mentionne concernant Mme Larocque que Mme Tremblay a beaucoup de commentaires sur la gestion de son équipe. Il réitère que Mme Tremblay prononçait des propos souvent négatifs sur M. Couture, bien qu'il n'ait pas de souvenir de paroles précises. Il mentionne également des propos de Mme Tremblay contre le Comité de direction en général, sans plus de précisions.

M. Morin, quant à lui, soutien dans son document E-49 que Mme Tremblay critiquait grandement les façons de faire de l'institution.

Mme Tremblay déclare à l'enquêteur lorsque questionnée sur ce motif de reproche avoir questionné pour protéger, dans un contexte constructif. Elle dit comparer beaucoup les pratiques de gestion, qu'elle travaille avec le cadre règlementaire, les redditions de comptes (…) ». Elle ajoute qu'il n'y avait aucune malveillance dans ses conseils, qu'elle a comparé, mais pas dénigré » (page 38 de E-44).

Elle réitère ce point dans son témoignage.

L'enquêteur retient dans ses conclusions les reproches concordants et précis des témoins contre Mme Tremblay et estime que celle-ci a fait preuve d'un comportement et des propos dénigrants à l'égard d'employés du DGE, dont des gestionnaires (page 38 de E-44).

Motif no 12

« Avoir dénigré à plusieurs moments certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs de l'institution; »

Ce point est en quelque sorte superposable au point précédent et s'appuie d'ailleurs sur les mêmes témoins (Julie Gauvin, Jérémie Aubé, Vincent Quirion et Martin Morin). Il faut donc référer en partie à ce qui est dit au point précédent.

Mme Gauvin déclare que Mme Tremblay aurait dit des choses concernant la non-reconnaissance des compétences de son équipe devant, son gestionnaire et son adjoint (page 4 de E-36). Elle ne traite pas de cet élément dans son témoignage ni du contexte.

Jérémie Aubé dit que Mme Tremblay tient des propos envers Mme Malenfant à l'effet qu'elle ne peut plus l'endurer (page 4 de E-37). Ces éléments de reproche sont redondants considérant les reproches antérieurs et le contexte dans lequel ces propos sont prononcés.

Vincent Quirion rapporte que Mme Tremblay aurait discrédité M. Lafont, son prédécesseur, lors d'une présentation de celui-ci en novembre 2016 (page 6 de E-40). Cette présentation s'est effectuée devant les employés du Service de vérification et personne, sauf M. Quirion, ne corrobore ces propos.

Reste le témoin Martin Morin qui réfère aux propos dénigrants tenus par Mme Tremblay en hiver 2017 à l'égard de l'équipe de vérification SCFP. Dans son document E-49, M. Morin admet à la page 10 de E-14 qu'il s'agit là de ouï-dire.

L'enquêteur estime que les témoignages sont précis et se corroborent tous de sorte qu'il retient cette allégation compte tenu des témoignages crédibles par leur clarté, précision et cohérence, alors que la mémoire de Mme Tremblay semble sélective. Mme Tremblay, pour sa part, soutient que Mme Plante lui a envoyé un document diagnostic dont elle a repris les éléments. L'enquêteur interprète cette déclaration comme une « possibilité évoquée par Mme Tremblay que ces propos étaient tenus par une autre personne, à savoir Mme Plante ».

Motif no 13

« Avoir dénigré en alternance les gestionnaires sous votre responsabilité et avoir entretenu des relations tendues et conflictuelles avec eux; »

Les gestionnaires en question sont Mme Lachance et Mme Plante. Aucune des deux n'a rencontré l'enquêteur ni n'est venue témoigner.

SaiHo Yuen relate à l'enquêteur qu'un ancien employé (Rénaldo Robitaille, qui n'a pas été rencontré ni n'a témoigné) lui aurait dit que les anciens gestionnaires se faisaient dire des choses par Mme Tremblay (page 8 de E-34). Il s'agit clairement de ouï-dire.

Simon Couture : Dans sa déclaration E-32, dit : « Mme Tremblay a monté, mises en compétition, les deux directrices l'une contre l'autre et les deux chefs d'équipe. Cela a grandement nui aux opérations » (page 6 de E-32).

Cette déclaration n'est appuyée d'aucun fait précis. Le témoin confirme en interrogatoire n'avoir aucun souvenir précis que Mme Tremblay a parlé en mal de Mme Lachance ou de Mme Plante.

Andréanne Gauvin relate quant à elle des confidences de Mme Plante concernant Mme Tremblay. Elle n'a pas de connaissance directe des propos rapportés par Mme Tremblay. Bref, ce témoin amène peu d'éléments concrets.

Vincent Quirion dit dans sa déclaration E-40 qu'à certains moments « Mme Tremblay parlait à Mme Plante contre Mme Lachance pour plus tard faire le contraire ». Ses propos très vagues ne sont pas repris dans son témoignage.

Jasmin Laferrière : Le témoin relate dans sa déclaration E-27 des confidences de Mme Lachance à son endroit. Il s'agit clairement de ouï-dire, car il admet dans son témoignage ne pas être témoin des situations vécues entre Mme Lachance et Mme Tremblay.

Martin Morin : Les propos de Martin Morin figurent à la page 9 de E-49. M. Morin écrit que Mme Tremblay s'interroge sur leur offre de service respective. Il n'est pas question d'entretien de relations conflictuelles entre eux. Martin Morin n'est pas venu témoigner.

Dans ses conclusions, l'enquêteur estime que les témoins démontrent avec précision et similitudes que Mme Tremblay a manifesté des comportements et tenu des propos inacceptables en dénigrant en alternance les directrices et en entretenant des relations tendues et conflictuelles avec elles.

LISTE DE TÉMOINS RENCONTRÉS PAR L'ENQUÊTEUR BOIES

Témoin 1	Sai Ho Yuen
Témoin 2	Marc Arsenault
Témoin 3	Julie Gauvin
Témoin 4	Nadia Larocque
Témoin 5	Maryse Malenfant
Témoin 6	Luc Goulet
Témoin 7	Jérémie Aubé
Témoin 8	Simon Couture
Témoin 9	Andréanne Gauvin
Témoin 10	Manon Alain
Témoin 11	Vincent Quirion
Témoin 12	Jasmin Laferrière
Témoin 13	Martin Morin
Témoin 14	Pascal Bélanger
Témoin 15	Julie Pelletier

PIÈCES DÉPOSÉES PAR LA PARTIE DÉFENDERESSE

E-1	Lettre de relevé provisoire
E-2	Lettre de congédiement
E-3	Organigramme
E-4	Politique relative à la civilité
E-5	Attentes signifiées
E-6	Résultats préliminaires des résultats du diagnostic organisationnel
E-7	Déclaration de Mme Tremblay dans le cadre de l'enquête
E-8	Texto de Mme Tremblay à M. Morin
E-9	Courriel du 7 juin 2018 de M. Reid à Mme Gingras
E-10	Courriel du 13 avril 2018 de Mme Gingras à M. Reid concernant le relevé provisoire
E-11	Formulaire d'enquête administrative en milieu de travail
E-12	Courriel du 2017-04-12 de Mme Tremblay à Mme Gauvin
E-13	Note de suivi de Mme Gauvin (13 avril 2018)
E-14	Note de suivi de Mme Gauvin (21 mars 2017)
E-15	Résumé concernant le diagnostic organisationnel
E-16	Courriel du 11 décembre 2017 de Mme Cléroux à Mme Sirois
E-17	100 jours – Diriger une nouvelle équipe
E-18	Résumé du 16 avril 2018 de Mme Sirois
E-19	Notes de suivi de M. Gagnon
E-20	Notes de suivi de Mme Tremblay
E-21	Lettre de Madame Lachance
E-22	Courriel de M. Gagnon à Me Claveau du 11 juin 2018
E-23	Déclaration de Mme Larocque du 8 mai 2018
E-24	Déclaration de Mme Alain du 9 mai 2018
E-25	Déclaration de M. Goulet du 8 mai 2018
E-26	Courriel du 18 janvier 2017 de Contribution municipale à M. Morin
E-27	Déclaration du 10 mai 2018 de M. Laferrière
E-28	Chaîne de courriels du 5 décembre 2016 de Mme Poirrier à M. Laferrière

E-29	Déclaration du 8 mai 2018 de Mme Malenfant
E-30	Courriel du 15 août 2017 de Mme Tremblay à Mme Malenfant
E-31	Échange de texto entre Mme Paquet et M. Morin
E-32	Déclaration de M. Couture du 9 mai 2018
E-33	En liasse : Courriels de M. Couture transmis à l'enquêteur
E-33A	Courriels de M. Couture transmis à l'enquêteur
E-34	Déclaration de M. Yuen
E-35	Notes personnelles de M. Yuen
E-36	Déclaration de Mme Gauvin
E-37	Déclaration de M. Aubé du 8 mai 2018
E-38	Commentaires de Mme Tremblay sur la procédure d'évaluation des emplois du 17 février 2017
E-39	Notes personnelles de Mme Dubé
E-40	Déclaration de M. Quirion du 9 mai 2018
E-41	Agenda de M. Reid
E-42	Notes de M. Reid
E-43	Courriel du 13 avril 2018 de Mme Gingras à M. Reid
E-44	Rapport d'enquête administrative
E-45	Annexe à l'enquête - notes administratives
E-46	Billet médical du 19 janvier 2020 pour le témoignage de M. Morin
E-47	Lettre du 20 janvier 2020 de M. Morin
E-48	Déclaration du 18 mai 2018 de M. Martin Morin
E-49	Annexe à la déclaration de M. Morin
E-50	Demande d'accès à l'information de M. Bélanger
E-51	Demande d'accès à l'information de M. Bélanger pour le rapport d'enquête
E-52	Suivi des postes et effectifs de l'automne 2016
E-53	Note de service – transfert de poste du 3 novembre 2016
E-54	En liasse : Descriptions d'emploi E-54.1 : Description d'emploi - Directeur du Service de la conformité en financement politique E-54.2 : Description d'emploi – Directrice du Service du registre des entités politiques autorisées et services-conseils

E-54.3 : Description d'emploi – Directeur du Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques
E-54.4 : Description d'emploi – Vérificateur en financement politique
E-54.5 : Description d'emploi – Agent vérificateur en financement politique
E-54.6 : Description d'emploi – Coordonnateur en financement politique
E-54.7 : Description d'emploi – Chef d'équipe de la division vérification en financement politique

E-55 Échanges courriel du 29 novembre 2016

E-56 Élaboration et adoption des plans d'action et du plan annuel de gestion des dépenses version 5 du 7 décembre 2016

E-57 Procédure de fermeture des bureaux

E-58 Échanges courriel de novembre 2017

E-59 Échanges courriel du 30 janvier 2018

E-60 Échanges courriel du 26 février 2018

E-61 Échanges courriel de mars 2018

E-62 Extrait de l'agenda de Mme Tremblay du 9 février 2018

E-63 Échanges courriel de février 2018

E-64 Échanges courriel du 27 mars 2018

E-65 Échanges courriel du 9 décembre 2016

E-66 Courriel du 2 juin 2017 de Mme Annie Tremblay à Mme Julie Dubé

E-67 Échanges courriel de janvier 2017

E-68 Échanges courriel du 28 février 2017 sur la procédure d'évaluation des emplois

E-69 Complément Madame Malenfant correction du document

E-70 Déclaration Claude Boies

E-71 Déclaration Geneviève Gingras

E-72 Agenda Pierre Reid 31 octobre 2016

E-73 Désignations Quirion et Couture

E-74 Nomination Nadine Brisson

E-75 Notes GG semaine 27 juin 2017

E-76 Mise en ligne organigramme août 2018

E-1

élections Québec

■ Le directeur général des élections du Québec

Québec, 16 avril 2018

Madame Annie Tremblay
202-6200, rue de la Griotte
Québec (Québec) G2J 1R1

Objet : Relevé provisoire des fonctions

Madame,

La présente est pour vous aviser que vous êtes relevée provisoirement de vos fonctions à compter du 13 avril 2018, et ce, afin de valider certains faits portés à ma connaissance. Vous serez informée de notre décision dans les meilleurs délais. Durant ce relevé provisoire, votre salaire sera maintenu.

Nous vous prions d'agréer, Madame, nos salutations distinguées.

Le directeur général des élections,

Pierre Reid

Édifice René-Lévesque
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Tél. : 418 644-1090
Sans frais : 1 844 644-1090
Téléc. : 418 643-7291

élections Québec

E-2

Le directeur général des élections du Québec

Québec, le 25 septembre 2018

Madame Annie Tremblay
202-6200, de la Griotte
Québec (Québec) G2J 1R1

Objet : Congédiement

Madame,

À la suite de l'enquête administrative qui s'est déroulée durant la période du mois de mai à juillet 2018 et à laquelle vous avez eu l'occasion de vous exprimer et donner votre version des faits, je vous avise de notre décision de vous congédier pour les motifs suivants :

1. À l'automne 2016, lors de la première rencontre avec l'ensemble de votre personnel, avoir affirmé que dans votre dernier emploi, vous aviez le surnom de « Madame Spic and Span », et que par conséquent, vous étiez venue dans notre institution pour faire du ménage;

2. À l'automne 2016, lors d'une rencontre avec le Service de la conformité et du soutien aux systèmes informatiques en financement politique, avoir affirmé aux personnes présentes que vous n'aviez pas l'intention de vous faire intimider et que le bouton « eject » n'est jamais trop loin, créant un malaise chez les gens présents;

3. Quelques semaines suivant votre entrée en fonction, être intervenue dans l'organisation du party de Noël 2016, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du « club social » de la Direction du financement des partis politiques;

4. Avoir eu des comportements inappropriés et dénigrants envers un employé qui assurait l'intérim à titre de directeur dans votre direction;

5. À plusieurs reprises, avoir manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire crier, à l'endroit de certains employés;

6. Avoir eu des comportements d'évitement à l'endroit de certains employés, notamment en ne les saluant pas en les croisant au travail, en les ignorant, en ne leur adressant pas la parole, créant même, pour l'un d'entre eux, de l'incertitude pour son emploi;

7. En janvier 2017, avoir rencontré séparément deux employés pour leur transmettre des reproches, sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue;

Édifice René-Lévesque
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Tél. : 418 644-1090
Sans frais : 1 844 644-1090
Téléc. : 418 643-7291

8. Avoir aidé l'embauche d'un vérificateur que vous connaissiez afin d'obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de votre direction, créant ainsi un climat de méfiance auprès de vos employés;

9. En juillet 2017, lors d'une rencontre relative à un appel d'offres et en présence d'employés d'une autre direction, avoir tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de votre équipe;

10. Avoir dénigré votre dirigeant à plusieurs reprises, devant plusieurs personnes et en présence d'employés;

11. Avoir critiqué ouvertement et devant des employés, notamment vos adjoints, l'institution elle-même et ses façons de procéder, et ce, à plusieurs reprises;

12. Avoir dénigré à plusieurs moments certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs de l'institution;

13. Avoir dénigré en alternance les gestionnaires sous votre responsabilité et avoir entretenu des relations tendues et conflictuelles avec eux.

Ces comportements sont d'autant plus graves sachant que :

- En tant que gestionnaire, la nature des fonctions exige un niveau élevé de loyauté, d'exemplarité et d'intégrité;

- Vous avez reçu une formation appropriée en matière de harcèlement psychologique et de civilité, et ce, dans les premières semaines suivant votre entrée en fonction;

- Vous n'avez pas reconnu vos torts lorsque vous avez été rencontrée lors de l'enquête administrative;

- Vos comportements ont eu des effets négatifs sur plusieurs employés, tels : pleurs, remise en question des compétences, doutes quant à leur emploi;

- Vous connaissiez mes attentes en matière de climat de travail et celles-ci vous avaient été formellement signifiées le 28 juin 2017;

- Vous avez bénéficié à de nombreuses reprises d'accompagnement de la part du Service des ressources humaines, entre autres, en matière de situations conflictuelles, de situations de relations de travail ou de situations touchant le climat de travail;

- Vous n'avez pas démontré de volonté d'améliorer vos pratiques de gestion en refusant mon offre de « coaching » à l'été 2017.

Vos comportements ont contribué à alimenter et créer un environnement de travail néfaste et malsain et

Édifice René-Lévesque
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Tél. : 418 644-1090
Sans frais : 1 844 644-1090
Téléc. : 418 643-7291

vont à l'encontre des valeurs de notre organisation et celles de l'administration publique québécoise. De surcroît, vos manquements ont eu pour effet de rompre immédiatement le lien de confiance nécessaire au maintien de votre emploi au sein de notre institution.

Nous vous informons donc que votre congédiement est effectif en date du 25 septembre 2018. Vous serez informée des modalités administratives reliées à votre fin d'emploi par un représentant de la rémunération du CSPQ, s'il y a lieu.

De plus, conformément à l'article 33 de la Loi sur la fonction publique, vous pouvez en appeler de cette décision à la Commission de la fonction publique dans les trente (30) jours de la présente.

Le directeur général des élections,

M. Pierre Reid

c. c. Mme Geneviève Gingras, directrice du Service des ressources humaines

Édifice René-Lévesque
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Tél. : 418 644-1090
Sans frais : 1 844 644-1090
Téléc. : 418 643-7291

E-3

(11)

élections Québec

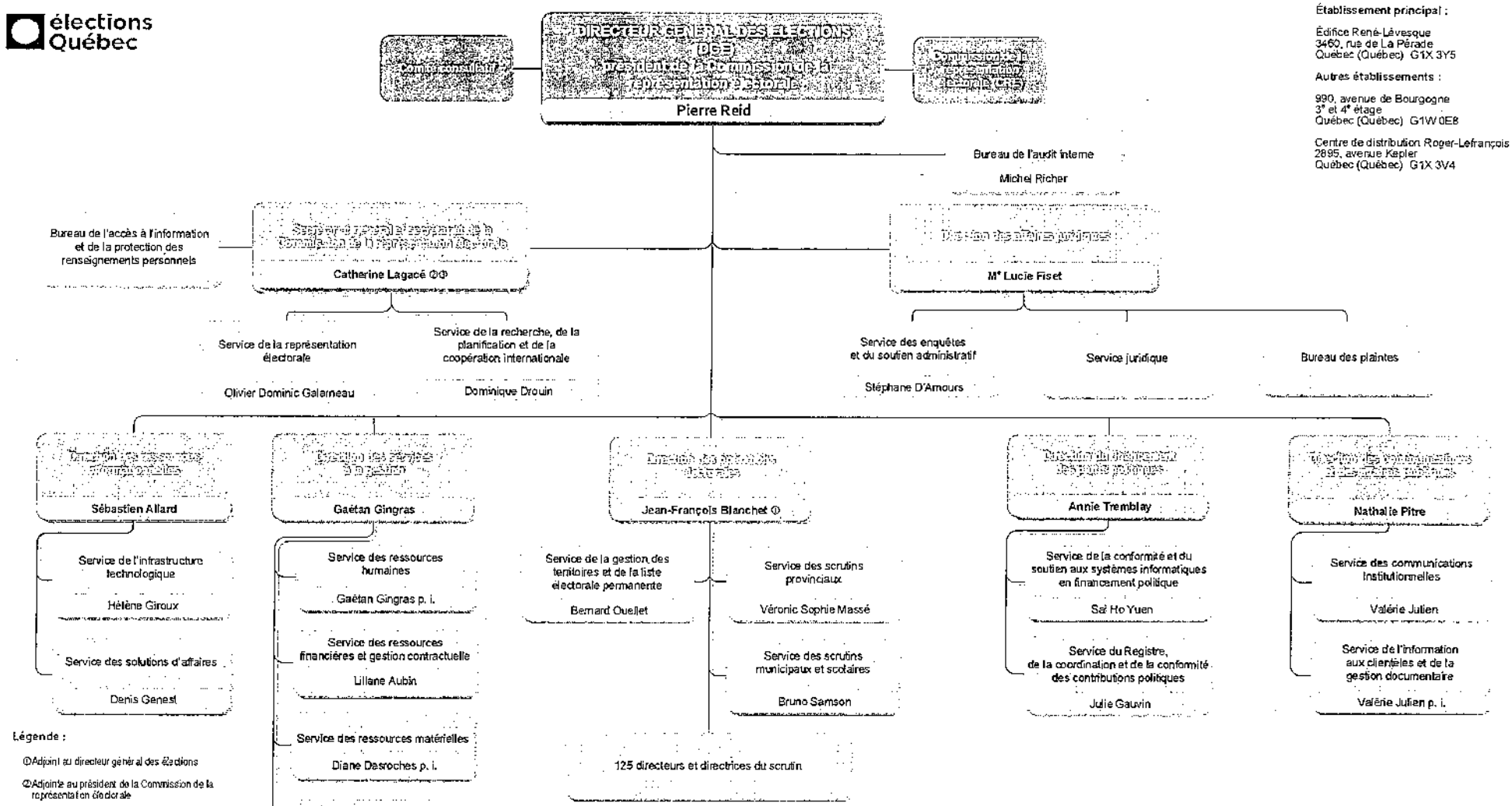
Établissement principal :

Édifice René-Lévesque
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Autres établissements :

990, avenue de Bourgogne
3e et 4e étage
Québec (Québec) G1W 0E8

Centre de distribution Roger-Lefrançois
2895, avenue Kepler
Québec (Québec) G1X 3V4



Légende :

①Adjoint au directeur général des élections

②Adjointe au président de la Commission de la représentation électorale

③Responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements – Coordonnées 418 644-1090, poste 3216

Directeur ou directrice de scrutin

p. i. par intérim

Service des ressources humaines
Direction des services à la gestion
Mise à jour: 2018-04-18

E 4

POLITIQUE

relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail

DOCUMENT INTERNE – Entrée en vigueur le 14 juin 2016

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

1 OBJECTIFS

La Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail, ci-après nommée la Politique, vise à promouvoir une culture organisationnelle empreinte de civilité et à responsabiliser le personnel face à ses comportements et aux répercussions qu'ils peuvent avoir dans l'organisation.

Cette politique vise également à mettre en place des mesures préventives, curatives et, le cas échéant, correctives, dans le but d'offrir un milieu de travail sain, harmonieux, exempt de harcèlement psychologique et de violence sous toutes ses formes.

Cette politique s'inscrit dans la continuité de la Politique sur la santé des personnes au travail et en complémentarité avec les dispositions législatives encadrant les droits et les obligations relatives au harcèlement psychologique au travail.

2 CHAMP D'APPLICATION

Cette politique s'applique à tout le personnel régulier, occasionnel et temporaire du Directeur général des élections du Québec (DGEQ). Le personnel du DGEQ est protégé par la présente Politique si l'auteur du harcèlement est un tiers (fournisseur, consultant, visiteur, etc.) avec qui l'employeur entretient une relation d'affaires ou autre, dans la mesure où, lors de la survenance du ou des incidents, l'employé agit dans le cadre ou à l'occasion de son travail.

3 ENGAGEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

En tant qu'employeur, le DGEQ reconnaît qu'il est de sa responsabilité d'avoir de saines pratiques de gestion de façon à prévenir et, le cas échéant, à faire cesser le harcèlement psychologique auprès de ses employés. Il affirme également qu'il est de sa volonté de prévenir et de faire cesser non seulement le harcèlement psychologique, mais aussi tout type de conduite ou de propos pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité des personnes et créant un environnement de travail inadéquat. Enfin, il reconnaît que les situations conflictuelles peuvent nuire au climat de travail et à la santé des personnes, ce qui peut avoir une influence directe sur leur capacité à réaliser la mission du DGEQ.

Puisque chaque personne est digne d'évoluer dans un milieu de travail sain et harmonieux, exempt de harcèlement psychologique, le DGEQ s'engage à :

- promouvoir une culture de civilité;
- offrir un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, ne tolérer aucun comportement inapproprié,
- prendre les moyens raisonnables pour favoriser un climat de travail sain contribuant à la santé physique et psychologique des personnes;
- responsabiliser les gestionnaires en matière de gestion préventive et curative;
- mettre en place des mesures préventives, curatives et correctives;
- reconnaître le droit de chaque personne d'être protégée, aidée et soutenue en toute équité et discrétion;
- résoudre le plus rapidement possible les situations conflictuelles ayant des répercussions sur le climat de travail et potentiellement sur la santé des personnes;
- offrir le soutien nécessaire aux personnes qui se sentent victimes de harcèlement psychologique par des mécanismes de résolution de conflits et un processus formel de traitement des situations de harcèlement psychologique efficace, impartial et adapté au milieu de travail.

4 DÉFINITIONS

Civilité

La civilité en milieu de travail fait référence à un ensemble de règles de conduite empreinte de respect, de collaboration, de politesse, de courtoisie et de savoir-vivre.

Conflit

Qu'il soit manifeste ou latent, un conflit peut se définir comme une opposition entre des personnes ou des groupes. En d'autres termes, il signifie toute forme de discorde impliquant deux personnes ou plus, dont les conséquences négatives sur le milieu de travail ou sur les individus sont palpables.

Harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique au travail est une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié (article 81.18 LNT).

La définition du harcèlement psychologique comprise dans la Loi sur les normes du travail inclut le harcèlement sexuel au travail et le harcèlement fondé sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne: la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Pour établir qu'il y a bien harcèlement psychologique, il faut démontrer la présence de **tous** les éléments de la définition:

- **Conduite vexatoire**
  Cette conduite est humiliante, offensante ou abusive pour la personne qui la subit. Elle blesse la personne dans son amour-propre et l'angoisse. Elle dépasse ce qu'une personne raisonnable estime correct dans le cadre de son travail. Une personne raisonnable est une personne bien informée de toutes les circonstances et se trouvant dans la même situation que celle vécue par le salarié qui se dit victime de harcèlement psychologique et qui conclurait elle aussi que la conduite est vexatoire.

- **Caractère répétitif**
  Considérés isolement, une parole, un geste, un comportement peuvent sembler anodins. C'est l'accumulation ou l'ensemble de ces conduites liées par un lien rationnel qui peut devenir du harcèlement. Plus la conduite est grave, moins grande sera l'exigence de répétition.

- **Paroles, gestes ou comportements hostiles ou non désirés**
  Les paroles, les gestes ou les comportements reprochés doivent être perçus comme hostiles ou non désirés. S'ils sont à caractère sexuel, ils pourraient être reconnus comme du harcèlement psychologique même si la victime n'a pas exprimé clairement son refus.

- **Atteinte à la dignité ou à l'intégrité**
  Le harcèlement psychologique a des effets négatifs sur la personne. L'atteinte tient au fait de ne pas être respecté et d'être blessé dans son amour-propre. La victime peut se sentir diminuée, dévalorisée, dénigrée tant sur le plan personnel que professionnel. L'atteinte à l'intégrité psychologique doit diminuer la personne et affecter l'équilibre physique, psychologique ou émotif de la victime.

- **Milieu de travail rendu néfaste**
  Le harcèlement psychologique rend le milieu de travail néfaste, c'est-à-dire nuisible, malsain et dommageable pour la personne qui en est victime. Un milieu de travail qui ne permet pas la réalisation des objectifs liés au contrat de travail de façon saine est un milieu néfaste.

5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS

Les employés et les gestionnaires du DGEQ doivent se comporter de manière professionnelle et respectueuse envers autrui. Tous ont la responsabilité de favoriser un climat de travail sain et, en conséquence, de viser à ce que le milieu de travail soit exempt de manifestations de harcèlement et de conduite ou de propos pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité des personnes. À cet égard, tous les membres du personnel ont le devoir de dénoncer les situations problématiques dont ils sont témoins au travail.

De façon spécifique, voici les rôles et les responsabilités des différents intervenants.

Directeur général des élections du Québec

- Approuver la présente Politique.
- Assumer la responsabilité de la Politique.
- Prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique.
- Désigner la personne qui sera responsable de l'application de la Politique.

Service des ressources humaines et matérielles
(équipe RH)

- Conseiller et former les gestionnaires en matière de gestion des conflits et de harcèlement psychologique au travail.
- Sensibiliser les employés à propos de leur responsabilité individuelle à rendre le milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et de conduite ou de propos pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité des personnes.
- Former la personne responsable de l'application de la Politique.
- Rendre accessibles les services d'un programme d'aide aux employés (PAE).
- Consulter des ressources spécialisées pour du soutien.
- Conseiller la direction et les gestionnaires en matière de gestion.
- S'assurer que la présente Politique fait l'objet de révisions.
- Administrer et appliquer la Politique.
- Recommander une enquête à la suite d'une plainte.

Personne responsable de l'application de la Politique

- Recevoir les demandes d'intervention ou les plaintes au nom de l'employeur.
- Informer le personnel sur la Politique.
- Diriger les employés vers des ressources spécialisées pour du soutien.
- Intervenir de façon informelle pour régler des situations conflictuelles.
- Proposer, à la suite d'une demande d'intervention ou d'une plainte, des moyens d'intervention adaptés.
- S'assurer que les situations sont traitées avec discrétion et que les dossiers sont conservés de manière confidentielle.
- Réaliser une analyse préliminaire.
- Au besoin, désigner la personne externe qui intervient comme médiateur ou enquêteur.

Gestionnaires

- Aviser la personne responsable de l'application de la Politique.
- Prévenir et faire cesser les conflits et le harcèlement psychologique.
- Conscientiser les employés quant à la responsabilité de chacun à rendre son milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et de conduite ou de propos pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité des personnes.
- Détecter les facteurs de risque, de préférence avec la collaboration de leur personnel.
- Décider des mesures à mettre en place pour faire cesser des situations identifiées à risque et exercer un suivi.
- Intervenir pour régler des situations à risque.
- Décider, au besoin, des mesures qui seront prises à la suite d'une intervention.
- Appliquer, le cas échéant, les mesures correctives retenues.
- Faciliter, au besoin, la réintégration de la victime.

Employés

- Contribuer, par leur conduite, à rendre le milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et de conduite ou de propos pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité des personnes.
- Respecter les personnes avec qui ils interagissent dans le cadre de leur travail.
- Participer aux mécanismes de concertation mis en place par l'employeur pour prévenir le harcèlement psychologique ou toute conduite ou tout propos pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité des personnes.

6 PRINCIPES DIRECTEURS DES INTERVENTIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

La confidentialité

Toute personne impliquée directement ou indirectement dans une situation qui relève de la Politique s'engage au principe de la confidentialité.

Toutefois, l'obligation de confidentialité à laquelle fait référence la Politique n'est pas absolue. Les personnes impliquées dans le traitement de situations portées à leur connaissance peuvent divulguer de l'information si cela est nécessaire pour traiter le dossier. Les parties concernées ainsi que les témoins interpellés dans le cadre du traitement d'une plainte ont le droit de consulter une personne ressource de leur choix, au besoin. Par respect et par souci de préserver la réputation des personnes, lorsqu'une divulgation est ainsi permise par la Politique, elle doit néanmoins se faire avec la plus grande discrétion possible.

Les renseignements relatifs à une plainte, incluant l'identité des parties et des témoins, seront traités confidentiellement par toutes les personnes impliquées, y compris celles qui interviendront dans le traitement de la plainte. Les personnes impliquées (parties et témoins) devront signer un engagement de confidentialité dès le début du processus.

L'absence de préjudice

Le fait de dénoncer un comportement inadéquat ou de se prévaloir ou non des mesures prévues à la Politique ne doit pas nuire au statut ou à la réputation de l'employé, ni à ses chances d'avancement et de promotion.

7 PROCESSUS DE GESTION DES CONFLITS

Le processus de gestion des conflits proposé est informel et permet de résoudre le plus rapidement possible le conflit qui émerge entre deux ou plusieurs personnes avant qu'il dégénère. Pour les cas d'allégation de harcèlement psychologique sans plainte formelle, le processus de gestion des conflits doit être appliqué.

Intervention du supérieur immédiat

- Inciter la personne qui se sent offensée ou humiliée à communiquer avec l'autre personne afin de l'en aviser et ainsi de tenter de régler le problème.
- Participer à la rencontre, si les acteurs mis en cause l'acceptent, afin de faciliter l'entretien.

- Si, au terme des discussions avec les personnes, le supérieur réalise qu'il y a persistance des comportements inacceptables, rencontrer le ou les employés responsables, avoir avec eux une discussion franche et confidentielle et leur demander de modifier immédiatement leur comportement. S'assurer qu'ils comprennent bien la situation et les inciter à s'expliquer calmement avec la personne et, s'il le faut, à s'excuser auprès de la personne offensée.
- Tenir une réunion d'équipe afin de discuter du conflit en cause s'il s'agit d'un problème de groupe.
- Offrir une session de sensibilisation sur le comportement approprié à adopter en milieu de travail.
- Si le gestionnaire est mis en cause ou se trouve en conflit d'intérêts, privilégier l'intervention du supérieur hiérarchique et déployer les mêmes efforts de règlement rapide.
- Demander l'aide de la personne responsable de l'application de la Politique.
- Demander l'aide de la personne responsable du programme d'aide aux employés (PAE).

Intervention de la personne responsable de l'application de la Politique
(si le conflit persiste toujours)

- Examiner avec les deux parties toutes les possibilités qui s'offrent à elles.
- Aider les parties à se mettre d'accord sur les faits inhérents au conflit et sur les moyens de le régler.
- Agir comme personne-ressource si les deux parties sont d'accord. Pour ce faire, elle établit et maintient le dialogue, aide les parties à s'exprimer, cerne les différends à régler et suggère des modes de règlement possible. Si ce n'est pas possible, l'aide d'une personne externe spécialisée dans le domaine est demandée.

8 PROCESSUS DE GESTION DES PLAINTES DE HARCÈLEMENT

Démarche informelle

Différentes avenues s'offrent à une personne qui se sent victime de harcèlement psychologique :

- elle est encouragée à le mentionner rapidement à la personne ou au groupe de personnes à l'origine de ce comportement pour lui faire comprendre que cette conduite n'est pas appréciée et qu'elle désire que cela cesse,

- elle peut s'adresser à son gestionnaire pour obtenir de l'information, pour tenter d'identifier et de cerner la nature et l'étendue de la situation et pour explorer les solutions possibles, incluant l'orientation vers d'autres ressources si nécessaire (ex.: programme d'aide aux employés). Le gestionnaire a la responsabilité de tenter de déterminer si la situation signalée relève de la présente Politique.

  Dans le cas où la situation ne relève pas de la présente Politique, le gestionnaire peut être orienté par la personne responsable de l'application de la Politique vers les ressources ou les outils appropriés

  Le gestionnaire peut également refuser d'agir s'il estime que les allégations sont non fondées ou faites de mauvaise foi;

- enfin, elle peut s'adresser à la personne responsable de l'application de la Politique pour obtenir du soutien dans le cadre du processus informel ou obtenir de l'information concernant la Politique.

Démarche formelle
(plainte interne)

La démarche formelle consiste à déposer une plainte auprès de la personne responsable de l'application de la Politique. Le tableau en annexe présente de façon détaillée le déroulement du processus formel de traitement des situations de harcèlement psychologique et les responsabilités de chacun des intervenants concernés.

Il est entendu que chacune des plaintes de harcèlement psychologique sera traitée avec célérité dans un grand souci d'impartialité et de confidentialité.

Démarche légale

Pour le personnel salarié non syndiqué nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique, il est possible de déposer une plainte à la Commission de la fonction publique pour harcèlement psychologique. À ce moment, ce sont les procédures et les délais de la Commission qui prévalent.

9 MESURES CORRECTRICES

Le DGEQ prendra la décision d'appliquer des mesures appropriées liées à sa responsabilité de prévenir et, le cas échéant, de faire cesser le harcèlement psychologique et tout type de conduite ou de propos pouvant porter atteinte à la santé et à la dignité des personnes et créant un environnement de travail inadéquat. Ainsi, les personnes qui sont à l'origine d'un comportement inapproprié, d'une plainte de mauvaise foi ou qui tentent d'empêcher un règlement par la menace, l'intimidation ou les représailles pourront être visées par des mesures correctrices.

10 ÉVALUATION

La personne responsable de l'application de la Politique fournit au DGEQ un rapport de suivi à la fin de chaque année financière. Ce rapport ne contient aucun renseignement nominatif et les données sont présentées de façon à ce que les personnes impliquées ne puissent être identifiées.

11 RÉVISION DE LA POLITIQUE

La Politique peut faire l'objet d'une révision. Jusqu'à ce que cette révision soit approuvée, la Politique la plus récente demeure en vigueur.

La présente Politique remplace le programme sur le harcèlement et la violence.

ANNEXE

ÉTAPE	PROCESSUS
1 Plainte	La personne qui se sent victime de harcèlement psychologique peut porter plainte auprès de la personne responsable de la Politique.
2 Accusé de réception et mesures transitoires	La personne responsable de l'application de la Politique accuse réception de la plainte. Elle informe et accompagne le supérieur immédiat ou le gestionnaire de la personne qui se sent victime de harcèlement psychologique. Celui-ci évalue la nécessité de mettre en place des mesures transitoires. La personne responsable de l'application de la Politique transfère la plainte à une ressource externe spécialisée dans le domaine.
3 Analyse de la recevabilité	La ressource externe analyse la recevabilité de la plainte. **Plainte recevable:** la ressource externe avise la personne qui se sent victime de harcèlement psychologique, son supérieur hiérarchique ou son gestionnaire ainsi que la personne ou le groupe de personnes à l'origine de ce comportement et son ou ses supérieurs immédiats ou son ou ses gestionnaires. **Plainte irrecevable:** la ressource externe avise la personne qui se sent victime de harcèlement psychologique et son supérieur hiérarchique ou son gestionnaire. La personne qui se sent victime de harcèlement psychologique est redirigée vers d'autres ressources. **Plainte de mauvaise foi:** la ressource externe avise la personne qui se sent victime de harcèlement psychologique, informe son supérieur hiérarchique ou son gestionnaire. Des mesures pourraient être imposées. La ressource externe avise la personne responsable de la Politique.
4 Médiation	Si la plainte est recevable et si la situation s'y prête, la ressource externe propose la médiation à la personne ou au groupe de personnes à l'origine de ce comportement et à la personne qui se sent victime de harcèlement psychologique. Si les deux parties acceptent, un médiateur externe est mandaté.
5 Enquête	Si la médiation est impossible ou qu'elle échoue, la ressource externe procède à l'enquête.
6 Conclusion de l'enquête	Au terme de son enquête, la ressource externe communique la conclusion de l'enquête (plainte fondée, non fondée ou faite de mauvaise foi) à la personne qui se sent victime de harcèlement psychologique, à son supérieur hiérarchique ou à son gestionnaire ainsi qu'à la personne ou au groupe de personnes à l'origine de ce comportement. La ressource externe avise la personne responsable de l'application de la Politique. Chacun des supérieurs hiérarchiques ou des gestionnaires de la personne ou du groupe de personnes à l'origine de ce comportement et de la personne qui se sent victime de harcèlement psychologique décide dans les meilleurs délais des mesures à prendre en vue d'aider à rétablir l'intégrité de la personne ou de contribuer à sa réintégration au travail, selon les recommandations de la ressource externe. La personne responsable de l'application de la Politique est informée des mesures prises pour qu'elles soient consignées au dossier.

E-5 (10)

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

ÉVALUATION DU RENDEMENT – PERSONNEL D'ENCADREMENT ET CGRH

1. RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom Tremblay	**Prénom** Annie	
Classement	**Titre de la fonction** Directrice du financement des partis politiques	
Direction	**Service**	**Division**
Détermination des résultats attendus pour la prochaine période de référence	**Du** 1er avril 2017	**Au** 31 mars 2018

ok Saisie

2 RÉSULTATS

Résultats attendus (Découle de la planification annuelle des activités, des tâches principales de l'emploi et au besoin, des comportements nécessaires à l'exercice de l'emploi)	**Indicateurs de mesure (qualitatifs ou quantitatifs)** (Critères objectifs permettant l'évaluation du degré de réalisation)	**Appréciation des résultats** (Faits significatifs en lien avec les conditions de réalisation)	**Cote**
Avoir assuré la réalisation des mandats institutionnels sous la responsabilité de sa direction (plan d'action 2017-2018, SID et tout autre mandat confié). Avoir contribué significativement à la réalisation des mandats nécessitant l'implication de sa direction.	• Pourcentage de réalisation des activités prévues, tant institutionnelles que celles de la direction; • Degré de satisfaction du supérieur immédiat et des différents clients et intervenants; • Impact des réalisations sur l'institution et les partenaires.		
Avoir établi et entretenu des relations fondées sur la collaboration avec les collègues, collaborateurs et partenaires et avoir initié et encouragé les actions en ce sens chez les gestionnaires et employés de sa direction.	• Collaboration démontrée; • Implication des collègues dans les projets; • Participation et contribution aux projets porteurs pour l'institution; • Partage d'informations pertinentes; • Réseaux établis.		
Adopter des pratiques de gestion propices au développement d'un milieu de travail sain et favorable à la mobilisation et à l'innovation.	• Nombre de personnes sous sa responsabilité ayant comme attente la contribution au maintien d'un climat de travail sain; • Écoute, respect et ouverture démontrés; • Moyens de communication mis en place assurant une diffusion adéquate de l'information; • Tenue d'une rencontre sur la civilité au travail; • Nombre de rappels sur l'importance d'un climat de travail sain; • Règlement, dans les plus brefs délais de toute problématique, conflit, plainte ou litige porté à sa connaissance.		

2 RÉSULTATS

Résultats attendus (Découle de la planification annuelle des activités, des tâches principales de l'emploi et au besoin, des comportements nécessaires à l'exercice de l'emploi)	**Indicateurs de mesure (qualitatifs ou quantitatifs)** (Critères objectifs permettant l'évaluation du degré de réalisation)	**Appréciation des résultats** (Faits significatifs en lien avec les conditions de réalisation)	**Cote**
Avoir assuré une saine gestion des ressources humaines, matérielles et financières dans sa direction.	• Nombre de gestes afin d'assurer le respect du cadre légal et règlementaire; • Décisions en lien avec l'intérêt institutionnel et l'intérêt public; • Consultation des services administratifs; • Révision des processus de manière à les rendre plus efficaces et efficients; • Qualité des décisions.		
De façon continue, faire bénéficier le directeur général des élections et les gestionnaires de conseils judicieux et principalement au regard des matières propres à sa direction.	• Qualité des conseils et des documents; • Diffusion des informations pertinentes; • Degré de satisfaction de son supérieur et des gestionnaires.		

3 APPRÉCIATION GLOBALE DES RÉSULTATS

Cote globale* :	A = ☐	B = ☐	C = ☐	D = ☐	E = ☐

Déterminer l'appréciation globale qui correspond le mieux au rendement fourni par la personne évaluée en tenant compte des résultats attendus (attentes)

4 OBJECTIFS DE CARRIÈRE

5 SIGNATURES

Attentes signifiées le : 28 juin 2017

Supérieure ou supérieur immédiat : [signature]

Supérieure ou supérieur hiérarchique : _____

Employée ou employé : [signature] 28 juin 2017

Appréciation des résultats le : _____

Supérieure ou supérieur immédiat : _____

Supérieure ou supérieur hiérarchique : _____

Commentaires : _____

_____

PERSONNE ÉVALUÉE

Commentaires : _____

_____

J'atteste avoir reçu une copie de la présente évaluation

_____ _____

Signature Date

Avril 2012

* Cotes : A : Rendement qui dépasse de beaucoup les résultats attendus; B : Rendement qui dépasse les résultats attendus; C : Rendement qui correspond aux résultats attendus; D : Rendement inférieur aux résultats attendus; E : Rendement qui est grandement inférieur aux résultats attendus.

Résultats préliminaires des résultats du diagnostic organisationnel E-6

CONTEXTE ÉVOQUÉ PAR LES EMPLOYÉS
Les gestionnaires actuels sont arrivés dans un contexte où les gestionnaires antérieurs étaient appréciés par le personnel (expertise de contenu et fort leadership perçu)
C'est la première fois que les gestionnaires sont issus de l'extérieur de la DGEQ et ne détiennent pas l'expertise de contenu
Il y a eu beaucoup de rotation de personnel (incluant les gestionnaires, les intérims et le personnel)
Il y a plusieurs postes à doter avec les défis d'accueil, d'intégration et d'encadrement que cela suppose
Il y a eu plusieurs changements de structure (dont l'équipe Conformité des contributions politiques qui a bougé à trois reprises en peu de temps)
Il y a eu de nombreux projets de lois avec lesquels il a fallu composer, les élections, des rapports additionnels à produire, de nombreux mandats ponctuels à réaliser et de nouvelles exigences de la direction
Les processus de travail sont peu documentés. Le transfert d'expertise est laborieux.
Alors que l'essentiel du travail leur semble exigeant à livrer, les demandes ponctuelles abondent et aucun mécanisme n'est en place pour gérer, négocier et prioriser ces demandes, afin de tenir compte du besoin de stabiliser la situation actuelle.
Dans ce contexte, les professionnels en situation de gestion sont très sollicités, à la fois par les gestionnaires et les employés. À peine 33% d'entre eux déclarent que leur charge de travail leur permet de réaliser leur travail avec la qualité attendue. Il s'agit, de loin, du plus faible taux pour l'ensemble des employés de la direction
Les modes de fonctionnement et de communication sont très informels, ponctuels et en mode "urgences", alors que la situation actuelle exigerait une plus grande fluidité et un filet de sûreté accru
Une grande insécurité est ressentie chez les employés quant à l'évolution de la direction. L'inexistence de stratégies et de canaux formels de communication laisse place aux commérages et aux rumeurs

LÉGENDE	
Regroupement des résultats	
Résultats Direction	48 répondants, dont 1 ne pouvant pas être relié à une unité spécifique
Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques	26 répondants, excluant la gestionnaire et incluant le personnel avec des responsabilités de gestion
Service de la conformité en financement politique	12 répondants, incluant le professionnel en situation de gestion
Direction du financement des partis politiques	9 répondants: 3 gestionnaires ou professionnels en situation de gestion + 6 employés relevant de la direction
Résultats SRCC	26 répondants: 7 du Registre, 9 de la coordination et 10 de la conformité des contributions, excluant la gestionnaire et incluant le personnel assumant des responsabilités de gestion
Résultats avec ou sans gestion	47 répondants: 6 répondants s'identifiant comme gestionnaire ou professionnels ayant des responsabilités de gestion et 41 répondants sans responsabilités de gestion
Questionnaire - Échelle utilisée	
	1 Fortement en désaccord 2 Plutôt en désaccord 3 Plutôt en accord 4 Fortement en accord
Résultats - Indicateurs de couleurs	
Vert	Moyenne de 3 et plus ET au moins 70% des répondants sont "plutôt en accord" ou "fortement en accord"
Rouge	Moyenne sous la médiane (2,5) OU moins de 60% des répondants sont "plutôt en accord" ou "fortement en accord"
Orange	Seulement pour le groupe DFPP. Lorsque les résultats des gestionnaires et des professionnels en situation de gestion sont au "vert" et ceux des autres employés sont au "rouge"
Jaune	Tous autres résultats

	Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques		Conformité en financement politique		Direction du financement des partis politiques		Ensemble de la direction	
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord
Nombre de répondants	26		12		9		48	
QUESTIONS GÉNÉRALES								
J'évolue dans un milieu de travail où les relations sont saines, respectueuses et agréables	2,65	58%	2,58	67%	2,94	67%	2,65	60%
Je recommanderais à un ami de joindre les rangs de notre direction	2,77	65%	2,50	50%	2,28	33%	2,57	54%
J'ai confiance que nous avons la capacité ET la volonté de faire évoluer positivement la collaboration entre nous et de continuer à nous développer collectivement	3,19	85%	3,17	75%	2,94	67%	3,09	77%
Je suis prêt à m'engager pour modifier mes comportements afin qu'ils soient plus collaboratifs, le cas échéant	3,62	100%	3,83	100%	3,78	100%	3,70	98%
POUR L'ENSEMBLE DE LA DIRECTION								
Je comprends les aspirations (la vision) qu'a la directrice pour l'ensemble de la direction	2,12	35%	1,92	17%	2,89	67%	2,16	35%
Je suis en mesure de nommer les valeurs communes et privilégiées par l'équipe des gestionnaires, ainsi que les comportements qui y sont associés	2,00	31%	2,08	25%	2,67	67%	2,13	35%
Je suis en mesure de nommer les orientations, les objectifs ET les priorités de notre direction	2,15	31%	2,08	33%	2,78	67%	2,23	38%
Chacun agit conformément aux valeurs partagées par notre direction	2,50	50%	2,17	25%	2,33	33%	2,35	40%
Notre direction utilise des mécanismes qui favorisent l'alignement et renforcent notre sentiment d'appartenance envers la direction et l'organisation	1,88	27%	2,00	25%	2,06	33%	1,91	27%
Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs	2,81	58%	2,25	42%	2,50	67%	2,59	54%
POUR LE SERVICE / LA DIVISION / LE SECTEUR								
INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES								
Les attentes de mon gestionnaire à mon égard sont claires	3,31	85%	3,08	83%	3,17	78%	3,20	81%
Nous avons régulièrement des réunions de service qui contribuent à renforcer la collaboration entre les divisions	2,27	42%	3,33	100%	2,67	44%	2,40	60%
Mon gestionnaire m'aide à comprendre comment utiliser mes talents pour continuer à me développer professionnellement et à cheminer au sein de l'organisation, tout en tenant compte de mes aspirations	2,42	46%	2,75	67%	2,61	44%	2,51	50%
La charge de travail qui m'est confiée me permet de réaliser mon travail dans les délais et avec le niveau de qualité attendu par mon gestionnaire	2,77	65%	3,17	92%	3,11	78%	2,94	75%
Il y a une cohérence entre le "dire" et le "faire" de mon gestionnaire	3,12	85%	3,00	92%	3,00	56%	3,02	79%
Je suis en mesure de nommer la mission de mon équipe	3,85	100%	2,92	67%	3,11	89%	3,48	90%
Je sais exactement en quoi mon travail est utile pour réaliser la mission de mon équipe	3,85	96%	2,83	75%	3,44	100%	3,52	92%
Chacun respecte le rôle et les responsabilités confiés aux autres, sans s'y confiner	3,38	92%	2,83	75%	3,00	78%	3,19	85%
Je connais suffisamment le rôle, les responsabilités ET les priorités de mes collègues pour en tenir compte dans mes demandes ou mes attentes à leur égard	3,50	92%	3,00	75%	3,00	78%	3,29	85%
Nous avons régulièrement des réunions d'équipe pour planifier, organiser et coordonner le travail entre nous, pour nous entraider ou partager nos idées sur la façon d'améliorer sans cesse ce que nous faisons	3,27	81%	3,33	92%	2,67	56%	3,19	79%
J'ai les ressources et les outils pour accomplir mon travail avec succès	3,38	85%	3,00	75%	2,78	56%	3,17	77%
J'ai accès aux informations requises et au moment opportun pour bien réaliser mon travail	3,35	88%	3,00	83%	2,67	56%	3,13	81%
J'obtiens le soutien dont j'ai besoin pour continuer à me développer et à donner le meilleur de moi-même	3,27	92%	3,00	83%	3,11	78%	3,19	86%
Les collègues qui intègrent notre équipe sont accueillis chaleureusement et intégrés rapidement	3,69	100%	2,83	67%	2,83	67%	3,30	85%
J'ai l'autonomie, la flexibilité et le contrôle sur la façon de réaliser mon travail	3,58	96%	3,08	83%	3,44	89%	3,44	92%
On sollicite mon avis pour les questions qui me concernent	3,38	85%	3,42	83%	3,33	89%	3,40	85%
Chacun se sent à l'aise d'exprimer librement et de façon adéquate ses idées, ses pensées et ses opinions directement aux personnes concernées	3,31	92%	2,67	58%	2,89	67%	3,06	79%
Chacun encourage l'expression ouverte des idées et des opinions des autres	3,32	81%	2,75	67%	3,22	89%	3,17	79%
Chaque employé est traité de façon équitable	3,31	81%	2,33	42%	3,17	67%	3,05	69%
Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités	3,35	92%	2,25	42%	2,83	44%	2,97	71%
Chacun s'entraide et partage son expertise avec ses collègues	3,54	96%	2,83	67%	3,28	89%	3,32	88%
Les erreurs et les difficultés non répétitives sont traitées comme des occasions d'apprendre et de s'améliorer	3,46	92%	2,83	58%	3,06	67%	3,22	79%
On m'encourage à donner le meilleur de moi-même	3,46	92%	3,50	100%	3,33	89%	3,44	94%
INFORMATIONS AFFECTIVES								
Chacun exprime régulièrement ET de façon recevable ses sentiments reliés au travail dans ses contacts avec ses collègues	3,15	88%	2,64	50%	2,83	56%	2,97	73%
Chacun démontre un intérêt pour les personnes, leurs motivations ou leurs préoccupations	3,20	85%	2,58	58%	2,78	56%	2,96	73%
Mes collègues et moi se soucions de l'impact qu'ont nos comportements sur les autres	3,38	96%	3,08	83%	3,22	89%	3,27	92%
On reconnaît mes efforts, mes progrès et mes réalisations d'une façon significative pour moi et au moment approprié	3,23	85%	2,75	75%	3,05	67%	3,07	79%
Je perçois que mon travail est valorisé par mes collègues	3,19	73%	2,58	50%	2,89	67%	3,00	67%
Je sollicite et je reçois de la rétroaction constructive qui m'aide à me développer professionnellement	3,12	81%	2,54	58%	3,00	78%	2,95	75%

ÉCARTS SIGNIFICATIFS DE PERCEPTION ENTRE LE PERSONNEL AVEC OU SANS RESPONSABILITÉS DE GESTION					COMMENTAIRES
	Avec gestion		Sans gestion		
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	
Répondants	6		41		
QUESTIONS GÉNÉRALES					
J'évolue dans un milieu de travail où les relations sont saines, respectueuses et agréables	2,60	50%	2,70	63%	Il n'y a pas de différences significatives quant à la perception générale, le niveau de confiance ou d'engagement du personnel, qu'il assume ou non des responsabilités de gestion.
Je recommanderais à un ami de joindre les rangs de notre direction	2,50	50%	2,62	54%	
J'ai confiance que nous avons la capacité ET la volonté de faire évoluer positivement la collaboration entre nous et de continuer à nous développer collectivement	3,17	83%	3,13	78%	
Je suis prêt à m'engager pour modifier mes comportements afin qu'ils soient plus collaboratifs, le cas échéant	3,83	100%	3,68	100%	
POUR L'ENSEMBLE DE LA DIRECTION					
Je comprends les aspirations (la vision) qu'a la directrice pour l'ensemble de la direction	2,67	67%	2,15	32%	Ces résultats témoignent de deux choses: le besoin que la vision, les orientations, les objectifs et les priorités de la direction soient communiqués aux employés. La nécessité de faire circuler formellement, davantage et plus fréquemment des informations directement auprès des employés n'ayant pas de responsabilités de gestion.
Je suis en mesure de nommer les valeurs communes et privilégiées par l'équipe des gestionnaires, ainsi que les comportements qui y sont associés	2,83	83%	2,05	29%	
Je suis en mesure de nommer les orientations, les objectifs ET les priorités de notre direction	2,83	67%	2,17	34%	
Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs	2,83	83%	2,57	51%	
POUR LE SERVICE / LA DIVISION / LE SECTEUR					
INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES					
Mon gestionnaire m'aide à comprendre comment utiliser mes talents pour continuer à me développer professionnellement et à cheminer au sein de l'organisation, tout en tenant compte de mes aspirations.	3,17	83%	2,45	46%	Il y aurait lieu de clarifier le rôle et les responsabilités des gestionnaires à cet égard, envers chaque employé.
La charge de travail qui m'est confiée me permet de réaliser mon travail dans les délais et avec le niveau de qualité attendu par mon gestionnaire	2,50	33%	3,00	80%	Les employés ayant des responsabilités de gestion se sentent très sollicités alors qu'ils doivent soutenir, à la fois les gestionnaires (qui ne détiennent pas l'expertise de contenu) et les employés, dans un contexte instable. D'où le besoin exprimé de stabiliser l'environnement et de les soutenir dans le développement de leurs habiletés de gestion et l'exercice de leur leadership.
J'ai les ressources et les outils pour accomplir mon travail avec succès	2,33	33%	3,29	83%	
Il y a une cohérence entre le "dire" et le "faire" de mon gestionnaire	2,50	50%	3,15	85%	Cette dimension aura avantage à être davantage explorée auprès du personnel ayant des responsabilités de gestion.
Chaque employé est traité de façon équitable	3,50	100%	2,96	63%	Se référer aux besoins spécifiques de chaque secteur.
Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités	3,17	83%	2,94	68%	
INFORMATIONS AFFECTIVES					
Je perçois que mon travail est valorisé par mes collègues	3,33	83%	2,93	63%	Une préoccupation a été soulevée à plusieurs reprises quant à la valorisation du travail du personnel de soutien (vs celui des professionnels)
Je sollicite et je reçois de la rétroaction constructive qui m'aide à me développer professionnellement	3,17	83%	2,91	73%	

VALORISATION AU SEIN DE LA DGEQ
L'équipe ne sent pas que son apport est justement reconnu par le DGEQ
LEADERSHIP ET COMMUNICATION DIRECTION DU FINANCEMENT DES PARTIS POLITIQUES
La directrice est en poste depuis plus d'un an
Elle a réalisé des rencontres avec le personnel peu de temps après son arrivée pour se présenter et connaitre leurs activités
Depuis, aucune rencontre formelle n'a été réalisée avec le personnel pour faire part de ses constats, de sa vision, de ses orientations, de ses attentes ou de ses priorités
Les employés ne comprennent pas le sens des changements ou des décisions (ex.: nombreuses réorganisations successives, plusieurs demandes de changements opérationnels)
La crédibilité de la directrice a été fragilisée, à cause:
de l'exercice d'un leadership limité
de certains propos tenus à son arrivée
de l'incapacité qu'ont les employés d'apprécier à quel point elle maitrise maintenant mieux les activités ou la réalité des unités
de surréactions émotives. Bien que des améliorations aient été constatées depuis juillet, les employés se demandent s'il s'agit d'une accalmie ou d'un changement durable
de la perception qu'ils ont qu'elle réagit émotivement à ce qui lui est rapporté au lieu de prendre du recul pour analyser les situations objectivement
de certains de ses comportements ou de ses réactions perçus comme étant rigides
Actuellement, presque toutes les communications transitent par les professionnels en situation de gestion. Les directrices n'ont aucun contacts directs formels avec les employés
Une tension est palpable entre les directrices, de la part de plusieurs employés
Aucune rencontre statutaire ou mécanisme formel ne favorise
la circulation de l'information provenant de la direction (DGEQ)
la consolidation de l'équipe de gestion restreinte et élargie
le développement du sentiment d'appartenance envers la direction et l'organisation
la sensibilisation aux réalités des autres divisions ou unités et l'entraide
ACTIONS IMMÉDIATES RECOMMANDÉES
Élaborer et communiquer la vision, les aspirations, les orientations et les priorités de la direction à l'ensemble des employés
Élaborer un plan d'action global pour assainir le climat de travail et la dynamique intra et inter équipes. Rendre visibles auprès des employés les actions et suivre rigoureusement les progrès
Soutenir la directrice pour s'approprier son nouveau rôle de gestionnaire de gestionnaires et développer un leadership plus collaboratif
Consolider l'équipe de direction et de gestion élargie pour développer une vision unifiée, une solidarité et une cohérence de gestion accrues
Recentrer les efforts sur l'essentiel afin de laisser la direction se stabiliser (gérer, négocier et planifier les demandes ponctuelles, avant de les assigner)
Définir et formaliser les stratégies et les canaux de communication autant pour les communications ascendantes, descendantes, que latérales et ce, à tous les paliers de la direction
Soutenir le développement des habiletés de gestion et de leadership de toutes les personnes assumant des responsabilités de gestion (gestionnaires et
Convenir des comportements qui sont acceptables ou non, responsabiliser les employés à cet égard et gérer rigoureusement les écarts
Concentrer les autres efforts de la directrice auprès des unités qui relèvent directement d'elle
Service de la conformité en financement politique
Services-conseils et autres personnes relevant directement de la directrice
Mandater la directrice du Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques et son équipe pour élaborer un plan d'action pour les autres volets touchant spécifiquement les unités de son service

PERCEPTIONS COMMUNES POUR L'ENSEMBLE DE LA DIRECTION

POINTS FORTS PARTOUT (100% des secteurs au vert)		
22	J'ai l'autonomie, la flexibilité et le contrôle sur la façon de réaliser mon travail	
23	On sollicite mon avis pour les questions qui me concernent	
30	On m'encourage à donner le meilleur de moi-même	
33	Mes collègues et moi se soucions de l'impact qu'ont nos comportements sur les autres	
39	Je suis prêt à m'engager pour modifier mes comportements afin qu'ils soient plus collaboratifs, le cas échéant	
PISTES D'AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES (100% des secteurs au rouge)		Stabiliser l'équipe de gestionnaires. Stabiliser la structure en fonction des besoins d'affaires. Soutenir le développement de la directrice dans son nouveau rôle de gestionnaire de gestionnaires et dans l'exercice d'un leadership de type collaboratif. Définir ou communiquer une vision, des orientations, des objectifs et d'un plan visant à faire évoluer la direction. Rendre visibles auprès de la haute direction les livrables récurrents et se donner des mécanismes permettant d'évaluer et de négocier les demandes ponctuelles, de les planifier et de les affecter en tenant compte des incontournables (afin d'être plus en action, qu'en réaction). Clarifier les rôles respectifs des gestionnaires et des professionnels en situation de gestion et déployer les mécanismes permettant à chacun d'assumer sa juste part de responsabilités. Consolider (solidarité, cohérence, etc.) l'équipe de gestionnaires et de professionnels en situation de gestion. Continuer à développer la confiance envers les professionnels en situation de gestion. Convenir avec le personnel de valeurs communes, des comportements recherchés et à éviter, des moyens de s'interpeler en cas d'écarts et d'un mécanisme de résolution des différends si la situation ne se règle pas. Renforcer ces valeurs et ces comportements à travers toutes les pratiques de gestion. Faire en sorte que chacun soit exemplaire, et ce, à tous les paliers. Mettre en place des mécanismes officiels (formels) et fréquents de communication (Ex.: rencontres statutaires) pour limiter l'émergence et la circulation de rumeurs, afin de permettre de développer le sentiment d'appartenance envers la direction et l'organisation et pour favoriser l'adaptation des employés. Formaliser les communications quant aux orientations ou aux décisions. Convenir avec les professionnels en situation de gestion des mécanismes de communication qu'ils doivent utiliser, leur fréquence et les informations qu'ils doivent faire circuler et dans quels délais. Soutenir le développement des habiletés de gestion et de leadership des professionnels en situation de gestion (Formation / Coaching / Forum de discussion / Groupe de codéveloppement: Déléguer, mobiliser, coacher, responsabiliser, collaborer, etc.).
6	Notre direction utilise des mécanismes qui favorisent l'alignement et renforcent notre sentiment d'appartenance envers la direction et l'organisation.	
POINTS DE VIGILANCE (100% des secteurs au jaune ou au rouge)		
2	Je comprends les aspirations (la vision) qu'a la directrice pour l'ensemble de la direction	
3	Je suis en mesure de nommer les valeurs communes et privilégiées par l'équipe des gestionnaires, ainsi que les comportements qui y sont associés	
4	Je suis en mesure de nommer les orientations, les objectifs ET les priorités de notre direction	
5	Chacun agit conformément aux valeurs partagées par notre direction	
10	Mon gestionnaire m'aide à comprendre comment utiliser mes talents pour continuer à me développer professionnellement et à cheminer au sein de l'organisation, tout en tenant compte de mes aspirations.	

PERCEPTIONS COMMUNES POUR LE SERVICE DE LA CONFORMITÉ EN FINANCEMENT POLITIQUE		
POINTS FORTS (au vert)		Inexistence d'un programme de vérification. Beaucoup de retards cumulés. Se doter de programmes de vérification. Recentrer l'énergie de l'équipe sur l'essentiel et gérer de façon plus rigoureuse les demandes ponctuelles, le temps de stabiliser et de réorganiser le travail de l'équipe.
8	Les attentes de mon gestionnaire à mon égard sont claires	
9	Nous avons régulièrement des réunions de service qui contribuent à renforcer la collaboration entre les divisions	
11	La charge de travail qui m'est confiée me permet de réaliser mon travail dans les délais et avec le niveau de qualité attendu par mon gestionnaire	
12	Il y a une cohérence entre le "dire" et le "faire" de mon gestionnaire	
16	Je connais suffisamment le rôle, les responsabilités ET les priorités de mes collègues pour en tenir compte dans mes demandes ou mes attentes à leur égard	
17	Nous avons régulièrement des réunions d'équipe pour planifier, organiser et coordonner le travail entre nous, pour nous entraider ou partager nos idées sur la façon d'améliorer sans cesse ce que nous faisons	
18	J'ai les ressources et les outils pour accomplir mon travail avec succès	
19	J'ai accès aux informations requises et au moment opportun pour bien réaliser mon travail	
20	J'obtiens le soutien dont j'ai besoin pour continuer à me développer et à donner le meilleur de moi-même	
PISTES D'AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES (au rouge)		Clarifier les attentes envers l'équipe. À quel point la direction accorde-t-elle de l'importance au mandat conféré par la Loi? Quelle est la mission/le mandat confiés? Jusqu'où peuvent-ils aller? Doivent-ils être réactifs ou proactifs? Clarifier les rôles et les responsabilités des vérificateurs VS les agents vérificateurs ou de secrétariat. Actuellement, les mandats sont confiés sans égard à la classe d'emploi occupée. Ce qui crée un fort sentiment d'iniquité. Clarifier les rôles et les responsabilités des agents de secrétariat comme interfaces légitimes vis-à-vis les employés. La confiance a été fragilisée envers les RH qui ne semblent pas intervenir alors que l'organisation du travail ne respecte pas les classes d'emplois. Un clivage semble s'installer entre les professionnels et les autres employés: sur valorisation perçue de la part de la direction envers les professionnels (dans le discours), bureaux avec fenêtres attribués aux professionnels, au lieu d'un critère plus "neutre", etc. La directrice entretient de nombreux contacts directs avec un des employés. Cette situation soulève des questionnements au niveau de l'appartenance réelle de cet employé à l'équipe, de l'organisation du travail ou de l'équité perçue. Des passifs accumulés entre certains employés occasionnent des comportements entre eux qui ont des impacts sur les autres. Les agents ne perçoivent pas que leur travail est considéré comme étant aussi important que celui réalisé par les professionnels. Un climat de surveillance et de méfiance s'est installé entre collègues. En cas d'erreur, les gens se protègent et recherchent des coupables au lieu des solutions.Il y a beaucoup de commérages. Une attention particulière devra être mise pour consolider cette équipe et assainir le climat ambiant. Il existe peu d'échanges associés à la rétroaction constructive ou à la reconnaissance au sein de l'équipe. Convenir la part qui revient au gestionnaire, celle qui est assumée par les professionnels en situation de gestion et celle à l'employé. Préparer un plan pour documenter les processus critiques. Élaborer un plan d'accueil, d'intégration et de formation pour les nouveaux employés. Tirer des apprentissage de mandats qui ont bien fonctionné (Ex.: visites des locaux électoraux, mandat qui fut géré en mode projet, avec un mandat clair, les bonnes personnes, les forces de chacun utilisées) pour d'autres mandats confiés.
7	Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs	
26	Chaque employé est traité de façon équitable	
27	Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités	
35	Je perçois que mon travail est valorisé par mes collègues	
29	Les erreurs et les difficultés non répétitives sont traitées comme des occasions d'apprendre et de s'améliorer	
24	Chacun se sent à l'aise d'exprimer librement et de façon adéquate ses idées, ses pensées et ses opinions directement aux personnes concernées	
31	Chacun exprime régulièrement ET de façon recevable ses sentiments reliés au travail dans ses contacts avec ses collègues	
32	Chacun démontre un intérêt pour les personnes, leurs motivations ou leurs préoccupations	
36	Je sollicite et je reçois de la rétroaction constructive qui m'aide à me développer professionnellement	
POINTS DE VIGILANCE (au jaune)		
13	Je suis en mesure de nommer la mission de mon équipe	
14	Je sais exactement en quoi mon travail est utile pour réaliser la mission de mon équipe	
15	Chacun respecte le rôle et les responsabilités confiés aux autres, sans s'y confiner	
21	Les collègues qui intègrent notre équipe sont accueillis chaleureusement et intégrés rapidement	
25	Chacun encourage l'expression ouverte des idées et des opinions des autres	
28	Chacun s'entraide et partage son expertise avec ses collègues	
34	On reconnait mes efforts, mes progrès et mes réalisations d'une façon significative pour moi et au moment approprié	

PERCEPTIONS COMMUNES AU PERSONNEL RELEVANT DIRECTEMENT DE LA DIRECTION		
POINTS FORTS (au vert)		
11	La charge de travail qui m'est confiée me permet de réaliser mon travail dans les délais et avec le niveau de qualité attendu par mon gestionnaire	
13	Je suis en mesure de nommer la mission de mon équipe	
14	Je sais exactement en quoi mon travail est utile pour réaliser la mission de mon équipe	
15	Chacun respecte le rôle et les responsabilités confiés aux autres, sans s'y confiner	
16	Je connais suffisamment le rôle, les responsabilités ET les priorités de mes collègues pour en tenir compte dans mes demandes ou mes attentes à leur égard	
20	J'obtiens le soutien dont j'ai besoin pour continuer à me développer et à donner le meilleur de moi-même	
25	Chacun encourage l'expression ouverte des idées et des opinions des autres	
28	Chacun s'entraide et partage son expertise avec ses collègues	
36	Je sollicite et je reçois de la rétroaction constructive qui m'aide à me développer professionnellement	
PISTE D'AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES		Certains employés expriment des frustrations associées aux catégories d'emplois convoitées et qu'ils n'occupent pas. Clarifier la situation afin que chacun adhère au poste qu'il occupe ou se responsabilise pour changer de catégorie d'emploi ou de poste. Clarifier qui fait quoi. Alors qu'on soutient toutes les unités, aucun mécanisme ne permet de connaitre les priorités de chacune et le moment où nos services seront sollicités. Le fonctionnement actuel est très individuel. Mettre en place des rencontres statutaires de planification et de coordination. Partager l'information sur les mandats en cours, favoriser l'échange et l'entraide. Convenir de critères pour répondre aux demandes ponctuelles en évitant de reporter des mandats qui semblent plus essentiels. Certains propos tenus par les gestionnaires ou des employés induisent que certains emplois sont de plus grande valeur que d'autres.
7	Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs	
9	Nous avons régulièrement des réunions de service qui contribuent à renforcer la collaboration entre les divisions	
17	Nous avons régulièrement des réunions d'équipe pour planifier, organiser et coordonner le travail entre nous, pour nous entraider ou partager nos idées sur la façon d'améliorer sans cesse ce que nous faisons	
18	J'ai les ressources et les outils pour accomplir mon travail avec succès	
12	Il y a une cohérence entre le "dire" et le "faire" de mon gestionnaire	
27	Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités	
31	Chacun exprime régulièrement ET de façon recevable ses sentiments reliés au travail dans ses contacts avec ses collègues	
32	Chacun démontre un intérêt pour les personnes, leurs motivations ou leurs préoccupations	
PISTE D'AMÉLIORATION PRIORITAIRE : PERSONNEL SANS RESPONSABILITÉS DE GESTION (au orange)		Certains employés (Loi électorale 497) ne sont pas invités à la journée institutionnelle d'accueil, alors que cette-dernière leur permettrait de mieux comprendre les rouages de la DGEQ et de favoriser un sentiment d'appartenance.
24	Chacun se sent à l'aise d'exprimer librement et de façon adéquate ses idées, ses pensées et ses opinions directement aux personnes concernées	
26	Chaque employé est traité de façon équitable	
29	Les erreurs et les difficultés non répétitives sont traitées comme des occasions d'apprendre et de s'améliorer	
34	On reconnait mes efforts, mes progrès et mes réalisations d'une façon significative pour moi et au moment approprié	

POINTS DE VIGILANCE POUR TOUS (au jaune)		La gestion est en mode "urgence" et non planifiée. Les employés ne sentent pas que le DGEQ perçoit la valeur ajoutée de leur direction et de leur contribution.
19	J'ai accès aux informations requises et au moment opportun pour bien réaliser mon travail	
21	Les collègues qui intègrent notre équipe sont accueillis chaleureusement et intégrés rapidement	
35	Je perçois que mon travail est valorisé par mes collègues	

	Registre des entités politiques autorisées		Coordination en financement politique		Conformité des contributions politiques		Service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques	
	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord	Moy.	% en accord
Nombre de répondants	7		9		10		26	
J'évolue dans un milieu de travail où les relations sont saines, respectueuses et agréables	2,29	43%	3,11	78%	2,50	50%	2,65	69%
Je recommanderais à un ami de joindre les rangs de notre direction	3,00	86%	2,78	67%	2,60	60%	2,77	65%
J'ai confiance que nous avons la capacité ET la volonté de faire évoluer positivement la collaboration entre nous et de continuer à nous développer collectivement	3,14	86%	3,33	89%	3,10	80%	3,19	85%
Je suis prêt à m'engager pour modifier mes comportements afin qu'ils soient plus collaboratifs, le cas échéant	3,43	100%	3,89	100%	3,50	100%	3,62	100%
POUR L'ENSEMBLE DE LA DIRECTION								
Je comprends les aspirations (la vision) qu'a la directrice pour l'ensemble de la direction	2,43	71%	2,22	22%	2,80	20%	2,42	35%
Je suis en mesure de nommer les valeurs communes et privilégiées par l'équipe des gestionnaires, ainsi que les comportements qui y sont associés	2,00	29%	2,22	11%	1,78	20%	2,00	31%
Je suis en mesure de nommer les orientations, les objectifs ET les priorités de notre direction	2,57	57%	2,00	22%	2,00	20%	2,15	31%
Chacun agit conformément aux valeurs partagées par notre direction	2,57	43%	2,44	44%	2,50	60%	2,50	50%
Notre direction utilise des mécanismes qui favorisent l'alignement et renforcent notre sentiment d'appartenance envers la direction et l'organisation	1,86	29%	2,00	33%	1,78	20%	1,88	27%
Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs	3,29	71%	2,78	67%	2,60	40%	2,81	58%
POUR LE SERVICE / LA DIVISION / LE SECTEUR								
INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES								
Les attentes de mon gestionnaire à mon égard sont claires	3,43	86%	3,33	89%	3,20	80%	3,31	85%
Nous avons régulièrement des réunions de service qui contribuent à renforcer la collaboration entre les divisions	2,00	43%	2,11	33%	2,60	50%	2,27	42%
Mon gestionnaire m'aide à comprendre comment utiliser mes talents pour continuer à me développer professionnellement et à cheminer au sein de l'organisation, tout en tenant compte de mes aspirations	2,71	57%	2,11	33%	2,50	50%	2,42	46%
La charge de travail qui m'est confiée me permet de réaliser mon travail dans les délais et avec le niveau de qualité attendu par mon gestionnaire	3,14	71%	2,56	67%	2,70	60%	2,77	65%
Il y a une cohérence entre le "dire" et le "faire" de mon gestionnaire	3,29	100%	2,89	78%	3,20	80%	3,12	85%
Je suis en mesure de nommer la mission de mon équipe	3,86	100%	3,78	100%	3,90	100%	3,85	100%
Je sais exactement en quoi mon travail est utile pour réaliser la mission de mon équipe	4,00	100%	3,78	100%	3,80	90%	3,85	96%
Chacun respecte le rôle et les responsabilités confiés aux autres, sans s'y confiner	3,57	100%	3,44	89%	3,20	90%	3,38	92%
Je connais suffisamment le rôle, les responsabilités ET les priorités de mes collègues pour en tenir compte dans mes demandes ou mes attentes à leur égard	3,43	100%	3,33	78%	3,70	100%	3,50	92%
Nous avons régulièrement des réunions d'équipe pour planifier, organiser et coordonner le travail entre nous, pour nous entraider ou partager nos idées sur la façon d'améliorer sans cesse ce que nous faisons	2,71	57%	3,33	78%	3,60	100%	3,27	81%
J'ai les ressources et les outils pour accomplir mon travail avec succès	3,43	86%	3,44	89%	3,30	80%	3,38	85%
J'ai accès aux informations requises et au moment opportun pour bien réaliser mon travail	3,29	100%	3,11	78%	3,60	90%	3,35	88%
J'obtiens le soutien dont j'ai besoin pour continuer à me développer et à donner le meilleur de moi-même	3,43	100%	3,00	89%	3,40	90%	3,27	92%
Les collègues qui intègrent notre équipe sont accueillis chaleureusement et intégrés rapidement	3,86	100%	3,67	100%	3,60	100%	3,69	100%
J'ai l'autonomie, la flexibilité et le contrôle sur la façon de réaliser mon travail	3,86	100%	3,33	89%	3,60	100%	3,58	96%
On sollicite mon avis pour les questions qui me concernent	3,29	71%	3,33	89%	3,50	90%	3,38	85%
Chacun se sent à l'aise d'exprimer librement et de façon adéquate ses idées, ses pensées et ses opinions directement aux personnes concernées	2,86	71%	3,22	100%	3,70	100%	3,31	92%
Chacun encourage l'expression ouverte des idées et des opinions des autres	3,14	86%	3,22	78%	3,56	90%	3,32	81%
Chaque employé est traité de façon équitable	3,43	86%	3,00	67%	3,50	90%	3,31	81%
Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités	3,29	100%	3,22	89%	3,50	90%	3,35	92%
Chacun s'entraide et partage son expertise avec ses collègues	3,57	100%	3,44	89%	3,60	100%	3,54	96%
Les erreurs et les difficultés non répétitives sont traitées comme des occasions d'apprendre et de s'améliorer	3,71	100%	3,11	78%	3,60	100%	3,46	92%
On m'encourage à donner le meilleur de moi-même	3,57	100%	3,44	89%	3,40	90%	3,46	92%
INFORMATIONS AFFECTIVES								
Chacun exprime régulièrement ET de façon recevable ses sentiments reliés au travail dans ses contacts avec ses collègues	3,00	86%	2,89	78%	3,50	100%	3,15	88%
Chacun démontre un intérêt pour les personnes, leurs motivations ou leurs préoccupations	3,17	100%	2,89	67%	3,50	100%	3,20	85%
Mes collègues et moi se soucions de l'impact qu'ont nos comportements sur les autres	3,29	86%	3,33	100%	3,50	100%	3,38	96%
On reconnaît mes efforts, mes progrès et mes réalisations d'une façon significative pour moi et au moment approprié	3,29	71%	3,11	89%	3,30	90%	3,23	85%
Je perçois que mon travail est valorisé par mes collègues	3,43	86%	2,78	56%	3,40	80%	3,19	73%
Je sollicite et je reçois de la rétroaction constructive qui m'aide à me développer professionnellement	3,00	71%	2,89	78%	3,40	90%	3,12	81%

PERCEPTIONS COMMUNES POUR LE SERVICE DU REGISTRE, DE LA COORDINATION ET DE LA CONFORMITÉ DES CONTRIBUTIONS POLITIQUES

POINTS FORTS PARTOUT (100% des secteurs au vert)		Mettre en place des réunions statutaires régulières (aux 2 ou 3 mois) pour l'ensemble du service permettant aux unités de développer une meilleure compréhension des priorités de leurs collègues des autres unités, pour leur permettre de mieux anticiper les besoins d'entraide et partager les apprentissages ou les bons coups. Plusieurs employés appréciaient la formule qui existait et qui comportait ce type de rencontres, suivies d'un lunch libre pour favoriser les contacts informels. Ces rencontres permettraient également à la directrice d'exercer un leadership plus direct envers l'ensemble des employés au lieu que l'ensemble des informations transitent exclusivement par les professionnels en situation de gestion. Continuer à improviser des rencontres informelles pour souligner les départs ou les succès d'équipe. Ces marques de considération et de reconnaissance collectives sont appréciées. À chaque semaine, suite au SCRUM hebdomadaire (gestionnaire et professionnels en situation de gestion), convenir formellement avec les chefs d'équipe des informations qu'ils doivent systématiquement partager avec leurs collègues et dans quel délai ils doivent le faire.
38	J'ai confiance que nous avons la capacité ET la volonté de faire évoluer positivement la collaboration entre nous et de continuer à nous développer collectivement	
8	Les attentes de mon gestionnaire à mon égard sont claires	
13	Je suis en mesure de nommer la mission de mon équipe	
14	Je sais exactement en quoi mon travail est utile pour réaliser la mission de mon équipe	
15	Chacun respecte le rôle et les responsabilités confiés aux autres, sans s'y ingérer	
16	Je connais suffisamment le rôle, les responsabilités ET les priorités de mes collègues pour en tenir compte dans mes demandes ou mes attentes à leur égard	
18	J'ai les ressources et les outils pour accomplir mon travail avec succès	
19	J'ai accès aux informations requises et au moment opportun pour bien réaliser mon travail	
20	J'obtiens le soutien dont j'ai besoin pour continuer à me développer et à donner le meilleur de moi-même	
21	Les collègues qui intègrent notre équipe sont accueillis chaleureusement et intégrés rapidement	
25	Chacun encourage l'expression ouverte des idées et des opinions des autres	
26	Chaque employé est traité de façon équitable	
27	Au sein de mon équipe, les problèmes sont rapidement identifiés et traités	
28	Chacun s'entraide et partage son expertise avec ses collègues	
29	Les erreurs et les difficultés non répétitives sont traitées comme des occasions d'apprendre et de s'améliorer	
34	On reconnaît mes efforts, mes progrès et mes réalisations d'une façon significative pour moi et au moment approprié	
PISTES D'AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES (100% des secteurs au rouge)		
9	Nous avons régulièrement des réunions de service qui contribuent à renforcer la collaboration entre les divisions	

PERCEPTIONS POUR LE REGISTRE DES ENTITÉS POLITIQUES AUTORISÉES

PISTES D'AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES (Au rouge)		Les employés sont déçus d'apprendre par hasard les arrivées, les départs, les absences ou les autres enjeux opérationnels touchant le service. L'équipe apprécierait obtenir en temps opportun, les informations pertinentes découlant des SCRUM hebdomadaires. L'équipe recommande de mettre en place des rencontres statutaires permettant de planifier et de coordonner le travail et de faire circuler les informations pertinentes, en temps opportun. Elle recommande aussi d'officialiser les nombreux changements opérationnels. Le personnel apprécierait recevoir davantage de soutien et de reconnaissance formels pour le travail réalisé, particulièrement suite aux livraisons importantes (ex. élections). L'équipe perçoit dans le discours de la direction, une sous-évaluation du travail du personnel de soutien, comparativement à celui des professionnels. Une certaine ambiguïté semble exister entre les coordonnateurs et l'équipe du REPA quant aux réponses à donner aux clients, par chacun des groupes concernés. Enfin, l'équipe se questionne sur les nombreux changements demandés par la direction, qui apparaissent souvent, à leurs yeux, de nature "cosmétique" plutôt que fondamentale
17	Nous avons régulièrement des réunions d'équipe pour planifier, organiser et coordonner le travail entre nous, pour nous entraider ou partager nos idées sur la façon d'améliorer sans cesse ce que nous faisons	
POINTS DE VIGILANCE (Au jaune)		
24	Chacun se sent à l'aise d'exprimer librement et de façon adéquate ses idées, ses pensées et ses opinions directement aux personnes concernées	

PERCEPTIONS COMMUNES À LA DIVISION DE LA COORDINATION EN FINANCEMENT POLITIQUE

PISTES D'AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES (Au rouge)		La contribution récurrente de l'agente de secrétariat pour la division aurait avantage à être clarifié afin de permettre une planification et une organisation du travail plus optimales. L'équipe se questionne sur la pertinence des exigences en matière de qualité linguistique pour les communications destinées à l'interne. Ils perçoivent que ces exigences prolongent les délais et augmentent inutilement la charge de travail. La reconnaissance et la rétroaction sont davantage offerts en groupe ou et de façon informelle. Il y aurait un intérêt à en offrir également individuellement et de façon plus formelle.
35	Je perçois que mon travail est valorisé par mes collègues	
POINTS DE VIGILANCE (Au jaune)		
7	Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs	
11	La charge de travail qui m'est confiée me permet de réaliser mon travail dans les délais et avec le niveau de qualité attendu par mon gestionnaire	
12	Il y a une cohérence entre le "dire" et le "faire" de mon gestionnaire	
31	Chacun exprime régulièrement ET de façon recevable ses sentiments reliés au travail dans ses contacts avec ses collègues	
32	Chacun démontre un intérêt pour les personnes, leurs motivations ou leurs préoccupations	
36	Je sollicite et je reçois de la rétroaction constructive qui m'aide à me développer professionnellement	

PERCEPTIONS COMMUNES POUR LA DIVISION DE LA CONFORMITÉ DES CONTRIBUTIONS POLITIQUES

PISTE D'AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES (Au rouge)		Cette équipe a changé de secteur d'appartenance à plusieurs reprises, et ce, en peu de temps. Cela donne l'impression à certains que la valeur perçue de leurs services est limitée. Les règles au municipal sont différentes du provincial. Beaucoup de consignes sont données informellement et verbalement, alors que les employés doivent s'entraider occasionnellement. Il existe un besoin de formaliser et de documenter les consignes pour favoriser une flexibilité et l'entraide. L'équipe apprécierait aussi que le rôle et les responsabilités des adjointes soient clarifiés, ainsi que les attentes individuelles à leur égard. Des rencontres hebdomadaires sont réalisées par le chef d'équipe. Le chef d'équipe communique rapidement l'information suite aux SCRUM hebdomadaires. Par ailleurs, à cause du peu de contacts directs, l'équipe n'est pas en mesure de percevoir à quel point la directrice a une bonne compréhension de leur réalité et est en mesure de défendre leurs besoins d'équipe, notamment au niveau de la charge réelle de travail. Avec l'ajout des saisies des contributions au niveau municipal, de certaines vérifications additionnelles, et de l'accroissement des exigences en matière linguistique, la charge de travail a augmenté de façon significative et les ressources n'ont pas augmenté de façon proportionnelle. L'équipe perçoit que la charge actuelle compromet la vigilance qu'ils doivent avoir pour traiter tous les partis de façon juste et équitable. Ils ont l'impression qu'on valorise la quantité du travail réalisé au détriment de la qualité. Il souhaiterait un meilleur équilibre entre ces deux dimensions. L'équipe s'inquiète pour l'année 2018 à l'approche des élections provinciales et toute l'incertitude entourant les élections à date fixe. Selon eux, des ressources devraient être recrutées et un plan d'intégration et de formation prévu. Ils souhaiteraient que leurs préoccupations soient davantage prises en compte et qu'une analyse factuelle au niveau de la charge de travail soit rapidement réalisée en prévision de l'année 2018 qu'ils anticipent avec inquiétudes. Le personnel a aussi souligné que l'emplacement des cubicules et des équipements ne sont pas optimaux, que ce soit pour l'utilisation du photocopieur ou la formation et le soutien qu'ils doivent offrir aux ressources temporaires
7	Au sein de la direction, les rôles et les responsabilités sont clairs	
POINTS DE VIGILANCE (Au jaune)		
11	La charge de travail qui m'est confiée me permet de réaliser mon travail dans les délais et avec le niveau de qualité attendu par mon gestionnaire	

E-7

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE
EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier**: 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 1305, chemin Sainte-Foy, bureau 306, Québec (Québec) G1S 4N5 (bureaux de l'Alliance des cadres de l'État)		
Date : 12-06-18 et 17-07-18	**Heure de début** : 09 h 10	**Heure de fin** :12 h 30 12h45

Nom de la personne rencontrée : MME ANNIE TREMBLAY	
Poste occupé : Directrice du financement des partis politiques	**Unité / Division / Département : Direction du financement des partis politiques**
Nombre d'années de service : depuis 31 octobre 2016 : ~~suspendu~~ avec traitement depuis le 13 avril 2018, mais effectivement le 16 avril.	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence : **Téléphone cellulaire** **Courriel : celui de Me Doré.**
Personne accompagnatrice	Me Martine Doré, Alliance des cadres de l'État

relevé en poursuite de ses fonctions

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de Mme. Annie Tremblay. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, directrice.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

Mme Tremblay s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite plainte, et ce, afin d'éviter toute rumeur ou atteinte à la dignité et à la réputation de toutes les personnes concernées.

Claude Boies explique à Mme. Tremblay qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas.

Mme. Tremblay s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.

Claude Boies remet une carte d'affaires à Mme. Tremblay et elle est invitée à appeler pour toute question.

Questions Préliminaires

CB : Vous êtes à l'emploi du DGE depuis le 31 octobre 2016, à quel endroit travailliez-vous avant, et à quel poste?

AT :. À la Société d'habitation du Québec, au poste de Directrice de la véridification pendant 5 ans et 8 mois.

CB : Dans quel contexte avez-vous quitté cet emploi pour venir travailler au DGE?

AT :. À la SHQ, j'avais fait le tour et je suis allée voir pour une mutation. Je voulais élargir mon expérience avec un poste opérationnel.

CB : Vous auriez dit à certaines personnes que vous aviez été piégée lors de votre embauche au DGE et qu'on vous aurait caché des choses. Est-ce exact? À qui ? À quoi faisiez-vous référence?

AT :. Non, j'ai dit par contre qu'on ne m'avait pas tout dit. Plusieurs dossiers n'avaient pas été traités. On m'avait dit 35 à 40 heures par semaine. Mais en réalité, il y avait plus de 55 heures semaines. Beaucoup de taches, une grande pression, des dossiers ne m'avaient pas été présentés. Rien n'avait été fait, il y avait beaucoup de conflit dans cette direction. Je ne m'attendais pas à cela. Je n'ai pas dit que j'ai été piégée, mais on ne m'a pas présenté les choses comme elles l'étaient en réalité. Une déception.

Dépôt AT-1

CB : Vous auriez dit à certaines personnes que vous étiez insatisfaite de votre statut de classe 3 et que vous devriez être classe 2. Est-ce exact? À qui ? Pourquoi? Vous le saviez lors de votre embauche?

AT :. Je n'ai pas fait ce commentaire-là. Extrait avec M. Pierre Reid, 16 septembre 2016 : « il m'a dit que ce poste a toujours été de classe 2, et que j'avais la possibilité d'avoir ce poste » On ne voulait plus d'ajoint, c'est pour cela que la classe a été établie classe 3. J'ai probablement dit à Martin, mon adjoint, que j'étais déçue mais pas plus.

Martin m'a dit qu'

ALLÉGATIONS

I. À plusieurs occasions et à des dates, dont plusieurs indéterminées, Mme Annie Tremblay aurait manifesté des comportements inappropriés envers des employés du Directeur général des élections du Québec (DGEQ) :

a. Comportements et propos inappropriés envers les employés du DGEQ

1. **Au mois de janvier 2017, suite à l'envoi d'un courriel par M. Goulet à M. Martin Morin, madame Tremblay (en copie), celle-ci aurait convoqué séparément M. Goulet et une autre employée, Madame Nadia Larocque,**

AT : Le secteur des contributions relevait de Marc et ensuite de moi, comme gestionnaire 1er volet du courriel : Martin avait Marie-Christine Bilodeau sous lui, (travaillait sous lui). Dans le courriel on parlait de la qualité de travail des agents de saisies sous la responsabilité de Martin et Marie-Christine. 2eme élément, mon adjoint exécutif a porter a mon attention le fait que cla ne marchait pas, il a entendu, par une madame, que M. Goulet et Mme Larocque dénigrait son travail. J'ai appelé Mme Pelletier pour lui soumettre la situation. Je n'ai pas vérifié les dires de « la madame en question ». Je faisais confiance à Martin. Mais Martin était contesté dans le secteur des contributions. J'ai décidé de faire une rencontre, pour bien comprendre les faits. Première rencontre : Martin, moi, Julie Pelletier. Martin a raconté les faits. J'ai rencontré ensuite, M. Goulet et Mme Larocque séparément, avec M. Arsenault et Julie Pelletier. Je leur ai dit objectifs de la rencontre, décrit la situation. Nadia Larocque a dit : on n'a jamais fait cela, mais oui, les agents font des erreurs. Je lui ai dit que l'objectif était de savoir si je devais retirer les agents. Je n'ai pas fait de reproche à M. Goulet ou Nadia. Il y avait un plan de rencontre des RH mais je ne me souviens pas s'il était verbal ou écrit.

a. **pour leur transmettre des reproches quant à l'envoi dudit courriel, sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue;**

AT : Réponse intégrée ci-haut.

b. **de plus au cours de ces rencontres, en présence de deux autres personnes, soit madame Julie Pelletier (RH) et M. Marc Arsenault, Madame Tremblay:**

   i. **Aurait dénigré madame Nadia Larocque en lui disant sans aucun fait à l'appui, « Ton équipe ne t'aime pas »;**

   AT : Je n'ai pas dénigré Nadia. C'est une équipe qui travaille bien. Ils sont tissés serrés. Ils dinent ensemble. Comment aurais-je pu dire cela en présence des RH?

   ii. **Aurait dit à Madame Larocque, sans de réelles explications, d'oublier sa « promotion sans concours »;**

   AT : Martin m'avait dit cela, ~~mais~~ C'est seulement ~~en janvier~~ au début 2018, qu'on se parle de ce sujet. elle m'a dit je travaille fort et

a été mentionné par Mme Tremblay, qu'elle m'a par le courriel et qu'elle aurait aimé l'obtenir

B - Je n'ai jamais fait de reproches, ni à l'un, ni à l'autre, je voulais comprendre.

que Nadia et moi

je mérite de la considération. J'ai appris d'elle à ce moment qu'on lui avait promis un poste de professionnel.

iii. **Aurait affirmer à Madame Larocque, sans aucun fait à l'appui, que les changements successifs de directeurs étaient en raison de la dysfonction de son équipe;**
AT : Je n'ai pas dit de tels propos. Je crois que le changement de direction n'a pas de lien

iv. **En constatant que Madame Larocque pleurait en réaction à ses propos, Madame Tremblay aurait affirmé à Madame Pelletier des RH, « regarde, elle est fatiguée », laissant entendre que Madame Larocque ne pouvait être rationnelle mais qu'elle était plutôt qu'émotive;**
AT : Non,pas du tout. Nadya avait des larmes aux yeux. Mais Nadya a été ébranlée d'être rencontrée par la directrice générale. C'est pour cela qu'elle a été émotive je crois. Nadya est très sensible en générale de toute façon. Elle se ramasse dans le bureau de la directrice, pour me dire que cela était faux qu'elle dénigrait les agents. Pour moi, la rencontre, il ne s'agissait pas de disciplinaire. Je l'ai même rassuré. Le plan RH, je ne sais pas s'il y en avait un, mais de toute facon je n'avais pas l'obligation de le suivre à la lettre.

v. **Alors que Madame Larocque quitte la rencontre ébranlée par les propos de sa directrice, plutôt que de la rassurer, cette dernière lui aurait dit « les gens vont penser que je t'ai battu »;**
AT : Cette phrase est « textuelle » de Martin. Martin me raconte apr la suite que Nadya est sortie et est allée dans une petite salle. Martin l'a vue. Il est venu me dire par la suite : les gens vont penser que tu l'as battu. Ce qu'il m'a dit était démesuré, cela m'a frappé. Je lui ai dit cela est démesuré. (son commentaire à moi).

c. **Suite à cette rencontre et tout au cours de l'année 2017, Madame Tremblay aurait eu un comportement d'évitement à l'endroit de madame Larocque et M. Goulet, notamment en ne les saluant pas lorsqu'ils se croisaient au travail et en les ignorant;**
AT : Je n'ai jamais ignoré quelqu'un sur le milieu de travail. Pas plus 'Mme Larocque ou M. Goulet. Je parlais même de sport avec Mme Larocque en 2018. Si jamais j'avais ignoré, cela ne serait pas intentionnelle, tellement je suis occupée au travail et parfois dans ma bulle. Mon bureau n'est pas physiquement dans le même coin que les gestionnaires

2. **Madame Tremblay aurait manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire crier, à l'endroit de certains employés, notamment :**

a. **Envers M. Pascal Bélanger, à l'automne 2017, lors d'une rencontre avec lui relative à l'appel d'un parti politique et le non-respect de l'échéancier prévu;**

AT : Non pas de ton agressif, je suis quelquefois pressée, et je demande aux gens de venir me voir, de vive voix. Oui, je parle fort, mais c'est ma nature, en famille, j'écoute la musique fort; j'ai un ton de voix qui porte mais pas choquée, pas agressive. Je suis cartésienne, structurée, c'est mon tempérament. Je travaille avec M. Bélanger depuis mars 2011. D'ailleurs, j'ai une bonne relation avec lui. Il m'a même dit : si jamais tu quittes le DGE, j'aimerais le suivre encore. Je suis donc surprise de l'allégation. Quand M. Bélanger est arrivé, il a trouvé cela difficile, j'ai autorisé un prêt de service pour qu'il travaille avec Mme Lachance, ensuite il trouvait cela difficile et a demandé l'arrêt du prêt de service. Il trouvait cela difficile de travailler pour le DGE. Quant Martin Morin est parti en maladie, je lui ai offert de venir travailler avec moi (sous moi). Je n'ai jamais crié avec Pascal Bélanger.

b. **Le 12 mars 2018, envers Madame Maryse Malenfant, lors d'en échange avec elle en lien avec des modifications à des luminaires;**

AT : Je n'ai jamais levé le ton envers Maryse. C'est une employée problématique, Quand je suis arrivée en poste elle était déjà relevée de ses fonctions. 8 mars 2018 : Julie Dubé m'appelle, DRH, qui était la avant : des néons ont été enlevés précédemment. Je demandé à Maryse si c'était elle qui avait demandé aux ressources matérielles de retirer les néons. Je n'ai pas crié après Maryse.

c. **En novembre 2017, dans son bureau et en présence de M. Jeremy Aubry, elle crie en tenant des propos dénigrants concernant Maryse Malenfant;**

AT : Jérémie Aubé, rectification du nom. En novembre 2017, j'ai rencontré Jérémie avec Maryse relativement a un courriel. 2 novembre 2017, Maryse m'écrit relativement à Hélène relativement au changement de Logo. Elle a dû insister, et m'a dit que Hélène lui avait

crié après. J'ai demandé à Hélène pour voir si elle avait crié après Maryse. J'ai parlé avec Maryse, l'ai réconforté, et lui ai dit qu'on va faire une rencontre avec Hélène. J'ai rencontré Hélène qui m'a dit qu'elle n'a pas crié après Maryse. Je les ai rencontrées. Maryse est revenue à la charge, voulait des excuses de Hélène. Hélene est sortie de son bureau et a dit que Hélene lui avait crié après. Les RH ont insisté pour que je la rencontre à nouveau. Le 29 novembre, je rencontre Mme Lachance afin qu'elle s'excuse auprès de Maryse. Elle est choquée et veut une rencontre avec Pierre Reid. Elle me dit qu'elle n'a rien à se reprocher avec Maryse. M. Reid lui envoie un courriel la menaçant de s'excuser dans les 48 heures. Helene, fait des excuses sur le champ devant ce courriel. Maryse fait part à tout le monde de ces excuses. Helene prendra sa retraite par la suite. aucun propos dénigrant et je n'ai pas crié.

d. **Vers la fin de l'année 2017 et en présence d'un autre employé, envers M. Vincent Quirion au motif qu'il n'a pas respecté l'échéancier dans un dossier; fortement ébranlé face à ce comportement de Mme Tremblay, M. Quirion va par la suite pleurer devant elle;**

AT : Je ne me souviens pas du tout. C'est un excellent employé! Fin de l'année 2016, j'ai vu M. Quirion pleurer mais cela n'avait pas rapport aux faits mentionnés, mais cela portait sur le fait de la gestion du personnel, qui était difficile. En décembre 2017 je l'ai même félicité de son très bon travail. J'ai eu seulement 2 dossiers a traiter avec M. Quirion. c'est mon sens de vision de la direction

J'ai même demandé à M. Quirion de me remplacer au comité de direction en décembre 2017.

e. **En décembre 2016, en présence d'un employé, envers Madame Marie-Christine Bilodeau pour lui reprocher d'avoir invité les anciens (« A quoi as-tu penser d'inviter les anciens?) et pour lui exiger d'annuler l'invitation spécifiquement auprès d'un ancien employé;**

AT : La seule chose dont je me souviens est que M. Martin Morin, adjoint ~~effectif~~, m'a dit que sa blonde est tombée malade a cause de M. Richer. J'ai vérifié si cela était vrai qu'il venait au party. J'ai dit à Marie-Chrisitne que j'allais appeler M. Richer pour lui dire que j'avais peur que la chicane pogne en raison d'événements passés avec

André Bouchard. Il m'a dit ok, je n'irai pas, il m'a confirmé qu'il y avait eu chicanes. Mais je n'ai pas fait de reproches à Marie Christine. Peut-être que je lui ai dit : appelle Michel Richer et passe le moi je vais lui parler. C'est moi qui ai fait l'annulation. Je lui ai parlé de vive voix. Je ne sais pas si c'est une coutume d'inviter les anciens. 17-07-a ajouté Nadyne Brisson et Gaétan Guigues, Lanciers, étaient présents

f. En janvier 2017, envers Madame Maryse Aubin en raison de difficultés que cette dernière aurait démontré en informatique;

AT : Le 7 novembre 2017 Mme Aubin est transférée dans l'équipe de M. Martin Morin, elle ne veut pas travailler avec Maryse Malenfant, notamment. J'ai rencontré une fois Mme Aubin dans mon bureau, je lui ai dit que le contrat venait a échéance parce qu'il ~~n'~~ n'y avait pas de surcroit de travail. C'est donc inexact de dire que J'ai parlé à Mme Aubin qu'elle avait des problèmes d'informatique même si elle en avait par ailleurs.

Par ailleurs, Martin n'aimait pas travailler avec elle.

g. Dans son bureau alors qu'elle est en présence d'une employée, Madame Tremblay, tout en frappant sur le mur et référant à Madame Karine Paquet, crie « la p'tite criss »;

AT : Je n'ai jamais frappé sur un objet de ma vie. La seule fois ou il est arrivé quelque chose de fort, c'est que le téléphone sonnait et que j'ai fermé ma porte : boum. J'ai une belle relation avec Karine, je lui dis qu'elle travaille bien., je lui ai envoyé +++ textos pour la félicité de son travail. *Une fois elle m'a demandé s'il y avait quelque chose, si j'étais choquée après elle, j'avais passé en coup de vent. Je lui ai dit non, je suis seulement préoccupé. Un événement pourrait être confondu avec l'allégation, soit le fait que Hélène Lachance, dans mon bureau, a dit « je vais aller chercher ~~Karine~~* Katheen *et je vais la sacré dehors ». La porte était ouverte.*

h. En novembre 2016, envers Madame Julie Pelletier lors d'une première rencontre avec les RH ;

AT : Je ne me souviens pas même de l'avoir rencontrer quand je suis arrivée. Non, je n'ai jamais crié après Mme Pelletier. Je ne sais pas d'où cela vient. Je n'ai jamais eu à dire que mon boss était Pierre Reid. Jamais. Par peur de tenir de tels propos dès mon entrée en fonction. Cet événement rapporté me perturbe ; il s'agit d'un événement inventé.

AT :

3. **Madame Tremblay aurait eu des comportements dénigrants et harcelants envers M. Simon Couture, alors que ce dernier assure l'intérim à titre de directeur (octobre 2016 à mars 2017), notamment :**

a. **Alors qu'il ne lui demande que de s'assurer que M Reid signe des documents importants avant le départ de vacances de ce dernier, en lui répondant sèchement et bêtement qu'il ne doit pas tenter de contrôler son agenda;**

AT : M. Couture, je ne lui ai jamais répondu cela, Le 10 novembre 2016 (courriel). J'ai informé M. Couture sur la façon dont on procède avec M. Reid, quelle était la procédure. M. Gingras m'avait indiqué en novembre la procédure et je l'ai transmis à M. Couture.

b. **À plusieurs moments, en étant bête avec lui devant les autres employés, particulièrement les gestionnaires de sa direction;**

AT : Non, je n'ai pas été bete. Quand je suis arrivé en octobre 2016, Simon occupait le poste de directeur, mais je ne le voyais presque pas, il travaillait dans la question de mises en place des directives et de la formation obligatoire, et donc, c'est lui que j'ai moins vu à ce moment-là. Il était autonome. Il y avait aussi des prises de becs avec Martin. Peut-être que j'ai pû être prompte : j'ai pas le temps, viens me voir demain, mais pas bête.

c. **Vers le mois de décembre 2016, en ayant envers lui des propos dénigrants et méprisants alors qu'il présente devant les cadres de la direction ses demandes budgétaires lors d'une réunion portant sur ce sujet;**

AT : Non. Martin m'a présenté un budget et il voulait que je le signe rapidement en raison des délais. Je l'ai signé mais je lui ai dit la prochaine fois ce ne sera pas comme cela. Avant décembre 2016, il y a eu un échange musclé entre Martin et Simon. Je me suis levée pour les arrêter, cela était dans mon bureau. Cela était le feu et l'eau entre eux. De manière générale, j'ai entendu des gens, lorsque que Martin est parti, que je devais me méfier de Martin.

d. En décembre 2016, en lui transmettant de manière harcelante, plusieurs courriels en très peu de temps concernant le même dossier et pour lui rappeler l'échéancier prévu pour le dossier;

AT : Deux dossiers prioritaires pour le 1er janvier 2017 (dont formation obligatoire). J'ai envoyé plusieurs courriels à Marc et Martin parce qu'il n'était pas dans la chaine des courriels pour ces dossiers. Une autre chaine de courriel était avec les services juridiques les communications et le Secrétaire général, pour les directives. On devait finaliser les directives pour janvier. Encore une fois je leur ai retransmis les courriels.

e. En le retenant dans son bureau pour de longues périodes afin de dénigrer les employés, les gestionnaires, le comité de direction, Madame Larocque, M Arsenault, Madame Patricia Plante, Madame Hélène Lachance, Jérémie Aubé ou encore le personnel des ressources humaines du DGEQ;

AT : Je n'ai jamais dénigré les gens, pas plus à Simon qu'à personne. M. Arsenault c'est un ami personnel de Simon, et je l'estime beaucoup. Je n'ai jamais parlé de Patricia à Simon. Helene Lachance n'était pas en poste, elle arrivée en mars 2017. Je n'ai pas dénigré les gestionnaires. Je n'ai pas dénigré les ressources humaines, mais certains, M. Morin, m'ont informé de certaines choses négatives du point de vue éthique qui se passaient (contrat de M. Lafond etc..). Mon adjoint exécutif m'amenait beaucoup de ces informations. Les éléments graves, je l'ai fait valider. Il y a des choses que j'ai dit à M. Reid. J'ai fait une fois un statutaire avec M. Reid et je lui ai tout dit ce qui venait de Martin. J'ai dit à un moment : arrête de me dire tout cela, je ne suis pas vérificatrice.

4. Madame Tremblay aurait des comportements envers Madame Karine Paquet, sa secrétaire, s'apparentant possiblement a du harcèlement psychologique, en ne la saluant pas, en lui adressant pas la parole et en l'ignorant pendant plusieurs jours, créant un malaise et de l'incertitude pour son emploi chez cette dernière;

AT : Je ne me souviens pas du tout de cela. Karine, c'est une fille qui a de la drive, qui est compétente. Si j'avais fait quelque chose à Karine, elle serait venue me voir. On a le même tempérament, du tac à tac. Je n'ignore pas les gens. Si je passe et qu'elle fait quelque chose, je ne la dérangerai pas. Si je passe en coup de vent, je vais passer vite. Si je ne salue pas, c'est pas intentionnel. Je suis une personne extrovertie. En ce qui concerne son emploi, au contraire, je l'ai fait nommée occasionnelle 2 ans pour lui permettre d'avoir sa permanence, éventuellement.

5. Madame Tremblay aurait manifesté des comportements discriminatoires et tenus des propos discriminatoires à l'endroit de Madame Florina Marian, atteinte de la maladie de Crohn et roumaine d'origine, en remettant en question ses absences motivées médicalement et en affirmant que « c'est un fait reconnu que les Roumains sont des voleurs et des menteurs »

AT : Jamais. C'est terrible. Quand je suis arrivée en poste, il y avait un tableau des postes vacants et des absences. Florina avait été absente souvent. Les RH ne m'ont jamais donné de diagnostic. En tant que gestionnaire, j'ai demandé aux employés de remplir les permis au fur et à mesure. J'ai vu que Florina s'absentait beaucoup, mais je n'ai jamais posé de questions. Un moment, Florina m'ont dit qu'elle pouvait prendre du sans solde. J'ai dit pas de problèmes. France Buteau a pris le relais du poste de Florina parce que cela est un poste unique. Florina m'a aussi demandé de faire de l'ARTT (aménagement du temps de travail), je lui ai accordé sans problème. Je ne savais même pas que Florina était roumaine, je pensais qu'elle était russe. Il est donc faux de prétendre que j'ai pu affirmer que "c'est un fait reconnu que les Roumains sont des voleurs et des menteurs." *Je ne connaissais pas le diagnostic. C'est Martin qui m'a appris cela lorsqu'il a lui-même fait des tests pour le foie, il m'a alors dit le diagnostic de Florina*, à l'été 2017.

J'aurais pu demander le dossier au complet. Sagir est un outil au service des gestionnaires. Suivi de gestion régulier.

II. En plus des comportements mentionnés au paragraphe I, Madame Annie Tremblay aurait manifesté des comportements ou aurait eu des propos inacceptables et inappropriés qui ont eu un impact négatif sur le climat de travail au point de le rendre toxique, notamment :

Propos menaçants

6. À l'automne 2017, lors de la première rencontre avec l'ensemble de son personnel, en affirmant que dans son dernier emploi elle avait le surnom de « Madame Spic and Span », et que par conséquent elle était venue au DGEQ pour faire du ménage;

Retrait AT-2 texte inséré pour sa présentation

AT : Ce n'est pas à l'automne 2017, mais le 31 octobre 2016, c'est M. Gingras qui est venu me présenter à l'ensemble de l'équipe. C'est faux, ce n'est pas moi, c'est Mme Malenfant, qui m'a appelé de cette façon. J'ai indiqué que j'étais quelqu'un qui avait eu à construire, à documenter, et que j'étais là pour faire le même type de travail, que j'avais occupé plusieurs postes dans plusieurs organisations. J'ai juste expliqué mon mandat. Plus tard à l'été 2017, je lui ai demandé d'arrêter de m'appeler Mme Spic and Span. Je lui ai dit que je n'étais pas venue pour faire le ménage mais pour faire du développement. Je ne connais même pas ce nom Spic and span. Elle m'a dit que c'était le pendant de M. Net. Je lui ai demandé de m'appeler comme cela. Je ne l'ai pas entendu m'appeler comme cela après mais je ne sais pas.

7. Lors d'une rencontre tenue à l'automne 2016 avec le SCFP, elle affirme aux personnes présentes qu'elle n'a pas l'intention de se faire intimider et que le bouton « eject » n'est jamais trop loin, créant un malaise chez les gens présents;

AT : *Je me souviens de cette rencontre et je n'ai jamais tenu ces propos, bouton eject. Le terme « eject » était beaucoup utilisé par Martin Morin. Les objectifs étaient 1) que les employés se présentent, un tour de table. Le 2ème était de développer un canevas, suite aux changements législatifs.*
Il y a eu 4 départs volontaires sur une vingtaine : 1. M. Abdel Jabbar Chokki est parti à Ottawa, 2- Mme Marie-France Nadeau Gonthier est partie pour un autre poste permanent 3- M. Raynaldo Robitaille est parti en mutation à la sécurité public (il me disait que c'était compliqué avec Mme Malenfant 4-Mme Aline Moreau, est partie au transport, a fait une plainte de harcèlement contre quelqu'un. De octobre 2016 à aout 2018 :4 départs. Mais avant, il y en a eu plus. Est-ce qu'il y a eu de la confusion dans la période?

8. Alors qu'elle n'est arrivée que depuis quelques semaines, en intervenant maladroitement dans l'organisation du party de Noel 2016 du DGEQ, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du « club social » de la DFPP;

AT : Je ne savais pas que la coutume était d'inviter les anciens. Quand je parlais à Michel Richer, il y avait seulement Martin et Marie-Christine qui le savait. Si cela s'est

Dépôt AT-3 texto de Annie Tremblay à Martin Morin

propagé, ce n'est pas moi. Il n'y a pas de club social, il s'agit d'un comité social. C'était des volontaires qui organisait un party. J'ai invité mon prédécesseur Gaétan. Pour la dissolution, les gens trouvaient que cela était prenant, c'était sur une base volontaire. Il y a eu un désintérêt général de la part des gens, je crois. Les gens chialaient souvent que les soupers étaient trop chers. Je n'ai rien à voir dans la dissolution. J'ai un texto de Martin qui prouve le contraire (texto à déposer). En octobre 2017, j'ai reçu un courriel de Kathleen Giguère Tremblay pour nous dire que le party à de Noel 2017, c'était au (~~Dooly's~~ Dooly's ?) , j'y suis allée. Alors j'ai de la misère à comprendre que cela n'existe plus ce comité social.

Je trouve que l'on me prête un pouvoir que je ne peux avoir après quelques semaines d'entrée en fonction.

Propos dénigrants

> **9. En présence d'employés du DGEQ, en dénigrant le DGE, M. Reid, à plusieurs personnes de l'organisation en affirmant « qu'il est mou », « qu'il est peureux », de faire parfois un « power trip », qu'il ne soucie pas de ses employés, qu'il change constamment d'idée, qu'il ne sait et ne comprend jamais rien, manque d'expérience en gestion, le plus mauvais sous-ministre qu'elle ait connu, incapable de prendre des décisions;**

AT : Je n'ai jamais parlé de mon boss. Ni de mes anciens boss. Je n'ai jamais nommé le nom de mes boss. Je ne compare pas mes boss. Par contre, j'ai entendu des propos d'autres personnes. Ex : changement de logo. Mme Lachance m'a dit c'est un power trip. Je l'ai reprise pour lui dire de ne pas parler comme cela. Peureux, je l'ai entendu de Martin. La question des employés, qu'il ne s'en soucie pas, il s'agit de Maryse Malenfant. Maryse prétendait qu'il avait terminé les petits déjeuners. Je lui ai dit que non, il va les reprendre quand il le pourra. Martin est allé en commission parlementaire sur 2 dossiers avec M. Reid. M. Reid a pris un engagement d'encadrer les dépenses électorales pour février 2017 ou 2018. Martin a dit qu'il avait changé d'idée, et qu'il ne devait pas s'engager ~~plus~~. Mais il est arrivé et à dit en Commission que cela va être fait. Martin m'a dit qu'il changeait d'idée. En Commission M. Reid a été questionné sur la reddition de comptes. Selon Martin, M. Reid a dit des choses contraires à ce qu'il disait. Martin me disait qu'on ne connaissait pas sa vision. Hélène Lachance m'a dit que M. Reid n'avait pas fait de présentation pour le volet financement. Maryse me disait que l'ancien sous-ministre Jacques Brown venait voir les employés un par un. Martin est venu me voir pour les adhésions, il m'a dit que M. Reid devra prendre une décision un jour. J'ai présenté le tableau à M. Reid. J'ai peut-être dit parfois que M. Reid changeait d'idées, mais je ne l'ai pas dit souvent et cela n'était pas malveillant, ni mécontent. J'essaie toujours de protéger mon patron, à titre d'exemple à ~~En septembre~~ l'automne 2017, la visite des locaux électoraux. ~~Le rapport des dépenses électorales, cela doit correspondre à la réalité~~. J'ai voulu bien faire les choses. On va montrer à M.

rapport sur le financement, bilan et perspectives

au financement politique

à la réunion du personnel du DGEQ en septembre 20

J'ai dit aux employés que l'on

que l'on voit le ressenti sur les aspects (informations) qu'il a soulevés et il sera satisfait de cela.

Reid que c'est bien fait. Je ne le vois pas souvent entre ~~avril~~ juillet 2017 et ~~aout~~ avril 2018 je l'ai vu 3 fois. Je n'ai pas vraiment le temps de me faire une idée sur lui.

10. En critiquant ouvertement et devant des employés du DGEQ, notamment ses adjoints, l'institution elle-même et ses façons de faire :

AT : J'ai questionné pour protéger, dans un contexte constructif, j'ai un bagage de vérificateur législatif, je compare beaucoup les pratique s de gestion, je travaille avec le cadre réglementaire, les redditions de compte. J'ai questionné mais toujours dans le souci du cadre légal. Cela a été une adaptation. Quand je suis arrivée au DGE je faisait part de mes expériences comparables. Au début cela était bien accueilli, mais après cela a changé et j'ai senti que mes comparables n'étaient plus apprécié. Alors j'ai arrêté. J'ai conseillé pendant 10 ans de temps les sous-ministres, on me faisait confiance. Cela était apprécié. J'ai fait la même chose au DGE, mais j'ai compris qu'on ne voulait pas savoir ce qui se passait ailleurs. Dans mes conseils, cela n'a jamais été malveillant. Bien sur le DGE, il y a plus de souplesse, mais j'ai comparé et je n'ai pas dénigré. Ex; quand je suis arrivée, j'étais étonnée qu'il y avait un professionnel qui signait une dépense de 350, 000$. On a réfléchi et on a dit que oui, il fallait réviser la délégation de pouvoir. Autre ex : journée de golf. (pour les bénévoles du CLUB SOCIAL) Un employé du gouvernement prenait une journée de golf, Mathieu. Aller au golf gratuitement ~~sur le dos~~ aux frais du DGE. ~~Annie~~ Hélène me pose la question. J'ai posé la question, ~~mais on~~ à Odile qui me dit non. Julie Aubé me dit que c'est normal qu'on autorisait, alors j'ai autorisé. (voir courriel de journée du golf, 22 juin 2017, je crois) dont je n'ai pas accès.

Je n'ai pas critiqué, j'ai plutôt questionné et pas dénigré afin de protéger l'organisation et mon patron.

11. En laissant entendre à des membres du personnel du DGEQ que des conflits existent entre certains employés, notamment entre Madame Maryse Malenfant et M. Jeremy Aubé, alors que les personnes visées contredisent cette affirmation de Madame Tremblay;

AT : Je pense complètement le contraire, je n'ai jamais dit cela ou même pensé cela. Je pense que Maryse adore Jeremy. Maryse m'avait même proposé le nom de Jeremy et Marc *pour un remplacement de poste. ~~Simon~~ Maryse est venue me voir pour dire qu'~~il~~ elle ne s'entendait pas avec Martin, ~~par exemple, mais~~ Je n'~~ai~~ parlait pas des conflits entre personnes* sur la place publique

→ et que elle et des employés avaient peur que Martin prenne l'intérim du poste à Patricia. Je lui dis que Marc et Martin ne sont pas intéressés et elle m'a dit rassuré quant à Martin.

12. À plusieurs moments, en dénigrant certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs du DGEQ, notamment : M. Gaétan Gingras, M. Denis Lafond, l'équipe en vérification (SCFP),

AT : Je n'ai pas dénigré de gestionnaires. Quant à M. Lafond, quand il est venu faire sa présentation, 8 nov. 2016, mon intervention a été la suivante : il m'a demandé d'où je venais. Je lui ai répondu et lui ai dit qu'il y avait beaucoup de boulot, il m'a paru étonné en me disant que quand il a quitté en 2015, « tout était beau », en voulant dire qu'il ne savait pas de quoi je parlais. Je lui ai dit « ha bon ». M. Gingras c'est quelqu'un que j'apprécie beaucoup. On est capable de se dire « les vraies affaires ». C'est la personne avec qui j'ai validé le plus de choses quand je suis arrivée. J'étais surprise de voir son nom là. Je pensais que j'avais une bonne relation avec lui.

Par contre il est vrai, que des membres ~~de~~ son personnel m'ont part d'insatisfaction, pas assez présent et négligent envers eux, Je leur ai répondu que c'était normal dans les circonstances de cumul de postes. Quand Patricia Plante est arrivée elle a rencontré les gens de l'équipe de la conformité, elle leur a demandé un cartable de travail pour chacun. Elle m'a envoyé un document diagnostic que j'ai présenté à mon patron (notamment besoin de formation, problèmes de climat, d'assiduité, outils de méthode de travail, confusion de rôles, etc...). Ensuite plan d'action.

13. En les dénigrant en alternance les directrices, Hélène Lachance et Patricia Plante et en entretenant des relations tendues et conflictuelles avec elles, conflits qui auraient menés à leur départ respectif du DGEQ;

AT : J'ai une excellente relation avec Patricia Plante, j'ai été son maitre de stage. Elle me demande des conseils. 5 à 7. Elle m'a invité à son camping, je la vois à l'occasion. Je ne maintiens pas de contact en ce moment, en raison des circonstances. Je l'ai appuyé d'ailleurs lorsqu'elle y a eu une plainte contre elle de harcèlement, de la Commission de la fonction publique. Depuis le début, je l'ai ~~aidé~~ appuyé, elle m'a demandé d'être son maitre de stage. Elle m'a même dit de faire attention à Martin, cela va se retourner contre toi.

Pour Mme Lachance, on était dans une réunion fin avril 2017, il y avait un moment d'impatience, parce qu'elle n'avait pas reçu d'ordre du jour. Mais il n'y avait aps d'ordre

du jour. Je suis sortie, et Martin et Patricia m'ont dit qu'il y a eu une altercation, que Mme Lachance avait crié après Patricia. Lors d'une intervention ressources humaines, je lui en ai parlé. ~~Elle~~ Hélène nous a traité moi et Patricia, de deux despotes. Quand Patricia a annoncé en juin 2017 qu'elle partait, Mme Hélène Lachance est venue me voir pour me dire qu'elle était contente qu'elle parte. Je sais qu'il y avait conflit entre les deux. Une fois, elle m'a dit que je lui avais joué dans le dos, lorsque M. Reid lui avait envoyé une lettre lui demandant de faire des excuses envers une employée. Je n'étais même pas au courant de cette lettre de M. Reid.

Ces deux personnes ont quitté la direction. Mme Lachance a quitté décembre 2017, à la retraite, pour l'épisode de Maryse. Patricia est partie en promotion, vers juillet 2017.

Je n'ai pas démissé ces 2 gestionnaires et je ne suis pas la cause de leur départ.

14. En attribuant des surnoms à certains membres du personnel du DGEQ, notamment à Lise Maingy (Le Chignon), Manon Tremblay (Le Hibou), Le secteur des contributions (Le salon de coiffure), Kathleen Giguère-Tremblay (La petite pieuvre), M. Martin Morin (le DGE, directeur général des employés);

AT : Non, je n'ai jamais utilisé de surnoms, cela fait enfantin. M. Morin a déjà appelé Mme Maingy « le chignon ». Je lui ai dit que cela était méchant. Il m'a dit c'est pour rire. Le hibou, je ne sais pas à quoi cela réfère. Le salon de coiffure, Martin m'avait dit que c'était des gens qui avaient des formations de coiffeuses. Dans un texto, il m'a dit le « salon de coiffure est fermé », 10 avril 2017. Je n'ai jamais repris cette qualification. C'est Hélène qui a dit cela, ce n'était pas méchant. Elle est venue dans mon bureau, pour me dire qu'on ne pouvait pas laisser partir Kathleen, c'est une vraie petite pieuvre, dans le sens ou elle fait plein de choses en même temps et qu'elle est vraiment bonne. Par la suite, Martin a acheté une peluche, une pieuvre, il l'a mis sur mon bureau, ce n'était pas méchant. J'ai déjà entendu de la part des employés dire que Martin était le « futur » DGE, je l'ai peut-être toquiné en lui disant qu'il était le futur DGE. Je ne me souviens pas qu'il m'ait demandé; de cesser de lui dire cela. Le bureau du sous-ministre qui n'était pas utilisé, M. Reid l'a proposé à Martin. Alors Julie Dubé, m'a dit qu'on ne pouvait pas faire cela. Cela va créer un précédent, pour les bureaux fermés, c'est juste les juristes qui peuvent en avoir un. Martin était content d'aller dans le bureau et il l'avait annoncé aux gens.

Pour ma part, je n'ai jamais vérifié dans CV de ce genre

la pieuvre)

Je n'ai jamais dit : Martin Morin, le directeur général des employés.

15. En mai 2017 lors d'une rencontre de l'équipe immédiate de la DFPP et dans le contexte de la plainte d'une employée, en affirmant de façon intimidante que si quelqu'un faisait une plainte contre elle, elle avait de bons avocats et qu'elle allait les « plumer »;

C'est en avril 2017 et non en mai.

AT : Je n'ai jamais dit cela, c'est Martin qui disait cela « plumer ». Je n'ai jamais parlé de la plainte de Patricia. Je n'ai pas poursuivi personne dans ma vie, en date d'aujourd'hui. Complètement faux.

C'est confidentiel

16. En imposant l'embauche d'un vérificateur, M. Pascal Bélanger, malgré un refus d'embauche préalable, et pour finalement utiliser ce nouvel employé pour obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de sa direction;

AT : C'est faux. En mars 2011, dans le passé, j'ai travaillé avec M. Bélanger à la SHQ. Quand je suis arrivée, on avait besoin de vérificateurs. M. Gingras m'a dit si tu connais des personnes de ta gang, on en a besoin. Je lui ai dit à Pascal qu'il y avait 6 postes à combler. Regarde les postes qui s'afficheront. Plus tard, Pascal a appliqué, a fait le processus. Vincent m'a dit on le prend. Pascal m'a dit je pense que je vais attendre qu'il y ait un poste primé. Finalement, il a dit que je vais prendre le risque. Il est donc parti d'un poste primé à un poste standard au DGE. Il était en démotion, il était déçu, mais je ne pouvais rien faire. Pascal a été jumelé avec un vérificateur et qu'il sentait qu'il lui disait des ordres. Après deux mois, il voulait partir. J'ai dit « déjà ». Il m'a dit qu'il se sentait rétrogradé. Je lui alors proposé un autre poste, en prêt de services, ~~aux contributions.~~ avec Hélène Lachance. J'ai donc signé le prêt de service. Ensuite, il est parti encore. Il m'a dit une fois si tu pars du DGE, j'aimerais travailler avec toi. Je n'avais pas de lien particulier avec M. Bélanger. Mais j'entendais qu'il y avait une perception que M. Bélanger a du mal à s'intégrer. D'autre part, il y avait une crainte de la part de Martin et de Maryse envers M. Bélanger qu'il devienne mon adjoint. Je n'ai jamais utilisé un employé pour obtenir de l'information sur les autres directions. Je n'ai pas exigé Pascal, le processus de dotation a été respecté.

17. En juillet 2017, lors d'une rencontre relative à un appel d'offre et en présence d'employés d'une autre direction, elle aurait tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de son équipe;

AT : *Ce n'est pas en juillet 2017, cela devrait être plus vers juin 2017. Lors de la rencontre en appel d'offre, on était deux autres directions, service à la ~~direction~~, et ~~Adage~~. Objectif de la rencontre était de finaliser l'appel d'offres le plus rapidement possible, L'autre question était : devrait-on prendre d'autres profils que des comptables ~~comme enquêteurs~~. Le mandat avait été annoncé publiquement, article 21 juin 2017, Journal de Québec. On avait discuté du mandat ~~d'enquête~~ et on avait décidé, avec M. Reid, qu'il fallait passé par une firme comptable. Je n'ai pas remis en question les compétences de mon équipe, mais j'ai relevé les points que Patricia avait soulevé dans le diagnostic. C'est ce dont j'ai parlé dans la discussion de juin 2017. Mais je n'ai jamais dénigré personne. On n'avait pas, dans les circonstances, la capacité de faire le mandat.*

18. Selon plusieurs témoins, Madame Tremblay maintien un climat de peur et de terreur en raison de ses comportements et ses propos colériques, les employés ne sachant pas à quoi s'attendre d'elle comme réaction;

AT : *Je ne maintiens pas un climat de peur et de terreur, ma porte est toujours ouverte. Cette phrase doit surement venir de Mme Lachance. Oui, je parle fort, je rentre parfois comme un coup de vent. Je n'ai pas de propos colériques. Je suis parfois pressée, mais non colérique.*

Questions finales

CB : Une démarche d'analyse de climat organisationnelle a été effectuée pour votre direction :

- **Pourquoi selon vous avoir procéder cette démarche au sein de votre direction?**

AT : ~~*Il y avait eu une plainte de harcèlement.*~~ *Il y avait un problème au niveau du climat, rapport de M. Lafond. À la suite de l'accrochage entre Helene et Patricia, j'ai parlé de cela. Mme Dubé me dit on va faire un climat organisationnel fin mai 2017. Cela va être Marthe. Leblond, conseillère en harcèlement psychologique. Ensuite, elle n'était plus disponible. Elle me dit on va faire un diagnostic et un plan d'action. ~~Plan d'action début 2018 début de la démarche~~.*

- **Qu'avez-vous compris des résultats de cette démarche?**

AT : Il y avait le volet au niveau de la conformité, malaise entre certaines personnes depuis plusieurs années, gestionnaires qui venaient de l'externe maintenant, on voulait plus de communication, les professionnels ne descendaient pas l'information, rencontres statutaires il fallait formaliser, manque de ressources.

CB : Est-ce qu'à un moment ou à un autre, il vous a été offert le support d'un coach dans le contexte de votre gestion comme directrice au DGE?

AT : Brièvement, mais sans plus. M. Reid m'en a parlé, mais je ne comprenais pas pourquoi. Je ne voyais pas en quoi j'avais besoin d'un coach, de me rajouter quelque chose. J'ai eu de bonnes évaluations de rendement dans le passé. M. Reid ne m'a jamais parlé par la suite d'un coach.
Je me questionne considérant les problèmes existants avant mon arrivée, pourquoi il m'a pu être proposé un coach à l'ancien gestionnaire ?

CB : Vous êtes soumise à la POLITIQUE relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail. En avez-vous pris connaissance?

***AT** : Non, rapidement en diagonal. Mais il y a eu présentation, une formation aux membres du comité de direction en matière de civilité, janvier 2018. Par les ressources humaines.*

CB : Vous avez d'autres activités professionnelles? Quelles sont-elles (Ergothérapeutes, SQ)? est-ce que cela a fait l'objet d'une déclaration auprès de votre employeur? Rémunération ?

***AT** : M. Gingras m'avait demandé de démissionner de la SQ (présidente du comité de vérification) Ergothérapeutes, c'était ok. Membres du CA nommée par l'office des professions. Pour la rémunération je l'avais mentionnée (office).* Lors de mon embauche et par la suite, j'ai avisé verbalement M. Reid et Mme Dubé de ma participation à ces activités. ~~[illegible]~~ J'ai informé M. Gingras d'une note à mon dossier d'employé.

CB : Avez-vous déjà fait l'objet de plaintes de harcèlement au travail dans le passé?

***AT** : Non.*

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

AT : Le panorama envoyé par texto de Mme Malenfant alors qu'elle n'est pas présente au bureau, j'étais dans le train avant que je ne sois relevée de mes fonctions. Mme

Malenfant me donne un livre sur le burn-out, vers le début avril, « ils vont de rendre en burn-out ». Je trouve cela bizarre, drôles de coïncidence. J'en déduis qu'il y a des éléments, une séquence, qui font en sorte que cela me semble peut-être un complot contre moi.

Le 12 juillet 2010, j'ai congédié un employé du MESS. Mme Brigitte Paradis, qui travaille ici maintenant en tant que professionnelle. Mme Paradis, le 13 avril dans le train, on est ensemble dans le train. Elle me dit, tu ne te rappelles pas du MESS. Cette fois-ci, je reste, tu partiras pour de bon. Le 13 avril j'étais relevée de mes fonctions, je l'ai su le 16. Une drôle de coincidence. Peut-être que cela n'a rien à voir, mais je voulais vous le dire.

Au début 2018, J'ai parlé à Julie Dubé que je n'allais pas bien, que je ne dormais plus. Je lui ai parlé au téléphone. ~~Je suis allée la voir~~ Je lui ai dit que je me faisais crier après de façon générale. Cela ressemblait à du harcèlement. J'en ai parlé, Julie Dubé m'a dit que cela était grave ce que je disais. Qu'elle allait m'envoyé chez moi, qu'il y aurait enquête. Je voulais vous le dire.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

AT : Je vais réfléchir. Je vous reviens sur cela rapidement.

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

AT : Oui, on va les regrouper.

Je, Annie Tremblay, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 12 juin 2018 et le 17 juillet 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

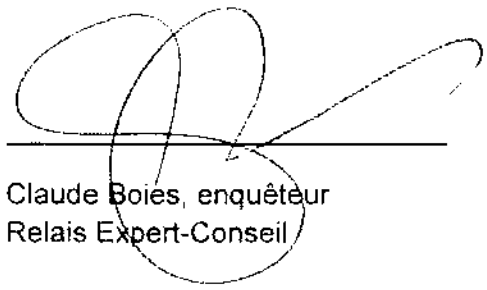
Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte. Le présent document contient 21 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Ste-Foy, ce 17e jour de juillet 2018.

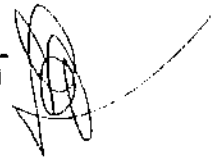
Mme Annie Tremblay

Québec, le 17 juillet 2018,

Cette déclaration a été produite au meilleur de mon Souvenir n'ayant pas eu accès à mon agenda électronique, mes courriels, mes notes dans mon bureau, mon ordinateur, cellulaire.

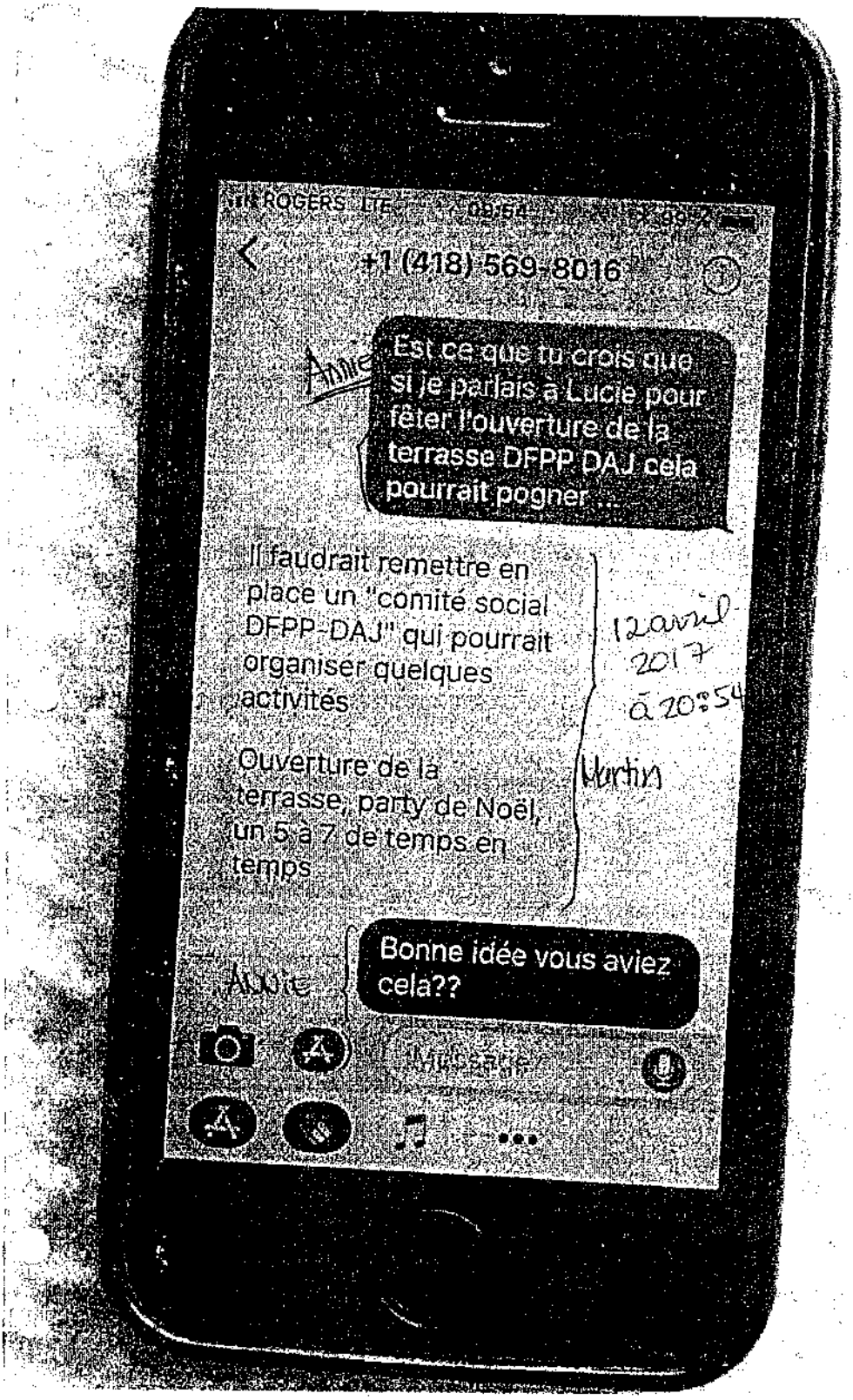


Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil



E-8

AT-3



12 avril 2017 à 20:54

E-9

Geneviève Gingras - Rép. : enquête

De : Pierre Reid
À : Geneviève Gingras
Date : 2018-06-07 11:43
Objet : Rép. : enquête

Bonjour Geneviève,

La proposition d'un coach lui a été faite le ou vers le 24 juillet dernier, mais elle a très mal réagi à cette proposition. Puis, après des échanges sur l'opportunité offerte d'avoir un coach, elle a accepté de réfléchir à mes propositions de personnes pouvant agir comme coach, et elle devait me faire connaître son choix après les vacances estivales. Aucune suite à ma proposition et je ne l'ai pas relancée. Par ailleurs, je crois que Julie Dubé lui a également fait part du besoin d'un coach à la fin de l'automne. Puis est venu le diagnostic organisationnel.

Merci du suivi et bonne journée.

E-10

Julie Pelletier - rencontre

De : Geneviève Gingras
À : Reid, Pierre
Date : 13 Avril 2018 17:21
Objet : rencontre
Cc : Dubé, Julie

Bonjour M. Reid

tel que convenu, voici ce qui pourrait être dit à Annie.
- Vous pouvez l'informer que comme employeur vous avez l'obligation d'offrir un milieu de travail sain.
- Que différents éléments ont été portés à votre attention.
- Que dans les circonstances, vous devez faire la lumière sur la situation et que vous avez pris la décision de la relever de ses fonctions.
- Vous pouvez lui dire qu'elle aura l'occasion d'être entendue.
- Vous pouvez la diriger vers le PAE.
- Vous lui demandez également de ne pas entrer en contact avec ses collègues et les employés de l'institution.

Pour l'équipe:
- Vous pouvez souligner leur collaboration au diagnostic qui a été réalisé.
- Vous pouvez aller dans le même sens en leur mentionnant vos obligations d'assurer un milieu de travail sain.
- Que différents éléments ont été portés à votre attention.
- Que dans les circonstances, vous devez faire la lumière sur la situation.
- J'ai pris la décision de mettre en place une démarche. Il est possible que vous soyez appelé à collaborer de nouveau.
- Pendant cette démarche, Mme Tremblay sera affectée à d'autres mandats.
- Si certains employés ont des choses à dire, ne pas hésiter à communiquer avec Antoine au Service des ressources humaines.
- Si les employés questionnent, répéter que vous avez à coeur le climat de travail et ne pas donner d'informations supplémentaires.

Également, j'informerai l'Alliance des cadres dès lundi matin ce que l'on s'apprête à faire et que nous sommes prêts à collaborer. La lettre est dans mon bureau, je pourrai vous la remettre lundi matin 8h30. Pour les membres du comité de direction, il faudrait aller dans le même sens que pour les employés. Également, vous pouvez réellement faire travailler Annie sur des mandats, si vous en avez.

Je demeure disponible si vous avez des questions.

E-11

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-09	**Heure de début** : 09 h 05	**Heure de fin** : 10 h 50

Nom de la personne rencontrée : M ANDRÉANNE GAUVIN	
Poste occupé : conseillère gestion main d'œuvre	**Unité / Division / service RH**
Nombre d'années de service : 1 an 10 mois.	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

AG
Initiales de Mme. ANDRÉANNE GAUVIN

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. ANDRÉANNE GAUVIN. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se presente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la presente entrevue et de garder ces informations confidentielles Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

Mme. ANDRÉANNE GAUVIN s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur

Claude Boies explique à Mme. ANDRÉANNE GAUVIN qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas.

Mme ANDRÉANNE GAUVIN s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années

AG

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

AG : une cliente. Rôle conseil au niveau de cette clientèle. En général embauche, dotation. Relations de travail parfois. Aussi avec autres directions.

Les employés ne sont pas syndiqués.

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

AG : depuis son arrivée en 31 octobre 2016. On attendait impatiemment que quelqu'un arrive sur ce poste car poste vacant pendant plusieurs mois. presqu'un an.

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

AG : aucune

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

AG :

Intense
Au travail, son énergie. Une personne qui bouge. gesticule. J'ai accompagné en entrevue et vu agir avec des gens. Elle va au-delà de son mandat pour comprendre peut-être? Elle peut m'écrire de longs courriels le soir pour m'expliquer ce que je dois faire ou j'aurais dû faire. Me donne l'impression qu'elle ne me fait pas confiance. Impression qu'elle ne décroche jamais. On en discuté quelque fois de cela c ar elle se disait souvent fatiguée.

Sentiment de contradiction face à elle
On a discuté de choses personnelles ensemble. J'avais par moment l'impression qu'elle me fait confiance. J'avais beau déterminer une plage horaire mais elle dépassait continuellement ce délai.

Mais elle pouvait avoir des comportements pou des mots qui allait en sens contraire. J'entendais des choses qui allait dans le sens qu'elle dénigrait les services des RH. Je la

AG

confronte et elle dit que c'est en raison d'intervention d'autres personnes. Elle impose a ses gestionnaires de la mettre en cc si s'adresse au RH.

Je ne sais jamais si je peux lui faire confiance.

Exubérante
Elle prend beaucoup de place. dans les formations. rencontres. entrevues d'embauche. Elle parle beaucoup. elle va loin. Elle met de la pression sur les candidats.

Elle peut aussi parler fort. Mon rôle est d'écouter les gestionnaires Qu'elle s'enflamme avec moi c'est ok pour moi. Mieux qu'avec les employés. Mais avec elle cela sort de nulle part. parfois je dois la calmer avant une entrevue car elle est affectée par autre chose.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

AG :

Ouvertement avec elle non.

Sauf courriel ou elle me met de la pression pour que j'aille dans son sens. (voir courriel relativement au salaire d'une candidate.

Lorsque je présente mon remplaçant et autre personne, elle insiste pour dire que sa direction est très exigeante. Elle semble vouloir leur mettre de la pression. Elle est intimidante mais moi j'essaie de minimiser la portée de ces propos

Une secrétaire lui donne de l'information qu'elle ne demande pas. Elle dit à madame Tremblay que les gens l'aime mais problème est plus haut. Elle en parle avant une rencontre en présence de M Gingras. Il réagit. Mme Tremblay veut congédier la secrétaire (Maryse Malenfant) et s'emporte au point de lever le ton. Nous sommes dans une petite salle et j'ai l'impression que tout le monde entend.

Dans la semaine suivant l'envoi d'un courriel qui est du 9 février qui est d'un ton sec et ne ressemble pas a ce que je connais de Rénaldo. Je lui réponds sèchement. Rénaldo est venu me voir à mon bureau pour s'excuser du ton et de la pression de ce courriel. I

m'a mentionné subir de la pression de la part d'Annie pour régler certains dossiers avant son départ, même si c'était de façon un peu cavalière.

Nous avons discuté plus longuement et il m'a dit être inquiet pour les prochains gestionnaires qui allaient intégrer l'équipe. Il a dit que puisqu'il a déjà travaillé avec des clientèles difficiles, notamment des policiers, il était habitué à se faire stresser et même à se faire crier dessus, mais que ce n'était pas tout le monde qui était capable de vivre avec ça.

Il m'a dit que l'humeur d'Annie était très changeante. Il sentait parfois avoir toute sa confiance et qu'elle appréciait le travail qu'il faisait, puis le lendemain, elle le faisait sentir comme un moins que rien.

Il aurait dit à Annie qu'il savait qu'une fois qu'il serait parti, beaucoup de choses allaient lui être mises sur le dos parce que ça avait été le cas pour bien des personnes qui avaient quitté dans les mois précédents. Elle lui aurait demandé si c'était une blague qu'il lui faisait, ce à quoi il aurait répondu qu'elle pouvait le prendre comme elle le voulait.

Le 21 février, SaiHo Yuen m'a appelée de sa maison pour me poser des questions par rapport à un courriel que je lui avais transmis concernant deux de ses employés. Une fois ce sujet clos, il en a profité pour me demander à qui il devait s'adresser s'il avait des questions concernant les façons de faire de sa gestionnaire qu'il juge incorrectes. La ligne coupait beaucoup et je ne sentais pas que c'était le bon moment pour lui poser plus de questions à cet effet, je lui ai donc conseillé de prendre un rendez-vous avec moi. Il m'a également demandé pour quelles raisons les deux anciens gestionnaires (Patricia et Hélène) avaient quitté. J'ai répondu la base, soit une promotion dans un autre M/O, et une retraite.

Moi a ce moment j'ai hâte que l'on traite le problème lié aux comportements d'Annie, et j'en parle à mes collègues. Je n'ai pas participé à la démarche mise de l'avant par la suite.

En février 2018, Annie m'appelle un matin en me disant que cela ne va pas car elle a peur que la situation vécue avec l'autre gestionnaire arrive encore. Je la conseille et tente de la rassurer. Je lui propose de revoir Julie Gauvin pour établir clairement ses attentes.

J'ai rencontré Julie Gauvin le vendredi 2 mars dernier, soit dans sa première semaine au Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques. J'allais compléter son accueil en tant que gestionnaire, elle avait déjà eu la première partie avec Julie Dubé. La rencontre a suivi son cours normal, et à la fin, alors que je mettais mon manteau pour m'en aller, elle m'a demandé comment il se faisait qu'elle

avait un nouveau stage probatoire de 2 ans à faire alors qu'elle l'avait déjà réussi dans le passé. Je lui ai expliqué que puisqu'elle avait vécu un processus de réorientation, son changement avait été modifié pour professionnel alors maintenant qu'elle revivait une nouvelle nomination de gestionnaire, elle devait le refaire. J'avais fait les vérifications nécessaires auprès du SCT. Elle m'a dit être bien embêtée de devoir refaire son stage, elle m'a dit qu'elle avait peur qu'Annie s'en serve pour lui faire du chantage. Je lui ai demandé qu'est-ce qui lui faisait penser ça et elle n'avait pas vraiment de raison particulière, juste un «feeling». Elle n'a pas élaboré davantage. Je lui ai dit qu'on était disponibles pour l'aider si elle avait des questions/besoins, de toujours garder le contact avec nous et qu'elle pouvait nous faire confiance. Le 13 avril je fais un suivi avec Julie Gauvin Celle-ci me dit qu'Annie affirme toujours que c'est la faute à quelqu'un d'autre. Elle me dit que cela va bien avec Annie pour le moment mais Annie croit tout ce que les autres lui dise.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

AG :
Plutôt les gens qui viennent me parler de choses qu'ils ont vécus avec elle.

Patricia Plante me voit et m'appelle ou courriel régulièrement pour me dire ou relater des sentiments ou événements avec Annie Annie a une façon pour que l'on se sente coupable ou mettre en doute compétences. Elle envoie des courriels avec des soulignements ou du gras pour insister sur certains éléments.

Elle a peur a un moment car pas embauché candidat d'Annie. Elle me dit que cela fait trois jours que ne mange pas. Patricia se demande comment gérer la situation avec Annie. Elle a peur de lui remettre des choses de peur qu'elle les démolisse. Elle est restée 6 mois et partie pour une promotion mais elle m'a dit que cela est reliée aux comportements problématiques a son égard.

Annie aurait dit a quelqu'un « il y a juste la couleur de tes bobettes que je ne veux pas savoir ».

Madame Lachance m'a dit qu'Annie lu a interdit de communiquer avec les RH pour obtenir des conseils.

CLIMAT DE TRAVAIL

Les gens semblent avoir peur de parler parfois relativement aux agissements ou propose de madame Tremblay. Les gens semblent aussi avoir un sentiment de contrôle de la part de madame Tremblay. Patricia me dit que tout e qui sort de la direction (lettres) doit passer par elle ce qui n'a aucun sens.

IMPACTS
Quand je reçois courriel ou message de Madame Tremblay, cela ne me tente pas. Je n'ai pas le gout de m'assoir avec elle lors de rencontres ou de formation. C'est « plate »

Pas un endroit (la DFPP) pour avoir première expérience de travail donc je ne leur envoie pas de nouvelles employées en secrétariat.

Quand Annie est sur un comité cela ne me tente pas car elle est continuellement critique, toujours mieux ailleurs. Elle n'est pas ouverte et j'ai peur qu'elle influence les autres gestionnaires.

Il y a toujours un coté de moi qui va continuer d'apprécier Annie mais je ne suis plus capable de côtoyer ses attitudes et comportements.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

AG : Non

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

AG : Les gens dont j'ai mentionné le nom dans mon témoignage.

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

AG

AG : non

Je, ANDRÉANNE GAUVIN, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 9 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 8 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 5e jour de juin 2018.

Mme. ANDRÉANNE GAUVIN

Claude Boiés, enquêteur
Relais Expert-Conseil

E-12

Andréanne Gauvin - Rép. : Transférer : Candidatures poste d'analyste occasionnel

De : Annie Tremblay
À : Gauvin, Andréanne
Date : 2017-04-12 17:43
Objet : Rép. : Transférer : Candidatures poste d'analyste occasionnel
Cc : Dubé, Julie; Gingras, Gaétan; Morin, Martin

Bonjour Andréanne,

J'espère que tu vas bien.

Comme tu le sais, nous avons des difficultés à recruter et le mandat 20 ans (mandat institutionnel) est **très important** pour monsieur Reid, dans ce contexte et compte tenu du courriel ci-dessous qui indique que la personne retenue pourrait être embauchée à l'échelon 1, je suis très préoccupée.

Je sais que nous n'avons pas l'expertise que vous détenez en matière d'attribution de la rémunération. Par contre, nous nous interrogeons si les années d'expérience de Mme Pedneault ont bel et bien été toutes prises en compte pour l'établissement de son échelon salarial. Selon les informations de son CV, depuis 2005, Madame travaille, à titre de technicienne en actuariat. Notamment, elle y valide des données, réalise certaine analyse financière et divers calculs pour les actuaires de son secteur. Madame aurait donc acquise entre 10 et 11 années d'expérience (de 2017 à 2005). De ces années, nous comprenons que 6 d'entre elles ont été reconnues pour compenser ces années de scolarité manquantes conformément à la Directive concernant la classification de la catégorie du personnel professionnel (art. 6). Il resterait donc entre 4 et 5 années d'expérience qui pourraient alors être reconnues aux fins de la Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires (art. 9 à 12).

Nous ne voulons pas nous interférer d'aucune manière dans le processus sous votre responsabilité. En entrevue, elle nous avait déjà soulevé le fait que si elle était embauchée à l'échelon salarial 1, elle devrait refuser; considérant une perte monétaire importante. Nous voulions simplement nous assurer que tout avait été pris en compte dans sa situation. Si l'évaluation reste inchangée, nous devrons nous reparler afin de trouver des alternatives à trouver des gens compétents et disponibles rapidement pour ce type de mandat.

J'apprécierais énormément si tu acceptais de valider le tout à nouveau.

Merci beaucoup, j'attends de tes nouvelles et bonne fin de journée!

Annie Tremblay, CPA, CGA, ADM.A, MAP, ASC
Directrice
Direction du financement des partis politiques
T 418 644-1090, poste 5327

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

De : Essohanam Lemou
À : Morin, Martin
CC : Gauvin, Andréanne
Date : 2017-04-12 11:06
Objet : Rép. : Transférer : Candidatures poste d'analyste occasionnel

Bonjour Martin,

Madame Pedneault pourrait être embauché à l'échelon 1 (108-00 échelon 1) se qui équivaudrait à un salaire d'environ 40 963$/an. Dès la confirmation de sa date d'entrée en fonction, je procède à sa nomination dans SAGIR.

N'hésitez pas si vous avez besoin d'information additionnelles.

Bonne journée!

M^me^Essohanam Lemou
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T 418 644-1090, poste 3073
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Parade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

De : Martin Morin
À : Gauvin, Andréanne
CC : Tremblay, Annie; Laverdière, Christine
Date : 2017-04-06 15:17
Objet : Transférer : Candidatures poste d'analyste occasionnel

Bonjour Andréanne,

Dans le cadre du processus de dotation pour notre analyste qui sera responsable du mandat de vérification 1996-2016 sous la responsabilité d'Annie, nous avons sélectionné Mme Marie-Ève Pedneault. Autant l'entrevue que ses références militent pour sa candidature!

Mme Pedneault à accepter de faire partie de notre équipe. Avant d'officialiser sa date d'entrée en fonction, elle souhaiterait connaitre son échelon salarial. Je te joins son cv et ses coordonnées, au besoin, afin que tu puisses communiquer avec elle.

Si tu as besoin d'autres renseignements, n'hésite pas à communiquer avec moi.

Je te remercie!

Martin

De : Christine Laverdière
À : Morin, Martin
CC : Gauvin, Andréanne
Date : 2017-03-31 08:44
Objet : Candidatures poste d'analyste occasionnel

Bonjour Martin,

Tu trouveras ci-joint deux candidatures pour le poste d'analyste de l'informatique et des procédés administratifs occasionnel.

Je te souhaite une bonne journée!

Christine Laverdière
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3063

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

E-13

Discussion Julie [illegible]

13 avril 2018

→ Jamais de sa faute – toujours une [illegible] raison ou à cause de [illegible]

→ Va +/- bien avec Sutto (avec Annie) (en [illegible] [illegible] la sutto mais [illegible] [illegible])

→ Va [illegible] [illegible] [illegible] quand ça va finir? A le sentiment qu'un jour ça va [illegible]

[illegible] tout ce qui [illegible] [illegible] → qqn lui dit [illegible] le négatif sur elle et [illegible] [illegible] [illegible] plus [illegible]?

→ confiance pas [illegible]

→ [illegible] elle confronte Annie, ça va mal aller, [illegible] [illegible]

[illegible] [illegible], lui fait [illegible] beaucoup de choses, lui donne [illegible] des [illegible] [illegible]

→ [illegible] sont [illegible] [illegible] [illegible] qui est [illegible] dans le [illegible]

→ Hélène → la [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] pour elle. N'a pas vraiment entendu [illegible] [illegible] à son sujet.

→ Les gens [illegible] [illegible] → de son équipe [illegible] [illegible], et Annie a dit à Julie [illegible] peut être jugée [illegible]. Ça donne une petite [illegible] [illegible] [illegible]

E-14

21 mars 2017

Claude connaissait déjà le contexte. (Revenu) ↗ avait entendu parler d'Annie, mais pas en bien.
↳ très pince sans rire, déstabilisait bcp les candidats

Chef d'équipe = le monsieur était vrm bon. VGQ

Pascal → avait chaud

Arguments – pourquoi son choix

Munitions → • pour l'organisation.
testé leadership Jérémie
• a donné une chance – testé avec Andrée • faire un prog. qui n'existe pas.
• expert de contenu – m̂ pas comptable.
↳ Annie l'a reconnu
+ vision globale du VGQ
• a son permis d'auditeur → + de crédibilité à l'organisation + comptables
• lui fait penser à Vincent
• comblerait faiblesses – vrm à l'aise dans la paperasse des lettres

– Me Fiset trouve ça difficile → montée de lait hier
↳ comme si ce qui était fait avant ce n'était pas bon.
↳ très réfractaire aux changements

– A une façon particulière de toujours faire sentir coupable.

– Va devoir apprendre à la gérer.

– Quand elle réagit fort, c'est que tu as mis le doigt sur qqchose.

La lettre - mandat

- Agn de Revenu QC
- Ne veut pas que les RH soient là-dedans.

- Annie bombarde et démolit le travail de Hm.
- Vincent ne veut plus être chef d'équipe
- Écrit et rajoute
- Elle a dans son bureau le modèle qu'elle voudrait mais ne lui donne pas
- Vincent n'a pas dormi la nuit dernière
- 3 midis qu'elle ne dîne pas.

Lundi soir 22 h 45 – appel de son bureau sur le cell de son chum Manon Tremblay
↳ encore en work in progress.
Les choses sur son bureau étaient déplacées.

"Hein vous vous demanderez comment ça se fait que j'ai ça dans mes mains"

Tout doit être refait

Veut tout par écrit

Quand elle essait de la modérer, elle se fâche.

Se questionne sur comment la gérer.

Elle squeeze les délais.

Vincent était prêt à appeler RH.

Compétition.

Une fois que j'ai eu la marde, on peut passer à autre chose?
Revient avec

- Offre enquêteurs) Rémi et Renaldo
  lors de leur arrivée

- Liste recrutement vérificateurs

- Liste Patricia

Ça va mal avec son chum?

Crise cette semaine
Pas justifiée
Martin qui la cringue (impression)
M. Reid est déçu.
Elle voulait le faire enlever.
Tim écrit au Premier ministre au C.C.

@ de marde à ses secrétaires
Tim est viré à l'envers
Terrorisme
Pascal → taupe
Compétition

"Ya juste la couleur de tes bobettes que je ne veux pas savoir."

"Du monde c'est du monde"

Proverbe:
Quand on ne sait pas où l'on va, tous les chemins mènent nulle part.

> Passé d'une entière liberté à les mains attachées.

Peur de remettre des choses à Annie, peur qu'elle les démolisse.

Leur redonner le goût de rentrer le matin, ça prend du temps.

E-15

Résumé concernant le diagnostic organisationnel

Mai 2017

Décision de faire un diagnostic organisationnel et de retenir la Firme Réseau DOF. Cette décision était principalement motivée par les difficultés rencontrées par Annie Tremblay dans sa direction et dont elle a parlé à plusieurs reprises à M. Reid.

1 août 2017

Première rencontre avec Mme Manon Cléroux du Réseau DOF afin de débuter l'intervention, présenter les messages clés en fonction des auditoires, composition des groupes représentatifs.

Présences : Manon Cléroux, Antoine Gagnon, Julie Dubé, Annie Tremblay

20 septembre 2017 : rencontre avec Hélène Lachance pour lui présenter le diagnostic

À la suite de la présentation du diagnostic à Hélène Lachance, il est décidé de retarder de quelques semaines parce que son équipe de travail s'affaire à la réalisation d'un gros mandat très exigeant en temps.

Présence : Annie Tremblay, Hélène Lachance, Julie Dubé, Jésabelle Sirois

26 septembre 2017 : présentation de la démarche aux chefs d'équipe

La démarche est présentée aux chefs d'équipe.

Présences : Manon Alain, Marc Arsenault, Jérémie Aubé, Simon Couture, Hélène Lachance, Nadia Laroque, Vincent Quirion, Annie Tremblay, Julie Dubé Sirois, Jésabelle Sirois

11 octobre 2017 : présentation de la démarche à l'ensemble du personnel

La démarche est présentée à l'ensemble du personnel et des gestionnaires.

Présences : tous les employés de la DFPP

18 octobre 2017 : démarrage du diagnostic

Présentation de la démarche et réponse aux questionnaires

Présences : Tous les employés de la DFPP, Manon Cléroux,

Julie Dubé et Jésabelle Sirois assistent seulement aux premières minutes de la rencontre

13 et 28 octobre 2017 : entrevue de petits groupes

Réalisation d'entrevue avec des groupes représentatifs des services.

Présences : Monon Cléroux et les employés ayant été sélectionnés pour faire partie des entrevues de groupe)

11 décembre 2017 : rencontre pour donner les résultats à Annie

Certains constats concernant la gestion sont présentés lors de cette rencontre :

La crédibilité de la Directrice a été fragilisée à cause :

- de l'exercice d'un leadership limité,
- de certains propos tenus à son arrivée,
- de l'incapacité qu'ont les employés d'apprécier à quel point elle maîtrise maintenant mieux les activités ou la réalité des unités
- de sur réactions émotives. Bien que des améliorations aient été constatées depuis juillet, les employés se demandent s'il s'agit d'une accalmie ou d'un changement durable.
- de la perception qu'ils ont qu'elle réagit émotivement à ce qui lui est rapporté au lieu de prendre du recul pour analyser les situations objectivement.
- de certains de ses comportements ou de ses réactions perçues comme étant rigides
- une tension est palpable entre les directrices, de la part de plusieurs employés

Présences : Annie Tremblay, Manon Cléroux, Julie Dubé, Jésabelle Sirois (rencontre téléphonique)

20 décembre 2018

Rencontre d'accompagnement de la gestionnaire pour l'aider à préparer les suites du diagnostic (préparation de la présentation des résultats, sa vision, ses valeurs et le plan d'action).

Présences : Annie Tremblay, Julie Dubé

11 janvier 2018

Rencontre d'accompagnement de la gestionnaire pour la présentation des résultats aux chefs d'équipe et à son personnel. Cette rencontre a pour objectif de travailler sur le discours qu'Annie va tenir et les orientations qu'elle prendra à la suite du diagnostic.

Présence : Annie Tremblay, Manon Cléroux, Julie Dubé, Jésabelle Sirois

22 janvier 2018

Présentation des résultats par Manon Cléroux aux employés.

Présences : tout le personnel de la DFPP

12 mars 2018 : rencontre avec Annie pour déterminer les actions à prendre en lien avec le diagnostic organisationnel

Au cours de cette rencontre, je lui présente un plan pour la présentation des résultats aux gestionnaires et un scénario pour les activités d'élaboration d'un plan d'action au sein des équipes. Nous discutons également des activités pour lesquelles les RH pourront la soutenir. Elle me demande de regarder les attentes des gestionnaires pour lui offrir un accompagnement.

Présences : Annie Tremblay et Jésabelle Sirois

21 mars 2018 : rencontre pour la présentation des résultats aux nouveaux gestionnaires

Rencontre animée par Julie Dubé où elle présente les résultats aux gestionnaires ainsi que des actions qui pourraient être prises par les RH pour accompagner la DFPP.

Présence : Sai Ho Yuen, Julie Gauvin, Annie Tremblay, Julie Dubé et Jésabelle Sirois

27 mars 2018 : rencontre avec Annie pour discuter des attentes qu'elle a données aux gestionnaires

Retour sur des questions des gestionnaires concernant les attentes qui leur ont été remises. Elle a fait parvenir les attentes aux gestionnaires par courriel en leur demandant leur opinion. Ces derniers ont fait des commentaires et elle désire en discuter de certains éléments.

Présences : Annie Tremblay, Jésabelle Sirois

29 mars 2018 : rencontre avec les gestionnaires pour planifier l'intervention au sein de leur équipe

Première rencontre pour convenir de l'animation des plans d'action au sein de leur équipe.

Présences : Sai Ho Yuen, Julie Gauvin, Jésabelle Sirois

4 avril 2018 : rencontre avec les gestionnaires pour planifier l'intervention au sein de leur équipe

Deuxième rencontre pour convenir de l'animation des plans d'action au sein de leur équipe.

Présences : Sai Ho Yuen, Julie Gauvin, Jésabelle Sirois

E-16

Julie Pelletier - Projet d'ordre du jour

De : Manon Cléroux <manon.cleroux@reseaudof.com>
À : Julie Dubé <jdube@dgeq.qc.ca>, Jésabelle Sirois <JSirois@dgeq.qc.ca>, "...
Date : 11 Décembre 2017 14:08
Objet : Projet d'ordre du jour

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL – DIRECTION DU FINANCEMENT DES PARTIS POLITIQUES
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES
ENTRETIEN TÉLÉPHONIQUE – 11 DÉCEMBRE 2017

ORDRE DU JOUR (Projet)

1. Rappel de la nature, de la portée et de l'étendue du mandat confié
2. Contexte évoqué par les employés
3. Légende utilisée pour présenter les résultats
4. Faits saillants
5. Résultats pour l'ensemble de la direction
6. Principaux écarts de perception entre le personnel avec ou sans responsabilités de gestion
7. Constats et recommandations généraux
8. Constats et recommandations additionnels pour le:
   a. Service de la conformité en financement politique
   b. Personnel relevant directement de la direction
9. Résultats par division pour le service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques
10. Constats et recommandations additionnels pour le service du Registre, de la coordination, de la conformité des contributions politiques

Manon Cléroux
Consultante autorisée
manon.cleroux@reseaudof.com
www.reseaudof.com
Tél. : 514.922.6085

Garanti sans virus www.avast.com

E-17

100 JOURS

DIRIGER
une nouvelle équipe

Version 4.1
Tous droits réservés, AXXIO inc. 2015

Bravo pour ce nouveau poste !

Vous dirigerez une nouvelle équipe. Les yeux de tous seront tournés vers vous : employés, supérieur et collègues. Vos premiers gestes seront analysés. En fait, tout ce que vous ferez lors de ces trois premiers mois sera déterminant pour votre crédibilité.

100 JOURS – Diriger une nouvelle équipe suggère des pistes pour réussir ses premiers pas dans un poste de direction. Les managers de toute organisation, petite ou grande, privée ou publique, y trouveront des idées et des notions qui s'adaptent aisément à leur contexte.

100 JOURS
pour faire vos preuves
pour maîtriser la situation
pour être à la hauteur
des attentes

100 JOURS
remplis d'actions
et de réflexions

TABLES DES MATIÈRES

Jour 1	*Jouez la carte de l'humilité*	p. 4
Semaine 1	*Prenez le rythme de votre nouveau poste*	p. 6
Mois 1	*Établissez votre réseau*	p. 11
Mois 2	*Donnez la direction*	p. 18
Mois 3	*Influencez l'avenir*	p. 24
Jour 100	*Faites le point sur vos compétences*	p. 28

Les outils de gestion

Les outils de gestion sont des documents téléchargeables que vous pouvez enregistrer sur votre poste de travail, modifier à votre guise et utiliser pour votre usage personnel ou celui de votre équipe immédiate.

1. **Inventaire de mes compétences**
2. **Canevas - Rencontre du personnel**
3. **Canevas - Rencontre de collègues**
4. **Canevas - Rencontre de la clientèle**
5. **Évaluer les pratiques de gestion**
6. **Clarifier les attentes de votre patron**
7. **La première réunion**
8. **Les ressources humaines de l'équipe**
9. **Le point sur mes objectifs**
10. **La perception d'un collègue**
11. **Bilan de développement personnel**

Tous droits réservés : les outils de gestion s'adressent **exclusivement** aux gestionnaires dont l'organisation détient une licence et aux membres de leur équipe immédiate. Ils ne peuvent être transmis à qui que ce soit à l'extérieur de leur organisation.

L'auteur

Yves Boulet, MBA, CRHA, président d'AXXIO inc., est le concepteur de **100 JOURS**. Il est diplômé des universités de Trois-Rivières (finances) et de Laval (marketing). Consultant en développement organisationnel d'expérience, monsieur Boulet a coaché plus d'une centaine de gestionnaires dont plusieurs nouvellement arrivés en fonction. Monsieur Boulet donne aussi des cours et des conférences en management, il a notamment donné le cours « Principes de coaching » à l'Université Laval.

Remerciements

Nous tenons à remercier Desjardins, Groupe d'assurances générales qui a reconnu depuis ses débuts les mérites de la démarche 100 JOURS – Diriger une nouvelle équipe.

Nous remercions également madame Elizenda Jean-Claude, diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales à la maîtrise en gestion des ressources humaines et conseillère en ressources humaines. Madame Jean-Claude a apporté une contribution appréciable à la première version de 100 JOURS – Diriger une nouvelle organisation.

Aussi disponibles

100 JOURS comprend trois ouvrages qui s'adressent aux gestionnaires qui entrent en fonction auprès d'une nouvelle équipe selon leur poste :

- **100 JOURS – Diriger une équipe de travail**
  À l'intention des personnes qui occuperont une fonction partielle d'encadrement d'une équipe, tels les contremaîtres, chefs d'équipe, chefs de projet ou coordonnateurs.

- **100 JOURS – Diriger une nouvelle équipe**
  Le document de base pour les postes de direction, cadre de premier niveau ou intermédiaire.

- **100 JOURS – Diriger une organisation**
  À l'intention des cadres supérieurs.

Jour 1 — Jouez la carte de l'humilité

« Tout ce qui se faisait avant moi n'est pas bon et on change tout. » Si vous voulez vous faire détester dès le départ, c'est l'attitude à adopter. Et tant qu'à y être, pourquoi ne pas souligner les brillantes réalisations de votre emploi précédent ?[1]

Bien sûr, vous avez été embauché pour vos compétences. Peut-être avez-vous pour mandat, de votre supérieur, de changer les choses. Cependant, ce n'est pas une raison pour dévaloriser tout ce qui a été fait avant votre arrivée. Personne n'aime se faire dire que son travail n'était pas bon, en particulier vos nouveaux employés.

L'humilité est toujours mieux accueillie que l'arrogance

L'humilité est toujours mieux accueillie que l'arrogance. Pendant cette première journée, prenez le temps de vous présenter brièvement à vos collaborateurs. Serrez-leur la main. Posez-leur quelques questions sur leurs antécédents professionnels. Soulignez les points que vous avez en commun. Faites-leur sentir que vous voulez travailler avec eux, que vous avez besoin d'eux.

Par la suite, demandez à votre secrétaire d'organiser, au cours des prochains jours, des rencontres avec chacun de vos employés pour mieux connaître leurs dossiers et leur perception de l'avenir.

Si votre patron n'était pas présent pour vous accueillir, assurez-vous de le contacter dès la fin de la journée. Transmettez-lui vos premières impressions et convenez d'un moment pour qu'il vous transmette vos dossiers. Si l'occasion s'y prête, demandez-lui une deuxième rencontre après votre premier mois pour échanger sur le diagnostic que vous poserez sur l'équipe et son potentiel.

Les activités types d'une première journée

- Courte réunion de 10 à 20 minutes (peut être en présence de votre supérieur immédiat) avec le personnel de votre équipe pour vous présenter;
- Tournée pour se présenter individuellement à chacun;
- Réunion avec votre nouvelle secrétaire pour faire connaissance et préparer l'agenda de la première semaine;
- Visite de l'organisation (peut être en compagnie de votre supérieur immédiat);
- Remplir les formalités qui assurent votre autonomie de travail (ex. : mot de passe sur le réseau informatique, votre téléphone cellulaire, votre carte d'affaires).

[1] *Le jour 1 s'inspire d'un article de Nathalie Vallerand, Journal Les Affaires, 5 mars 2005.*

Le *blues* du nouveau gestionnaire

1
Le rêve

Le *blues du nouveau gestionnaire*, c'est le terme qu'employaient entre eux les conseillers en ressources humaines d'une grande entreprise pour décrire la désillusion des nouveaux gestionnaires quelques mois après leur entrée en fonction.

Ils arrivent toujours en poste galvanisés par leur promotion. Ils la perçoivent comme l'aboutissement et la reconnaissance de leurs compétences professionnelles. Ils arrivent plein d'idées et, surtout, ils sont pressés de faire leurs preuves. « Faites ceci et faites cela », disent-ils parfois à leur personnel. Ils mettent en branle plein de nouveaux projets. Ils exigent de leur personnel plus de productivité, plus de qualité ou plus de clients. L'horaire de toute l'équipe devient surchargé... « Ils verront bien de quoi je suis capable ! »

2
La réalité

Après quelques mois, c'est la désillusion. Ils découvrent qu'ils ne sont pas capables de grand-chose sans leur personnel. Ils se sont offusqués que certains soient moins enthousiastes, voire réfractaires à leurs idées. Ils ont fait l'expérience qu'une personne ne devient pas automatiquement plus productive ou plus habile du seul fait que le patron le demande. Seul, un gestionnaire n'est qu'un employé comme les autres. Cette découverte est parfois brutale. Plutôt que de se couvrir de gloire, ils se couvrent de ridicule. Leur crédibilité en prend un coup.

Ils se sont alors mis à penser au temps où, comme professionnel de talent, ils maîtrisaient leurs dossiers. Ils savaient ce qu'il fallait faire pour obtenir tel résultat. Ils avaient le respect de tous. La gestion est décidément un nouveau métier.

Comme nouveau gestionnaire, les premiers mois leur auront appris qu'ils doivent écouter leur personnel avant de décider quoi que ce soit. Il faut d'abord obtenir leur confiance. Il faut partir de ce qu'ils sont pour relever un défi.

Consultez l'outil :

1. L'inventaire de mes compétences

L'inventaire de mes compétences et des contributions de mon personnel

Évitez le *blues* du gestionnaire, canalisez votre enthousiasme en identifiant clairement vos forces, mais aussi vos faiblesses face à ce nouveau poste. Ces dernières vous aideront à percevoir en quoi vous avez besoin de votre personnel.

Semaine 1

Prenez le rythme de votre nouveau poste

L'objectif des cinq premiers jours est d'organiser l'agenda pour que, au terme des 100 JOURS, vous soyez en maîtrise de votre nouveau poste. Les décisions que vous prendrez dès cette première semaine compteront pour beaucoup. Voici quatre facteurs à considérer pour mieux comprendre votre rôle et la nature de vos nouveaux défis :

- Demeurez au-dessus de la mêlée;
- Faites le prédiagnostic;
- Le papier peut attendre;
- La symbiose.

Demeurez au-dessus de la mêlée

Aux yeux de l'organisation, le gestionnaire est le premier responsable des résultats de l'équipe. S'il n'a pas une vision globale de la situation, s'il n'a pas la tête au-dessus de la mêlée, qui l'aura ? Cela vous semble évident ? Pourtant, cela signifie que vous devrez ...

... consacrer moins de temps à réaliser vous-même les dossiers

Pensez-y. Vos journées n'ont toujours que 24 heures. Si vous ajoutez des activités pour assumer votre nouveau rôle, c'est donc que vous devez en délaisser d'autres. Il ne s'agit pas de renier vos compétences d'antan, mais d'apprendre à les utiliser différemment.

Pour y arriver vous devrez, dès que possible, vous initier à l'art de la *délégation* : formulez un mandat, vos attentes, faites un suivi adéquat, etc. Il vous faudra consacrer beaucoup de temps à faire travailler les autres plutôt que de réaliser les dossiers vous-même. Ce ne sera ni simple, ni rapide, mais il s'agit néanmoins d'une habileté capitale pour votre survie dans ce poste.

« *La délégation efficace est probablement le plus difficile apprentissage des nouveaux gestionnaires* »[2]
- Carol A. Walker

... trouver de nouvelles sources de motivation et de reconnaissance

Il ne sera pas simple de délaisser les activités où vous excelliez. Par votre maîtrise des dossiers, sans trop d'effort, vous pouviez obtenir la reconnaissance de vos pairs. Vous étiez ce vendeur étoile qui bat les records de ventes, cet architecte de systèmes auquel aucun problème ne résiste, ce concepteur de publicités qui suscite les « wow » à tous coups. Ne plus être directement dans la mêlée signifie que vous aurez à trouver de nouvelles sources de motivation : les succès de l'équipe, le climat de travail, les témoignages de vos pairs sur les progrès collectifs. Quelles seront les vôtres ?

[2] Carol A. Walker, «Saving Your Rookie Managers from Themselves», Harvard Business Review, Avril 2002.

Est-ce une vision pessimiste ? Si vous le pensez, c'est peut-être que votre réflexion n'est pas complétée. Pour mettre de nouvelles chaussures, il faut se départir des anciennes. S'adapter à un nouveau poste, c'est toujours abandonner le précédent, ce qu'on y aimait, sa routine, ses habitudes, ses tracas pour s'ouvrir à la nouveauté et continuer à grandir. Passer d'un poste de gestion à un autre implique la même obligation : s'adapter. Une nouvelle équipe a des défis qui lui sont propres.

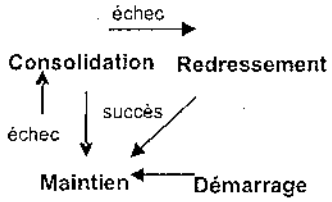
Les activités types de la première semaine pour prendre le rythme de votre nouveau poste

- Avec votre adjointe administrative, élaborez un calendrier de rencontres avec chacun des membres de votre personnel, idéalement au cours des deux premières semaines;
- Prenez vous-mêmes vos rendez-vous avec les « clients » de votre Direction et vos collègues gestionnaires;
- Commencez à effectuer ces rencontres.

Faites le prédiagnostic

La grille diagnostique proposée par Michael Watkins[3] est très utile pour organiser la première semaine de travail. Elle permet de décrire en un seul mot la situation de l'équipe et d'orienter les priorités en conséquence.

Les équipes, tout comme leur organisation, font face à l'une des situations suivantes :



- **Le maintien.** L'utilité et l'efficacité de l'équipe sont reconnues. Le gestionnaire a pour rôle d'assurer son évolution et sa pérennité. S'il néglige les activités qui lui permettent de s'adapter à son environnement, l'équipe sera menacée tôt ou tard : des employés la quitteront, des responsabilités lui seront retranchées lors d'une éventuelle restructuration. Bref, elle se trouvera en situation de consolidation.

- **La consolidation.** L'utilité ou l'efficacité de l'équipe est mise en doute. Des clients et des employés d'autres unités la critiquent. Des correctifs sont nécessaires sous peine de perdre beaucoup de crédibilité. Cependant, le personnel de l'équipe tend souvent à faire la sourde oreille aux critiques en se justifiant à l'aide des succès passés. Si le gestionnaire pose les gestes appropriés, l'équipe reviendra à une situation de maintien.

[3] Michael Watkins, «The First 90 Days», Harvard Business School Press, 2003.

- **Le redressement.** L'équipe est en situation de survie. La haute direction lui donne sa dernière chance : vous êtes sa dernière chance ! Les décisions seront difficiles, l'effet correctif attendu sera plus grand. L'objectif est de la ramener à une situation de maintien.

- **Le démarrage.** Il s'agit d'une nouvelle direction. Tout est à bâtir – définition d'objectifs, mise en place des processus de travail, recrutement du personnel compétent – pour en assurer le succès et la placer dans une situation de maintien.

Comment savoir où se situe votre nouvelle équipe ? L'histoire en dit long. Que s'est-il passé dans cette équipe au cours des deux dernières années ? Si vous venez de la même organisation, il vous sera facile d'obtenir l'information utile. Si vous arrivez d'une autre organisation, interrogez votre nouveau supérieur immédiat dès votre entrée en fonction. Il est généralement au fait de ce qui s'y passe.

Tant que vous n'aurez pas une idée juste de la situation, il vous sera difficile de poser le bon diagnostic et de prendre les décisions adéquates. Dans l'ignorance, supposez que l'équipe est en situation de maintien, tout en accélérant la cueillette d'information auprès de votre entourage pour vous en assurer (ex : votre personnel, le titulaire précédent de votre poste, les clients de votre équipe).

		Votre but	
		Identification des correctifs ou améliorations	*Recherche de ressources*
Votre rôle	*Courage*	**Consolidation**	**Redressement**
	Garder le cap	**Maintien**	**Démarrage**

Le prédiagnostic oriente l'urgence et l'ampleur des actions à entreprendre au cours de la première semaine. Plus la situation sera critique, plus les décisions seront drastiques et rapides. Le tableau suivant présente quelques suggestions :

	Votre but / votre rôle	Vos activités
Maintien	En situation de maintien, votre rôle consiste à garder le cap sur les objectifs fondamentaux de l'équipe et à résister à l'opportunisme débridé. La gestion participative a ici davantage sa place, en particulier pour identifier les correctifs et les améliorations au fonctionnement.	Les activités suggérées dans **100 JOURS** sont appropriées pour l'équipe en situation de maintien.
Consolidation	À court terme, votre but consiste à identifier les forces et les zones d'amélioration du fonctionnement de votre équipe. Votre rôle : établir un diagnostic qui ne soit pas complaisant. Il est idéalement convenu avec l'équipe après avoir consulté les clients, les partenaires et les collègues. Les décisions que vous prendrez par la suite, pour susciter les changements nécessaires, ne seront que plus crédibles.	Mois 1 : Les activités de réseautage sont particulièrement importantes. Assurez-vous de bien communiquer les constats aux membres de votre équipe pour justifier le besoin de changement (ex. : tableau synthèse, inviter des employés à des rencontres avec des clients pour qu'ils puissent en témoigner, etc.).
Redressement	En situation de redressement, les ressources sont rares et le « capital crédibilité » pour en obtenir est faible. À court terme, employez-y l'essentiel de votre temps; il vous faut poser un bon diagnostic et fixer des objectifs clairs, qui justifieront que l'on vous fasse confiance. La situation exige de prendre des décisions rapides, après avoir consulté votre supérieur, pour corriger ce qui doit l'être.	Les étapes suggérées dans **100 JOURS** se chevaucheront. Concentrez l'étape du réseautage aux acteurs les plus importants. Il y a urgence de poser un diagnostic et, simultanément, de prendre des décisions sur les activités à abandonner pour recentrer les ressources sur les bons objectifs. Il faut viser des résultats rapides pour rétablir la crédibilité.
Démarrage	Votre cueillette initiale d'informations a pour but d'obtenir des ressources. Pour y arriver, il faut définir les bons objectifs qui sauront rallier les décideurs puis garder le cap. Soyez convaincant.	Les premières journées seront intenses pour vous. Tout est à faire. Les activités de **100 JOURS** s'effectueront probablement avant l'échéance prévue ici.

Le papier peut attendre

Dans les moyennes et les grandes organisations, la paperasse et les courriels s'accumulent vite. Ils deviennent vite des « bouffeurs de temps ». Pourtant, la plupart des lois, des politiques ou règles de fonctionnement dont ils traitent ne sont pas essentielles à votre intégration. Il est donc avisé de reporter de quelques semaines les lectures d'intérêt général. Votre adjointe administrative vous sera d'une aide précieuse pour faire le tri de ces documents.

Vous risquez de faire un faux pas ? Peut-être ! Mais vous serez vite pardonné avec l'excuse du nouveau gestionnaire !

La symbiose

Votre succès en poste dépendra des résultats de votre équipe. C'est du moins la vision formelle des choses. Dans les faits, le lien que vous tisserez avec votre supérieur compte pour beaucoup. C'est lui qui fera l'évaluation de vos premiers pas et qui a le dernier mot sur votre maintien en poste.

Cette affirmation n'a pas pour but de vous rendre servile face à lui. Mais vous devrez vous soucier de ses critères de succès et conserver à l'esprit que vous avez avantage à maintenir une bonne relation avec lui. Au cours des premiers jours, prenez donc soin de s'enquérir de son feedback.

Mois 1

Établissez votre réseau

Le management est un métier de relations. Au terme du premier mois, vous devez avoir une appréciation juste du contexte et poser le bon diagnostic. Dans les organisations, le diagnostic est autant une affaire de chiffres et de données que de perceptions et d'attentes des personnes qui gravitent autour de vous. Aussi est-il essentiel que vous preniez le pouls de votre personnel, de vos clients et de vos collègues.

- Écouter votre personnel
- Écouter vos collègues
- Écouter vos clients
- Connaître son patron
- Évaluer les pratiques de gestion
- Comprendre la situation

Écoutez votre personnel

Comme toute personne d'expérience, vous avez déjà en tête quelques solutions à mettre en place. Votre nouveau patron vous a manifesté ses attentes et vous brûlez d'envie de lui montrer de quoi vous êtes capable. Vous avez de la fougue ? Tant mieux ! Cependant, il vous faut aussi un peu de patience.

Si vous annoncez immédiatement vos changements, vous serez perçu comme le « petit boss ». Votre personnel comprendra que VOS projets priment sur leur sort. Soyez prudent. Écoutez-les d'abord : leurs mandats, leurs succès, leurs difficultés, leurs suggestions d'amélioration, les moments où ils auront besoin de vous.

Consultez l'outil :

2. Canevas - Rencontre du personnel

Les rencontres avec vos employés durent de 30 à 60 minutes. Prenez des notes. Abordez avec eux les projets que vous proposez pour connaître leur perception plutôt que d'imposer la vôtre. Vous obtiendrez ainsi l'information nécessaire pour les adapter ou pour les présenter en étant plus convaincant.

Vous ne soupçonnez pas l'importance que peuvent avoir ces rencontres. Au-delà de l'échange d'informations, vous posez un geste de reconnaissance. Vous prenez du temps avec chaque membre de votre personnel. Cette marque de considération représente, pour certains, un bienfait inestimable.

Suggestion 1 **Rencontres individuelles de votre personnel**	**Suggestion 2** **Rencontres individuelles de votre personnel**
1. Le but de la rencontre 2. Les mandats en cours et à venir de l'employé 3. Les besoins de soutien pour réussir les mandats 4. Les suggestions d'amélioration de l'équipe 5. Les réactions à vos projets et idées	1. Le but de la rencontre 2. Les mandats en cours et à venir de l'employé 3. L'évaluation de l'équipe (voir la section : Évalue les pratiques de gestion, ci-après) 4. Les suggestions d'amélioration de l'équipe

Votre équipe dispose-t-elle des compétences et des ressources humaines en quantité suffisante pour remplir adéquatement son mandat ?

Vous n'êtes pas tenu, dès votre premier mois, de répondre à cette question. La réponse a des conséquences importantes sur les plans budgétaire et humain et elle mérite un temps de réflexion. Par contre, il faut vous y pencher et identifier l'information pertinente dès votre première rencontre avec votre personnel. La grille synthèse *Les ressources humaines de l'équipe*, que vous trouverez dans les outils de gestion, vous aidera à faire le point.

Écoutez vos collègues

Vos collègues gestionnaires en savent plus que vous ne le pensez. Certains connaissent bien l'histoire de votre équipe et celle de votre prédécesseur. Certains ne manqueront pas de porter un jugement sur le passé, vous invitant ainsi à découvrir quelles sont les règles non écrites qui garantissent le succès.

Ces discussions vous permettront aussi de découvrir les alliés et les opposants à vos projets. Vous commencerez à découvrir les liens personnels et politiques qu'il faut connaître, les valeurs et les comportements valorisés dans l'entreprise.

Si vous connaissez déjà l'entreprise, profitez de votre nouveau poste pour aborder des collègues avec qui vous aviez moins d'affinités. Profitez de la marge de manœuvre que l'on accorde à tout nouveau gestionnaire pour reconstruire des ponts. Votre ouverture pourra se révéler précieuse pour faire avancer des projets.

La plupart des discussions avec les collègues sont informelles. Elles se tiennent à la cafétéria, dans les corridors ou à la faveur d'une rencontre. N'hésitez pas à faire les premiers pas et à poser les questions pertinentes. Ces rencontres vous aideront à mieux cerner les projets qui seront acceptables et à trouver les alliés pour les faire avancer.

Consultez l'outil :

3. Canevas - Rencontre avec les collègues

Suggestion
Rencontres avec les collègues

1. Qui est-il ? (expérience dans l'entreprise, intérêts, etc.)
2. A-t-il déjà travaillé avec votre équipe ? Si oui, dans quel contexte et comment cela s'est-il déroulé ?
3. Quelle est son évaluation de votre équipe ?
4. Quelles sont ses réactions à quelques-uns de vos projets et de vos idées ?

Le titulaire précédent : Un collègue particulier

Le gestionnaire qui vous précède dans ce poste peut vous fournir une information précieuse sur la situation de l'équipe. S'il est toujours dans l'organisation, rencontrez ce collègue particulier pour le questionner sur sa vision des défis de l'équipe, son opinion sur le personnel, etc. S'il a quitté l'organisation, il vaut la peine de le rejoindre, au moins pour un entretien téléphonique.

Quiz : Du personnel essoufflé

Vous êtes au jour 7. Vous avez rencontré huit des dix personnes de votre équipe. Déjà, vous en dégagez un fil conducteur : le personnel est exténué. Chacun affirme travailler très fort, que les dossiers se succèdent à un rythme rapide, se plaint de l'absence de pauses, a l'impression de ne jamais terminer un dossier à la perfection, ce qui crée le sentiment de ne pas être à la hauteur. Deux employés ont critiqué le fait que certains dossiers ne devraient pas être pris en charge par votre Direction. Parmi les besoins exprimés : quelques demandes de formation, un logiciel plus performant et davantage de personnel. En fait, trois personnes pensent que votre unité devrait disposer d'un effectif supplémentaire.

Vous êtes perplexe. D'une part, votre patron vous a donné deux mois pour lui déposer un plan d'action pour la prochaine année en spécifiant qu'il n'était pas question de demander d'effectif supplémentaire : « Ils se plaignent beaucoup, mais il ne s'y fait pas plus de temps supplémentaire qu'ailleurs ». D'autre part, votre personnel vous semble sincère : il ne semble pas avoir deux minutes inoccupées dans votre équipe. Demain, vous rencontrez deux clients de votre Direction et les deux derniers membres de votre équipe. Que ferez-vous ?

Votre choix ?

A. Rien de particulier. Je ferai mes rencontres demain et je verrai plus tard.

B. Je vérifierai si mes clients sont satisfaits de nos services. Si tel est le cas, je me servirai de leurs commentaires pour demander du personnel supplémentaire à mon patron.

C. J'élaborerai le plan d'action de la prochaine année avec mon équipe au cours des prochains jours même s'ils sont déjà très occupés.

D. J'axerai les prochains jours sur le développement des compétences. Ils auront ensuite la capacité de réaliser ce qui est attendu d'eux. J'autorise les cours de formation et je ferai un coaching étroit du personnel.

E. Je m'occuperai personnellement de deux dossiers stratégiques, qui sont actuellement assumés par les deux seniors. Cela leur libérera du temps et me permettra d'avoir une influence sur l'entreprise.

F. Je vérifierai les besoins de mes clients : Sont-ils satisfaits ? Que recherchent-ils vraiment ? Ont-ils besoin de tout ce que nous leur livrons ? Pouvons-nous leur livrer nos services différemment ?

Réponses
à la page suivante

Quiz : Du personnel essoufflé

MAUVAISES RÉPONSES

A. Testez vos solutions !

Vous avez déjà suffisamment d'informations pour imaginer des solutions possibles et les tester lors de vos prochaines rencontres. Attendre à plus tard vous fera perdre du temps.

B. Attention à votre patron !

Vous venez d'entrer en fonction. Votre patron vous exprime certaines attentes, dont celle de ne pas ajouter d'effectif supplémentaire. Si vous n'y portez pas attention, ne vous surprenez pas qu'il devienne deux fois plus exigeant par la suite.

Si vous croyez sincèrement que votre effectif est insuffisant, montez votre dossier pour le présenter d'ici un an. Pour l'heure, vous devez trouver le moyen « de faire mieux avec les ressources que vous avez déjà » et vous y consacrer honnêtement. Vous n'en serez que plus crédible pour faire une demande d'effectif supplémentaire si les résultats attendus ne sont toujours pas au rendez-vous.

E. Attention à vous !

Cette solution est loin d'être la meilleure. D'abord pour vous, car vous serez sans doute le prochain employé surchargé de travail. Il ne sert à rien de prendre à votre charge des dossiers qui sont déjà entamés par votre personnel. L'effet sera désastreux sur la motivation de vos deux meilleurs employés qui croiront qu'il n'y a plus de défis stimulants à travailler pour vous. Si vous voulez avoir une influence stratégique, suivez de près l'évolution des dossiers par l'intermédiaire de vos employés. Votre influence sera tout aussi grande sans y engloutir tout votre temps.

BONNES RÉPONSES

C. Des objectifs communs

L'essoufflement professionnel, le perfectionnisme, les attentes envers un plan d'action et le fait que les employés pensent que certains dossiers devraient être pris en charge par une autre unité, montrent qu'il est temps de réviser la mission de l'équipe ou, à tout le moins, d'établir des priorités. Établir des priorités permet de classer ce qui doit être fait et ce qui doit être laissé de côté. C'est moins étourdissant. L'équipe doit-elle être associée à cet exercice ? Oui, car votre personnel comprendra mieux pourquoi certaines priorités sont retenues et d'autres non. Ainsi, chacun optimisera l'utilisation de son temps.

D. Des compétences à évaluer

Accordez les formations demandées si vous les jugez bien fondées. Lorsque la demande provient d'eux, il est possible d'améliorer la productivité. Communiquez votre décision dès la prochaine réunion. Cependant, il est trop tôt pour vous lancer dans un programme de développement des compétences et de coaching. D'une part, peu d'indices laissent supposer que le manque de compétences soit le problème principal. D'autre part, vous transmettriez un message d'incompétence à votre personnel. Ce n'est pas le temps.

F. Une source précieuse d'informations

Écouter sa clientèle est toujours une activité payante. Au-delà des commentaires généraux, portez attention à l'amélioration de votre productivité. Vos clients ont-ils besoin du niveau de qualité que vous leur livrez ? Y a-t-il des activités que vous pouvez abandonner, regrouper ou décélérer ? Ces informations seront utiles pour déterminer les priorités avec votre équipe.

Écoutez vos clients

Votre équipe a des mandats, fabrique des produits ou donne des conseils. Votre équipe a nécessairement des « clients », c'est-à-dire des personnes qui ont des demandes et à qui vous assurez des services ou distribuez des produits.

Les clients payent pour ce qu'ils achètent. Ce sont des particuliers ou des gens d'une autre organisation. Ce sont des clients que nous dirons « externes ». Il y a aussi des clients « internes ». Par exemple, la direction du soutien technologique donne des conseils au personnel sur l'utilisation des outils bureautiques. Ce sont ses clients. Plus précisément des clients internes puisqu'ils sont issus de l'entreprise.

Les clients jugent la qualité de vos services. Ils les apprécient ou les critiquent. Les clients justifient essentiellement la raison d'être de votre unité. Que disent-ils de votre équipe ?

Dès les premiers jours, tentez de rencontrer des clients; les plus importants et les plus critiques. Votre patron sera de bon conseil pour en identifier quelques-uns. Leur opinion comptera pour beaucoup dans l'évolution des activités de votre équipe. À l'ordre du jour : les écouter !

Consultez l'outil :

4. Canevas - Rencontre avec la clientèle

Suggestion
Rencontres avec vos clients

1. Leur rappeler le but de la rencontre
2. Leur évaluation des services et des produits au cours des derniers mois
3. Leurs besoins futurs
4. Leurs réactions à quelques-uns de vos projets et de vos idées

Connaître son patron

Vous le connaissez dans son rôle de supérieur immédiat. Il vous a embauché et vous a transmis vos premiers mandats. Il vous faut maintenant découvrir la personne derrière le statut. Que valorise-t-il dans ses relations avec les autres ? Souhaite-t-il obtenir beaucoup d'information ou se contente-t-il de l'essentiel ? Préfère-t-il des faits ou votre opinion ? Qu'est-ce qui lui fait plaisir ?

La vie harmonieuse est aussi faite de ces petits détails.

Évaluez les pratiques de gestion

Les pratiques de gestion sont des moyens mis en place pour coordonner une équipe. Elles ont une influence sur l'efficacité organisationnelle et sur le climat de travail. Votre arrivée est une occasion pour les réévaluer. Aucune pratique de gestion n'est absolue. Elles sont toutes appelées à évoluer. Faites une évaluation avec votre équipe et adaptez ce qui doit l'être. Comme il est relativement facile pour un gestionnaire de les modifier, vous devriez y porter une attention particulière dès les premières semaines.

L'équipe tenait-elle des réunions périodiques ? Étaient-elles efficaces et stimulantes ?

Quels sont les gestes usuels de reconnaissance ou les traditions à préserver ?

L'évaluation s'effectue :

- En posant des questions ouvertes lors des rencontres avec votre personnel;
- En posant des questions ouvertes lors des réunions d'équipe;
- En administrant un questionnaire écrit dont les réponses seront présentées et discutées lors d'une réunion d'équipe ultérieure, par exemple :

Consultez l'outil :

5. Évaluer les pratiques de gestion

1. Identifier les pratiques que vous souhaitez évaluer (voir l'outil de gestion 5) sur un questionnaire.
2. Le distribuer à chaque équipier qui le complète rapidement.
3. Il est compilé par un membre de l'équipe qui présentera les résultats d'ensemble lors de la réunion d'équipe.
4. La discussion vous aidera à convenir des pratiques de gestion à conserver, à mettre en place ou à adapter.

Comprendre la situation

Le temps passe vite. Vous avez consacré une part importante de vos trois premières semaines aux rencontres pour établir vos contacts. Mais le réseau n'est pas une fin en soi. Il sert à obtenir de l'information, à véhiculer vos opinions, à obtenir des appuis. Un bon réseau sert vos intérêts.

Dans ce premier mois, ces rencontres auront été utiles pour mieux comprendre la situation. Le prochain mois sera consacré aux priorités.

Pour le moment, faites le point sur ce que vous avez entendu et sur ce que vous retenez d'important. Inscrivez sur une même feuille tous les constats, petits ou grands, qui demanderont une attention particulière de votre part. Aucune grille n'est suggérée. Prenez une feuille blanche, écrivez-y vos réflexions et faites les liens nécessaires entre eux : des flèches, des séparations, des regroupements avec des ronds. La seule contrainte : que le tout tienne sur une feuille. Il est plus facile d'en tirer une synthèse.

Mois 2

Donnez la direction

C'est lorsqu'il prend concrètement la direction d'une équipe, qu'un gestionnaire donne sa pleine mesure. Il est alors important :

- De prendre les premières décisions;
- D'établir vos premières priorités;
- De clarifier les attentes avec votre supérieur immédiat;
- D'orienter votre personnel sur les priorités lors d'une réunion;
- D'amorcer les changements.

Les premières décisions

La prise de décision au nom de l'équipe fait partie du métier de gestionnaire. Les premières décisions :

- **Seront petites** (sur le plan budgétaire ou l'effet sur le personnel). Le gestionnaire prend généralement de petites décisions dès sa première semaine d'entrée en fonction.

- **Sont susceptibles d'avoir l'adhésion des personnes de l'équipe.** Par exemple, elles peuvent être issues de la conjonction de vos propres observations et des suggestions de certains membres de l'équipe (ex. : l'achat d'un logiciel, d'un bouquin, déplacer le télécopieur, etc.). Le personnel appréciera en particulier que vous vous occupiez de petits irritants qui traînent depuis longtemps.

Dès son entrée en fonction, la directrice d'une bibliothèque rencontre son personnel. Elle entend de nombreuses plaintes sur le délabrement des lieux. Elle fait le même constat. Les travaux de rénovation pourraient être coûteux et longs. Elle pourrait elle-même se plaindre de l'absence de budget pour effectuer ces travaux.

Cependant, la directrice voulait agir et montrer sa capacité d'écoute au personnel. Elle décide alors d'acheter immédiatement un peu de mobilier neuf et de faire décorer un petit coin lecture à l'entrée de la bibliothèque. L'effet fut positif et très remarqué par la clientèle et le personnel.

- **Porteront un message.** Pas tant par la décision elle-même que par les valeurs que vous véhiculez. Par exemple, si vous avertissez délicatement un employé qui n'est manifestement pas appliqué à son travail, les gens retiendront davantage le sérieux et l'efficacité de votre discours que le blâme, lequel, pourtant, était justifié.

- **Annonceront, au besoin, la mise en place d'un processus de changement plus élaboré.** Après seulement 30 jours, il n'est pas réaliste de vouloir mettre tout sans dessus dessous. Par contre, vous pouvez annoncer que vous allez changer tel processus et qu'un groupe de travail déposera un plan d'action d'ici deux mois. La décision ne change rien concrètement, mais elle annonce un changement considérable. Déposez votre échéancier et discutez-en avec votre personnel.

Les premières priorités

Le personnel de l'équipe remarque vos actions et vos décisions. Il attend aussi de vous un plan plus articulé, des priorités, une vision d'ensemble. Les priorités aident à distinguer l'essentiel de l'accessoire. Elles orientent les ressources humaines et financières vers des objectifs communs.

Quelle forme prendront vos priorités ? Faut-il vraiment présenter un plan complet après seulement quatre semaines ? Tout dépend de la situation de l'équipe.

- **Le plan complet.** Si la situation est critique, il est pressant de fournir des priorités claires au personnel, peut-être pour une période plus courte (ex. : les six prochains mois); quitte à les modifier par la suite. Enfin, si le nouveau gestionnaire est issu de cette équipe et qu'il connaît bien l'environnement, il lui est plus simple de choisir les priorités pertinentes.

- **Le changement important.** Sans présenter un ensemble de priorités, il est possible de n'en énoncer qu'une qui demandera beaucoup de ressources.

- **Le projet pilote.** Si vos idées sont audacieuses pour l'entreprise, il se peut que le meilleur chemin pour arriver à votre but soit de démarrer un projet pilote. Le caractère temporaire du projet pilote le rend moins menaçant pour les tenants du statu quo. Par la suite, vous serez en mesure de présenter des résultats et de faire évoluer les décideurs.

Jour 35 : Clarifiez les attentes avec votre patron

Lors de votre embauche, votre nouveau patron vous a parlé des défis qui vous attendaient. Il a formulé ses attentes. Vous avez été attentif, cela va de soi. Cependant, il est demeuré vague sur certains sujets. Il est aussi possible que vous n'ayez pas perçu les sujets qui comptaient vraiment pour lui. Il y a lieu de l'écouter à nouveau.

Les premières semaines ont été enrichissantes pour vous. Vous commencez à mieux saisir le défi qui vous attend. Peut-être avez-vous même une perception différente de la sienne sur les objectifs ou les moyens à utiliser pour les atteindre. Vous avez besoin de le revoir pour en discuter. Il faut que votre patron évolue en symbiose avec vous. Faites-lui part de votre perception de l'équipe, des objectifs que vous envisagez et des moyens que vous comptez utiliser pour les atteindre. Faites-lui part des priorités, des changements ou du projet pilote que vous planifiez.

Les remarques et les commentaires de votre patron seront utiles à plus d'un titre. D'une part, il connaît bien le contexte et il peut vous transmettre l'information manquante. D'autre part, il vous faut son appui pour procéder aux changements (qui sont maintenant plus concrets pour vous). Enfin, ses réactions vous en diront long sur ses critères de crédibilité. Ses questions, ses doutes et ses approbations vous instruiront sur ses valeurs. Ainsi, il vous sera plus facile de vous adapter à lui.

Consultez l'outil :

6. Clarifier les attentes de votre patron

Suggestion
Rencontre avec votre patron

1. Présentez votre perception des défis et des personnes de l'équipe dans le but de les valider avec sa propre perception.
2. Présentez les changements à réaliser ou les moyens à prendre pour atteindre vos objectifs. Qu'en pense-t-il ?
3. Obtenez son accord formel sur quelques-unes de vos idées.
4. Obtenez son degré d'appréciation de votre comportement (ce qu'il a aimé, ce qui lui a semblé inapproprié, etc.)

S'adapter à son patron

Heureux homme, heureuse femme, si votre patron approuve tous vos choix et vous félicite de votre initiative. Il n'en est pas toujours ainsi. Il arrive que l'on soit déconcerté de cette rencontre. Ce qu'il a dit ou ce qu'il a rejeté de votre plan vous heurte. Attention ! Ne posez pas de gestes précipités. D'abord, vérifiez ce que vous pouvez modifier dans vos propositions. Ensuite, retournez le voir pour lui démontrer votre bonne volonté. N'oubliez pas que vous arrivez en poste : ce n'est pas le temps d'amorcer une confrontation.

Jour 40 : La 1ère réunion

Préparer une première réunion provoque des petits chatouillements intérieurs. Une sorte de trac, et ce, même chez les gestionnaires aguerris.

Il y a un certain risque à tenir une réunion : celui, entre autres, de ne pas contrôler son déroulement. C'est d'ailleurs là que se situe la valeur de la réunion : celle d'avoir suffisamment confiance en son équipe pour prendre des risques. Risquer, c'est écouter les opinions de chacun, discuter pour arriver à un consensus. C'est être intelligent à plusieurs.

La réunion devient ainsi le moment privilégié où se crée l'esprit d'équipe.

Préparez votre première réunion. Envoyez l'ordre du jour quelques jours à l'avance. Assurez-vous d'y intégrer tous les sujets qui seront abordés. À cette étape, vous devriez être en mesure d'annoncer les décisions que vous avez prises. Si vous devez faire des changements importants et rapidement, il est bon de consacrer beaucoup de temps aux motifs qui justifient ces changements, autant pour les présenter que pour écouter les commentaires de vos équipiers.

Consultez l'outil :

7. La première réunion

Après la rencontre, n'hésitez pas à demander un feedback à un ou deux employés. Quelles sont leurs impressions sur le déroulement de la réunion ? Sur l'animation ? Ces questions demandent un peu de courage, mais les réponses vous seront utiles. Profitez du fait qu'il s'agit de votre première pour vous corriger.

Suggestion n°1
Ordre du jour d'une première réunion courante

1. Bienvenue, objectifs et ordre du jour
2. Constats des rencontres des derniers jours
3. Un ou deux sujets à aborder à la suite des observations recueillies
4. Informations générales
5. Questions générales

Suggestion n° 2
Ordre du jour d'une première réunion avec des changements importants à annoncer

1. Bienvenue, objectifs et ordre du jour
2. Constats des rencontres et mandats de la direction
3. Discussion sur les motifs du changement
4. Suggestion sur les étapes ou sur les modalités pour réaliser les changements (remue-méninges)
5. Questions générales

Amorcez des changements

Vous souhaitez procéder à des changements. La vitesse à laquelle vous les ferez dépend du contexte. Par contre, pour engager l'équipe à votre suite, il y a des gestes incontournables à poser. Le processus des changements à succès est bien documenté. Voici deux étapes cruciales :

Étape 1 :
Votre personnel doit comprendre la nature et les motifs du changement proposé

Comprendre ne veut pas dire « le patron nous a fait un discours » sur le sujet. Cela veut dire que la plupart des employés saisissent les enjeux, qu'ils sont capables de les expliquer et de les accepter. Pour y arriver, il faut que vous prépariez un bon argumentaire, le présentiez au personnel, leur demandiez d'en discuter (débattre des motifs pour changer, en ajouter, par exemple, lors d'ateliers de discussion) et déterminiez un échéancier pour effectuer les changements proposés.

Réunion de lancement

1. Présentation de l'argumentaire
2. Atelier de discussion : Quels sont, selon vous, les principaux motifs pour effectuer ces changements ?
3. Que pensez-vous de l'échéancier proposé pour l'exécution de ces changements ?

L'échéancier proposé

Semaines 1 à 3
Diagnostic (ex. : fait par un comité, rencontres avec des clients, etc.).

Semaine 4
Présentation des constats à l'équipe, recherche de solutions.

Semaine 5
Étude des coûts et du choix des moyens privilégiés par la direction.

Semaine 6 et suivantes
Mise en place des moyens retenus.

Étape 2 :
Demeurez strict sur l'essentiel, souple sur le processus et les moyens adoptés

Vos employés exprimeront des résistances, car il y a toujours des résistances au changement. Vous serez peut-être ébranlé dans la mesure où elles seront intenses ou bien fondées. Si vous décidez de maintenir le cap, vous devrez demeurer ferme sur votre objectif fondamental, mais souple sur les modalités.

Exemple 1

Objectif : améliorer la qualité du service de votre unité.

Une première réunion a permis de discuter des motifs pour améliorer et mieux comprendre l'évolution de chaque poste. Ensuite, vous avez suggéré d'effectuer une enquête client. Lors d'une deuxième réunion, le personnel a pris connaissance du diagnostic et il semble bien comprendre le changement qui doit être effectué.

Vous avez discuté des gestes concrets à poser. Il y a eu de vives résistances, (justifiables à certains égards) à ce que le produit « A » soit modifié. Les plus résistants sont justement dans l'équipe qui fabrique le produit « A ». Il vous semble important, mais non essentiel, de modifier le produit « A ». Vous convenez alors de procéder d'abord à des modifications aux produits « B » et « C ». Après, le tout sera réévalué.

Exemple 2

Objectif : il est impératif pour votre entreprise de maîtriser ses coûts et vous avez le mandat de réduire les dépenses de votre unité.

La réunion où vous présentez les arguments est mouvementée. Lors de l'atelier sur les motifs incitant au changement, il y a beaucoup de frustration exprimée par la plupart des membres de votre équipe; on cherche des coupables ou on pense que ce sont les voisins qui doivent passer à la caisse.

Après avoir tenté (en vain) de calmer votre personnel, vous dites ceci : « L'entreprise est dans une situation difficile. Il y en a peut-être qui ont plus de responsabilités que nous dans cette débâcle, mais ce n'est pas à nous de trouver les coupables. Par ailleurs, je demeure convaincu qu'il nous faut faire notre part dans la recherche de solutions car nous sommes solidaires de cette entreprise. Compte tenu de l'émotivité et de la fatigue, je pense qu'il sera difficile de poursuivre la réunion sur ce thème aujourd'hui. Nous y reviendrons dans une prochaine réunion et, entre-temps, je compte sur vous pour trouver des solutions et faire preuve de créativité comme vous l'avez souvent fait par le passé. »

Mois 3

Influencez l'avenir

Il n'est pas tout de donner la direction : les gens doivent la prendre ! Il faut veiller à l'exécution. Faire les suivis appropriés. Corriger le tir. Voici des moyens pour y parvenir :

- Affichez vos couleurs !
- Évaluez l'équipe
- Redéfinissez les indicateurs de performance
- Faites bouger votre nouveau réseau
- Soulignez les premiers succès
- Planifiez une deuxième réunion

Affichez vos couleurs !

Votre influence passe beaucoup par vos remarques quotidiennes. N'ayez pas peur de dire ce que vous pensez du travail de votre personnel. Mais attention, tout est dans la façon de le dire ! Le personnel accueillera toujours positivement votre feedback s'il sent que vous avez l'intention de les aider et qu'il est donné dans le respect.

X « Tu es mal à l'aise ? » (*subjectif*)
⇨ « Tu bouges beaucoup. Est-ce que ça va ? » (*descriptif*)

X « Ton dossier n'est pas bon » (*subjectif*)
⇨ « J'ai de la difficulté avec ton dossier ». (*descriptif*)

SOYEZ DESCRIPTIF

Le feedback constructif est basé sur l'observation d'un comportement par nos sens (vue, ouïe, toucher). L'observation est généralement similaire d'une personne à l'autre. Le feedback est alors descriptif. L'interlocuteur est libre de l'interpréter à sa façon. Par opposition, si le feedback est subjectif, il contient un jugement. Le jugement est fondé sur une échelle de valeurs personnelles. C'est pourquoi il est générateur de tension.

X « Mon Dieu que tu es bête ! » (*général*)

⇨ « Le ton sur lequel tu me réponds m'étonne et me choque » (*spécifique*)

SOYEZ SPÉCIFIQUE

Le feedback constructif vise un comportement précis. La personne qui reçoit ce genre de feedback est davantage en mesure de comprendre ce qui devrait être modifié. De plus, elle comprend que c'est le comportement qui est visé plutôt que sa personne.

Évaluez l'équipe

Lors du premier mois de votre entrée en fonction, vous avez rencontré votre personnel. Vous avez sommairement évalué votre équipe. Vous avez maintenant des priorités, des objectifs à atteindre.

Consultez l'outil :

8. Les ressources humaines de l'équipe

Y arriverez-vous avec l'équipe en place ? Faut-il ajouter du personnel ? Le personnel en place doit-il acquérir de nouvelles compétences ? Y a-t-il des gens qui doivent corriger leur comportement ?

Ce sont des questions qui exigent du budget et qui brassent les sentiments. Mais c'est vous qui devez trouver réponses à ces questions. C'est à vous d'y réfléchir. Il y aura, par la suite, des moments propices pour passer à l'action. Par exemple, à la faveur de la période budgétaire ou à la suite d'un départ imprévu d'un membre de l'équipe.

Redéfinissez les indicateurs de performance

Les priorités de l'équipe sont collectives. Elles seront toutefois réalisées à partir de la contribution individuelle de chacun. Il devient alors utile d'introduire des indicateurs de performance individuelle, ou de les modifier.

Peu d'entreprises travaillent avec un inventaire adéquat d'indicateurs de performance. Il ne s'agit pas ici d'amorcer un processus long et complexe visant à doter chaque poste d'indicateurs. Cependant, il est important que vous affirmiez, et que vous puissiez inscrire, des indicateurs qui s'adressent à des personnes qui sont responsables des changements que vous voulez introduire.

Un indicateur de performance est un signe, quantifiable ou observable, qui témoigne du succès d'un objectif. Par exemple :

La qualité du service

- Servir un client avec le sourire et en le regardant;
- Traiter environ 20 dossiers l'heure;
- Le client répond « Oui » à la question « Est-ce que j'ai bien répondu à votre demande ? »

Il est toujours étonnant de constater que les personnes s'ajustent bien et rapidement lorsqu'elles comprennent bien ce qui est attendu d'elles.

Faites bouger votre nouveau réseau

Vous avez consacré beaucoup de temps à tisser des liens avec vos collègues. Ces liens doivent porter fruit.

- En considérant vos objectifs, quels sont les gestionnaires qui pourraient vous apporter une contribution ?
- Quelles sont les directions qui pourraient fournir du personnel sur l'un de vos projets ?
- Qui sont les collègues qui pourraient vous donner une information privilégiée pour accélérer un processus ?

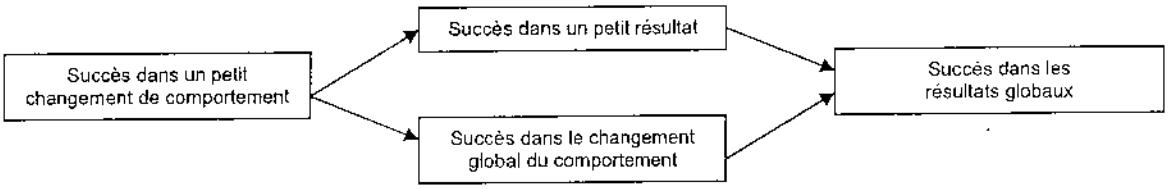
Votre personnel connaît les objectifs collectifs et il se met au travail. Toutefois, il compte sur vous pour ouvrir des portes qui demeureraient closes sans votre intervention.

Soulignez les premiers succès

Vous demandez beaucoup à votre personnel. Il faudra leur donner beaucoup. Ainsi, attardez-vous à remarquer et à souligner les petits succès : le commentaire d'un client, une statistique qui s'améliore, une anecdote d'une employée. Répétez vos félicitations plus d'une fois, à plus d'une personne.

Il y a, dans le fait de souligner un succès, un geste évident de reconnaissance. Il sera apprécié de votre personnel. Il y a, et c'est tout aussi important, une appréciation de ce qui doit être fait différemment. Vous clarifiez, de façon positive, les attentes que vous avez. Par exemple, en soulignant la rapidité et l'affabilité de Rémi, vous lui montrer la valeur que vous accordez à ces aspects de la qualité de son service.

Le succès n'est pas le fruit de la *pensée magique*. L'atteinte d'un objectif global est précédée d'une foule de petits succès dans les résultats individuels. Elle est aussi la conséquence d'un changement global de comportement des équipiers. L'un et l'autre résultent de petits succès dans le comportement. Les petits gestes de vos équipiers sont porteurs des grands succès. Voilà pourquoi il est important de les observer et de les souligner.



? **1.**
2.
3.

À la lecture d'un texte semblable, la nécessité de féliciter son personnel apparaît toujours évidente. Mais le ferez-vous ? Pourriez-vous énoncer immédiatement trois petits succès que vous soulignerez au cours des deux prochains jours ?

Jour 70 : La 2e réunion

La première réunion fut stressante ? Stimulante? Difficile? Une deuxième réunion est nécessaire. Comme il y en aura aussi une troisième, et d'autres encore.

Les équipes performantes tiennent des réunions régulièrement. Le personnel prendra l'habitude de s'y exprimer et contribuera de plus en plus à son contenu ainsi qu'à son animation. L'effet sur le climat de travail est positif et important.

Voici quelques trucs du métier pour vous aider à dynamiser vos réunions :

- Donnez-vous un ordre du jour relativement standard. Cela facilitera votre préparation, de même que celle de votre personnel.

- Respecter l'horaire et l'ordre du jour. N'hésitez pas à demander à un équipier trop bavard de préciser sa pensée rapidement pour laisser ses collègues s'exprimer. Faites la remarque qu'une intervention vous semble hors sujet si tel est le cas. Vos réunions seront plus productives et tous l'apprécieront.

- Si vous êtes un animateur nerveux, désignez-vous un coach interne. Il vous donnera du feedback et vous suggérera des mesures correctives. Ce coach peut venir de l'extérieur ou être un de vos employés.

- Ne parlez pas trop. Le monologue est un piège où tombent bien des gestionnaires. Préparez-vous des questions pour permettre à votre personnel de discuter. Exercez votre écoute. Avant de montrer votre désaccord sur une intervention, demandez au reste de l'équipe s'il partage l'opinion exprimée. Vous pouvez aussi demander à l'un de vos équipiers de présenter le dossier et vous vous chargez d'animer la discussion qui va suivre.

- Après quelques rencontres, demandez à l'équipe d'évaluer vos réunions. Leur fréquence est-elle adéquate ? Sont-elles assez ou trop longues ? Sont-elles productives ? Les gens participent-ils assez ? Et qu'en est-il des autres moyens de gestion qui sont en place ?

Jour 100 — Faites le point sur vos compétences

Comment avancent les dossiers et les résultats ? Comment évaluez-vous votre leadership jusqu'à maintenant ? Où en êtes-vous dans cette expérience de gestion ? Êtes-vous heureux dans ce poste ? Faites le point. Il est important, pour l'avenir de votre équipe comme pour le vôtre, de corriger le tir avant qu'il ne soit trop tard.

Les exercices suggérés vous permettront d'accumuler du feedback sur votre nouvelle fonction. Le but est de faire le point et d'établir un bref plan de développement personnel pour les mois à venir.

Consultez les outils :

9. Le point sur mes objectifs

Le point sur vos objectifs.

Commentez l'atteinte de vos objectifs.

10. La perception d'un collègue

Perception d'un collègue sur vos forces et vos faiblesses.

Posez la question suivante à un collègue gestionnaire : Comment me perçois-tu dans mon nouveau poste ?

Perception du supérieur immédiat sur vos forces et vos faiblesses.

Comment votre patron perçoit-il votre évolution dans votre nouveau poste ? Prenez quelques minutes pour lui demander candidement ce qu'il pense des résultats de ce premiers mois. Utilisez l'outil précédent au besoin (La perception d'un collègue).

11. Bilan personnel 100 JOURS

Bilan personnel 100 JOURS.

Il fait la synthèse de vos 100 premiers JOURS. Faites le point sur le défi auquel vous faites face et identifiez des actions qui vous permettront d'améliorer vos compétences et de parfaire votre développement.

E-18

Jésabelle Sirois conseillère en gestion des ressources humaines

Le matin du 16 avril 2018 vers 8 h 45, Geneviève Gingras vient à mon bureau pour me demander d'intervenir auprès de madame Annie Tremblay qui a reçu une mauvaise nouvelle et qui est en état de crise. Geneviève me remet un dépliant avec les coordonnées du PAE et me mentionne que l'intervenante pourra recevoir la gestionnaire pour un rendez-vous vers 10 h. Elle me remet également des coupons de taxi parce qu'elle pense que la gestionnaire n'est pas en état de conduire. M. Reid, qui discute avec Julie Dubé et Geneviève Gingras (dans le secteur des ressources humaines) me demande de dire à Brian Hugues qu'il peut remonter.

Je descends dans la salle du rez-de-chaussée ou l'intervention a eu lieu et cogne à la porte. M. Hugues et le gardien de sécurité sont présents avec Annie. Je dis à M. Hugues que je vais prendre le relais et ils sortent tous les deux. Je dis à Annie qu'on m'a demandé de venir la voir parce qu'elle a reçu de mauvaises nouvelles et qu'on veut s'assurer qu'elle va bien. Je lui mentionne que j'ai déjà travaillé dans un PAE, c'est pourquoi on a fait appel à moi.

Annie me montre la lettre qu'elle a reçue et me dit qu'elle se sent comme une criminelle. Annie se demande ce qui va lui arriver. Elle semble en état de choc et répète à plusieurs reprises «qu'elle n'en revient pas». Elle s'inquiète d'être la dernière informée de la situation, elle a l'impression que tout le monde était au courant sauf elle. Je la rassure en lui disant que ce genre de situation est traité avec un grand souci de discrétion.

Je lui explique que je n'ai pas d'information sur la situation et qu'on m'a demandé de venir la voir, car les gens sont inquiets. Je lui mentionne que l'intervenante du PAE pourra la recevoir à 10h, que c'est une spécialiste, qu'elle va pouvoir l'écouter, lui permettre de se déposer pour ensuite être en mesure de prendre des décisions par rapport à sa situation. Annie répète à plusieurs reprises qu'elle veut aller chez elle, qu'elle veut être seule. J'essaie de la rassurer en lui disant que je comprends ce n'est pas une journée facile pour elle. Je lui suggère encore que ça serait une bonne idée d'aller voir quelqu'un qui pourrait l'écouter pour ne pas qu'elle se retrouve seule dans ce moment difficile. Je lui demande si elle a quelqu'un dans son entourage qui peut lui apporter du soutien. Elle me répond qu'elle est bien entourée et que je n'ai pas à m'inquiéter.

À un moment, je lui propose de l'accompagner pour aller rencontrer l'intervenante. Elle ne veut pas, elle veut aller chez elle, elle veut être seule. Après quelque minutes de discussion, je lui offre de la raccompagner chez elle parce qu'elle ne la sent pas en mesure de conduire (elle est vraiment très blanche, ne veut pas enlever son manteau, elle tremble, je crains qu'elle ne perde connaissance). Je décide donc d'appeler Geneviève pour lui dire qu'Annie désire quitter et pour voir si le RDV peut être devancé. Annie demande à parler à Geneviève.

Quand Annie raccroche, elle décide d'aller au RDV et me demande si je peux l'accompagner (ou je lui propose, je ne me souviens pas). Annie m'explique qu'elle a été victime d'un vol lors d'un déplacement pour le travail et qu'elle a plusieurs choses à aller régler chez elle à ce sujet.

Pendant nos discussions, elle va à la salle de bain à au moins deux reprises (elle mentionne avoir très mal au ventre). Je l'accompagne, mais je reste à l'extérieur de la salle de bain. À ce moment, l'agent vient me voir pour s'assurer que tout va bien. La première fois, comme c'était un peu long, j'ai ouvert la porte et je lui ai demandé si tout allait bien, simplement pour m'assurer qu'elle n'a pas fait un malaise. La deuxième fois, je vais me laver les mains et je lui repose la même question, toujours dans l'intention de m'assurer qu'elle va bien.

Je demande à l'agent d'appeler un taxi. Comme une rencontre doit avoir lieu dans la salle où nous nous trouvons, nous décidons de sortir et d'aller attendre le taxi dans le portique. Au bout d'un certain temps d'attente qui nous parait assez long, je lui propose de prendre ma voiture qui est tout près afin d'aller au rendez-vous. C'est à ce moment que le taxi arrive et qu'il nous conduit au bureau de l'intervenante.

L'intervenant vient nous accueillir et nous invite à entrer dans le bureau. Elle nous demande l'objet de notre visite. Annie commence à expliquer qu'elle a reçu une lettre de suspension ce matin. Elle mentionne que nous avons fait un diagnostic, que des démarches sont commencées et qu'elle avait l'impression d'être sur la bonne voie. J'arrête la conversation en disant que je ne désire pas y assister et que mon rôle était seulement d'accompagner Annie au rendez-vous. Je laisse mon numéro de téléphone à l'intervenante pour qu'elle me rappelle lorsque le rendez-vous sera terminé. Elle m'indique l'endroit où je peux aller prendre un café. Je reviens environ 30 minutes plus tard et j'attends dans le portique pour ne pas les interrompre. Lorsque le rendez-vous se termine, Annie va de nouveau à la salle de bain et je demande à l'intervenante si elle pense qu'Annie est en état de conduire sa voiture pour retourner chez elle. L'intervenant me dit oui, elle peut prendre le volant. L'intervenante me dit qu'elle pense que nous avons fait la bonne chose en venant au rendez-vous, et qu'en général dans ce genre de situation ce que les gens trouvent difficile c'est de ne pas avoir beaucoup d'information.

Nous revenons du rendez-vous en taxi et je discute de la température avec le chauffeur parce qu'il fait tempête. En arrivant au bureau, je lui demande si elle se sent correcte pour conduire et elle me répond par l'affirmative. Elle me demande de l'accompagner, car elle aimerait retourner à la salle de bain avant d'aller chez elle. En entrant, je mentionne à l'agent que nous allons à la salle de bain puis elle ira chercher sa voiture ensuite. Je la reconduis en bas et j'ouvre la porte avec ma carte. Je lui dis d'être prudente et de prendre soin d'elle. Elle me dit merci et quitte.

E-19

Les lignes qui suivent sont retranscrites des notes manuscrites que j'ai pris pendant les entretiens que j'ai eus avec des employés ou différents intervenants concernant le climat de travail à la DFPP. Ce document représente la vision des gens rencontrés au mieux de ma compréhension.

J'y préciserai également les propositions faites afin de tenter d'améliorer la situation problématique décrite.

2017-04-27

Hélène Lachance : discussion / déposition / dénonciation / propositions de solutions

Madame Lachance me rencontre dans mon bureau afin de discuter d'une situation qu'elle souhaite voir changer.

(Madame Lachance fait un récit détaillé et précis. Madame Lachance a, à quelques reprises, versé quelques larmes pendant la rencontre.)

Madame Hélène Lachance me dit que :

Madame Lachance me fait un résumé de son arrivée au DGEQ :

Elle est entrée en fonction au DGEQ le 1er mars 2017

Elle a eu rapidement des indices par les autres employés que Madame Annie Tremblay était une personne « coriace ».

Madame Tremblay vient se confier de sujets confidentiels dès les premiers jours suivants son arrivée.

Madame Tremblay confie l'intérim de la direction à madame Lachance.

Madame Tremblay confie à madame Lachance que Patricia Plante serait une gestionnaire non-bonne. Si Madame Lachance proposait à Madame Tremblay de remettre Patricia gestionnaire, Madame Tremblay répondait « bin non ».

Martin Morin (adjoint de Madame Tremblay) confie à madame Lachance que madame Tremblay n'aime que madame Lachance sur tout l'étage.

Monsieur Simon Couture confie à madame Lachance que Madame Tremblay n'aime que Martin Morin et madame Lachance.

Madame Tremblay aurait un langage direct et peut donner des coups de poing sur la table.

« le presto est toujours à « on » »

« On marche sur des œufs »

Nadia Laroque (une employée) « est passée à la moulinette » de Madame Tremblay

Monsieur Simon Couture est « balafré » . Madame Lachance me dit qu'il travaille à sa satisfaction. (selon ses critères il est un bon employé)

Kathleen (Giguière-Tremblay) dit à Hélène que Annie à dit aux vérificateurs qu'elle va les remplacer.

Vincent Quirion a pleuré à plusieurs occasions.

Lors d'un Comité de direction (Annie, Patricia, Marc Arsenault, Martin, Hélène)

Chaque sujet du comité ; « on se fait rentrer dedans »

Annie demande « comment ça t'as pas fait ça? »

Annie demande de faire avancer un guide. Simon n'avait pas terminé un guide. Hélène dit qu'il lui faut l'aide de Vincent pour terminer le guide plus efficacement.

Annie ne veut pas que Simon travaille avec Vincent pour ce mandat (rédaction du guide).

Hélène me dit qu'il y a contradiction avec le discours ou « Annie souhaite que tous travaillent ensemble » (les 2 services)

Lors d'un second Comité de direction (Annie, Patricia, Marc Arsenault, Martin, Hélène)

Aucun ordre du jour.

Hélène n'a pas pu apporter des documents et prévoir les réponses aux points qui vont être abordés.

Martin revient sur des documents.

Annie se plaint que M. Reid se ne soit pas content des contributions n'ayant pas été ...
*(Antoine- j'ai manqué la fin de la phrase)

Annie dit à Hélène « t'es incompétente, je vais faire entrer des auditeurs à ta place »

Annie dit en parlant d'Hélène que « un gestionnaire est capable habituellement ».

Rencontre à 9h30 2017-04-27

(Selon ce que je comprends, il semble y avoir seulement Hélène et Annie pendant ce début de rencontre, mais d'Autres étaient attendus)

Hélène me raconte l'échange entre elle et Annie :

Hélène me dit que « Annie à une face glaciale et fermer »

Hélène aurait dit 2 fois « bonjour »

Au 2e bonjour Annie répond « Oui oui bonjour, j'espère que tu es plus de bonne humeur qu'hier. »

Hélène dit « Je ne sais pas quelle face tu aurais si tu t'étais fait rabrouer devant plein de monde »

Annie aurait répondu quelque chose du genre « moi ça ne me dérangerais pas »

Hélène « on est pas pareille »

Annie annule la rencontre

Annie + Nathalie Pitre (Directrice des co*mmunications) appellent Hélène du bureau de Nathalie

Nathalie demeure calme pendant la discussion.

Annie a un ton de voix excitée et énervée.

Elles informent Hélène que Jasmin Laferrière a envoyé un document à un petit journal.

Hélène entend Annie dire « ça fait plusieurs fois que je t'avise à cet effet. »

Hélène se sent rabrouée devant une personne. Hélène dit que c'est « inacceptable »

Selon Hélène des gens ont été victimes du climat : Nadia Laroque, Vincent, Simon, Marc

(Peut-être aussi Martin Morin, Hélène est moins affirmative pour lui)

Marc Arsenault serait à ramasser à la petite cuillère.

Il a eu une rencontre avec Hélène et il était très stressé. Hélène l'invite à revenir plus tard lorsqu'il serait plus calme.

Marc Arsenault dit à Hélène qu'il est « tellement nerveux, tu n'as pas idée »

1 heure plus tard, il envoie un courriel à Hélène : titre « Merci », il dit que la raison de son stress est Annie. Il dit qu'Hélène lui a fait prendre connaissance que si on veut être traité avec respect il faut traiter les autres avec respect.

Hélène me dit ne pas savoir ce que M. Reid sait

Hélène me dit qu'elle ne sait pas ce qu'Annie dit à M. Reid

****

Hélène me demande si elle doit signaler la situation à M.Reid. Je lui demande ce qu'elle en pense. Je l'invite à signaler la situation à M. Reid si elle croit que c'est la bonne chose à faire.

Hélène Pleure

Hélène me dit qu'elle ne veut pas que d'autres subissent ce qu'elle a subit.

Hélène me dit avoir vécu la même chose au ministère de la Justice. Elle me dit qu'elle se serait fait dire de ne pas déposer de plainte par le répondant en harcèlement psychologique à l'époque.

Hélène me dit que le Ministère de la Justice aurait attendu d'avoir 10 démissions de gestionnaire avant d'agir.

****

Hélène me dit (et m'informe du fait) qu'Annie va déposer son dossier aux Ressources humaines. Sur un ton très affirmatif et non interrogatif.

(Selon ce que je comprends, c'est Annie qui aurait dit à Hélène qu'elle allait déposer son dossier auprès des Ressources Humaines)

****

On fait le tour de la politique en harcèlement civilité et conflit du DGEQ.

Processus interne, enquête, CFP, définition de ce qu'est le harcèlement psychologique, etc.

Hélène me dit avoir déjà 2 options en tête

1- Prendre des vacances et sa retraite par la suite
2- On fait quelque chose à l'interne

Je dis à Hélène que pour l'immédiat je ne suis pas en mesure de lui confirmer les actions que le DGEQ va mettre en place. Je lui dis que je vais cependant communiquer rapidement avec elle pour en discuter.

Je lui demande de prendre un temps de réflexion avant de signer une retraite. Je lui dis que je ne peux pas l'empêcher de prendre sa retraite, mais que cette option me semble importante de ne pas la prendre sur un coup de tête. Je lui rappelle que je vais lui proposer des actions sous peu.

Hélène me dépose une 1ere lettre où elle résume les évènements qu'elle vit actuellement à la DFPP.

Hélène me dépose une seconde version de la lettre. Ceci suite à un appel où je lui indique que contrairement à ce qu'elle souhaitait faire (selon les destinataires de la lettre) je lui suggère de ne pas envoyer la lettre à Madame Julie Dubé (directrice des RHM) et Monsieur Gaétan Gingras (directeur des services à la gestion). Mais de plutôt se limiter la communication de la lettre à M. Reid (a titre de dirigent du DGE et supérieur hiérarchique) et Moi (répondant HP). Ceci afin de ne pas porter atteinte à la réputation d'Annie en divulguant des informations à trop de personnes qui n'ont pas nécessairement besoin de connaitre tous ces détails.

Hélène enlève également le nom de personnes qu'Annie aurait qualifiées de façon peu élogieuse en la présence de Hélène. De mémoire il y avait le nom de plusieurs gestionnaires que je ne nommerai pas ici de peur d'oublier ou de confondre un nom.

Hélène viendra déposer sa seconde version en fin de journée du 2017-04-27

Hélène me demande si son dossier a été déposé en relation de travail. Je lui confirme que je ne suis pas au courant d'une telle action, et que je ne suis pas toujours au courant de tout ce qui se passe au RH non plus.

Je lui dis de ne pas s'inquiéter outre mesure pour l'instant, que je traitais pour ma part son dossier dans une tout autre optique.

****

2017-04-28

Hélène me confirme ne pas avoir eu d'échanges avec Annie.

Et que tous se déroulent bien actuellement (aucun change négatif avec ses collègues)

Hélène me dit avoir eu des échanges par courriel seulement avec Annie.

Je lui dis que nous avons demandé à Annie de favoriser les échanges par courriels lors des échanges qu'elle aurait avec elle (Hélène).

Je demande à Hélène de favoriser tant que possible les échanges par courriel.

Hélène me rappelle que Marc avait pris connaissance de ce qui le stressait au travail (voir plus haut).

Hélène me rappelle qu'un employé (Luc Robitaille) avait signalé à Hélène qu'il considérait qu'il manquait de main-d'œuvre pour faire tout le travail dans le service. ((Hélène me confirme qu'effectivement le départ prévisible de 2 employés Loi électorale : Stéphanie et Éric coordonnateurs tous deux ne seront pas renouvelés.))

Luc aurait dit à Annie que selon ses observations, il manquerait de main-d'œuvre. Annie aurait dit à Luc qu'il ne faut pas dire ce genre de chose. Et qu'il « il s'est fait entrer dedans par Annie »

Hélène pense que Martin « met de l'huile sur le feu »

Hélène pense que Martin aurait sans doute son poste si elle venait qu'a quitté. Il lui aurait déjà dit qu'il était éligible à un poste de cadre, mais qu'il visait les postes de cadre 3 pas des petits postes de cadre 4.

Hélène me rappelle que Patricia était non-bonne aux yeux de Annie. Elle me dit que cela à changer lorsque Annie à apprit que Normand L'égaré était sa connaissance. Annie aimerait Patricia depuis ce moment.

Hélène me dit qu'elle n'est pas psychologiquement prête à « ouvrir» » les courriels d'invitation pour des rencontres avec Annie. Elle me dit qu'elle n'est pas prête à affronter Annie. Annie est un trop grand stresseur. Elle a peur d'être « rebutée » devant tout le monde.

Action proposée par Hélène :

1- La relocaliser comme cadre auprès de M. Reid. Elle tenterait de quitter pendant ce temps. (Elle demande de faire attention si nous faisions cela afin de ne pas être stigmatisés aux yeux des employés)

- Hélène ne veut pas qu'on traite la plainte comme une plainte entre « Hélène contre Annie ». Mais bien un problème de climat à la DFPP.

****

2017-05-02

1re Action proposée à Hélène :

1- Je parle de médiation avec Hélène.
Je lui présente les avantages et les résultats attendus (discrétion, en privée, approches gagnant-gagnant, encadrée par quelqu'un de neutre et impartial, aborde le côté humain, n'engage pas les collègues et employés, vise a trouvés des solutions que les parties acceptent.

Je lui précise la différence entre médiation, enquête, diagnostic organisationnel.

Hélène me dit qu'elle va me revenir d'ici vendredi pm le 2017-05-05.

Hélène n'est pas convaincue que la médiation va pouvoir tout régler. Elle dit « La médiation de réglera pas le problème de l'organisation. Le malaise va demeurer. »

Hélène me parle d'une rencontre s'étant réalisée le 2017-05-02 :

Annie, Hélène, Me Lucie Fiset, Me Lebrun, Martin et Marc sont présents à cette rencontre.

Hélène est perplexe suite à la discussion qui suit la rencontre.

La rencontre s'est bien passée. La rencontre se termine en discutant de d'autres choses.

- Annie dit « Ça s'est bien passé »

- Hélène dit « Me Lebrun ne fera pas de cours de guitare ce soir ».

- Me le brun pose une question « qu'est-ce que le bien et le mal ? »

- Annie « le mal c'est les gens qui médisent »

- Hélène « le bien et le mal c'est une vision personnelle »

- Me Lebrun « effectivement »

- Annie « Ceux qui font le mal c'est un boomerang et ça leur revient dans le dos (ou sur le nez) »

Hélène me dit avoir rencontrée une employée qui avait à larme à l'œil.

L'employée dit que plus rien ne se fait comme auparavant.

L'employée donne des exemples où il y a eu des changements. Ces changements proviennent d'orientation de la direction. Selon Hélène l'employée est sur le bord du « Burnout »

****

2017-05-08

J'informe Hélène qu'elle va pouvoir rencontrer un avocat pour une analyse de recevabilité en harcèlement psychologique le 10 mai à 8h30.

Hélène me dit qu'elle ne souhaite pas rencontrer d'avocat pour une enquête.

Hélène me dit qu'Annie est venue enterrer la hache de guerre le 4 mai 2018.

Annie serait venue voir Hélène et elle Annie aurait eu une « prise de conscience ». Lors de cette rencontre, Hélène aurait dit à Annie que « se faire crier dessus » était inacceptable.

Hélène est positive à l'impression que les futures discussions seront positives.

Elle souhaite voir comment évolueront les choses.

Nous cessons donc la démarche avec l'avocat. (Validations avec le SCT : Annick Drouin)

2017-06-09

Hélène me dit que Annie a changé de comportement et qu'elle serait maintenant favorable au bon climat de travail.

2017-06-22

Hélène me confie n'avoir pas été mise au courant du départ de Patricia pour une promotion dans un autre ministère. (Patricia est l'autre cadre 4 de la Direction sous Annie)

En fait elle dit avoir appris cette nouvelle en consultant l'info carrière.

Hélène va envoyer un courriel où elle explique son étonnement face au départ et à la façon dont elle a appris le départ. Annie et Hélène échangent une série de courriel et dans un dernier courriel, Hélène met son adresse courriel personnelle en CC. Dans un courriel de réponse, Annie fait le commentaire à Hélène.

Bonjour Hélène,

Oui après 5 mois à titre de cadre 4, Patricia a été promue cadre 3. Elle a réussi tous les concours de promotion au gouvernement du Québec.
Elle a donc annoncé son départ hier à son personnel.
Nous sommes vraiment tristes qu'elle quitte le DGEQ.

Merci beaucoup et bonne journée!

« « «

Bonjour Annie,

C'est rapide l'annonce à son personnel hier et le poste dans Emplois en ligne le lendemain.

Bonne journée,

« « « «

Allo
Tu achemines aussi les courriels du DGEQ à ton adresse courriel personnelle ?
Merci
A

Hélène me dit qu'elle ne souhaite pas que les RH interviennent.

Un autre échange concernant le poste de Patricia où je reçois (possiblement par erreur en CC au lieu de CM un courriel de la part de Hélène.) :

Expéditeur: Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca>
Date: 21 juin 2017 à 11:15:45 HAE
Destinataire: "Antoine Gagnon" <AGagnon@dgeq.qc.ca>, "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép : **Rép. : Poste de directeur de la conformité en financement politique**

Erreur de touche

M^me^Hélène Lachance
Directrice
Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-3570 T. 1 866 232-6494 (sans frais)

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>>

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : Hélène Lachance
CC : Antoine Gagnon; Marc Arsenault; "hlach007@gmail.com"
Date : 2017-06-21 11:13
Objet : Re: Rép. : Poste de directeur de la conformité en financement politique

Bonjour,

Pourquoi Antoine Gagnon est en copie dans ton courriel?

Merci

Envoyé de mon iPhone

Le 21 juin 2017 à 09:43, Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Annie,

C'est rapide l'annonce à son personnel hier et le poste dans Emplois en ligne le lendemain.

Bonne journée,

<IMAGE.png>

>>>

De : Annie Tremblay
À : Lachance, Hélène
CC : Plante, Patricia
Date : 2017-06-21 09:28
Objet : Rép. : Poste de directeur de la conformité en financement politique

Bonjour Hélène,

Oui après 5 mois à titre de cadre 4, Patricia a été promue cadre 3. Elle a réussi tous les concours de promotion au gouvernement du Québec.
Elle a donc annoncé son départ hier à son personnel.
Nous sommes vraiment triste qu'elle quitte le DGEQ.

Merci beaucoup et bonne journée!

<IMAGE.png>
>>> Hélène Lachance 2017-06-21 08:49 >>>
Bonjour Annie,

J'ai reçu ce matin une alerte du site Emplois en ligne concernant le poste de directeur de la conformité en financement politique. Tu comprendras ma surprise ! Je voulais savoir s'il s'agit bien du poste de Patricia Plante car si c'est le cas j'aimerais en informer mon équipe.

Merci,

<IMAGE.png>

****

2017-06-27

Témoignage de Cécile Vachon secrétaire de Hélène Lachance la DFPP.

Madame Vachon est actuellement en vacances, mais a souhaité décrire la situation qu'elle vit au bureau. Elle est allée voir Monsieur Gaétan Gingras à son bureau. Monsieur Gingras est venu me chercher pour que je puisse rencontrer madame Vachon et recueillir son témoignage.

Madame Vachon pleure à quelques reprises pendant l'entretien.

« On marche sur des œufs » « On a peur que ça éclate »

À mon interrogation à savoir d'où provenait cette pression elle me répond : « de chez Annie »

Elle donne des exemples :

- Un document préparé par Simon Couture (municipal) pour la DAJ ayant été validé par Hélène et Kathleen a été arrêté par Annie. Ce document a finalement été rédigé par Marc Arsenault (provincial) qui l'a refait.
- Une lettre rédigée par le service de Hélène avec le OK de Hélène est acheminée au bureau de Annie afin qu'elle soit signée par M. Reid. Lorsque madame Vachon demande si Annie est absente pour recevoir la lettre, elle me dit qu'elle se fait répondre « que ce n'est pas de mes affaires ». La lettre est finalement revenue sans justification sauf absence d'Annie.
- Des documents reviennent souvent hachurés pour diverses raisons
    - Mauvaise police
    - Mise en page non OK même si le modèle des communications est utilisé

Elle dit avoir « l'écoeurite aiguë », que ce « n'est pas une ambiance de travail normal».

Elle dit être toujours sur le stress. Elle dit ne pas se sentir supportée par la haute direction. Que tout bloque plus haut.

Les documents sont scrutés à la loupe, s'il y a quelque chose ca va revenir. On ne sait pas de quelle façon ça va revenir. Les documents reviennent vite, raides et avec des mots qu'on ne veut pas entendre.

Kathleen « shéquait de même hier » ((en me montrant sa main qui tremblent)) Elle a été une demi-journée à pleurer suite au refus de sa lettre qui devait aller à la DAJ (document de Simon discuté plus haut).

**

Annie avait demandé à Karine (secrétaire de Annie) d'aller chercher un document que Kathleen préparait. Kathleen n'étant pas présente, Karine a cherché sur le bureau de Kathleen pour prendre le document et l'apporter « chez Annie ».

Dans l'ascenseur, Karine a informé Kathleen qu'elle avait pris le document sur son bureau. Kathleen a « sauté ça d'haut ». Kathleen est allée voir Hélène pour en discuter. Les corrections n'étaient pas terminées ». Hélène et Simon ont aussi réagi fortement. Hélène, Simon et Kathleen étaient en colère.

**

En lien avec le climat :

« Il va falloir qu'il y ait un changement »

« L'atmosphère à changer complètement »

« C'est dans la manière dont les choses sont demandées »

« Kathleen a passé une entrevue hier »

« Marc Arsenault pense à sa retraite lui aussi »

« Comme j'ai le cœur au travail, je vais passer au travers des élections générales »

« Si j'avais une baguette magique « on mettrait des hommes à la place » »

« L'ambiance pourrait être beaucoup mieux »

« Ça fait du bien d'être en vacance cette semaine »

Elle me dit penser qu'Annie Tremblay est la cause de la situation problématique

Madame Vachon me confie que « je dine avec une employée qui travaille avec Annie Tremblay, elle travaille de peur »

Madame Vachon me dit :

« Je rentre plus tard et je quitte plus tôt pour éviter le milieu de travail »

« Je ne prends plus de pause pour éviter d'entendre les problèmes des autres »

« Dans la salle à manger, les gens se confient. Ils sont « 5 à 6 comme faut ». 1 dans l'équipe d'Annie et le reste dans l'équipe d'Hélène. »

« Je ne côtoie pas l'équipe de Patricia, je ne sais pas s'ils vont mieux ou pas »

**

Un souper communautaire DFPP + DAJ à été organisé.

+/- 5 employés du service de Hélène ont participé. (pas Hélène)

0 employé de la conformité (équipe de Patricia)

Annie + Karine + 1 employé à une table seuls

Annie a connaissance que Patricia quitte pendant le repas.

****

2017-06-28

Pascal Bélanger un employé de l DFPP

Me semble nerveux et la raison de sa présence ne m'apparait pas claire au moment de la prise du rendez-vous.

(((Notes personnelles lors de la rédaction de ce document : Afin de contextualiser cette rencontre, je voudrais rappeler que nous sommes dans une dynamique qui s'approche d'une plainte croisée entre Hélène et Annie. Je sais également que l'employé rencontré (Pascal Bélanger) est un employé qu'Annie est allée chercher dans son ancienne organisation. Et qui a été déplacé par Annie dans l'équipe de Hélène récemment.))).

En résumé, il décrit sa problématique ainsi.

- Il est actuellement prêté à l'équipe d'Hélène (depuis le 23 mai 2017 (depuis +/- 1 mois).
- Il demande de retourner dans l'équipe de travail non dirigée par Hélène.

- Il se plaint de n'avoir ni attente ni mandat.
- Il me dit qu'il n'a pas l'impression d'avoir de dossier de professionnel à réaliser.
- Il me dit qu'Hélène aurait dit 5 fois à son équipe avoir été informée par Simon Couture du départ de Patricia Plante. Ce qui selon lui est un manque de respect pour Patricia Plante et Annie Tremblay.
- Il a l'impression qu'Hélène « se fout » de son personnel.
- Il dit n'avoir jamais vécu « ça » en 25 ans de carrière.
- Il me dit que c'est la première fois qu'il va au RH.

- Il affirme vouloir respecter la hiérarchie (informer Hélène de son intention de quitter).

- Me dit qu'il aimerait mieux parler directement à Annie que de prendre un rendez-vous avec Hélène et lui en parler.
- Me dit ne pas souhaiter prendre un RV avec Hélène.
- Dit avoir pris 2 RV avec Hélène , mais qu'elle ne l'a pas encore rencontré.
- Il me dit également préférer passer par les RH.

- Il termine en m'informant qu'il prendra 2 jours de maladies suite à notre rencontre, car il est trop fatigué par la situation qu'il vit au travail.
- Il me dit que cette fatigue vient des mauvaises relations avec Hélène ET de la mauvaise santé de son père.
- Il me dit aussi ne pas être en conflit avec Hélène actuellement.

C'est une rencontre qui me laisse un étrange sentiment, je ne suis pas certain de bien comprendre l'intention de monsieur Bélanger. Et je ne comprends pas exactement quel est le problème qui après 4 semaines rend monsieur Bélanger si inconfortable.

****

2017-07-04

Résumé de la discussion portant sur le climat de travail à la DFPP (relation Annie et Hélène)

Présent Julie Dubé, Julie Pelletier, Geneviève Gingras et Antoine Gagnon ((tous des RH)).

Constats :

- 2 employés sont venus décrire un mauvais climat de travail :
    1. 2017-06-27 : Cécile Vachon
    2. 2017-06-28 : Pascal Bélanger
- Annie dit qu'elle ne souhaite plus parler à Hélène sans témoin
- 2 clans semblent être formés : Annie + employés et Hélène +employés

Idées retenues :

- Coaching pour Annie
- Diagnostic organisationnel
- Enquête HP

2017-09-27

Martin Morin est en invalidité

Lors d'un appel de suivi, Martin me décrit sa situation au travail ainsi :

« J'ai un problème avec un cadre 3 relevant du dirigeant »

« Une personne agressive »

« Elle le fait avec plusieurs individus »

« C'est inacceptable dans un milieu de travail » « surtout dans l'administration publique »

Il compare sa situation vécue avec Annie comme « un père qui agresse sa fille »

Il me confie songer à changer de travail.

« J'ai toujours envie de travailler, mais pas à la DFPP »

Lors d'une entrevue pour un autre travail il s'est fait dire que madame Tremblay « avait une réputation » et les gens dans l'entrevue lui ont dit qu'il n'était pas le seul à avoir vécu ça avec elle.

**

En me parlant d'un retour au travail éventuel :

« Si je reviens sur ma chaise, il n'y aurait rien de plus néfaste ».

« Si je reviens, je ne ferai pas long feu, si je reviens sur ma chaise »

« J'ai encore l'intérêt du travail, le problème c'est la gestionnaire »

**

Il me dit qu'il songe à déposer une plainte à la CFP, CNESST, etc.

**

« Si tu as peu de dénonciation, c'est que les gens en ont peur »

Monsieur Morin de dit qu'Annie aurait dit à son équipe proche (garde rapprochée) : « si quelqu'un me dépose une plainte, j'ai des bons avocats. Je vais tous vous plumer »

Monsieur Morin ne souhaite pas me nommer tous les éléments qu'il a vécus pour l'instant.

Monsieur Morin recommande aux RH (à l'organisation) d'être proactifs

« Aller voir ce qui se passe au 990 »

« Ce serait bien de rencontrer les gens de mon équipe individuellement »

Monsieur Morin pleure à la fin de l'appel téléphonique.

2018-04-10

Say Ho Yuen est venu me rencontrer pour me parler de ses observations concernant le climat de travail à la DFPP. Pendent cette rencontre j'étais accompagné de Jésabelle des RH également

M. Yuen m'informe qu'il est à la DFPP depuis 11 semaines. Et qu'il a 5 pages de notes.

29 janvier il débute son mandat à la DFPP

Le 1er février il rencontre Annie.

Annie lui dit qu'elle trouve que M.Reid est peureux.

Annie l'informe qu'elle souhaiterait être cadre 2. Que la personne qui occupait ce poste avant elle était cadre 2.

Annie lui dit que Denis Lafond « écrit comme un pied ».

Annie lui dit que « le DGE l'a piégé ». Que si elle avait su l'état de la DFPP qu'elle ne serait jamais venue.

Monsieur Yuen dit avoir ressenti un grand malaise lors de cette rencontre.

9 février

Annie lui dit qu'elle est mécontente de devoir parler aux autres dirigeants d'organismes. Elle lui dit qu'habituellement (dans les autres organisations) les dirigeants parlent entre eux.

Annie lui dit « le DGE se prend-il pour une personne différente des autres ? »

Monsieur Yuen me dit percevoir qu'Annie à une image de M. Reid qu'elle souhaite partager à la personne qu'elle rencontre. Il précise que « c'est une image négative ».

15 février

Annie demande à monsieur Yuen de gérer Maryse.

Annie entre dans le bureau de monsieur Yuen. Elle est fâchée. Elle l'informe qu'elle veut qu'il gère Maryse.

Annie dit que Maryse aurait dit devant témoin, qu'« une gestionnaire (quelle nomme) est de venu cadre parce qu'elle a fait des faveurs sexuelles à quelqu'un. »

(((il ne me dit pas le nom des protagonistes identifiés par Annie)))

Selon Annie, « Maryse dérange tout le monde tu dois la gérer. Si tu la gères je te « back ». Si non, je ne te « back pas » ».

*

Annie ajoute que Jérémy serait en détresse psychologique, car Maryse le fatigue.

Annie encourage monsieur Yuen à gérer rapidement Maryse. Sans aller voir Jérémy, qui serait la personne vivant une situation problématique avec Maryse.

Annie dit à monsieur Yuen qu'elle ne veut pas perdre Jérémy.

Monsieur Yuen va tout de même voir Jeremy afin de discuter de la situation.

Jérémy confirme à monsieur Yuen qu'il n'est pas de conflit avec Maryse.

****

******

Annie dit à monsieur Yuen que Maryse aurait dit, avant de l'embauche de monsieur Yuen, qu'elle douterait de ses capacités à gérer, car il n'a pas le titre de CPA (titre comptable).

Monsieur Yuen doute de cette affirmation, connaissant Maryse et ne vérifiera pas cette affirmation faite par Annie.

****

(Annie a vu monsieur Yuen manger avec ses employés dans la salle de repas.)

Annie lui dit que « il faut garder une distance avec par rapport à ses employés, car les employés vont te causer des problèmes. Tu peux seulement faire confiance aux gens sur l'organigramme pour t'aider. »

<u>2 mars</u>

Monsieur Yuen, en préparation pour le diner de départ Renaldo (un employé ayant pris l'intérim avant m. Yuen), demande à Annie si elle souhaite faire le discours et donner la carte. Annie dit à monsieur Yuen que c'est son travail (à M.Yuen) parce que c'est son employé (à M.Yuen).

Monsieur Yuen fait donc le discours. Monsieur Yuen fait un saut il est surpris d'entendre une voix forte en arrière de lui.

Annie interrompt donc le discours de monsieur Yuen et continue le discours à sa place. Elle fera son propre discours d'au revoir. Annie crie des « Rénaldo reviens » pendant son discours.

12 mars

Devant le bureau de monsieur Yuen. Annie parle à Maryse.

Annie a un ton accusateur.

« As-tu fait modifier les luminaires ? » Annie parle de luminaires situés près de son bureau.

Selon monsieur Yuen, Maryse a souvent des visites de Annie si cette dernière juge que quelque chose ne va pas. Monsieur Yuen me dit ne pas avoir noter les sujets, mais ceci pourrait être matériel ou autres.

Maryse a l'impression d'être accusée à tord par Annie.

14 mars

Annie vient voir Maryse. « As-tu fini ta gastro ? »

Annie fait référence à un mémo envoyé par Maryse à la demande des ressources matérielles concernant la qualité de l'eau au 990.

Annie quitte le bureau de Maryse en riant seule.

Annie va voir Karine et Brigitte immédiatement. Les 3 rient.

Maryse se questionne et questionne monsieur Yuen sur le sujet des rires des 3 personnes.

Monsieur Yuen lui dit qu'il ne pense pas qu'elles rient d'elle ((sans en être vraiment certain))

Monsieur Yuen trouve peu approprié ce genre de remarque. Surtout étant donné le climat régnant à la DFPP.

21 mars

Suite à la rencontre portant sur les résultats du diagnostic organisationnel à la DFPP. Après le départ de Julie Dubé, et Jésabelle Sirois des RH.

Annie est avec Julie Gauvin et monsieur Yuen.

Annie discute de la DAJ et exprime qu'elle trouve que la DAJ livre peu rapidement.

Annie dit « Lucie pense que le DGE lui appartient et qu'elle peut faire ce qu'elle veut »

Annie décrit également Lucie comme une personne très colérique.

26 mars

Rencontre entre monsieur Yuen et Annie

Monsieur Yuen mentionne qu'il prévoit des difficultés à respecter l'échéancier de 2 dossiers lui ayant été identifiées comme priorités. les vérifications et la GID (gestion numérique des dossiers)

il présente qu'il a un grand volume à traité pour la date du 30 mai.

Annie lui dit de demander à son équipe de faire des heures supplémentaires si nécessaire.

Annie lui dit qu'elle ne voit pas les employés travailler après 17h30.

Annie dit « les employés doivent être « punis » s'ils ne travaillent pas assez. Tu n'a qu'A pas les laisser sortir pour les vérifications. »

Annie lui dit concernant les 2 dossiers « je veux les 2, c'est ta responsabilité comme gestionnaire, si c'est nécessaire je vais mettre ça dans tes attentes »

monsieur Yuen se dit surpris considérant que la mission première (faire les vérifications) devait selon lui primer sur la GID.

Quelques jours avant la rencontre du 6 avril (je n'ai pas la date exacte)

Une rencontre est demandée par Annie concernant un courriel du 27 mars envoyé par monsieur Yuen.

Monsieur Yuen demande le sujet exact de la rencontre afin de pouvoir se préparer.

Annie ne répond pas à ce courriel de demande précision.

Karine vient en personne expliquer à monsieur Yuen que la rencontre portera sur le sujet du courriel.

* Monsieur Yuen ne comprend pas plus le sujet de la rencontre, et est surpris que la secrétaire d'Annie soit venue le voir en personne pour répondre à sa demande de précision.

6 avril

Pendant la rencontre Annie dite, « j'ai reçu ton courriel. Et les gens ont dit « Ho boy! » »

Annie dit « je pense que c'est de l'insubordination. »

Monsieur Yuen questionne à savoir de quel courriel il s'agit. Qui et pourquoi des gens ont lu ce courriel. Annie répond que Marc et Karine ont lu le courriel, car ils ont eu accès à sa boite de courriel pour 1 journée. Selon l'explication d'Annie, elle était absente pour une journée et ils ont lu ce courriel puisqu'elle était présente au bureau.

Monsieur Yuen me dit qu'il se souvent que cette journée, Annie était pourtant présente au bureau et qu'elle serait partie tard. Et se questionne pourquoi Marc et Karine auraient tous 2 lu ce courriel.

Monsieur Yuen dit se questionner sur la raison pour laquelle Annie a partagé ce courriel si elle le pensait être de l'insubordination.

*

Selon ce que me dit monsieur Yuen, le contenu du courriel était la présentation d'enjeux qu'il juge importants à présenter à sa gestionnaire afin d'assurer l'avancement des mandats en cours.

Monsieur Yuen dit qu'Annie était très contente de lui annoncer qu'il avait fait de l'insubordination à son égard.

Il me confirme qu'elle n'était pas fâchée, mais sincèrement contente.

Monsieur Yuen me dit qu'Annie lui dit régulièrement qu'elle gardait tous ces courriels au cas où elle devait aller voir les RH.

Monsieur Yuen expliquera son point. Il pense avoir convaincu Annie que son intention n'était pas de faire de l'insubordination, mais bien de discuter d'enjeux avec elle.

Ce qu'il considère être son travail à titre de gestionnaire.

****

Monsieur Yuen demande à Annie d'avoir un mandat clair pour le mandat de 20 ans.

Annie lui répond que « le DGE a fait un Power trip sur ce mandat-là. C'est pas clair. »

Annie se plaint qu' « elle doit vivre avec ça. »

Annie est peu contente concernant le mandat des 20 ans.

Annie se plaint, car selon elle ce n'est pas fini parce que quelqu'un à la DAJ à fouiller dans les répertoires de la DFPP et à trouver quelque chose.

La DAJ a insisté pour qu'on continue le mandat des 20 ans

Annie ne veut pas s'occuper de ce dossier. Elle souhaite que monsieur Yuen s'en occupe.

De son côté, monsieur Yuen me confie qu'il trouve que ce mandat est très sensible et se questionne à savoir si en tant que junior il sera apte à relever ce défi.

Annie dit qu'elle a fait couper l'accès de la personne à la DAJ qui avait accès à leurs répertoires en précisant que cette personne avait déjà travaillée à la DFPP

****

Annie dit à propos de M. Reid :

Il est très autoritaire

Il ne se soucie pas de ses employés

Il change d'idée constamment

Il ne sait rien

Il ne comprend jamais rien

Elle dit qu'elle doit le conseiller pour qu'il ne fasse pas de mauvaise décision

Annie dit, d'un ton qui laisse penser qu'elle ne fait pas de réels compliments, à propos de Me Fiset :

Elle connait tout

Elle peut tout faire, car elle est juriste

****

****

Rénaldo, un ancien employé avait dit à monsieur Yuen que les anciennes gestionnaires (Patricia et Hélène) se faisaient dire des choses inverses par Annie. Selon les dires de Rénaldo, Annie faisait cela pour maintenir les conflits entre ses 2 gestionnaires.

****

Habituellement les vérificateurs sont 2 pour faire une sortie

Monsieur Yuen a autoriser une sortie a 1

Le conjoint d'une employée est malade et elle souhaitait rester auprès de lui à Québec

Annie est arrivée dans le bureau de monsieur Yuen afin de s'informer du déroulement des vérifications. Monsieur Yuen lui a confirmé que tout allait bien. Mais il a senti que Annie voulait savoir si tout le monde était sorti en équipe de 2. Monsieur Yuen a donc rapidement signalé

qu'il avait une équipe sortie à 1 pour une vérification. Il ne pense pas avoir quoi que ce soit à cacher à Annie.

Monsieur Yuen considère que cette information a dû être coulée par un de ses employés.

Un espion qui informe Annie.

Il ne pense pas que c'est vraiment un avantage d'avoir un « espion » dans son équipe.

****

****

Selon monsieur Yuen

1. Annie ment continuellement :

Ex. Maryse et Jérémy harcèlement psychologique. Elle utilise des informations fausses pour que monsieur Yuen fasse une job pour elle.

2. Annie utilise son statut pour intimider

Ex. je vais mettre ça dans tes attentes

Je ne te backerai pas

J'ai montré ton courriel

Tu fais de l'insubordination

3. Annie est incapable de gérer ses émotions

Ex. Elle hausse la voie parfois dans son bureau. (Rénaldo, et les chefs d'équipe en ont parlé à m. Yuen)

Elle hausse la voie après Brigitte, Jérémy peut en parler. Brigitte s'est déjà confié Jérémy.

Elle hausse la voie auprès de Maryse. M. Yuen l'entend (la fois de la lumière)

Elle a commencé à monter le ton 1 fois auprès de Monsieur Yuen. Il a rapidement fait changer la dynamique et a évité de se faire crier après. (Monsieur Yuen considère inacceptable de se faire crier après)

****

****

Monsieur Yuen me livre ses états d'âme

- Le lien de confiance est brisé entre lui et Annie
- Il est déçu, car il pensait avoir un mentor pour l'accompagner
- Il me dit qu'il a l'impression de devoir surveiller son « derrière » parce qu'elle lui tend des pièges
- Il considère que la personnalité d'Annie est dommageable pour l'organisation
- Il se sent vulnérable
- Elle est en position de force

Il pense que la réputation d'Annie est peut-être très connue dans la fonction publique

- Il constate qu'il est incapable de combler certains postes (les gens évitent possiblement la FDPP)
- Les gens refusent la job de gestionnaires à la DFPP. S'ils savent ce qui se passe à la DFPP ils vont éviter la DFPP.

Monsieur Yuen pense qu'il n'y a rien à faire avec ce genre de personne.

« je ne comprends pas comment on peut vivre avec quelqu'un comme ça »

« Je suis déçu, si tu savais à quel point je suis déçu. J'ai travaillé fort pour arriver ici... »

Il ne souhaite pas qu'on utilise son nom ou des éléments pouvant mener Annie à l'identifier.

Il demande la protection des RH il ne veut pas devenir une cible pour Annie

« Elle me serait l'enfer sur la Terre »

« Je vais m'en aller si ça ne change pas »

« J'évite son corridor »

« Je ne veux plus la voir »

Les chefs d'équipe ont averti monsieur Yuen du climat de travail à la DFPP

Monsieur Yuen me dit qu'au début il était le meilleur ami de Annie

Monsieur Yuen me dit que maintenant Julie Gauvin est la meilleure amie de Annie

Les titres sont importants pour Annie

Jérémy a un titre comptable = il est bon

Je suis chanceux, j'ai un doctorat...

Je lui demande au quotidien ça va comment ?

« Quand elle n'est pas là, ça va bien »

« Mon chef d'équipe me dit, en faisant allusion au fait que Annie était absente cette semaine : « on a une semaine de congé » »

Monsieur Yuen a rencontré un ancien DGE. L'ancien DGE lui a dit « ta gestionnaire est quelqu'un »

Les employés me demandent : « pourquoi on trouve pas de vérificateur ? Est-ce à cause d'Annie? »

Il me dit qu'il répond « Non!, ce n'est pas à cause d'elle? »

***

Attitude pendant l'entretien :

Monsieur Yuen démontre une attitude positive.

Il se questionne sur les réels changements qui sont possibles.

Il demeure réaliste et sait que déjà 2 gestionnaires sont partis.

Monsieur Yuen a à 1 ou 2 reprises la voix chancelante pendant l'entretien.

****

2018-04-11

Concernant la GID, Monsieur Yuen à une conversation avec Stéphanie. Cette dernière lui confirme que la date du 30 mai ne serait pas une date arrêtée par M.Reid. Que cette date serait très probablement une date choisie par Annie.

E-20

Annie Tremblay : discussion / déposition / dénonciation / propositions de solutions

2017-05-01

Madame Annie Tremblay me rencontre dans mon bureau afin de discuter d'une « dénonciation de situation non-appropriée ».

(Madame Tremblay fait un récit détaille et précis.)

Les lignes qui suivent sont retranscrites des notes manuscrites que j'ai prises pendant les entretiens que j'ai eus Madame Tremblay et représente la vison de madame Annie Tremblay.

J'y préciserai également les propositions faite à Madame Tremblay afin de tenter d'améliorer la situation non-appropriée actuelle.

Madame Tremblay me dit que :

2017-05-01

Madame Tremblay me fait un topo sur son arrivée au DGEQ

Madame Annie Tremblay se serait fait crier trois fois par la tête la semaine dernière.

Annie est arrivée à la DFPP le 31 octobre 2016.

Annie considère que plusieurs « cas » RH sont à la DFPP

Pendant l'intérim de M. Gingras une mentalité de « laissé faire » se serait installée à la DFPP. Elle précise le « laissé faire » : « on fait ce que bon nous semble ».

Annie dit arrivée en poste avec un mandat de prise en main ; « redressement » de la DFPP.

Annie me rappelle que de nouveaux pouvoirs sont donnés à la DFPP en juin 2016.

Annie me parle des embauches des gestionnaires à la DFPP suite à son arrivée :

Deux embauches : – Patricia Plante par promotion

- Hélène Lachance : 5 ans d'expérience d'encadrement.

Annie me précise avoir eu une hésitation entre 2 candidats. Le choix d'Hélène s'est fait car elle avait une expérience en dossiers (conformité) des tickets de police. Et ceci répondait aux besoins du poste.

Choix de Hélène de nommer une secrétaire

Annie me dit que Hélène à choisit de conserver Kathleen Giguère comme secrétaire. Malgré le fait qu'une employée des RH ait signalé que pendent une présentation organisée par les RH cette dernière ait eu des remarques particulières.

On la qualifiera pour le poste de secrétaire à la demande d'Hélène. Annie ne considère pas que ce choix en fût un bon.

Communications signées par des techniciens

Annie me parle également que des communications écrites sortent signées par des techniciens. Annie considère que ce genre de communications devrait être signé par professionnel ou gestionnaires et que ceci représente une faute de la part d'Hélène.

Annie demande à Hélène à faire un portrait de communication sortant du service d'Hélène.

- Faire valider les lettres
- Faire valide le contenu

8 mars 2017

Annie me dit qu'une réunion est prévue pour le 10 mars avec la DAJ. Hélène dit à Annie qu'elle la considère passionnée et qu'elle (Hélène) ne serait pas capable tout faire ce qu'Annie fait.

11 mars 2017

Une rencontre est réalisée afin de revoir l'aménagement des services et approché les gestionnaires des employés.

17 mars 2017

Il y a un problème au niveau des impressions de reçus de contributions.

La réimpression est problématique : pages carbone manquantes

Hélène + Martin + Marc travaillent pour corriger les erreurs.

Lors des travaux, une conversation entre Hélène et madame Nathalie Pitre (Directrices des communications et affaires publiques), madame Pitre raccroche la ligne à Hélène.

Annie me dit que suite à cet évènement Hélène ne veut plus parler à madame Pitre.

20 mars 2017

Réunion de fonctionnement avec la DAJ

Hélène + Marc + Me Lucie Fiset (je n'ai pas noté leurs noms, mais je présume qu'Annie et Martin y étaient également)

Annie me dit qu'Hélène annonce pendant la rencontre qu'elle doit quitter à 15h45 pour les « problèmes au niveau des reçus » (voir 17 mars)

21 mars 2017

Annie demande à Hélène d'occuper l'intérim pour la direction pendant son absence.

Hélène dit qu'elle ne veut pas aller aux rencontres de comité de direction. Martin est donc désigner pour y aller.

Une rencontre est prévue avec Valérie Julien pour discuter de la possibilité de changer d'imprimeur.

Hélène ne fait aucune réunion pendant l'absence d'Annie.

23 mars 2017

Me Fiset propose à Annie d'avertir si les vérifications étaient menées dans les dossiers où des enquêtes étaient actives. Ceci afin de ne pas nuire aux dossiers d'enquêtes.

Le cas échéant, les gestionnaires de la DFPP doivent faire arrêter les vérifications dans ces mandats.

Un avis juridique est émis par la DAJ parlant de cette décision et est transmis aux gestionnaires.

Hélène fait suivre cet avis à l'ensemble de son équipe.

Annie me dit qu'elle demande poliment Hélène de ne pas faire suivre les avis juridique à l'ensemble de son personnel.

Annie en dit qu'Hélène lui répond bêtement et lui dit d'aller en vacances (*Je note que les vacances d'Annie débutaient également le lendemain)

Annie me dit qu'avant de débuter l'intérim, Hélène dit à Annie qu'elle n'est pas capable en faire autant qu'Annie.

7 avril 2017

Retour de vacances d'Annie

Hélène dit à Annie qu'elle n'a pas fait de rencontre avec Valérie Julien (concernant les reçus)

Une rencontre en numérotation ne s'est pas bien déroulée.

Hélène dit avoir été traité en « gestionnaire de 2e niveau ». Elle dit avoir perdue son temps.

Hélène ne veut plus aller à ce genre de réunion et demande à Annie de ne plus la forcer à assister à ce genre de rencontre.

À 15h45 Hélène quitte car elle est épuisée.

Réunion Pour le projet VTP

Hélène dit à Annie que Me Lucie Fiset aurait criée au téléphone car des éléments auraient été ajoutés dans VTP.

Réunion

Hélène demande à l'équipe de la DAJ de ne plus parler pendant une réunion. Hélène a intervenu auprès de Me Fiset pour que son équipe cesse de parler.

Hélène à dit à Annie qu'elle avait dû intervenir pour éviter un problème.

Formation sur les mesures d'urgences

Annie me dit qu'Hélène ne veut plus aller à la rencontre sur les mesures d'urgences. il s'agit d'un perte de temps selon elle.

Annie signale à Hélène qu'il s'agit d'une rencontre obligatoire

« La discussion s'arrête là »

Une rencontre

Hélène ne va pas aller à une rencontre prévue car elle à des entrevues pour l'embauche d'un employée qui seraient déjà prévues.

Annie n'en fait pas de cas particulier et laisse Hélène aller à ses entrevues d'embauches

En général face aux rencontres

Annie me dit que Hélène dit que les réunions au DGEQ sont des pertes de temps.

12 mars 2017

Une rencontre à 16h30 (Martin + Annie + Patricia + Hélène)

Annie et Martin déterminent l'ordre du jour à la dernière seconde.

La réunion se termine 15 minutes plus tard.

Hélène dit qu'elle reçoit des courriels sur le dossier « d'un parti politique » et qu'elle serait mieux dans son bureau pour travailler sur ce dossier.

Hélène signale qu'elle doit quitter bientôt car elle prête son auto à son fils.

Annie ne savait pas que ce dossier stratégique était encore en route.

Pendant cette rencontre, Hélène va chercher Simon car une guide doit être produit en plus de la procédure existante actuellement (*des procédures et un guide de travail interne)

Hélène quittera et Annie continuera la rencontre pour discuter de dotation avec ceux restant.

Fin de la réunion à 17h30

Martin dit à Annie qu'il serait important d'informer M. Reid afin qu'il sache que le dossier concernant parti politique est toujours en cours.

Annie envoie un courriel à Hélène. Hélène l'ouvre, mais elle ne répond pas.

Annie téléphone donc à Simon. Simon répond et donne l'information à Annie.

Lorsqu'Annie explique à Hélène le besoin d'informer M. Reid de l'avancement du dossier pour le protéger s'il se faisait poser des questions. Hélène dit « vous capotez »

Disponibilité de Hélène

Annie considère qu'Hélène est peu disponible de soir lorsqu'elle n'est pas au bureau

20 Avril (formation gestion du changement)

Hélène ne veut pas y aller. Elle dit qu'elle va perdre son temps. Elle y ira car c'est une formation obligatoire.

Pendant la pause Annie reçoit une question. Annie adresse la question à Hélène.

Hélène appelle Simon et lorsque Simon aura répondu elle passe son cellulaire à Annie pour qu'ils discutent ensemble (au lieu de discuter elle-même avec Simon)

Hélène veut prendre sa pause et manger sa barre tendre

Pendent le diner, Hélène quitte pour marcher au lieu de rester avec les autres gestionnaires.

En pm, Hélène demande l'heure de la prochaine pause.

À 16 h25, Hélène dit qu'elle à hâte d'aller chez elle (la formation est prévue se terminer à16h30)

Pendant une pause, Hélène demande à Annie pourquoi Nathalie Pitre a-t-elle pu partir plus tôt. Annie lui expliquera que Nathalie avait un cours d'anglais.

21 avril Téléphone de Catherine Lagacé

(Catherine + Marc + Martin + Annie +Hélène)

Il y aurait des signatures non identiques sur les chèques en comparaison avec les feuillets de contributions

Des cas sont rejetés par l'équipe des contributions qui jugent de la conformité des contributions entre autre en comparant les signatures apparaissant sur les feuillets et des contributions.

Les parlementaires demandent si nous avons des spécialistes en signatures. Annie me dit que nous n'avons pas ce genre de spécialiste au DGEQ.

Selon Annie, il y avait une possibilité de se faire « ramasser » sur le comité technique.

Annie s'engagera à faire le suivi des rejets des signatures.

Les employés qui font ces vérifications (contributions) sont +/- 8 et dans l'équipe de Hélène.

Annie me dit qu'une employée de cette équipe aurait été isolée et aurait démissionnée l'été passée dans cette équipe.

Annie s'inquiète de la façon dont est faite la validation des signatures.

23 mai

Annie a demandé à Hélène de lui faire un suivi concernant les 3 secteurs de son service pour le 9 mai.

25 avril : Statutaire + suivi des attentes + évaluation

De 14h15 à 15h15

Hélène signe ses attentes. Annie me précise que se sont le même que Patricia.

Hélène dit à Annie qu'elle préfère les statutaires de groupe pour éviter d'avoir à répéter à ses collègues

Annie me dit qu'une rencontre aura lieu le lendemain avec Patricia et les RH pour discuter d'une employée ayant déposée une plainte en harcèlement psychologique.

Annie me dit que Hélène lui dit « tu ne vous pas que tu n'as pas l'appui de Julie Dubé la « biche » ni de Gaétan (*ici je dis bien biche comme le chevreuil).

Annie se questionne à haute voix sur la raison de la comparaison à une biche.

Hélène dit à Annie qu'Annie peut s'absenter 2 heures sur l'heure du midi.

Hélène dit à Annie qu'Annie peut déléguer et ne pas s'en faire après.

Hélène dit à Annie que Annie peut appliquer sur des emplois de cadre 2 ailleurs

Hélène lit ses points pour sa statutaire

Hélène demande à Annie si elle se souvient quand elle faisait de la gouache quand elle était toute petite.

Annie ne sait pas où veut en venir Hélène. Annie lui dit qu'elle ne faisait pas de gouache quand elle était petite.

Hélène lui dit qu'il y a la fille qui fait attention et celle qui met ses mains dans la gouache à pleine main. Elle mime la chose en frappant sur le bureau.

Hélène dit que Annie se fait bruler dans son poste (*Je comprends que le sens de cette phrase est que le poste est très exigent)

Annie me dit avoir ressenti des reproches lors de cet échange avec Hélène.

25 avril

Madame Nathalie Pitre dit qu'un article écrit par Jasmin Larivière sera distribué dans un colloque.

Annie demande à Hélène de lui transmettre cet article

8h30 : rencontre Annie + Nathalie qui est la responsable de réviser les communications

Annie + Nathalie appelle Hélène. Nathalie redit les principes des communications en regard aux médias.

Hélène demande d'avoir la politique avant de rencontrer son équipe.

Hélène met fin brusquement à l'appel pour aller voir Jasmin.

26 avril Comité de direction DFPP (une réunion acceptée 2 semaines à l'avance)

Débute avec 5 minutes de retard.

Marc est sur le cellulaire pour répondre à des questions. Annie s'est absentée pendent quelques instants

Hélène crie « je ne veux pas avoir l'aire d'une conne épaisse, mais j'ai jamais vu ça un comité de direction sans ordre du jour » et elle cogne la table en déposant son crayon.

Martin et Patricia ne savent plus quoi faire

À une demande qui lui est formulée (*par Annie je crois comprendre), Hélène lève le ton et dit « Tu veux ça quand? Pour Lundi ? Pour quand au juste? »

Hélène dit à Annie qu'elle n'a pas le temps d'optimiser ses façons de faire.

Annie me dit qu'Hélène est alaise pour qu'une firme externe vienne l'aider à le faire

À 3 reprises Annie demande à Hélène de baisser le ton pendent la rencontre.

Hélène en criant, rappel à Annie qu'elle est arrivée le 1er mars, qu'elle a été « pognée » à faire faire 2 semaines « ton intérim », 2 semaines à gérer les erreurs d'impressions.

Hélène dit que le guide est presque terminé, il reste à l'envoyé pour validation.

Hélène quitte fâchée la réunion en disant qu'elle n'A pas le temps.

Annie me dit qu'elle « chéquait » suite à cet évènement

28 avril Réunion sur le Schéma suivant rencontre avec la DAJ faite plus tôt

La porte du bureau d'Annie est ouverte.

Hélène devant la porte de Annie dit 3 fois « bonjour » de façon ironique selon Annie

Annie demande à Hélène « Es-tu de plus bon humeur qu'hier? »

Hélène répond « Je suis pas heureuse d'avoir une firme qui m'audite »

Hélène continue « écoute mois bien, on commencera pas une réunion comme ça ce matin »

Annie va dans le corridor pour se sauver. Elle me dit qu'elle tremblait et mime la posture de peur qu'elle avait dans le corridor.

Annie demande à Martin de dire à Hélène que la réunion est reportée

Martin dit à Hélène que la réunion est reportée

Hélène dit à martin qu'elle n'avait pas apprécié qu'il dise qu'Hélène avait dit qu'une réunion sans ordre du jour faisait « broche à foin »

28 avril : Plus tard dans la journée

Hélène dit à Martin qu'il n'y a pas eu d'ordre du jour hier

Hélène dit à Martin que la politique harcèlement psychologique du DGEQ ne fait pas mention d'exception pour les soupes au lait et les émotives.

Hélène dit à Martin qu'elle a averti Jasmin (* en lien avec la publication non validé par les communications)

28 avril

La candidature pour le prix d'excellence décerné par l'ÉNAP ne sera pas déposer dans les délais prévus.

Le dossier est plsin d'erreurs et est incomplets

Annie me dit qu'Hélène n'aurait fait aucun suivi dans ce dossier

28 avril

Simon informe Annie qu'il n'y aurait pas de guide.

Il précise dans un courriel que « bien que Annie ait demandé un guide, il n'y aura pas de guide, que la procédure allait être bonifiée »

Annie répond à Simon que « la décision avait été prise par le comité de gestion »

Annie me dit qu'elle ne veut plus aller dans le service de Hél`ne de peur de se faire mal recevoir.

Annie me dit qu'elle quitte en PM pour la maison. Elle est ébranlée.

Généralement

Hélène reprend Annie sur son français

Fait des fautes de français dans le titre d'Annie

Veut faire des statutaires en équipe

N'aime pas les réunions d'équipe car perte de temps

Enlève Annie et Martin des envois qui étaient signée par une technicienne. Ceci alors que Hélène saurait que Annie ne veut que ce soit signer par une gestionnaire

Annie pense qu'Hélène ne lit pas les documents avant de les faire signer par Annie

Il y a beaucoup de retards dans les documents

Adhère peu aux orientations du DGEQ.

Annie me dit qu'elle ne veut pas brasser.

Annie voit un dépôt de plainte en HP gros et fatigant

Les jours précédents le 2017-05-01

Hélène dit à Martin au photocopieur, qu'elle a lu la politique sur le harcèlement.

Annie me précise qu'Hélène ne dit pas avoir clairement déposé une plainte en HP

Hélène dit à Annie « t'as pas d'appuis » « tu devrais appliquer ailleurs »

Hélène dit à Annie « j'ai fait 2 « burnout » je n'en ferai pas un 3e »

Hélène dit à Annie « Mon ancienne boss à la justice était une criss de folle »

Hélène dit à Annie « Je n'Ai jamais eu une gestionnaire plus jeune que moi » Annie pense que cela veut dire, qu'Hélène souhaite faire à sa tête.

Annie se décrit à moi

Annie dit être quelqu'un « toujours de bonne humeur » qui n'a « pas de saut d'humeur »

Annie me parle de ses face à Hélène

Annie me dit que Patricia pense qu'Hélène pourrait avoir des problèmes psychologiques graves

Annie avait envisagé rencontrer Hélène à l'extérieur du bureau pour tenter de reconstruire les liens, mais qu'elle a réfléchi et a eu peur de ce qui pourrait arriver.

Selon Annie, Simon n'est pas gérer, il est déçu d'avoir perdu sa prime.

2017-05-02

Proposition de la médiation

Je propose à Annie Tremblay la médiation.

Je présente les nombreux avantages de la médiation (discrétion, gagnant-gagnant, vision humaine du conflit, etc.)

Annie souhaite me répondre d'ici la fin mai.

Je réussi à lui demander de me contacter d'ici le 2017-05-12. Je lui propose de me rejoindre si elle avait un développement été que j'en ferai autant.

Annie me dit prendre plusieurs notes pour le dossier.

Rencontre avec la DAJ

Annie me dit que lors d'une rencontre avec la DAJ, Hélène aurait dit que la DAJ non compétente pour le mandat. Annie me dit avoir récupérer la chose pendant la réunion.

Passé et comportement d'Hélène

Annie me dit avoir vérifié les absences d'Hélène. Annie dit constater plusieurs absences prolongées. Annie me dit que lors de son arrivée, Hélène, était en retour progressif. Annie dit avoir demandé une vérification du dossier, au moment de la sélection des candidats mais que rien aurait été signalé.

Annie me dit que des témoins rapportent que Hélène se parle seule dans les corridors.

Annie pense que Hélène à des problèmes psychologiques.

Annie me dit qu'en 2016, 2015, 2014 il y a des absences s prolongée en septembre suite à ces vacances.

Annie propose

Annie me parle de coaching pour Hélène ce qui pourrait la sécuriser et l'appuyer dans son rôle.

Annie doute de la médiation

Annie préfèrerais aller en relation de travail

2017-05-15

Annie me dit que depuis le **2017-05-04**, des dispositions ont été prises entre elle et Hélène.

Elle communique ensemble par courriels, par téléphone rarement et se rencontre pour discuter de l'avancement des dossiers elle et Hélène.

Annie tient le même genre de rencontre avec Patricia (l'autre gestionnaire)

Elle fonctionne donc de la même façon avec ses 2 gestionnaires pour ce qui est des rencontres de suivi. (Statutaires)

Annie me dit qu'Hélène et Patricia ont eu un conflit.

Hélène dit que Patricia utilise peu une de ses 2 secrétaires et Hélène voudrait avoir les services de cette secrétaire pour un certain temps. Patricia a offert 10h/sem cette secrétaire mais Hélène aurait dit de laisser faire puisque s'était seulement pour 10h/sem.

Rencontre entre Hélène et Patricia

Patricia aurait dit à Annie : Patricia et Hélène ont eu à échanger sur un mandat réalisé par Simon. Simon a fait la présentation et Patricia a échangé avec Simon. Hélène n'aurait pas participé aux échanges elle aurait été sur son cellulaire.

Rappel et Suivi

Je rappelle À Annie qu'Elle doit s'assurer que ses gestionnaires montrent la façon de faire auprès de leurs employés.

Je dis que je vais communiquer avec Annie sous peu pour avoir un suivi.

Annie me dit qu'elle est confiante qu'à petit pas elle rétablira les liens avec Hélène.

E-21

Québec, le 27 avril 2017

À M. Pierre Reid et M. Antoine Gagnon,

Je vous écris mes constatations après 2 mois en poste à titre de directrice du registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques.

8h45 lundi 20 mars 2017

En arrivant à mon bureau je constate qu'une boîte en carton (d'une dimension de la grosseur d'une boîte de 12 bouteilles de la SAQ) est sur mon bureau. Une étiquette destinée à Annie Tremblay avec l'adresse du 990 de bourgogne y est apposée et une autre provenant de l'adresse du Palais de Justice de Longueuil.

Je demande à Kathleen de la déposer sur le bureau d'Annie.

9h00 Annie m'appelle et me demande sur un ton affolé « c'est quoi cette boîte là viens me voir tout de suite ». Je la rejoins et elle me dit « c'est pas à moi ces papiers là c'est quoi ça c'est ton ancienne gang. Ya des renseignements nominatifs c'est n'importe quoi. Pars avec c'est pas à moi. ». Je suis étonnée et en même temps je ne comprends rien et elle ne cesse de répéter la même chose. Je saisi un document et je me rends compte qu'il s'agit de divulgations de la preuve concernant des constats d'infraction « 100400 » donc du code de la sécurité routière. J'essaie de comprendre et d'analyser la teneur de la boîte et pourquoi nous la recevons et elle ne cesse de dire j'ai rien à voir la dedans pourquoi j'ai reçu ça pars avec. Je suis éberluée et je pars avec la caisse ne sachant pas trop qui alerter (palais de Longueuil, BIA Québec). Elle me l'arrache des mains elle décolle le collant ou était écrit son nom et elle dit laisse faire je vais appeler le sous-ministre moi-même.

Je quitte son bureau en état de choc, elle m'a déferlé son agressivité, son émotivité et son impulsivité. Je me suis sentie injustement accusée, prise au piège et je l'ai quitté bouleversé. Je n'ai pas aimé qu'elle me prenne à partie parce que c'est mon ancienne gang et qu'elle me fasse sentir incompétente car incapable de réagir adéquatement. Il s'agit d'une erreur pour laquelle je n'ai rien à voir la dedans. Pourquoi m'avoir engueulé ainsi ?

12 avril 2017

Au comité de direction elle m'engueule devant Martin Morin, Marc Arsenault et Patricia Plante au sujet d'un guide de dépense admissible que Simon Couture doit produire. Simon voulait l'aide de Vincent Quirion et elle me dévisage en me disant qu'il n'a qu'à l'écrire lui-même. La minute d'avant elle s'insurge contre le fait que nous ne travaillons pas en équipe. Simon a produit le guide comme il a pu et le guide lui sera envoyé le 28 avril.

26 avril 2017

Elle m'appelle à 9h00 le matin en compagnie de Natalie Pitre pour me faire des remontrances durant 15 minutes parce que Jasmin Laferrière n'a pas passé par les communications pour envoyer un petit article devant paraître dans un petit journal. Elle a raison Jasmin aurait dû passer par les comm. Mais là où je ne suis pas d'accord c'est le ton et l'attitude comme si il s'agissait du Watergate !! Toujours alarmiste je n'ai pas apprécié me faire rabrouer au téléphone en compagnie de Natalie Pitre.

Au comité de direction de la DFPP elle m'engueule devant Martin Morin, Marc Arsenault et Patricia Plante au sujet que je n'ai pas révisé les processus des contributions et que comme je ne suis pas capable de le faire elle va engager des auditeurs externes et que normalement un cadre ça révise des processus. Je lui fais part que je suis arrivée en poste le 1er mars, que j'ai géré la crise des livrets erronés durant 2 semaines, que j'ai fait son intérim durant deux semaines, qu'au travers des nombreuses réunions et formation, j'ai embauché un coordonnateur, que j'ai soumis plusieurs dossiers à la DAJ, bref qu'en deux mois j'ai fait beaucoup de choses...

Ce matin (27 avril) nous avions une réunion, je lui dis bonjour et elle a une tête étrange. Elle ne me répond pas je lui redis bonjour pensant qu'elle n'avait pas entendu et elle dit « ben oui bonjour, bonjour. Es-tu de meilleure humeur qu'hier ? » Je lui réponds toi si tu te fais engueuler devant 3 personnes pour te dire que tu ne fais pas bien ton travail serais-tu de bonne humeur ? Ah oui j'oubliais c'est peut-être normal considérant que tu t'es pogné avec tout le monde ici sauf moi c'était le temps. Elle reporte la réunion en me disant qu'elle va référer mon dossier aux RH.

Remarques

Est-Il normal qu'Annie soit crainte de tous, incluant ses adjoints Martin et Marc, qu'elle s'est querellée avec Vincent Quirion, Martin Morin, Marc Arsenault, Nadia Larocque, Simon Couture, Patricia Plante, je ne suis pas au courant de tous les cas. Elle nous fait peur en commençant ses phrases par « j'ai l'appui inconditionnel de M. Reid, je connais tout le monde dans la fonction publique... »

Elle s'est querellée avec tout le monde incluant le 3460. Une journée elle est joyeuse, le lendemain elle est d'une humeur massacrante. Elle m'indispose en me racontant toute sorte d'histoire et je ne sais plus comment réagir. J'aime beaucoup mon équipe et mon travail. Oui les gens commettent des erreurs mais qui n'en commet pas ? Annie Tremblay?

Le climat de travail est la responsabilité de l'employeur avant tout et en ce sens Mme Annie Tremblay manque à sa tâche.

Hélène Lachance

Directrice du registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques

418 951 7038

 E 22 Sept. 2019 MG

Julie Pelletier - Transférer : RE: Rép. : RE: Analyse de recevabilité (harcèlement psychologique)

De : Antoine Gagnon
À : Julie Pelletier
Date : 11 Juin 2018 10:25
Objet : Transférer : RE: Rép. : RE: Analyse de recevabilité (harcèlement psychologique)

Antoine Gagnon
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC
T. 418 644-1090, poste 3069

élections Québec

>>> Catherine Claveau<cclaveau@cdasp.ca> 2017-05-08 15:03 >>>
Bonjour monsieur Gagnon.
J'annule donc la rencontre prévue à mon agenda et je suspends mon travail dans ce dossier.
Bonne fin de journée.

Catherine Claveau, avocate
CABINET D'AVOCATS SAINT-PAUL
cclaveau@cdasp.ca
265, rue Saint-Paul
Québec, (Québec), G1K 3W6
Téléphone: (418) 692-3636
Ligne directe: (418) 692-4666, poste 226
Télécopieur: (418) 692-2916
AVIS DE CONFIDENTIALITÉ: Le contenu de ce courriel est privilégié et confidentiel et ne s'adresse qu'aux destinataires indiqués ci-dessus. Il est strictement interdit de le divulguer, de le communiquer ou de le reproduire.
CONFIDENTIALITY NOTICE: This electronic message is confidential and priviledged and is intended to be viewed only by the person to whom it is adressed. Any dissemination, distribution or copying of this communication is strictly prohibited.

De : Antoine Gagnon [mailto:AGagnon@dgeq.qc.ca]
Envoyé : 8 mai 2017 14:57
À : cclaveau@cdasp.ca
Objet : Rép. : RE: Analyse de recevabilité (harcèlement psychologique)
Bonjour,

Nous avons eu des développements dans le dossier.
Pour l'instant le dossier est sur la glace et nous ne souhaitons pas procéder à la recevabilité.
Je conserve vos coordonnées advenant que nous souhaitions faire l'étude de recevabilité de la plainte.
je vous remercie,

M. Antoine Gagnon
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3069
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>>

De : Catherine Claveau <cclaveau@cdasp.ca>

À : Antoine Gagnon <AGagnon@dgeq.qc.ca>

Date : 2017-05-05 16:27

Objet : RE: Analyse de recevabilité (harcèlement psychologique)

Cher client.
Tel que discuté, veuillez trouver, ci-joint, un modèle de lettre de convocation.
Veuillez me transmettre une copie conforme de cette lettre lorsque vous l'aurez complété svp.
Merci et bonne fin de semaine.

Catherine Claveau, avocate
CABINET D'AVOCATS
cclaveau@cdasp.ca
265, rue Saint-Paul
Québec, (Québec), G1K 3W6
Téléphone: (418) 692-3636
Ligne directe: (418) 692-4666, poste 226
Télécopieur: (418) 692-2916

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le contenu de ce courriel est privilégié et confidentiel et ne s'adresse qu'aux destinataires indiqués ci-dessus. Il est strictement interdit de le divulguer, de le communiquer ou de le reproduire
CONFIDENTIALITY NOTICE: This electronic message is confidential and priviledged and is intended to be viewed only by the person to whom it is adressed. Any dissemination, distribution or copying of this communication is strictly prohibited.

De : Antoine Gagnon [mailto:AGagnon@dgeq.qc.ca]
Envoyé : 4 mai 2017 14:33
À : cclaveau@cdasp.ca
Objet : Analyse de recevabilité (harcèlement psychologique)
Re-Bonjour Me Claveau,
Après réflexion, en premier lieu nous souhaiterions avoir vos services pour juger de la **recevabilité** de la plainte.

Il me ferait plaisir si vous pouviez communiquer avec moi rapidement afin de m'informer des étapes que vous prévoyez réaliser pour ce processus d'analyse et du rôle que vous attendez de chaque personne.
Dès que j'aurai la confirmation de votre disponibilité, je pourrais informer la personne plaignante du fait que nous irions en processus de recevabilité. Je pourrais en profiter pour lui dire les étapes que cette démarche impliquera et des suites possibles.
J'apprécierais si vous pouviez me proposer un document (type soumission) pour ce mandat que nous souhaiterions vous confier.
Le résultat de votre enquête serait-il transmis au plaignant, à l'institution ou aux deux ?
Désolé pour ce changement de plan rapide,
Votre collaboration est appréciée,
Antoine

M. Antoine Gagnon
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3069
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>>

De : Antoine Gagnon

À : cclaveau@cdasp.ca

Date : 2017-05-04 09:03

Objet : soumission médiation (harcèlement psychologique)

Bonjour Me Claveau,
Nous avons discuté en début de semaine de votre disponibilité pour l'animation d'une médiation dans un dossier de harcèlement psychologique.
Je me demandais si vous pouviez me proposer un document du type soumission pour ce mandat que nous souhaiterions vous confier.
(Je suis présentement en attente de réponse des deux parties quant à leur ouverture de la médiation.)
merci,

M. Antoine Gagnon
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3069
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

E
23
18 sept. 19
MM

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-08	**Heure de début** : 08 h 30	**Heure de fin** : 10 h 08 20

Nom de la personne rencontrée : M. NADIA LAROCQUE	
Poste occupé : technicienne en administration **En réalité chef d'équipe depuis janvier 2013**	**Unité / Division / Directrice du Service du registre**
Nombre d'années de service : 16 ans (7ans)	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

NJ
Initiales de Mme. NADIA LAROCQUE

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de Mme. NADIA LAROCQUE. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

Mme. NADIA LAROCQUE s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à Mme. NADIA LAROCQUE qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas.

Mme. NADIA LAROCQUE s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.

Claude Boies remet une carte d'affaires à Mme. NADIA LAROCQUE et elle est invitée à appeler pour toute question.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

NL : elle est ma supérieure hiérarchique (supérieure immédiate Julie Gauvin) (9 directeurs en 3 ans)

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

NL : depuis son arrivée en octobre 2016

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

NL : aucune.

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

NL :

Ouï-dire
Elle se base sur des infos non vérifier pour attaquer. Elle se fie sur du ouï-dire. On peut la faire changer d'idée sur de simples infos si on est dans ses grâces.

Impulsive
Elle peut exploser pendant une rencontre. On marche sur des œufs. On pèse nos mots pour ne pas déclencher un comportement de sa part. non verbal change, elle va avoir un ton accusateur. Elle peut lever le ton et être intimidante par son comportement.

Singulière
On s'attend que le directeur va partager les valeurs de l'organisation. Elle ne cadre pas dans les valeurs requises par son poste. Loyale envers ses employés. Elle peut décider qu'elle ne vous aime pas et elle va le dire.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

NL :
Elle me rencontre en janvier 2017 suite a mon retour progressif de congé de maladie.

Je suis convoquée concernant mon personnel, le comblement des postes car il y a eu du mouvement de personnel pendant mon congé. Deux personnes sont en conformité et en conflit Un précipite sa retraite et l'autre est muté. Mon collègue Luc Goulet dit qu'il faut remplacer les postes et il envoie courriel a Martin Morin.

Je me fais dire pendant la rencontre que cela ne se fait pas. Julie Peletier et Marc Arsenault sont présents. M Arsenault ne veut pas regarder la situation et Julie regarde Mme Tremblay. Luc me dit en sortant qu'il n'aurait pas du envoyer courriel.

Mme Tremblay me dit que cela ne va pas et me met le courriel sous les yeux. Elle me dit que l'on ne peut lui dire quoi faire. J'explique la situation. Julie Pelletier confirme que cela ne se fait pas.

Elle me dit « toi ton équipe ne t'aime pas ». je réponds que cela n'est pas exact car cela fait référence a mon intégrité. Je lui propose de rencontrer mon équipe ou sondage et je vais me conforme r s'il y a un problème. CE QU'ELLE REFUSE NL.

Elle me dit de plus d'oublier ma promotion sans concours. Je l'informe que recu ovation de l'AN, bonnes évaluations. Elle me dit que si changement de directeurs en raison de mon équipe qui est dysfonctionnelle.

Je lui dit que si elle ne se base que sur les propos de Martin Morin elle n'a pas les bons faits. Je peux lui transmettre les bons faits.

Elle parle d'un courriel. Elle n'a pas toute la conversation je lui propose de lui permettre de lire le reste elle ne veut pas.

J'ai l'impression de recevoir des réprimandes. Je pleure. Elle dit a Julie « regarde elle est fatiguée » en laissant entendre que je ne peux être rationnel.

J'ai peur d'être accusée d'insubordination car je défends mon intégrité. Elle ne veut pas entendre les faits.

Je lui demande qu'est-ce qu'elle veut de cette rencontre. Annie regarde Julie et lui toi qu'est-ce que tu en penses. Julie lui répond que c'est une rencontre d'information. NL.
Je sors et elle dit « la les gens vont penser que je t'ai battu » NL.

Je vois Mme Pelletier dans le corridor. Elle me dit « enchantée de vous avoir rencontré malgré les circonstances »

A partir de là j'ai misé sur la triple prudence.

Pendant l'année 2017 je la rencontre et elle ne me salua pas. Je sens qu'elle ne m'aime pas.

Il y a des rencontres au cours de l'année ou j'ai des échanges avec elle. Notamment sur le vol informatique au niveau de partis politique. Elle se fie sur propos d'un consultant sans qu'il amène de preuve. Je dis a Mme Tremblay qu'il ne nous donne aucun fait et qu'il peut lui-même être le voleur de données. Elle prend me propos et fait des reproches aux autres.

Je crois que Martin Morin a alimenter Mme Tremblay pour créer une situation qui portait atteinte a mes compétences et mon intégrité professionnelle. Martin veut prendre le contrôle.

Le vent a changer car environ deux mois avant de quitter pour son congé de maladie on a vu que la relation allait mal entre lui et Mme Tremblay.

Pour moi aussi la relation avec Mme Tremblay a changé pour le mieux. Cela a changé a partir du moment ou la nouvelle directrice Mme Lachance est arrivée. D'ailleurs elle me confirme que Mme Tremblay ne m'aime pas ainsi que son équipe.

Mme Tremblay a finalement vu le travail et les résultats de mon équipe.

En janvier 2018 Mme Tremblay me dit qu'elle me comprend car elle est cadre 3 et mérite d'être cadre 2. Elle me parle d'un employé qu'elle connaissait et est aller chercher dans une autre ~~direction~~ service pour me le donner dans mon équipe. Mme Lachance me met en garde car il peut être un cheval de troy. Malgré cela j'ai intégré Pascal. Je crois qu'il me considère. Mme Tremblay a été déstabilisée de cela. J'ai fait par à Mme Tremblay que m Bélanger était peut-être en situation de détresse psychologique.

Elle me dit qu'elle a eu un coup de pelle en pleine face lorsqu'on lui a transmis les résultats de l'analyse du climat organisationnel.

Problème avec les lettre de notre secteur. Brigitte Paradis est désignée pour venir réviser les lettres en question.

Je veux lui parler du problème d'une lettre transmise.

Le 20 décembre elle me dit que je dois me libérer entre Noel et jour de l'an même si mes congés ont été accordés.

Elle me dit qu'il y a une démotivation au sein de mon équipe donc qu'il va falloir les rencontrer.

Au party de Noel j'entend mon nom de la bouche de Mme Tremblay. M. Couture vient me dire que Mme Tremblay est en réaction en regard des lettres et qu'elle ne lui a parlé que de cela pendant le souper.

Au cours du dernier mois elle a vu que mon fils est un joueur de baseball de haut niveau et me parle que de cela.

Julie Gauvin me dit que Mme Tremblay lui a avoué d'avoir malmené mon équipe.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

NL :
Elle peut rapporter des propos notamment sur ce qui se passe au comité de direction. Par exemple cela est arrivé a la cafétéria ou elle dit que cela a mal été au comité de direction

Elle a reproché aux membres comité d'organisation du party de Noel 2016 de ne pas lui avoir parlé de cela alors qu'elle est arrivée quelques semaines avant. ET QUE LES PERSONNES DU COMITÉ EN ONT PLEURÉ.

Elle dit lors de la première rencontre qu'on l'appelait ailleurs madame Spic and Span et qu'elle va faire du ménage.

En janvier 2018 Elle dit que la civilité est importante à ses yeux.

CLIMAT DE TRAVAIL

On se mobilise plus pour la direction que pour la directrice.

Mon équipe ont vu moi et Luc revenir après notre rencontre avec Mme Tremblay. Cela a mis la table a ce que les gens comprennent que la directrice ne nous reconnaissait pas.

IMPACTS

Plus d'estime, de reconnaissance, plus ma place dans la direction. J'ai rencontré des psychologues pendant cette période. Je me suis toujours battu pour le DGE. Je me suis vouée a l'institution. Je ne retrouve pas dans cela J'ai pensé quitter.

J'ai tout fait pour que la situation demeure positive pour les membres de mon équipe.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

NL : non
Sauf ses propos que les autres m'ont rapporté;
Des postes sont éjectables
Personnes d'irremplaçables
Mieux de ne pas s'attaquer a moi car je peux lui faire perdre son emploi.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

NL :
Chefs d'équipe
Haute direction
Les personnes mentionnées
Florina Mariane (relève de Marc Arsenault)
Karine Paquette
Stéphanie Ouellette (remplace Martin sur certaines taches)
Rénaldo Robitaille
~~Mélanie~~ Lachance
Helene

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

NL :
Courriel de janvier 2017

Je, NADIA LAROCQUE, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 8 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 8 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 8e jour de mai 2018.

Mme. NADIA LAROCQUE

Claude Bois, enquêteur

E-5
24
19 sept 19
MA

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE
EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-09	**Heure de début** : 10 h 45	**Heure de fin** : 12 h 10

Nom de la personne rencontrée : M. MANON ALAIN	
Poste occupé : COORDO REPAQ HC	**Unité / Division /**
Nombre d'années de service : 16 ans (6 +/- ans)	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de MME. MANON ALAIN. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur

Mme. MANON ALAIN s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à Mme. MANON ALAIN qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas.

Mme. MANON ALAIN s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.

Claude Boies remet une carte d'affaires à Mme MANON ALAIN et elle est invitée à appeler pour toute question

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

MA : elle est ma supérieure hiérarchique. Ma supérieure immédiate est Julie Gauvin.

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

MA : depuis son arrivée octobre 2016

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

MA : aucune

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

MA :

Cordiale avec moi

Conflictuelle
De ce que j'entends des autres membres de la direction

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

MA :

Au début on ne la voyait pas. Moi je n'ai pas eu beaucoup de contacts avec elle. ~~Notre~~ travail passe par son bureau mais rien a signaler.

Elle a commencé à venir nous voir en décembre dernier. Avant la relation semble tendue avec madame Lachance. Cela est mieux depuis le départ de celle-ci et coïncide avec les résultats du diagnostic organisationnel. Mais les résultats sont en lien avec les équipes de travail. Cela est mineur pour mon équipe. Le problème était beaucoup plus gros que cela.

Je sais que dans différents secteurs des personnes ont eu de la misère avec elle.

A la première rencontre elle se présente comme madame Spic and Span. Pas très positif comme approche. Cela nous met sur nos gardes. On arrive de plusieurs intérim, une période de mouvance. Je ~~perçois qu'~~elle a un manat de nettoyer, de faire du ménage.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

MA :

Plusieurs personnes ont vécu des choses avec elle et rapportaient.

Mme Lachance pouvait être particulière aussi, mais elle me dit que lors de sa première rencontre avec Mme Tremblay, après 5 minutes elle lui aurait reproché de ne pas s'etre préparé. En sortant Mme Tremblay aurait fait des reproches à l'endroit de Mme Lachance ~~à son entourage~~. Donc ce comportement m'a été rapporté par Mme Lachance et corroboration par les autres personnes.

Une autre collègue (Nadia Larocque) me rapporte que Mme Tremblay est sur son dos et s'acharne contre elle alors qu'elle est une personne dévouée, compétente et intègre. Je lui ai même dit de quitter, qu'elle n'avait pas a endurer cela. Cela m'a grandement affecté et mis dans une situation de crainte. J'ai entendu parler d'une rencontre où Madame Tremblay aurait engueuler Nadia ~~sans raison~~.

Je me dis que l'institution ne peut pas tasser quelqu'un comme Nadia Larocque. De voir que l'on veut la tasser elle, je me dis que je pourrais être la prochaine personne

Il y a aussi la situation de Simon Couture lorsqu'il était par interim. Je le voyais revenir de ses rencontres avec Mme Tremblay ~~démoli~~. Il ne semble pas reconnu par elle.

La situation de Jasmin Laferrière qui s'est fait reviré par elle. C'est surtout dans la façon de faire de Mme Tremblay. Lorsqu'elle est insatisfaite, à tord ou à raison, il m'apparaît qu'elle réagit sans retenue, de façon irrespectueuse et même cédrique. J'ai aussi entendu parler de ce meme genre de comportement a l'endroit de Patricia Plante qui a quitter depuis d'ailleurs.

Au départ de Martin Morin pour maladie, le groupe n'est pas informé comme si l'on avait aucune considération pour l'équipe.

Les gens qui avaient leur bureau a coté d'elle m'ont rapporté qu'elle pouvait crier ou hausser le ton.

CLIMAT DE TRAVAIL

Dans mon équipe le climat est bon, mais les gens partagent mes craintes. Elle inspire la crainte

Pour le service du registre, l'équipe à Nadia sont plus touchés.

IMPACTS

Pour moi c'est de craindre être la prochaine victime de Mme Tremblay. Pour mn équipe la difficulté se situe au niveau du manque de communication. On apprend des choses par des collégues ou par l'intranet (donc dilué). On craint donc de ne pas être prêts aux différentes éventualités et de se le faire reprocher. Je n'avais aucune attente pour ce qui est de l'ouverture ou la compréhension de madame Tremblay.

Pour les autres services je ne peux dire l'ampleur des impacts s'il y en a.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

MA : Mme Tremblay avait tendance a reporté la responsabilité sur les autres. On n'a pas l'impression qu'elle travaille avec nous ou se porter a notre défense. Elle laisse entendre qu'elle subit ce qui vient d'en haut.

Rénaldo Robitaille a fait un très bon intérim et avait une attitude qui apportait un baume car il était en mesure de gérer la situation avec Mme Tremblay.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

MA :

Diane Robert (équipe de pilotage)
Julie Poirier (Party de Noël)
Nadia Larocque
Simon Couture
Rénaldo Robitaille (il a quitté depuis pour un poste qui répond davantage à ses aspirations) MA

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

MA :
Non pas dans mon secteur.

Je, MANON ALAIN, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 9 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 6 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 9e jour de mai 2018.

Mme. MANON ALAIN

Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

E-25
9 octobre 19
MM

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE
EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-08	**Heure de début** : 13 h 45	**Heure de fin** : ~~15 h 30~~ 14 h 55

Nom de la personne rencontrée : M. LUC GOULET	
Poste occupé : tech en administration	**Unité / Division / service du registre**
Nombre d'années de service : 2 ans	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

LG
Initiales de M. LUC GOULET

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. LUC GOULET. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

M. LUC GOULET s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à M. LUC GOULET qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'i ne l'enregistre pas.

M. LUC GOULET s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.

Claude Boies remet une carte d'affaires à M. LUC GOULET et il est invité à appeler pour toute question.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

LG : elle est ma supérieure hiérarchique (Julie Gauvin est ma supérieur immédiate)

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

LG : depuis son arrivée en oct 2016

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

LG :
Aucune

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

LG :

Colérique
On entend dire que dans les réunions elle n'a pas de filtre et peut attaquer quelqu'un.
On entend que Marc Arsenault se fait engueuler par elle. On évite ce secteur

Entêtée
Au début elle adhère a la vision de Martin Morin et nous rabroue si on veut émettre une autre opinion. Elle nous dit que l'on a changé de directeurs souvent donc ....

Double personnalité –
Une journée elle peut te dire bonjour et le lendemain t'engueuler.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

LG :

En janvier 2017. J'envoie un courriel a Martin Morin et CC a Marc Arsenault et Annie Tremblay.

Nouveau système pour les contributions. Saisie rétroactive des contributions. Grosse charge de travail en plus des états financiers. La saisie doit être effectuée très rigoureusement. On constate des erreurs dans les saisies faites pour d'autres dossiers et on veut nous attribuer ces ressources. On a des postes a combler (2 postes). 2017 année électorale donc 4 fois plus de contributions. Nouveau livret de contributions donc envoi aux partis. On n'a pas d'aide et d'écoute de la part de Martin.

Je prends initiative d'envoyer un courriel de la part de toute l'équipe, tout le monde la lu avant envoi. (18 janvier)
Je présente cela comme un état de situation.

Je recois de Mme Tremblay une demande de rencontre avec RH (Julie Pelletier) . Marc Arsenault est aussi présent et il se serait fait dire de ne pas dire un mot.

Annie me dit que on ne peut faire cela parce que c'est elle qui prend les décisions et n'a pas a recevoir d'ordre. Fais des reproches a la formation. Madame Pelletier dit aussi que cela ne s e fait pas.

Elle nous avait dit lors de son arrivée sa porte était toujours ouverte donc on a envoyé notre courriel.

Je tente de lui expliquer la situation et répondre a ses reproches mais elle n'est pas réceptive. C'est un monologue.

Ce n'est pas une rencontre pour discuter mais une attaque.

Je me suis dit que j'avais hâte d'avoir une nouvelle directrice car à ce moment c'est Martin Morin.

Elle ne sait pas ce que l'on fait. Elle n'est pas venue nous rencontrer pour comprendre notre travail. Elle n'est mem pas venu nous souhaiter la bonne année.

Je sais que Nadia a aussi été rencontrer pour cela.

Par la suite Martin Morin est parti nous avons eu une nouvelle directrice. Au final nous sommes toujours en manque de personnel et de personnel qui va rester.

Par la suite elle m'ignorait lorsqu'elle me croisait. Une fois que Martin est parti elle semble plus sympathique a notre endroit. Par exemple elle nous dit maintenant bonjour. Elle ne vient pas plus dans les secteurs pour s'informer de la situation.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

J'ai pu l'entendre crier dans son bureau la porte fermée à quelques occasions. J'ai aussi vu des gens pleurer suite a une rencontre avec elle et cela a quelques occasions (3 ou 4), dont Nadia Larocque. Une nouvelle secrétaire m'a dit que madame Tremblay avait demander a sa directrice de la mettre a la porte en raison d'une faute commise dans un courriel. Au même moment on voit des courriels de sa secrétaire qui contiennent des fautes et des erreurs. Donc deux poids, deux mesures.

Elle aurait apostrophé un consultant au niveau de la vérification (un ancien directeur) lors d'une rencontre avec le personnel. Elle revient avec le fait que c'est elle qui prend les décisions.

L'ancienne directrice, Mme Lachance, elle nous disait que les rencontres avec elle se finissait toujours mal. D'ailleurs les deux directrices sous elle et qu'elle avait engagées ont quitté.

LG :

CLIMAT DE TRAVAIL

Il a pris une drope. Au niveau des relations avec nos supérieurs aucun contact réel. Pas de relation avec elle. On a une belle atmosphère dans notre équipe mais découragés car aucun support de la direction.

IMPACTS

Sur le plan professionnel, son inaction emporte une charge de travail importante. Sur le plan personnel moins j'ai à faire avec elle mieux je me porte.

J'ai une attitude défensive face à elle
~~J'ai peur de sa réaction~~ car on ne sait pas comment la prendre dépendant de son humeur.

Selon moi l'analyse de climat n'a rien apporté de plus car trop concentré sur les équipes et non sur les relations avec la direction

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

LG :
Sa vision a changé après le départ de martin Morin. Il reste que personne n'a le gout d'aller lui parler, en raison de ce que l'on entend de ses comportements avec les autres.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

LG :

Nadia Larocque
Marc Arsenault
Helene Lachance
Renaldo Robitaille
Martin Morin.
Des gens de la vérification présent à la rencontre avec consultant
Jérémie Aubé
Simon Couture (intérim)

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

LG :
Courriel du 18 janvier 2017

L.G.

Je, LUC GOULET, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 8 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 7 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 8e jour de mai 2018.

M. LUC GOULET

Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

 E-26
9 octobre 2018
MA

Contribution-municipal - Situation à l'équipe des contributions et de la conformité

De : Contribution-municipal
À : Morin, Martin
Date : 2017-01-18 15:58
Objet : Situation à l'équipe des contributions et de la conformité
Cc : Arsenault, Marc; Tremblay, Annie
Cm : Larocque, Nadia

Bonjour Martin,

Nous te faisons part de ce courriel afin de te présenter l'état de situation au secteur des contributions suite à la mise en place de la saisie des contributions municipales dans GCEM.

Tout d'abord, la saisie actuelle effectuée par les 3 agentes de saisie engagées originalement pour la saisie des contributions provinciales des années précédentes :

Il ne semble pas y avoir aucun progrès au niveau de la saisie depuis le tout début. Nous retrouvons un nombre considérable de fautes de frappe dans les noms ou les numéros de reçu, de contributions saisies en double (il y a même des divergences entres les 2 saisies de la même fiche), des champs de saisie oubliés, des pièces non numérisées, montant de contribution erroné (22 000 $ inscrit pour une contribution de 200 $), etc. Ces erreurs ont des répercussions directes sur le balancement du lot et sur le nombre de contributions en vérification ou incomplètes.

Les reçus du dernier trimestre de 2016 arrivent petit à petit sauf qu'aujourd'hui, nous avons reçu au-delà de 1 000 reçus de l'équipe Coderre et nous sommes en attente de plus de 500 reçus pour l'équipe Labeaume. Cela s'ajoute à tous les autres reçus provenant des autres partis. Nous aurons donc, pour le 4e trimestre, environ le même nombre de contributions que nous avions déjà reçu en 3 trimestres. Le problème est qu'avant de faire la saisie de ces contributions, une vérification visuelle est nécessaire pour détecter les anomalies que le système ne trouvera pas automatiquement. Cette vérification avait été faite par nos agents de saisie qui sont habitués à visualiser les reçus de contribution. Les agentes engagées dernièrement ne savent pas comment faire cette visualisation et elles auraient besoin d'une petite formation pour effectuer cette tâche.

Probablement que ton plan est de faire saisir le 4e trimestre par les agentes et vu le peu de temps disponible, cela s'avère la seule option plausible. Toutefois, nous tenons à te faire part de nos inquiétudes au niveau de la qualité des données. Cette saisie devra de nouveau être contrevérifiée par les agents de notre secteur qui doivent trouver le temps à travers leurs tâches régulières de faire cette contrevérification, sachant que celle-ci prend plus de temps vu le nombre élevé de corrections à apporter.

S'il advenait que la saisie soit faite par les agentes, qu'arrive-t-il des tâches qui sont supposées leur être assignées prochainement, spécifiquement la gestion des anciens et des nouveaux livrets de contribution?

Le second problème se trouve au niveau de la vérification de la conformité :

En date du 18 janvier 2017, nous avons au-dessus de 500 contributions en anomalie et qui nécessiteront une intervention particulière au niveau de la vérification de la conformité. À cela s'ajoute les cas ciblés lors de la vérification visuelle que le système n'aura pas détecté. Parmi ces contributions, un certain nombre a été réglé au cours des deux premiers trimestres alors un filtrage devra être fait afin de ne pas traiter une seconde fois une contribution non conforme.

Le traitement d'une contribution en vérification au municipal peut s'étendre jusqu'à plus de 100 jours et comporter plusieurs échanges avec les donateurs et les représentants officiels.

Toutes ces contributions viendront s'ajouter à celles que nous avons quotidiennement au provincial ainsi qu'au dépôt quotidien.

Nous tenons à préciser qu'au début de 2016, trois personnes étaient en place à la vérification de la conformité alors qu'il n'en reste qu'une seule à l'heure actuelle. Une personne a été engagée temporairement pour aider à la charge de travail et son contrat se termine actuellement en février.

À ce niveau, nous avons été informé que tu voulais utiliser l'une des agentes de saisie afin d'effectuer un travail de niveau technique, ce que nous déplorons vivement surtout à la visualisation des fautes faites lors de la saisie. Cette solution implique également la formation de cette personne alors que nous savons très bien qu'un poste est disponible pour combler cette tâche et qu'une formation serait alors à refaire à ce moment. Toutefois, nous saurions que cette personne est là pour rester contrairement à une personne engagée temporairement alors que le problème lui est permanent.

2017 est une année électorale et le mois d'avril arrive à grand pas. Cela implique l'arrivée des reçus du premier trimestre de 2017 et surtout la remise des rapports financiers qu'il faudra analyser.

Lorsque discuté avec toi dernièrement, nos postes à combler ne le seront pas tant qu'un nouveau directeur ne sera pas nominé puisque la décision lui reviendra de gérer ses effectifs. Pourtant, nous remarquons que deux postes de coordonnateurs sont présentement ouverts alors que ceux-ci dépendront également du nouveau directeur. Nous aimerions donc comprendre pourquoi, alors que nous avons un besoin criant de personnel, que nous avons les postes disponibles pour supporter l'équipe déjà en place et que du personnel temporaire est engagé pour effectuer ces mêmes tâches, ces postes ne sont pas affichés le plus vite possible pour nous venir en aide?

Moins de perte de temps en formation, développement plus approfondi de la personne en place sachant qu'elle est là pour rester, soulagement de la charge de travail pour le monde en place et le sentiment de savoir que nos supérieurs ont à cœur leurs employés sont quelques-uns des bienfaits reliés à l'affichage de ces postes.

Nous serions favorables à une rencontre d'équipe afin de trouver les meilleures stratégies aux présents problèmes.

Merci beaucoup!

L'équipe des contributions et de la conformité

E-27
9 octobre 2019
MA

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE
EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-10	**Heure de début** : 09 h 00	**Heure de fin** : 10 h 30

Nom de la personne rencontrée : M. JASMIN LAFERRIÈRE	
Poste occupé : coordo au financement partis politiques	**Unité / Division /**
Nombre d'années de service : 17 ans (3 ans)	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

J.L.

1

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. JASMIN LAFERRIÈRE. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

M. JASMIN LAFERRIÈRE s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à M. JASMIN LAFERRIÈRE qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'i ne l'enregistre pas.

M. JASMIN LAFERRIÈRE s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années Claude Boies remet une carte d'affaires à M. JASMIN LAFERRIÈRE et il est invité à appeler pour toute question.

J. L.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

JL : supérieure hiérarchique. Supérieure immédiate ~~Annie~~ Gauvin

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

JL : depuis son arrivée au DGE

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

JL :
Aucune

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

JL :
Particulière /Bipolaire

On ne sait jamais sur quel pied danser. Elle arrive une journée presque trop heureuse et le lendemain en colère. Cela a pu s'adoucir au cours de la dernière année. On peut sentir qu'on la dérange

Démobilisant
Ce n'est pas le phare auquel on peut s'attendre. Avec une vision.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

JL :

Non pas beaucoup de contacts avec elle et je l'évitais. Quand on se croise cela est courtois. J'ai fait une gestion de projet de formation obligatoire. Je ne la trouve pas sympathique.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

JL :

Comité organisateur (club social) pour mobiliser les gens. Fin 2016 party de Noel on invite les anciens employés. Elle nous impose de revenir sur invitation et nous impose de l'appeler pour annuler.

Plusieurs personnes ont lâché le bateau (comité) et cela a été la mise a mort du comité. Je n'ai pas été témoin mais j'ai entendu parler de certaines choses.

Comme le départ de Martin en maladie.

Mme Lachance a pu venir me voir a quelques occasions pour me faire part de situations vécues avec Mme Tremblay. On sentait clairement une antipathie entre les deux. Annie se plaignait que Mme Lachance n'était pas gérable et le disait a ~~des employés~~.
vis-à-vis
J.L.

J.L.

Helene Lachance est entrée en poste pour environ un an. Conflit très clair avec Annie.

Le jour de son départ, elle voulait voir M. Reid et Annie est aller le voir avant pour miner cette rencontre.

CLIMAT DE TRAVAIL

Première année et demie Annie se fiait beaucoup a Martin et ne vérifiait pas elle-même. Martin filtrait les informations. Depuis qu'il est parti en maladie Annie s'est plus coller sur ses collaborateurs et cela a commencer a mieux fonctionné. Ce filtre a notamment cause une problématique entre Nadia et la haute direction.
Lanique

On m'a offert l'intérim après le départ de Hélène. J'ai refusé parce que grosse charge mais aussi et beaucoup je ne voulais pas avoir Annie comme boss pour mon premier poste de gestion.

J.L.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

JL :
Non

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

JL :
Helene Lachance
Nadia Larocque
Simon couture
Marc Arsenault

Stéphanie Ouellette
→ Julie Poirier
Remy Larouche
Marie-Christine Bilodeau

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

JL :
Non

Je, JASMIN LAFERRIÈRE, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 10 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

J.L.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 6 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 10e jour de mai 2018.

M. JASMIN LAFERRIÈRE

Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

E - 28
9 octobre 2019
MA

Jasmin Laferrière - Rép. : bonjour

De : Julie Poirier
À : Bilodeau, Marie-Christine; Laferrière, Jasmin; Larouche, Rémi; Ouelle...
Date : 2016-12-05 09:07
Objet : Rép. : bonjour

Bon matin,

Félicitations à tous pour le beau party! Comme Rémi, je prendrai ma retraite, je serai par contre disponible lorsque nous serons prêts à faire une réunion pour faire le bilan.

Bonne semaine,
Julie :D

>>> Marie-Christine Bilodeau 2016-12-05 09:00 >>>
Bon lundi matin à tous,

super party, en effet, on a réussi malgré tout à avoir du fun!!! Je comprends tout à fait ton choix Rémi et, pour ma part, je crois que j'ai besoin de m'arrêter aussi un peu... Je ne dis pas que je sors complètement du comité, mais j'ai besoin de voir comment les choses "s'enlignent" avec toutes ces nouveautés à la DFPP avant de me prononcer!

Bonne journée à tous!

2016-12-05 à 08:47, Rémi Larouche a écrit dans le message <58456FF5.E7C : 247 : 11393> :

> Hey bonjour Groupe,
>
> Beau party vendredi☺, je dois par contre vous annoncez mon retrait du comité. Comme vous le savez probablement, je digère mal quelques aspects externes au comité. J'ai donc officiellement décidé de me retirer. Le comité m'a permis de me faire de nouveaux amis et j'ai également eu beaucoup de plaisir à travailler avec chacun d'entre vous. Anyway , on se rejase bientôt , vous êtes une gang vraiment plaisante. A+

Rémi Larouche
Vérificateur en financement politique
Service de la coordination et de la vérification en financement politique
Direction du financement des partis politiques
T. 418 646-8754 T. 1 866 225-4087 (sans frais)
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC
70 ANS

E - 27
9 octobre 2019
MA

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-08	**Heure de début** : 10 h 20	**Heure de fin** : 12 h 00

Nom de la personne rencontrée : M. MARYSE MALENFANT	
Poste occupé : agente de secrétariat	**Unité / Division / de la conformité**
Nombre d'années de service :6 ans	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Initiales de Mme. MARYSE MALENFANT

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de Mme. MARYSE MALENFANT. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

Mme. MARYSE MALENFANT s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à Mme. MARYSE MALENFANT qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas.

Mme. MARYSE MALENFANT s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.Claude Boies remet une carte d'affaires à Mme. MARYSE MALENFANT et elle est invitée à appeler pour toute question.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

NL : elle est ma supérieure hiérarchique (depuis arrivée de Mme Tremblay j'ai eu plusieurs directeurs dont intérim, donc j'ai eu à faire a Mme Tremblay) avec Mme.

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

NL : depuis mon retour de congé maladie de 1er novembre 2016. 1ere rencontre lors d'un diner communautaire en décembre 2016 (vers le 22). Elle ne s'est jamais présentée avant même si elle passait devant moi régulièrement. Elle ne m'a pas adressé la parole du diner.

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

NL : aucune.

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

NL :

Instable
Elle peut être très gentille et il y a quelque chose qui arrive et elle devient la plus méchante des personnes. Je peux dire qu'elle semble avoir un dédoublement de personnalité quand elle est au maximum de sa colère on ne peut plus discuter ou lui parler, on ne peut que quitter. Cela peut durer quelques heures à quelques jours, et tout le monde ~~ne~~ en subit les conséquences.

Violente
Pas physiquement mais verbalement ou par courriel. Ses propos sont violents. Attitudes et non-verbal violents

Criarde
Elle a une voix agaçante, elle parle fort, au détriment des gens qui sont présents. Elle peut rire fort et dérange tout le monde. Elle peut reprocher ce même comportement aux autres

Elle a aussi des qualités mais ce n'est pas ce qu'on découvre en premier.

Au niveau de sa garde rapprochée l'atmosphère est lourd. Ils lui sont très fidèles MM.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

NL :

Personnellement j'ai eu des accrochages avec Mme Tremblay. De bons accrochages mais sans plus. Mais elle a voulu me faire participer a des évènements que je n'ai pas aimé. Comme elle demande de sortir les absences d'un employé. Elle me demande cela sèchement.

Ou elle me demande de l'aider a quelque chose (comme pour le photocopieur) quand je l'ai aidé elle ne me remercie pas et me dit de quitter.

Elle remet en question l'absence d'une collègue et me demande de sortir ses absences alors qu'elle n'a aucune raison de le faire mais agit sur le coup de l'impulsivité.

On doit toujours vérifier son état.

Le 22 juin 2017, il y a eu un pot Luck que j'avais organiser a sa demande. Peu de gens viennent. Cela se déroule bien. Elle me remercie devant tout le monde. Le lendemain elle me demande de regarder les restes avec elle. Elle me dit que la veille tout le monde a participer. Je lui rappelle que ce n'est pas la réalité. Elle me demande pourquoi. Je lui dit qu'elle semble ouverte et lui propose une rencontre en pm. MM rencontre

Moi j'ai pris la décision de quitter. J'ai décidé de lui parler. Je lui fais part des erreurs qu'elle avait faite. A son arrivée elle se qualifie de Madame Spic and Span. Je lui donne des exemples de ses crises et que les gens ont peur d'elle. Elle se met a pleurer. Je ne donne aucun nom mais je lui fais part des comportements négatifs. Je lui dis que les gens ne devraient pas être au courant des reproches qu'elle peut transmettre aux employés. Elle semble démolie. Elle ne s'est pas fâchée. Elle m'écoutait. Elle dit qu'elle avait confier de faire le ménage. Elle attribue la faute à M. Reid. Un comportement autocratique n'a pas sa place en milieu de travail. Lettre à M. Gaetan Gingras MM. MM.

Je lui dis que je ne devrais a lui dire cela a l'âge qu'elle a. elle aurait du se servir de ce que je lui ai dit.

Je suis partie en vacances et a mon retour on me dit qu'elle a changée et qu'elle est agréable. MM

Mais dès le prochain événement puissant elle a perdu les pédales.

MM.

Elle dénigre les gens devant d'autres employés. M. Pascal Bélanger (qu'elle a fait entrer au DGE). En 2018, elle se rend devant son bureau pour l'égueuler devant ses collègues. Elle a déjà parlé des problèmes d'alcool de m Bélanger en disant bon il a pris une brosse constatant qu'il était absent.

Annie a dit a Patricia (plante, ex-directrice) de faire ce qu'elle veut avec Pascal pour le poste de chef d'équipe mais que très bon candidat. Patricia a donc demande un membre neutre. Pascal ne s'est pas présenté a l'entrevue. Passé une autre entrevue et pire candidat rencontré.

J'ai retrouvé Patricia en petite boule dans son bureau et pleurait en raison de commentaires d'Annie en disant « tu es forte pour te promener avec tes robes mais comme gestionnaire ». je conseille Patricia de choisir ses moments. Patricia a quitter 5 mois après son arrivée.

Voir courriel 15-08-17 re pigeonniers. Je me sens humiliée de sa réponse a mon courriel.

En janvier 2018 - Elle est contente de la démarche d'analyse de climat car elle allait pouvoir trouver les coupables. Même lors des résultats elle semble atterrée mais pas dans les bonnes parties. Tout ce qui la concernait, elle reportait cela sur d'autres personnes. Elle ne s'attribue aucune responsabilité. M. Reid a quitté ~~lors~~ pour de la présentation des résultats

Au niveau des communications elle dit qu'elle modifiera les choses. Elle envoie deux courriels avec la mention PVI et rien d'autre. par la suite, Elle attribue le manque de communication, entre elle et nous, à nos gestionnaires qui ne descendent pas l'information Annie me donne mandat de corriger des guides Élection-Québec. Les guides appartiennent à une autre direction. On se rend compte qu'il faut plusieurs corrections. Je dis à Annie qu'il faut informer Hélène Lachance. Elle me dit de le faire. Je finis par rencontrer Helene. Elle me dit qu'il faut faire vite car pressée. Elle me crie après. J'ai fait une plainte à Annie du comportement de Mme Lachance. (Voir courriel novembre 2017). Hélène en parle à plusieurs personnes

La rencontre se tient mais Annie est peu réceptive. Je raconte ce que j'ai vécu. Hélène ne dit rien et est partie de la rencontre. Finalement, en décembre il y a eu une enquête et Hélène a été remerciée, pour cela et autres choses. Annie dit qu'Hélène prend sa retraite et Helene dit qu'elle va relever nouveaux défis.

Annie n'est pas discrète elle répète tout. La secrétaire d'Annie Karine fait beaucoup de fautes. Annie et sa gang rient du fait que je suis passionnée de la langue française. Je vois des erreurs sur l'intranet et j'en parle aux communications qui le prenne négativement. Annie me dit que tout le monde est tanné de mes courriels. Elle me dit

que des personnes ont fait des plaintes alors qu'elle m'avoue que c'est elle qui n'aime pas cela.

2017-12-15 :
Quand secrétaire d'Annie est arrivée je m'occupais de certaines tâches qu'Annie à donner à Karine.
Je ne connais pas M. Yuen , et je n'ai pas remis ses capacités en question. J'ai demandé s'il était CPA car je croyais que cela était un prérequis.

Je sais que Annie parlait en mal de Julie Dubé ancienne directrice RH. Je lui ai dit de faire attention car il y a des rumeurs a l'effets que madame Dubé aurait eu des relations avec M Gingras. Ce n'était peut-être pas correct de ma part. Michel Boucher de l'informatique m'a fait part de cela.

12 mars 2018

Annie a un ton accusateur et agressif vient me parler et me dit « As-tu fait modifier les luminaires ? » Annie parle de luminaires situés près de son bureau. Je lui dis que je ne suis au courant de rien et que j'ai fais aucune demande sur cela. Cela se passe devant tout le monde.

14 mars 2018

J'ai entendu a la radio que l'eau n'était pas potable dans notre secteur en raison d'un bris. Je parle aux ressources matérielles. En accord avec eux, j'envoie un courriel préventif pour avertir les gens de ma direction. Finalement pas le cas donc nouveau courriel pour dire que c'était une fausse alarme.

Annie vient voir Maryse. « As-tu fini ta gastro ? » Annie fait référence à mon mémo. Annie quitte mon bureau en riant seule. Annie va voir Karine et Brigitte immédiatement. Les 3 rient.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

NL :
Elle parle couramment en mal contre Nathalie Pitre. Le comité de direction est long parce qu'elle n'arrête pas de parler.

M Reid écoute Nathalie et pas moi.

Elle dénigre tout le monde devant plusieurs personnes Si on a une opinion nuancée ou différente de la sienne elle dénigre notre travail.

CLIMAT DE TRAVAIL

Climat était malsain avant qu'elle arrive. Il y avait déjà des conflits au sein de la direction. En date d'aujourd'hui le climat est aussi mauvais. Mme Tremblay à amplifier cette culture du dénigrement.

IMPACTS

Tout cela brasse des sentiments très négatifs en regard de Mme Tremblay.

Énergies négatives.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

NL :
Il y aurait beaucoup de choses dans le quotidien qui font référence a ses comportements.

A l'automne 2017 elle me fait venir dans son bureau. Elle me dit que j'entends des choses et que je dois être discrète. Elle m'accuse d'avoir dit a Patricia qu'elle s'était chicaner avec Karine et qu'elle m'avais offert le poste. Je lui dis que ce n'est pas moi. Selon elle ce ne peut être que moi. Je lui rappelle que lorsqu'elle en a parlé elle criait et frappait sur le mur en disant « la petite criss ». Elle me dit que c'est un renvoi automatique pour la personne qui a rapporté cela à Patricia. Elle me demande de lui dire c'est qui sinon elle pensera que c'est moi. J'Ai peur de perdre mon emploi.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

NL :

Jérémie Aubé
Vincent Quirion

Patricia Plante (relation amour-haine) Ministère de l'Éducation
Marielle Laplante
Marc Arsenault

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

NL :
Courriels remis ce jour.

Je, MARYSE MALENFANT, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 8 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 8 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 8e jour de mai 2018.

Mme. MARYSE MALENFANT

Claude Boies, enquêteur

E-30
9 octobre 2019
MA

Maryse Malenfant - Rép. : Pigeonnier devant la salle de reprographie

De : Annie Tremblay
À : Conformité en financement politique; Buteau, France; Marian, Florina; ...
Date : 2017-08-15 15:53
Objet : Rép. : Pigeonnier devant la salle de reprographie

Bonjour Maryse,

Le matériel restera à l'endroit où il est présentement svp.

Merci beaucoup et bonne soirée

Tout de suite après avoir fait le « envoyer », elle s'est déplacée vers mon bureau en claquant des talons et s'est mise à me parler sur un ton anormalement élevé. Quand je lui ai précisé le but de mon courriel et surtout en quoi consistait ses pigeonniers, elle est retournée bredouille à son bureau.

Annie Tremblay, CPA, CGA, ADM.A, MAP, ASC
Directrice
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5327

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Marylou Malo
Marie-France Gauthier et
Céline-Nathalie Dikambas (probablement) ont été témoins.

>>>
De : Maryse Malenfant
À : Conformité en financement politique; Paquet, Karine; Tremblay, Annie; Marian, Florina; Bilodeau, Marie-Christine; Buteau, France
Date : 2017-08-15 15:39
Objet : Pigeonnier devant la salle de reprographie

Bonjour,

J'aimerais savoir si vous utilisez les pigeonniers situés devant la salle de reprographie, que vous vous en serviez pour recevoir ou transmettre des documents. Lorsque nous étions au 3460, ils étaient utiles et tous les employés du service passaient devant plusieurs fois par jour, ce qui n'est pas nécessairement le cas actuellement.

Plusieurs personnes m'ont mentionné, depuis mon retour au travail, ne pas s'en servir et je ne vois personne y aller ou presque. Si le désir n'y est pas, nous utiliserons donc ces modules à d'autres fins ou nous mettrons uniquement les utilisateurs intéressés.

Merci de m'informer!

Maryse Malenfant
Agente de direction
Service de la conformité en financement politique
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5302
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

 E-21

Julie Pelletier - Texto Karine à Martin

De : karine paquet <karine.paquet@hotmail.com>
À : "jpelletier2@dgeq.qc.ca" <jpelletier2@dgeq.qc.ca>
Date : 22 Octobre 2019 09:45
Objet : Texto Karine à Martin

---

4 h 01 72%

Martin Morin DGEQ
+14185698016

mercredi 12 juillet 2017

Ca nous permet d'avancer dans nos dossiers sans se faire déranger!!!

10 h 35 a.m.

Ouin...mais on repassera côté ambiance de travail

10 h 35 a.m.

Ca va se replacer...

10 h 36 a.m.

10 h 36 a.m.

jeudi 13 juillet 2017

Dois-je me chercher une autre job ??😂😂😔😔

1 h 52 p.m.

Aucunement

1 h 52 p.m.

1 h 53 p.m.

Tout est OK

Tu n'as pas à stresser!!! 1 h 53 p.m.

1 h 53 p.m. **Merci beaucoup**

+ Saisir le message

Télécharger Outlook pour Android

E-32
23 oct. 2019
MA

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE
EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-09	**Heure de début** : 08 h 30	**Heure de fin** : 10 h 30

Nom de la personne rencontrée : M. SIMON COUTURE	
Poste occupé : **Chef d'équipe**	**Unité / Division / Département : service des registres**
Nombre d'années de service : 11 ans (sauf interim comme directeur service registre)	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

SC
Initiales de M. SIMON COUTURE

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. SIMON COUTURE. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

M. SIMON COUTURE s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à M. SIMON COUTURE qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'i ne l'enregistre pas.

M. SIMON COUTURE s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.

Claude Boies remet une carte d'affaires à M. SIMON COUTURE et il est invité à appeler pour toute question.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

SC : elle est ma supérieure hierarchique et supérieure immediate est Julie Gauvin depuis fev 2018. .

Elle me transmet des communications, passe par moi directement parfois. Relation plus proche lorsque que j'ai fait intérim sous elle, soit de oct. 2016 (son arrivée) jusqu'au 1er mars 2017 (H. Lachance) . Lors du départ de madame Lachance en décembre 2017 Mme Tremblay m'a demandé d'assurer l'intérim et ,ai refusé a plusieurs reprises. Même après l'arrive de la nouvelle directrice, je suis resté un peu près de Mme Tremblay.

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

SC : depuis son arrive en oct. 2016. J'avais entendu parler d'elle par des collègue de ma direction qui avait des infos sur son passé et c'était en mal.

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

SC :
Aucune.

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

SC :

Agressante
Elle dégage de manière générale c'est de la violence. On sent que en dedans il se passe des choses pour elle et que cela sort régulièrement de façon agressante. Elle est sec et bête, ce n'est pas agréable, il y a beaucoup trop d'émotion.

Émotive au lieu de s'en tenir aux faits, souvent son discours est trop émotif et a partir d'émotions négatives. Elle se laisse emporté par ses émotions et de la misère a les contrôler.

Manque de jugement
Quand émotions prend le dessus et qu'elles sont négatives, altère son jugement.
Quelqu'un dit quelque chose sur un employé et ne fait pas de vérification. Elle peut alors s'en prendre a lui et ~~le message~~ ne l'aime pas. Elle ne valide rien.
Elle recherche les éléments négatifs chez les gens et elle le nourrit.

Négative
Elle est foncièrement négative. C'est noir pour elle a l'intérieur. Même s'il ~~fait soleil a l'extérieur~~

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

SC :

Vers le mois de novembre, directives a faire signer par DGE. Période ou beaucoup de pression professionnelle dans mes mandats. Mme Tremblay ne semble pas m'apprécier et avoir des doutes sur mes compétences. C'est une impression, ~~que je n'ai pas~~ ses comportements et attitudes ex : elle ne me dit pas bonjour, je le vois dans son regard notamment. Cela me stresse. Je suis en attente de mes résultats d'examen pour être cadre niveau 4. Je li demande des rencontres et me répond parfois bêtement qu'elle ne peut pas.

Je veux faire signer les directives municipales a M. Reid. J'envoie un courriel ou écrit a Mme Tremblay pour lui demander de faire signer M Reid le plus rapidement possible si cela est possible, avant qu'il quitte pour un voyage d'affaires. Elle répond sèchement que l'on peut contrôler son agenda et que cela ne marche pas comme cela. Sa réponse me secoue et m'ébranle sérieusement. Je mets en doute ma démarche, mais elle aurait pu me revenir autrement. Cela me confirme mes impressions de ce que je pensais qu'elle pensait de moi.

On commence à travailler ensemble donc elle aurait pu me le dire bine autrement. A partir de la mon stress est constant et elle est bête avec moi. Elle ne se cache pas pour être bête avec moi devant les autres. Cela m'empêche de dormir et je vis de l'angoisse. Devant n'importe qui mais plus souvent devant les gestionnaires de ma direction en rencontre.

Plus les semaines avancent pire cela est. Je n'ai jamais vecu ce genre de malaise. Je sais que je suis compétent donc je ne comprend pas pourquoi elle me prend en grippe

Vers décembre, en réunion budgétaire, en présence des cadres de la direction. Je fais mes demandes et elle me rentre dedans devant tout le monde et pendant au moins 30 a 45 minutes sur la gestion des deniers publics. Ma demande est abusive, ni queue ni tête, mauvaise gestion, elle va venir dans ma section pour me vérifier, elle dit qu'elle ne fait pas confiance en d'autres termes. Je n'ai aucun moyen de m'exprimer. J'aurais apprécié qu'elle fasse cela en privé. Je lui propose de faire une rencontre entre elle et moi pour lui faire valoir mes demandes. J'étais déjà stressé et cela rend la chose encore plus difficile

Je la rencontre avec Martin Morin et cela se continue et ils disent que ma demande est désorganisée. Ce que je me rends compte c'est que Martin Morin ne m'aime pas et a influencé Mme Tremblay. Je finis par me fâcher et hausser le ton et expliquer que mes demandes sont basées sur les expériences antérieures. Je dis que si on se fonde sur l »opinion de Martin Morin qui n'y connait rien au lieu des données historiques et mon expérience on
Elle finit par dire qu'elle accepte ma demande. Je quitte son bureau secoué intérieurement et frustré car elle n'a pas pris le temps de me permettre de m'expliquer. Et qu'elle m'engueule pendant 1 heure, tout ça pour finalement accepter ma demande!
Je reviens chez nous et j'en discute avec ma femme. Cela m'affecte.

En décembre Annie me fait du harcèlement par courriel concernant un dossier. Je dois lui fournir un document. Elle m'envoie 4 a 5 courriels bêtes pour me rappeler que je dois lui remettre ce document a une date précise. Elle met Martin Morin en cc. Je finis par lui répondre sur le même ton bête que pas nécessaire de me rappeler l'échéancier. Elle arrête et s'excuse. Je dois me fâcher et hausser le ton pour qu'elle cesse.

J'avais de nombreux mandats a réaliser avant Noel. Je lui confirme par courriel avant les vacances que mes 3 gros mandats majeurs sont réalisés dans les délais et avec la qualité requise. A partir de ce moment son attitude envers moi a changer, quelque peu.

En revenant du congé des fêtes, elle semble me respecter et me considérer . mon stress reste mais diminue ~~grandement~~

Je porte encore des marques de cela ce fut très dur.

Jusqu'en mars 2017, arrivée de la nouvelle r=directrice Mme Lachance, cela va mieux mais je sens que je n'ai pas sa confiance totale et que je marche sur des œufs.

La présence de la nouvelle directrice mais un tampon entre Mme Tremblay et moi. H. Lachance s'appuie sur moi pour un bon nombre de ses décisions. Je suis content de ne plus vivre la relation avec Mme Tremblay. Je n'ai jamais senti de sa part de la totale confiance.

SC

Au printemps, Mme Tremblay demande a Helene de voir tout les modèles de lettres pour qu'elle puisse les rédiger sur un ton méprisant et désagréable. Elle a reçu une plainte (sur 10,000 lettres transmises par année) d'un parti politique pour une lettre. La commande aurait dû être donné a Hélène Lachance avec un mandat de les réviser et non de s'approprier cela. Finalement elle n'a jamais révisé ces lettres.

Il demeure qu'a chaque fois qu'elle me convoque je ne sais pas a quoi m'attendre sinon qu'elle va m'attaquer. J'ai toujours cette crainte. Quand je reçois un appel ou n courriel d'elle le cœur me saute.

Un document préparé par moi (municipal) pour la DAJ ayant été validé par Hélène et Kathleen a été arrêté par Annie. Ce document a finalement été rédigé par Marc Arsenault (provincial) qui l'a refait. Cela a pu se produire plusieurs fois.

Je n'ai jamais eu l'impression que l'on travaille ensemble mais plutôt que l'on se bat contre elle. Une ambiance de conflit entre elle et le personnel. Les gens considère qu'elle trouve tout le personnel de la direction d'incompétents.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

SC :

Surtout lorsque j'ai fait l'intérim mais même quelques fois après, Elle m'a déjà tenu dans son bureau plusieurs fois et plusieurs heures pour dénigrer les employés ou les gestionnaires ; le comité de direction, Nadia Larocque, Marc Arsenault, Patricia Plante, Martin Morin. Helene Lachance. Jérémie Aubé, les RH. Elle se vidait le cœur, pas constructif, me fait perdre mon temps, effets négatifs pour la direction. Si elle fait cela avec moi elle le fait avec les autres.

Cette situation est malaisante car c'est ma supérieure mais on ne veut pas lui faire part de notre accord a ses propos.

Mme Tremblay a monté, mises en compétition, les deux directrices l'une contre l'autre et les deux chefs d'équipe. Cela a grandement nuit aux opérations.

Première rencontre avec l'équipe vérification, elle les menace de les mettre dehors.

A une première rencontre au TXBEQ (alors qu'elle n'est pas encore en poste), elle se prend a l'égard des affaires juridiques.

SC

de la DFPP SC

Le club social s'est dissout a cause d'elle. Elle a engueulé et fait pleurer Marie-Christine Bilodeau car elle avait invité un ancien directeur peu apprécié au party de Noël 2016. Elle a engueulé André Bouchard de ne pas l'avoir consulté pour les réservations du party de Noel 2017. Les 5 a 6 personnes du club social ont démissionnés suite aux interventions de Mme Tremblay.

CLIMAT DE TRAVAIL

Elle a créé un climat de terreur. Peur de se faire engueuler si elle nous prend en grippe.

IMPACTS

Effets démobilisateurs

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

SC : Elle a engagé un ancien collègue pour elle pour venir espionner les autres employés.

Tout le monde qui a travaillé de près avec elle se sont fait agressés par Annie alors que cela n'était pas justifié.

Cela peut obsède ta pensée que ton boss te considère incompétent. Cela te gruge de l'intérieur. J'ai entendu Helene sur ce qu'elle a vécu avec Annie Tremblay.

Depuis l'été 2017 Annie nous faisait un peu plus confiance. Cela a coïncidé avec le départ de Martin Morin en congé de maladie.

Annie m'a dit qu'elle se fiait à Martin Morin qui disait que tout le personnel était incompétent. Je lui avait déjà demandé de ne pas se fier seulement aux avis de Martin mais plutôt de se faire sa propre opinion mais elle ne m'avait pas écouté a ce moment-là.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

SC :
Vincent Quirion
Nadia Larocque

SC

Helene Lachance
Patricia Plante
Marc Arsenault
Renaldo Robitaille

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

SC : je vérifie pour les courriels ou notes.

Je, SIMON COUTURE, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 9 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 8 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 9e jour de mai 2018.

M. SIMON COUTURE

Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

E-33
En liasse
23 oct. 2019
MA

Expéditeur: Simon Couture <simon.couture@dgeq.qc.ca>
Date: 14 mai 2018 à 11:04:04 HAE
Destinataire: Claude Boies <cboies@relaisexpertconseil.com>
Objet: Échanges courriel avec Annie Tremblay

Bonjour M. Boies,

Je n'ai malheureusement pas trouvé de courriel relativement à l'accrochage que j'ai eu avec Mme Tremblay, au regard de l'agenda du DGE pour obtenir sa signature pour les directives municipales.

Toutefois, j'ai retrouvé ses demandes insistantes sur les directives provinciales. Vous trouverez donc 3 courriels de sa part en deux jours me demandant 3 fois la même chose. Soit les courriels du :

-29 novembre 2016 16:15

-29 novembre 2016 18:10

-30 novembre 2016 19:18

-1er décembre 2016 9:06 (ma réponse pour qu'elle cesse de me harceler avec ce dossier)

Espérant le tout conforme, je demeure disponible au besoin.

Bonjour Simon, svp me transmettre les fichiers avec les modifications en surbrillance et en Word et en PDF par courriel. Un fichier par directive svp.

Svp me faire suivre aussi la planification de tes travaux cet après midi si possible.

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPad

Le 29 nov. 2016 à 16:03, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

Désolé, j'étais avec Marc pour les DE...

Donc, mon objectif est de terminer les directives pour lundi le 5 décembre, incluant les travaux de la DAJ et de la DCOMAP. Il ne va s'en dire que le temps est serré, puisqu'il faut que ces directives soient signées par M. Reid d'ici Noël, considérant l'entrée en vigueur du PL 101 au 1er janvier 2017. Conclusion, si nous avions les commentaires ou l'approbation des membres du Comité consultatif pour le 19 décembre, ce serait pour moi parfait. M. Reid pourrait ensuite commenter ou approuver ces dernières, afin que le travail d'édition finale et l'intégration de ces directives dans nos guides puissent se faire avant le 22.

Je comprends donc que je te transmettrai le tout par courriel, sans note de service classique. Je vais te transmettre les fichiers Word avec suivi des modifications, ce qui fait que les changements seront visibles. Je vais toutefois te produire une note synthèse des changements, afin d'avoir en un coup d'oeil rapide sur les modifs apportées, puisque 2 d'entres-elles auront des changements plus majeurs.

Il y a 9 directives, dont une nouvelle. À noter que les changements sont moindres que les directives du municipal.

Espérant le tout à ta convenance, n'hésite pas à me revenir pour tout changement.

Merci.

<IMAGE.png>

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 14:25 >>>

Bonjour Simon ,

Est-il possible de répondre svp à mon courriel ?

Merci beaucoup

A

Envoyé de mon iPhone

Le 29 nov. 2016 à 11:33, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Simon,

J'aurais besoin de connaître:

Quel est l'échéancier souhaité?

Est-ce que toutes les directives sont existantes ou non?

Les modifications apportées aux directives existantes devront être en surbrillance ? Chaque directive devra m'être transmise en version électronique.

Merci beaucoup et a+

Envoyé de mon iPad

Le 28 nov. 2016 à 12:27, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Annie,

Je suis passé te voir à ton bureau, puisque je dois t'informer de la procédure pour les directives provinciales. Pourrais-tu me faire signe stp lorsque tu auras quelques minutes.

Merci et bonne journée !

<IMAGE.png>

<Couture, Simon.vcf>

<Couture, Simon.vcf>

Bonjour Simon,

Merci beaucoup et svp il faudrait me transmettre les fichiers Word et PDF avec surbrillance dans les deux cas pour indiquer facilement les changements. Tous ces fichiers électroniques doivent absolument avoir été approuvés par la DAJ avant qu'ils puissent être envoyés au comité consultatif pour commentaires. C'est les consignes que j'ai reçu au plan du fonctionnement pour le comité consultatif.

Svp me joindre également la note explicative pour monsieur Reid cela sera plus facile pour lui pour prendre connaissance du dossier avant son envoi.

Merci beaucoup et a++

Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 29 nov. 2016 à 18:00, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Annie,

Parfait pour les fichiers Word et PDF, je te les transmets lundi. Pour ce qui est de la planification, je te soumets les deux fichiers de toute notre documentation et ayant comme date butoir le 1er janvier prochain. À noter que des réunions aux deux semaines sont planifiées avec la DAJ et la DCMOAP, afin de suivre les travaux.

<IMAGE.png>

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 16:14 >>>

Bonjour Simon, svp me transmettre les fichiers avec les modifications en surbrillance et en Word et en PDF par courriel. Un fichier par directive svp.

Svp me faire suivre aussi la planification de tes travaux cet après midi si possible.

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPad

Le 29 nov. 2016 à 16:03, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

Désolé, j'étais avec Marc pour les DE...

Donc, mon objectif est de terminer les directives pour lundi le 5 décembre, incluant les travaux de la DAJ et de la DCOMAP. Il ne va s'en dire que le temps est serré, puisqu'il faut que ces directives soient signées par M. Reid d'ici Noël, considérant l'entrée en vigueur du PL 101 au 1er janvier 2017. Conclusion, si nous

avions les commentaires ou l'approbation des membres du Comité consultatif pour le 19 décembre, ce serait pour moi parfait. M. Reid pourrait ensuite commenter ou approuver ces dernières, afin que le travail d'édition finale et l'intégration de ces directives dans nos guides puissent se faire avant le 22.

Je comprends donc que je te transmettrai le tout par courriel, sans note de service classique. Je vais te transmettre les fichiers Word avec suivi des modifications, ce qui fait que les changements seront visibles. Je vais toutefois te produire une note synthèse des changements, afin d'avoir en un coup d'oeil rapide sur les modifs apportées, puisque 2 d'entres-elles auront des changements plus majeurs.

Il y a 9 directives, dont une nouvelle. À noter que les changements sont moindres que les directives du municipal.

Espérant le tout à ta convenance, n'hésite pas à me revenir pour tout changement.

Merci.

<IMAGE.png>

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 14:25 >>>

Bonjour Simon ,

Est-il possible de répondre svp à mon courriel ?

Merci beaucoup

A

Envoyé de mon iPhone

Le 29 nov. 2016 à 11:33, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Simon,

J'aurais besoin de connaître:

Quel est l'échéancier souhaité?

Est-ce que toutes les directives sont existantes ou non?

Les modifications apportées aux directives existantes devront être en surbrillance ? Chaque directive devra m'être transmise en version électronique.

Merci beaucoup et a+

Envoyé de mon iPad

Le 28 nov. 2016 à 12:27, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Annie,

Je suis passé te voir à ton bureau, puisque je dois t'informer de la procédure pour les directives provinciales. Pourrais-tu me faire signe stp lorsque tu auras quelques minutes.

Merci et bonne journée !

<IMAGE.png>

<Couture, Simon.vcf>

<Couture, Simon.vcf>

<PL 101_Liste_docs_modifs_2016_10_13.xlsx>

<PL 83_Liste_docs_modif_2016_10_13.xlsx>

<Couture, Simon.vcf>

Bonjour Simon,

Lorsque les directives seront prêtes, svp ne pas oublier de me les transmettre en format Word et PDF avec surbrillance pour les modifications et la note explicative pour monsieur Reid et je procéderai pour le

comité consultatif selon les instructions que j'ai reçu hier. Le respect de la date mentionnée hier est très important sinon cela ira après les fêtes.

Merci beaucoup et bonne soirée!

Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 30 novembre 2016 à 18:21:39 HNE
Destinataire: "Lucie Fiset" <LFiset@dgeq.qc.ca>
Cc: "Marc Arsenault" <Marsenault@dgeq.qc.ca>, "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>, "Simon Couture" <SCouture2@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép : Validation - Directives

Merci beaucoup pour ta précieuse collaboration et désolée pour le délai serré dans ce dossier.

Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 30 nov. 2016 à 17:22, Lucie Fiset <LFiset@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonsoir Simon,

Me Coulombe s'occupera de valider les documents. Je lui ai demandé de les traiter en priorité.

Bonne soirée.

<IMAGE.png>

Allo Simon,

Aucun problème pour les communications, je les avise. Nous devrions être ok.

Merci beaucoup et a+

>>> Simon Couture 2016-12-01 08:47 >>>

Oui merci Annie pour le rappel, mais j'ai bien compris le message des 2 formats de fichiers.
Les directives seront prêtes lundi (mais je suis tributaire des travaux des comm).

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-30 19:18 >>>

Bonjour Simon,

Lorsque les directives seront prêtes, svp ne pas oublier de me les transmettre en format Word et PDF avec surbrillance pour les modifications et la note explicative pour monsieur Reid et je procéderai pour le comité consultatif selon les instructions que j'ai reçu hier. Le respect de la date mentionnée hier est très important sinon cela ira après les fêtes.

Merci beaucoup et bonne soirée!

Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 30 novembre 2016 à 18:21:39 HNE
Destinataire: "Lucie Fiset" <LFiset@dgeq.qc.ca>
Cc: "Marc Arsenault" <Marsenault@dgeq.qc.ca>, "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>, "Simon Couture" <SCouture2@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép : Validation - Directives

Merci beaucoup pour ta précieuse collaboration et désolée pour le délai serré dans ce dossier.

Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 30 nov. 2016 à 17:22, Lucie Fiset <LFiset@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonsoir Simon,

Me Coulombe s'occupera de valider les documents. Je lui ai demandé de les traiter en priorité.

Bonne soirée.

<IMAGE.png>

E-224
4 nov. 19
ca

Geneviève Gingras - Re: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver

De : Annie Tremblay<ATremblay@dgeq.qc.ca>
À : simon.couture@dgeq.qc.ca
Date : 2016-11-29 16:14
Objet : Re: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver

---

Bonjour Simon, svp me transmettre les fichiers avec les modifications en surbrillance et en Word et en PDF par courriel. Un fichier par directive svp.
Svp me faire suivre aussi la planification de tes travaux cet après midi si possible.
Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPad

Le 29 nov. 2016 à 16:03, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Désolé, j'étais avec Marc pour les DE...
>
> Donc, mon objectif est de terminer les directives pour lundi le 5 décembre, incluant les travaux de la DAJ et de la DCOMAP. Il ne va s'en dire que le temps est serré, puisqu'il faut que ces directives soient signées par M. Reid d'ici Noël, considérant l'entrée en vigueur du PL 101 au 1er janvier 2017. Conclusion, si nous avions les commentaires ou l'approbation des membres du Comité consultatif pour le 19 décembre, ce serait pour moi parfait. M. Reid pourrait ensuite commenter ou approuver ces dernières, afin que le travail d'édition finale et l'intégration de ces directives dans nos guides puissent se faire avant le 22.
>
> Je comprends donc que je te transmettrai le tout par courriel, sans note de service classique. Je vais te transmettre les fichiers Word avec suivi des modifications, ce qui fait que les changements seront visibles. Je vais toutefois te produire une note synthèse des changements, afin d'avoir en un coup d'oeil rapide sur les modifs apportées, puisque 2 d'entres-elles auront des changements plus majeurs.
>
> Il y a 9 directives, dont une nouvelle. À noter que les changements sont moindres que les directives du municipal.
> Espérant le tout à ta convenance, n'hésite pas à me revenir pour tout changement.
>
> Merci.
>
> <IMAGE.png>
> >>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 14:25 >>>
> Bonjour Simon ,
>
> Est-il possible de répondre svp à mon courriel ?
>
> Merci beaucoup
> A
>
> Envoyé de mon iPhone

Le 29 nov. 2016 à 11:33, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Simon,
>
> J'aurais besoin de connaître:
>
> Quel est l'échéancier souhaité?
> Est-ce que toutes les directives sont existantes ou non?
> Les modifications apportées aux directives existantes devront être en surbrillance ? Chaque directive devra m'être transmise en version électronique.
>
> Merci beaucoup et a+
>
> Envoyé de mon iPad
>
> Le 28 nov. 2016 à 12:27, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonjour Annie,
> >
> > Je suis passé te voir à ton bureau, puisque je dois t'informer de la procédure pour les directives provinciales. Pourrais-tu me faire signe stp lorsque tu auras quelques minutes.
> >
> > Merci et bonne journée !
> >
> > <IMAGE.png>
> >
> > <Couture, Simon.vcf>

<Couture, Simon.vcf>

Geneviève Gingras - Re: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver

De : Annie Tremblay<ATremblay@dgeq.qc.ca>
À : simon.couture@dgeq.qc.ca
Date : 2016-11-29 18:10
Objet : Re: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver

---

Bonjour Simon,

Merci beaucoup et svp il faudrait me transmettre les fichiers Word et PDF avec surbrillance dans les deux cas pour indiquer facilement les changements. Tous ces fichiers électroniques doivent absolument avoir été approuvés par la DAJ avant qu'ils puissent être envoyés au comité consultatif pour commentaires. C'est les consignes que j'ai reçu au plan du fonctionnement pour le comité consultatif.

Svp me joindre également la note explicative pour monsieur Reid cela sera plus facile pour lui pour prendre connaissance du dossier avant son envoi.

Merci beaucoup et a++
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 29 nov. 2016 à 18:00, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Parfait pour les fichiers Word et PDF, je te les transmets lundi. Pour ce qui est de la planification, je te soumets les deux fichiers de toute notre documentation et ayant comme date butoir le 1er janvier prochain. À noter que des réunions aux deux semaines sont planifiées avec la DAJ et la DCMOAP, afin de suivre les travaux.
>
> <IMAGE.png>
>
> >>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 16:14 >>>
> Bonjour Simon, svp me transmettre les fichiers avec les modifications en surbrillance et en Word et en PDF par courriel. Un fichier par directive svp.
> Svp me faire suivre aussi la planification de tes travaux cet après midi si possible.
> Merci beaucoup et a
>
> Envoyé de mon iPad
>
> Le 29 nov. 2016 à 16:03, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Désolé, j'étais avec Marc pour les DE...

Donc, mon objectif est de terminer les directives pour lundi le 5 décembre, incluant les travaux de la DAJ et de la DCOMAP. Il ne va s'en dire que le temps est serré, puisqu'il faut que ces directives soient signées par M. Reid d'ici Noël, considérant l'entrée en vigueur du PL 101 au 1er janvier 2017. Conclusion, si nous avions les commentaires ou l'approbation des membres du Comité consultatif pour le 19 décembre, ce serait pour moi parfait. M. Reid pourrait ensuite commenter ou approuver ces dernières, afin que le travail d'édition finale et l'intégration de ces directives dans nos guides puissent se faire avant le 22.

Je comprends donc que je te transmettrai le tout par courriel, sans note de service classique. Je vais te transmettre les fichiers Word avec suivi des modifications, ce qui fait que les changements seront visibles. Je vais toutefois te produire une note synthèse des changements, afin d'avoir en un coup d'oeil rapide sur les modifs apportées, puisque 2 d'entres-elles auront des changements plus majeurs.

Il y a 9 directives, dont une nouvelle. À noter que les changements sont moindres que les directives du municipal.
Espérant le tout à ta convenance, n'hésite pas à me revenir pour tout changement.

Merci.

<IMAGE.png>
>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 14:25 >>>
Bonjour Simon ,

Est-il possible de répondre svp à mon courriel ?

Merci beaucoup
A

Envoyé de mon iPhone

Le 29 nov. 2016 à 11:33, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Simon,
>
> J'aurais besoin de connaître:
>
> Quel est l'échéancier souhaité?
> Est-ce que toutes les directives sont existantes ou non?
> Les modifications apportées aux directives existantes devront être en surbrillance ? Chaque directive devra m'être transmise en version électronique.
>
> Merci beaucoup et a+

Envoyé de mon iPad

Le 28 nov. 2016 à 12:27, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Je suis passé te voir à ton bureau, puisque je dois t'informer de la procédure pour les directives provinciales. Pourrais-tu me faire signe stp lorsque tu auras quelques minutes.
>
> Merci et bonne journée !
>
> <IMAGE.png>
>
> <Couture, Simon.vcf>

<Couture, Simon.vcf>

<PL 101_Liste_docs_modifs_2016_10_13.xlsx>

<PL 83_Liste_docs_modif_2016_10_13.xlsx>

<Couture, Simon.vcf>

Geneviève Gingras - Fwd: Validation - Directives

De : Annie Tremblay<ATremblay@dgeq.qc.ca>
À : simon.couture@dgeq.qc.ca
Date : 2016-11-30 19:18
Objet : Fwd: Validation - Directives
Cc : MMorin@dgeq.qc.ca

Bonjour Simon,

Lorsque les directives seront prêtes, svp ne pas oublier de me les transmettre en format Word et PDF avec surbrillance pour les modifications et la note explicative pour monsieur Reid et je procéderai pour le comité consultatif selon les instructions que j'ai reçu hier. Le respect de la date mentionnée hier est très important sinon cela ira après les fêtes.

Merci beaucoup et bonne soirée!
Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 30 novembre 2016 à 18:21:39 HNE
> **Destinataire:** "Lucie Fiset" <LFiset@dgeq.qc.ca>
> **Cc:** "Marc Arsenault" <Marsenault@dgeq.qc.ca>, "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>, "Simon Couture" <SCouture2@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Rép : Validation - Directives**
>
> Merci beaucoup pour ta précieuse collaboration et désolée pour le délai serré dans ce dossier.
> Annie
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 30 nov. 2016 à 17:22, Lucie Fiset <LFiset@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonsoir Simon,
> >
> > Me Coulombe s'occupera de valider les documents. Je lui ai demandé de les traiter en priorité.
> >
> > Bonne soirée.
> >
> > <IMAGE.png>

Geneviève Gingras - Transférer : Rép. : Fwd: Validation - Directives

De : Annie Tremblay<ATremblay@dgeq.qc.ca>
À : simon.couture@dgeq.qc.ca
Date : 2016-12-01 09:06
Objet : Transférer : Rép. : Fwd: Validation - Directives
Cc : MMorin@dgeq.qc.ca, IHurtevent@dgeq.qc.ca, NPitre@dgeq.qc.ca
Pièces jointes : Couture, Simon.vcf

Allo Simon,

Aucun problème pour les communications, je les avise. Nous devrions être ok.

Merci beaucoup et a+

>>> Simon Couture 2016-12-01 08:47 >>>
Oui merci Annie pour le rappel, mais j'ai bien compris le message des 2 formats de fichiers.
Les directives seront prêtes lundi (mais je suis tributaire des travaux des comm).

Simon Couture
Directeur par intérim et chef d'équipe - Coordination
Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5332 T. 1 866 232-6494 (sans frais)
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-30 19:18 >>>
Bonjour Simon,

Lorsque les directives seront prêtes, svp ne pas oublier de me les transmettre en format Word et PDF avec surbrillance pour les modifications et la note explicative pour monsieur Reid et je procéderai pour le comité consultatif selon les instructions que j'ai reçu hier. Le respect de la date mentionnée hier est très important sinon cela ira après les fêtes.

Merci beaucoup et bonne soirée!
Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 30 novembre 2016 à 18:21:39 HNE

Destinataire: "Lucie Fiset" <LFiset@dgeq.qc.ca>
Cc: "Marc Arsenault" <Marsenault@dgeq.qc.ca>, "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>, "Simon Couture" <SCouture2@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép [FSI] Validation - Directives[PDI]

Merci beaucoup pour ta précieuse collaboration et désolée pour le délai serré dans ce dossier.
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 30 nov. 2016 à 17:22, Lucie Fiset <LFiset@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonsoir Simon,
>
> Me Coulombe s'occupera de valider les documents. Je lui ai demandé de les traiter en priorité.
>
> Bonne soirée.
>
> <IMAGE.png>

E-34
4 nov. 19
MA.

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-07	**Heure de début** : 09 h 00	**Heure de fin** : 11 h 32

Nom de la personne rencontrée : M. SAI HO YUEN	
Poste occupé : Directeur du service de la conformité	**Unité / Division / Département : des communications**
Nombre d'années de service : 29=01-18	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. Sai Ho Yuen. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

M. Sai Ho Yuen s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à M. Sai Ho Yuen qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas.

M. Sai Ho Yuen s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.

Claude Boies remet une carte d'affaires à M. Sai Ho Yuen et il est invité à appeler pour toute question.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

SHY : employeur employé C'est elle qui m'a embauché. Ma upérieure immédiat.

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

SHY : depuis on entrée en fonction.

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

SHY : non

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

SHY :

Insécure : elle se comporte de cette façon. Impression qu'elle n'est pas bien dans sa peau. Aussitôt que quelque chose la perturbe elle devient une autre personne. Elle bâti son estime de soi a partir de son titre donc si atteint a cela elle devient insécure.
SY à son statut

Colérique
Elle monte le ton rapidement. Elle le manifeste aussi par le non verbal. Les gens ~~quittent le service pour aller ailleurs en raison de cela.~~ ont peur d'elle SY

Manipulatrice
Elle ment. Elle ne dit pas la même m chose aux gens. ~~Elle nie avoir dit des choses.~~ SY
Exemple du discours pour Renaldo ou elle dit ne pas vouloir faire le discours et intervient par-dessus moi alors que je fais.
Elle dit toujours qu'elle nous demande de faire quelque chose parce qu'on lui demande de le faire. Elle se dépeint toujours comme victime.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

SHY :

Pas un conflit car je n'ai pas de problèmes avec elle. Je ne suis pas en conflit avec elle c'est plutôt elle qui est en conflit avec tout le monde.

Je ne peux lui faire confiance avec les propos qu'elle tient contre les gens et l'organisation, . Elle diabolise certaine personne, devant d'autres employés. Elle associe les problèmes aux personnes et non aux services. Elle a de l'expérience comme cadre et agit de façon inappropriée.

Elle dénigre ou fait de la diffamation contre plusieurs personnes dans l'organisation. Elle dit qu'elle est toujours en mode reflexe ou attaque et réagit ainsi lorsqu'on intervient auprès d'elle.

Elle crée des conflits entre les gestionnaires ou les employés elle les génère.

Depuis qu'elle a quitté tout le monde respire mieux. Moi avant qu'elle quitte j'évitais de passer devant son bureau.

Vers le mois de mars je parle à Jezabelle (responsable de ma formation) de la situation que je trouve problématique avec Annie Tremblay ma supérieure. Je lui demande de ne pas en parler a personne. je ne suis pas prêt d'en parler.

Le 10-04-18, je rencontre Antoine et Jezabelle pour le faire part des faits suivants :

Le 1er février 2018, j'ai une Rencontre avec Annie Tremblay

- Annie me dit qu'elle trouve que M. Reid est peureux. (il ne veut pas faire de sorties pour aller vérifier au niveau municipal)
- Annie m'informe qu'elle souhaiterait être cadre 2. Que la personne qui occupait ce poste avant elle était cadre 2. SJ M. Reid refuse de lui donner le cadre 2 et il veut ~~[illegible]~~ descendre ce poste de son [illegible] Anchet de 2 à 3 Il n'a pas fait pas que SJ l'a menée de parler
- SJ ~~Annie me dit aussi que Denis Lafond « écrit comme un pied ».~~
- Annie me dit que « le DGE l'a piégée ». Que si elle avait su l'état de la DFPP qu'elle ne serait jamais venue.
- J'ai ressenti un grand malaise lors de cette rencontre. Je n'ai pas à savoir cela. Cela ne me donne rien.
- Je suis entré en fonction le 29 janvier.

SJ Annie m'a dit qu'elle ne comprend pas pourquoi les gens de DGEQ trouve que Denis Lafond faisait un bon travail. en plus il écrit comme un pied

SJ

Le 9 février 2018 Rencontre avec Annie Tremblay

- Annie me dit qu'elle est mécontente de devoir parler aux autres dirigeants d'organismes. Elle lui dit qu'habituellement (dans les autres organisations) les dirigeants parlent entre eux. Donc c'est le travail de M. Reid.
- Annie dit « le DGE se prend-il pour une personne différente des autres ? »
- *Je* perçcois qu'Annie a une image de M. Reid qu'elle souhaite partager à la personne qu'elle rencontre. « C'est une image négative ».
- *Elle pense que l'on est privilégiés que l'on ne veut suivre aucune règle parce qu'on est au DGE.*
- Elle doit manifester son désaccord avec M Reid ~~pas~~ avec moi, elle est en position de pouvoir a mon égard et techniquement je n'ai pas a valider et me fier a ce qu'elle dit;

Le 15 février 2018 Rencontre avec Annie Tremblay

- Annie me demande de « gérer » Maryse Malenfant
- Annie entre dans le bureau de monsieur Yuen. Elle est fâchée. Elle l'informe qu'elle veut qu'il gère Maryse.
- Annie dit que Maryse aurait dit devant témoins (11), qu'« une gestionnaire (qu'elle nomme) est devenue cadre parce qu'elle a fait des faveurs sexuelles à quelqu'un. » ce que je doute
- Selon Annie, « Maryse dérange tout le monde, tu dois la gérer. Si tu la gères, je te « back ». Si non, je ne te « back pas » ».
- Elle dit que Maryse est aller la voir après mon embauche pour lui demander si elle était sire de son choix.

- Annie ajoute que Jérémy serait en détresse psychologique, car Maryse le fatigue.
- Annie m'encourage à gérer rapidement Maryse. Sans aller voir Jérémy, qui serait la personne vivant une situation problématique avec Maryse.
- Annie dit qu'elle ne veut pas perdre Jérémy.

Monsieur Yuen va tout de même voir Jeremy afin de discuter de la situation.

Jérémy confirme qu'il n'est pas en conflit avec Maryse.

Annie dit que Maryse aurait dit, avant l'embauche de monsieur Yuen, qu'elle douterait de ses capacités à gérer, car il n'a pas le titre de CPA (titre comptable).

Monsieur Yuen doute de cette affirmation, connaissant Maryse et ne vérifiera pas cette affirmation faite par Annie.

C'est toujours quelqu'un qui lui a dit ou qui a fait quelque chose, ce n'est jamais elle.

Annie m'a vu manger avec ses employés dans la salle de repas. Elle me dit que « il faut garder une distance avec par rapport à ses employés, car les employés vont te causer des problèmes. Tu peux seulement faire confiance aux gens sur l'organigramme pour t'aider. » Jouer dans ton dos et te nuire .

2 mars 2018 (Départ de Ronaldo)

En préparation pour le diner de départ Renaldo je demande à Annie si elle souhaite faire le discours et donner la carte. Annie me dit que c'est son travail (à M.Yuen) parce que c'est son employé (à M.Yuen).

Je fais donc le discours. Monsieur Yuen fait un saut, il est surpris d'entendre une voix forte en arrière de lui.

Annie interrompt donc mon discours de monsieur Yuen et continue le discours à sa place. Elle fera son propre discours d'au revoir. Annie crie des « Rénaldo reviens » pendant son discours.

12 mars 2018

Devant mon bureau, Annie parle à Maryse. Annie a un ton élevé et accusateur « As-tu fait modifier les luminaires ? » Annie parle de luminaires situés près de son bureau.

Maryse a souvent des visites de Annie si cette dernière juge que quelque chose ne va pas. Maryse a l'impression d'être accusée à tort par Annie.

14 mars 2018

Annie vient voir Maryse. « As-tu fini ta gastro ? » Annie fait référence à un mémo envoyé par Maryse à la demande des ressources matérielles concernant la qualité de l'eau au 990. Annie quitte le bureau de Maryse en riant seule. Annie va voir Karine et Brigitte immédiatement. Les 3 rient.

Maryse se questionne et me questionne sur le sujet des rires des 3 personnes.

Je lui dis que je ne pense pas qu'elles rient d'elle, sans en être vraiment certain.

Je trouve peu approprié ce genre de remarque. Surtout étant donné le climat régnant à la DFPP.

21 mars 2018 Suite à la rencontre portant sur les résultats du diagnostic organisationnel à la DFPP. Après le départ de Julie Dubé, et Jésabelle Sirois des RH.

Annie est avec Julie Gauvin et moi.Annie discute de la DAJ et exprime qu'elle trouve que la DAJ livre peu rapidement.Annie dit « Lucie pense que le DGE lui appartient et qu'elle peut faire ce qu'elle veut »

Annie décrit également Lucie comme une personne très colérique. Elle projette clairement ses problèmes sur les autres

26 mars 2018 Rencontre avec Annie

Je mentionne qu'il prévoit des difficultés à respecter l'échéancier de 2 dossiers lui ayant été identifiés comme priorités. Les vérifications et la GID (gestion numérique des dossiers). J'ai un grand volume à traiter pour la date du 30 mai.

Annie me dit de demander à mon équipe de faire des heures supplémentaires si nécessaire. Annie me dit qu'elle ne voit pas les employés travailler après 17h30. Annie dit « les employés doivent être « punis » s'ils ne travaillent pas assez. Tu n'as qu'à pas les laisser sortir pour les vérifications. »

Elle dit concernant les 2 dossiers « je veux les 2, c'est ta responsabilité comme gestionnaire, si c'est nécessaire je vais mettre ça dans tes attentes ». Elle monte le ton envers moi.

Je suis surpris considérant que la mission première (faire les vérifications) devrait selon moi primer sur la GID. Je suis autant surpris qu'elle refuse de me donner Sy. une direction ou une vision pour le service. Elle refuse de prendre des responsabilités

Quelques jours avant la rencontre du 6 avril

Le mandat 20 ans engagement de DGE a l'AN. Elle est responsable de ce dossier. Elle ne veut ~~pas~~ Sy plus s'en occuper et qu'elle va me le transférer.

Une rencontre est demandée par Annie concernant un courriel du 27 mars que j'ai envoyé. je demande le sujet exact de la rencontre afin de pouvoir me préparer.

Annie ne répond pas à ce courriel de demande précision.

Karine vient en personne m'expliquer que la rencontre portera sur le sujet du courriel.

Je ne comprends pas plus le sujet de la rencontre, et je suis surpris que la secrétaire d'Annie soit venue le voir en personne pour répondre à ma demande de précision.

6 avril 2018 Rencontre avec Annie

Pendant la rencontre Annie me dit, « j'ai reçu ton courriel. Et les gens ont dit « Ho boy! » »Annie dit « je pense que c'est de l'insubordination. »

Je questionne à savoir de quel courriel il s'agit. Qui et pourquoi des gens ont lu ce courriel.

Annie répond que Marc et Karine ont lu le courriel, car ils ont eu accès à sa boite de courriel pour 1 journée. Selon l'explication d'Annie, ~~elle était absente pour une journée et~~ Sy ils ont lu ce courriel puisqu'elle était ~~présente~~ au bureau. Sy absente pour une journée Sy

Je me souviens que cette journée, Annie était pourtant présente au bureau et qu'elle serait partie tard. Et se questionne pourquoi Marc et Karine auraient tous 2 lu ce courriel.

Je me questionne sur la raison pour laquelle Annie a partagé ce courriel si elle le pensait être de l'insubordination.

Le contenu du courriel était la présentation d'enjeux que je juge importants à présenter à ma gestionnaire afin d'assurer l'avancement des mandats en cours.

Annie était très contente de m'annoncer qu'il avait fait de l'insubordination à son égard, elle n'était pas fâchée, mais sincèrement contente. Annie me dit régulièrement qu'elle gardait tous ces courriels au cas où elle devait aller voir les RH.

Je pense avoir convaincu Annie que son intention n'était pas de faire de l'insubordination, mais bien de discuter d'enjeux avec elle. Ce que je considère être son travail à titre de gestionnaire.

Je demande à Annie d'avoir un mandat clair pour ~~le mandat de 20 ans~~. Annie me répond que « le DGE a fait un Power trip sur ce mandat-là. Ce n'est pas clair. » Annie se plaint qu'« elle doit vivre avec ça. » Annie n'est pas contente concernant le mandat des 20 ans Annie se plaint, car selon elle, ce n'est pas fini parce que quelqu'un à la DAJ à fouillé dans les répertoires de la DFPP et a trouvé quelque chose.

La DAJ a insisté pour qu'on continue le mandat des 20 ans. Annie ne veut pas s'occuper de ce dossier. Elle souhaite que je m'en occupe. Ce mandat est très sensible et me questionne à savoir si ~~en tant que junior je suis apte à relever ce défi~~.

Annie dit qu'elle a fait couper l'accès de la personne à la DAJ qui avait accès à leurs répertoires en précisant que cette personne avait déjà travaillée à la DFPP

****

Lors de cette rencontre Annie dit à propos de M. Reid : Il est très autoritaire, ne se soucie pas de ses employés, change d'idée constamment, ne sait rien, ne comprend jamais rien. Elle dit qu'elle doit le conseiller pour qu'il ne fasse pas de mauvaises décisions

Annie dit, d'un ton qui laisse penser qu'elle ne fait pas de réels compliments, à propos de Me Fiset.:Elle connait tout Elle peut tout faire, car elle est juriste

****

Rénaldo Robitaille, un ancien employé avait dit à monsieur Yuen que les anciennes gestionnaires (Patricia et Hélène) se faisaient dire des choses inverses par Annie. Selon les dires de Rénaldo, Annie faisait cela pour maintenir les conflits entre ses 2 gestionnaires.

****

J'aime beaucoup mon travail et mon équipe mais je dois quitter car je ne peux travailler dans ce climat.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

SHY :
Déjà souligner a la question précédente.

CLIMAT DE TRAVAIL

Moi je le considère mauvais. Il semble selon les autres que cela s'est amélioré. Mais pour moi en comparaison de mon travail ailleurs, cela est insupportable. Je ne comprends pas pourquoi elle agit ainsi et de ne pas apprécier l'équipe avec laquelle elle travaille. Elle est toujours négative.

Depuis son départ on est concentré sur le travail et cela fonctionne super bien. Tout le monde est content.

IMPACTS

Le lien de confiance est brisé entre moi et Annie. Je ne peux plus la croire.
Je suis déçu, car je pensais avoir un mentor pour m'accompagner
J'ai l'impression de devoir surveiller mon « derrière » parce qu'elle me tend des pièges
Je considère que la personnalité d'Annie est dommageable pour l'organisation
Je me sens vulnérable car elle est en position de force

J'ai travaillé pour le DGE 5 ans auparavant. Elle m'a engagé et cela m'a pris 6 semaines pour considérer fortement quitter l'organisation. Elle m'a donné ma chance, elle a cru en moi et m'a donné cette opportunité. Mais en 6 semaines je ne peux plus ~~être loyal.~~ lui faire confiance

---

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

SHY :
Non

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

SHY :
Je crois que tout le monde a peur de dénoncer la situation.
Rénaldo Robitaille (a quitté)
Mes chefs d'équipe.

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

SHY :
Non.

Je, SAI HO YUEN, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 7 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 10 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 7e jour de mai 2018.

M. SAI HO YUEN

Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

E-35
4 nov. 2019
MA

2018-02-01 Durant la conversion avec Annie dans son bureau concernant les sorties de vérification pour les élections municipales. Annie a mentionné que M. Reid ne veut pas vraiment faire de sortir. Annie a mentionné que M. Reid est venu la voir la journée de la sortie, ce qu'il va arriver si on ne fait pas la sortie. Annie a répondu que la morale de l'équipe sera basse. Alors M. Reid n'a pas posé plus de question. Annie m'a dit qu'elle trouve M. Reid peureux, et elle ne lui comprend pas. Elle est également mécontente parce que M. Reid ne veut pas monter son poste à cadre 2. Parce qu'elle a su que son prédécesseur était un cadre 2 et que monsieur Reid l'avait descendu, le niveau avant l'a embauché. Elle m'a dit également M. Reid veut enlever le titre d'adjoint du DGEQ à Jean-François Blanchet, il n'a finalement pas fait parce que Jean-François lui a menacé de quitter le DGEQ. Elle m'a dit qu'elle ne comprend pas pourquoi les gens au DGEQ pensent que Denis Lafond a fait du bon travail. Je cite : « il écrit comme un pied en plus, je te montrerai une autre fois ». Elle m'a dit que le DGEQ l'a piégé, la direction de la finance des partis politiques était en très mauvais état, si elle le savait, jamais elle ne serait venue au DGEQ.

2018-02-09 Je suis allé au bureau d'Annie, Annie m'a expliqué qu'il n'est pas normal que ce soit elle qui doit contacter le SCT et CF, normalement ça devrait être le travail de M. Reid. Elle ne comprend pas pourquoi M. Reid ne veut pas parler avec les patrons des organismes centraux. Elle dit que Madame Fiset ne devrait pas envoyer ses avocats pour discuter avec le CF et SCT, parce que ce n'est pas dans le normal et ça ne respecte pas les protocoles établis. Elle m'a aussi demandé si les gens de DGEQ pensent qu'ils sont spéciaux que le reste de la fonction publique. Je me sens très mal à l'aise et j'ai répondu : « non, je ne pense pas ».

2018-02-15 Annie est entrée dans mon bureau vers 12 h, sous un ton fâché, elle m'a dit qu'elle ne peut supporter plus Maryse, il faut que je fasse quelques choses, s'il y a quelqu'un porte une plainte de harcèlement, je cite : « je ne te backé pas, si tu ne l'as pas bien gérer. Et si tu l'as bien géré, je vais te backé ». Elle m'a dit qu'il faut que Maryse cesse de déranger les chefs d'équipe, tout le monde se plaigne de Maryse, elle dérange tout le monde. Je cite : « j'ai des preuves de ses diffamations et des noms de 11 personnes qui sont prêtes à témoigner, c'est sa dernière chance, si ça continue, je vais la congédier ». Annie m'a informé qu'elle a l'intention de faire venir une évaluation psychologique pour déterminer si Maryse est apte au travail. Elle veut changer son cadre d'emploi, elle pense que Maryse ait des problèmes psychologiques et elle ne peut pas exercer correctement son travail. (Des diffamations : une personne a réussi d'avoir un poste de cadre parce que la personne a fait des faveurs sexuelles à son supérieur. Maryse a des doutes sur ma capacité de diriger mon service parce que je ne suis pas CPA)

Annie m'a dit que quelqu'un l'a informée que Jérémie ne va pas très bien, Annie est allée voir Jérémie et Jérémie a confié à Annie qu'il n'est plus capable de travailler parce que Maryse le dérange tout le temps. Annie a également dit que Jérémie est en déstresse psychologique. Si je ne suis pas capable de gérer Maryse, elle doit protéger Jérémie, et elle va le transférer à son équipe, elle ne veut pas perdre quelqu'un comme Jérémie et je vais perdre quelqu'un de compétence. Annie m'a demandé de ne pas parler avec Jérémie de son état.

J'ai dit à Annie que je travaille bien avec mes chefs d'équipe, Annie m'a dit qu'il faut se méfier les employés, il ne faut pas trop familiariser avec eux. Il garde sa distance pour assurer son autorité. Parce que quand vous êtes trop familiarisé avec eux, ils vont se mettre ensemble pour faire de mauvais coups contre leur gestionnaire. Elle a connu des gestionnaires qui ont subi de mauvais coups des employés. Elle m'a dit : « seuls les gens qui sont dans l'organigramme vont vous aider ».

Plus tard, Jérémie m'a demandé ce dont j'ai parlé avec Annie, et j'ai demandé à Jérémie s'il a discuté Maryse et son état avec Annie, il m'a dit qu'il n'a jamais parlé de Maryse pendant leur conversion et il a dit qu'il est un peu fatigué à cause de l'absence de Vincent et il n'est nullement en détresse psychologique.

2018-03-02 Dîner pour Rénaldo. J'avais demandé à Annie que si elle veut donner la carte à Rénaldo et faire un discours. Elle m'a dit : «non, c'est toi le gestionnaire, c'est toi qui vas faire ça ». Alors quand j'ai fait un petit discours pour remercier Rénaldo. Elle s'est apparue soudainement en arrière de moi pour faire un autre discours à Rénaldo.

2018-03-12 Maryse m'a dit que Annie lui a demandé si c'est elle qui a fait la demande pour changer les réglages des lumières (changer le néon) de sa section. Maryse trouve qu'elle avait un ton accusateur, Maryse lui a répondu non. Annie a répété la question plusieurs fois et elle a expliqué que les réglages des lumières sont ajustés pour des raisons spécifiques. Maryse se sent comme le bouc émissaire, chaque fois qu'il y a quelques choses qui ne fonctionnent pas dans la direction, Annie l'accuse automatiquement.

2018-03-14 Annie a demandé si Maryse a guéri de sa gastro. Maryse ne comprend pas. Annie a répété la question, puis elle dit, c'est à cause de l'annonce que Maryse a fait hier pour l'eau portable du bâtiment puisque Maryse a diffusé une information que les ressources matérielles lui a demandé de diffuser. Maryse se sent moquée par Annie, parce qu'elle a fait ce que l'organisation lui a demandé, surtout lorsqu'elle a vu Annie qui a ri par après avec Karine et Brigitte tout de suite après.

2018-03-21 À la suite d'une rencontre avec les ressources humaines, nous (Annie, Julie et moi) sommes restés dans la salle pour discuter d'autres sujets. Nous avons discuté notre relation de travail avec la DAJ, Annie trouve que la DAJ ne nous livre pas suffisamment vite leur avis juridique, Julie a dit qu'elle a une bonne relation de travail avec la DAJ lors qu'elle était à la direction des achats. J'ai mentionné que les enquêteurs font des demandes d'enquêtes à des membres de mon service directement sans passer par moi, ni par les chefs d'équipe, mais depuis que j'ai discuté avec Stéphane, tout est entré en ordre. Julie se demande pourquoi les demandes se font de cette façon, alors Annie lui répond : « Lucie pense que le DGE lui appartient, c'est son organisation, elle peut faire ce qu'elle veut. » Elle dit que Jérémie a déjà écrit à Lucie une fois pour lui signaler la situation. Lucie était furieuse et elle est entrée dans le bureau de Annie et dit : « ce n'est pas vrai qu'un professionnel qui va me dit quoi faire avec mon organisation ». Annie a dit qu'elle est restée très calme et a laissé Lucie parler. Quand Lucie a

repris son calme, Annie lui a expliqué que c'est normal que Jérémie lui mette le courriel en CC, parce que ce sont les normes de fonctionnements des organisations gouvernementaux et Lucie ne devrait pas avoir cette réaction. Annie a continué de décrire la discussion qu'elle a eue avec Lucie et elle a continué de décrire Lucie comme une personne très coléreuse et très fâchée par l'intervention de Jérémie, et que le DGEQ lui appartienne et elle fait ce qu'elle veut au DGEQ.

2018-03-26 Durant la rencontre statutaire avec Annie, j'ai signalé à Annie qu'il est difficile de pouvoir compléter le projet GID et de faire des vérifications en même temps. Je lui ai demandé si c'est possible de prioriser les deux projets pour connaître ce qui est plus important pour l'organisation, parce que nous manquons de ressources et de temps nécessaire pour les faire. Je lui présentais les faits : qu'il nous reste environ 66 000 de fichiers à déplacer pour le municipal et le provincial. Nous avons initialement 76 000 fichiers et avec tous nos efforts que nous avons déployés, nous avons réussi à faire 10 000 fichiers. Je lui ai demandé si la date de limite de 6 avril est toujours valide, elle m'a dit que le projet doit être fini avant le 30 mai. Elle m'a demandé de faire entrer des gens pour faire des heures supplémentaires. Je dis : « oui, c'est déjà le cas, mais ce n'est pas tout le monde qui peut faire des heures supplémentaires, ils ont des contraintes familiales ou d'autres. » Elle a commencé de dire que tout le monde doit faire encore plus d'efforts et elle ne croit pas que les gens ont vraiment fait des efforts nécessaires, parce qu'elle ne les a pas vus travailler à 17 h 30 au moment qu'elle part.

Elle m'a dit que si les gens ne veulent pas faire des efforts, nous allons les punir en les empêchant de sorties pour la vérification et ils vont rester au bureau juste pour faire la GID. Je lui ai répondu que je ne crois pas que les gens considèrent la GID comme une punition et si nous mettons tous nos gens pour faire la GID, nous allons manquer de ressource pour faire la vérification. Elle m'a répondu : « je veux les deux » et que je suis le gestionnaire et j'ai l'obligation de réussir !

Je lui ai dit que nous avons déjà des efforts, un membre de mon équipe a travaillé jusqu'à 1 h du matin. Les gens se sont portés volontaires pour travailler la fin de semaine, mais à cause de la fermeture des serveurs, ils n'ont pas pu entrer. Je lui ai dit qu'il faut nous prioriser les deux projets, ce n'est pas une question de volonté, mais plutôt une question de quantité. J'ai dit à Annie que si elle juge que GID est plus importante et la date de livraison est immuable, nous pouvons mettre notre énergie dans GID, mais nous ne pouvons pas faire des vérifications à l'extérieur en même temps. Alors Annie a pris un ton autoritaire et m'a dit : « Je ne vais pas choisir, c'est toi le gestionnaire, je veux les deux, et s'il le faut, je vais mettre ça dans tes attentes ».

2018-04-06 Annie m'a convoqué pour une rencontre à son bureau concernant un courriel que je lui ai envoyé le 27 mars à 17 h 45. Avant la rencontre, je voulais savoir quel sera le sujet de la rencontre, mais Annie n'a jamais voulu de me préciser.

Quand la rencontre a commencé, elle m'a dit : « je ne sais pas comment je vais te dire ça, j'ai montré ton courriel à d'autres personnes, et ils ont dit OH BOY » et je lui demande :

« pourquoi ? » Elle m'a dit que : « je trouve que c'est de l'insubordination. » Je dis : « insubordination ? Ou vous n'avez pas aimé ce que je vous ai écrit ? » Elle dit : « Non, je ne l'ai pas aimé, parce que vous critiquez les décisions de l'organisation, pour la GID ça va, tu as demandé des gens à faire d'heures supplémentaires, mais pour le mandat 20 ans, vous dit que les gens de l'organisation ont travaillé mal, mais je vais considérer que tu n'étais pas à toi-même et t'étais fatigué quand tu l'as écrit. » « Tu sais que Marc et Karine a lu ton courriel », je demande : « pourquoi ils lisent votre courriel ? » elle dis : « parce que je les donne l'accès à mes courriels pour une journée, je n'étais pas là » (j'ai quitté le bureau le 27 tout de suite après avoir envoyé le courriel, j'ai vu qu'elle était dans son bureau, et elle m'a répondu ce courriel quelques minutes plus tard). J'explique à Annie : « Je n'ai jamais l'intention de dire les gens n'ont pas bien travaillé. Ça fait 20 ans que je gère des projets, et ce n'est pas la première fois que je gère des projets institutionnels, ce sont des choses classiques que nous devons clarifier avant de commencer tous les projets ». Je dis : « je suis ton employée, j'ai le devoir de vous dire lorsque j'ai vu qu'il y a des problèmes à l'horizon, c'est ma responsabilité de protéger l'organisation et la direction, lorsque j'ai vu des dangers, je dois signaler à mon supérieur. C'est mon travail. » Elle m'a dit : « ah, ok, je vois ». (Pourquoi montrer ça aux autres, pour me discréditer plus? But?)

Nous avons continué de parler de la possibilité de la suite du mandat 20 ans, je lui dis que ça sera important d'avoir un mandat clair afin de pouvoir réussir le projet. Elle dit : « je suis désolé, mais ce n'est pas comme ça que ça fonctionne ici, vous n'aurez jamais rien de clair ». Elle a commencé d'expliquer comment le mandat de 20 ans n'était pas clair, pas bien défini, personne ne comprend rien, que le DGEQ a fait un « power trip » sur ce dossier. Elle était fait « garroché » et elle était obligée de vivre avec ça.

Elle a passé le reste de la rencontre à dire les problèmes qu'elle a rencontrés, comment elle doit gérer ce dossier. Elle décrit M. Reid comme quelqu'un de très autoritaire, sans souci de ses employées, ni les informations qu'on lui donne, il veut les choses soient fait, et en même temps, il change constamment les idées, un jour c'est vert, l'autre jour c'est rouge, comme s'il ne sait pas ou il ne comprend pas. Elle a essayé de prévenir M. Reid de prendre de mauvaises décisions, mais M. Reid ne lui écoute jamais et ça complique son travail. Elle a parlé de Me Liset, comme quelqu'un qui qui pense qui connait tout et elle peut tout faire ce qu'elle veut, parce qu'elle est juriste. Annie a tout fait pour prévenir Me Fiset de faire des choses qui ne sont pas permises (modifié le rapport de la firme) et sinon le DGEQ va faire poursuivre par l'ordre des comptables. Elle a aussi dit que le DEGQ ne fonctionne pas comme les autres ministères, ça lui a causé beaucoup de problèmes, comme les dépenses de voyage, elle est obligée de garder des factures.

Elle m'a dit que nous avons une suite du mandat 20 ans, parce que quelqu'un dans la DAJ a fouillé dans les répertoires de notre direction et elle a trouvé une contribution donnée par une firme en 2010. Me Fiset a sauté sur l'occasion pour demander une deuxième phase. Je lui demande : « pourquoi il fouille dans nos répertoires? ». Elle m'a répondu que cette personne travaille avec nous avant et elle avait les accès et maintenant elle les a tout enlevés. Elle va tout faire pour empêcher qu'il y a une phase deux.

2018-04-11 j'ai posé la question à Stéphanie concernant la date de fin pour le GID. J'ai voulu savoir comment la date de 30 mai a été décidée. Elle m'a dit que Annie est venue la voir pour la poser la question « si le 30 mai est trop loush » elle a répondu : « non pas du tout ». Alors j'ai demandé si la date est déterminée par la direction, elle m'a dit non, c'est Annie qui l'a décidée. Pourtant, Annie m'a dit que la date est déjà décidé avant par la direction et elle est immutable.

Bonjour Annie,

J'ai discuté avec Julie pour voir si elle peut nous donner un coup de main pour la GID. Elle m'a dit qu'elle va l'évaluer et qu'elle va me revenir. De notre côté, je vais discuter avec mon équipe, nous allons essayer d'établir un plan de travail pour la GID et pour les vérifications. Cependant, comme je vous ai mentionné, à cause du manque des ressources spécifiques, il est possible que nous allions rencontrer des retards ou des problèmes, mais nous ferons notre mieux pour répondre aux besoins de l'organisation.

Quant à la possibilité de la deuxième partie pour le mandat vingt ans, je crois qu'il est nécessaire de bien définir les besoins, les objectifs, la portée et aussi s'assurer que nous avons les ressources et le temps nécessaire afin de pouvoir garantir la réussite du projet. Il faut éviter les problèmes que nous avons rencontrés avec les travaux actuels. Nous pouvons en discuter davantage au moment opportun.

Vu que je suis actuellement dans les entrevues, j'aimerais connaître votre plan pour la nouvelle ressource (spécialiste dans le forage des données) que vous allez embaucher, une fois que le mandat est terminé.

Si vous permettez, j'aimerais également vous proposer un membre de mon équipe Rémi Larouche pour le poste de spécialiste du forage de données. Parce qu'il a déjà une bonne connaissance sur nos travaux, sur notre réalité et sur notre organisation. Il fait en ce moment des études complémentaires sur les enquêtes et sur la criminologie, je crois qu'il a la compétence et l'intérêt pour ce type de travail. D'ailleurs, comme il a réussi son concours récemment, je crois que c'est aussi une bonne façon de promouvoir nos talents internes et de renforcer la motivation et la loyauté de notre direction.

Merci beaucoup

SaiHo

E-36
4 nov. 2019
MJ

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-07	**Heure de début** : 15 h 30	**Heure de fin** : 17 h 10

Nom de la personne rencontrée : M. JULIE GAUVIN	
Poste occupé : **Directrice du Service du registre**	**Unité / Division / Département : des communications**
Nombre d'années de service : 3 ans au DGE 2 mois sur ce poste	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de Mme. JULIE GAUVIN. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur.

Mme. JULIE GAUVIN s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à Mme. JULIE GAUVIN qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'i ne l'enregistre pas.

Mme. JULIE GAUVIN s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années.

Claude Boies remet une carte d'affaires à Mme. JULIE GAUVIN et elle est invitée à appeler pour toute question.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

JG : elle est ma supérieure immédiate

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

JG : depuis son arrivée.

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

JG : aucune.

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

JG :

Insécure
Facilement ébranlable, elle croit ~~trouble~~ Tout le monde et réagit. Elle ne peut être challengée car elle ne sait pas comment réagir face a cela. On doit arriver avec une solution sinon elle est incapable de prendre une décision.

Catégorique
Pas de noir ou blanc. Sont fins ou pas fins, drole ou pas drole. Elle est aux extremes.

Seule
Pas d'enfants, un conjoint toujours sur la route, pas beaucoup de parenté ou amis. Personne ne va la voir dans son bureau car tout le monde en a peur.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

JG :

En juillet 2017 appel d'offre. Rencontre avec Mme Tremblay. Elle tenait a sa démarche non conforme. Affrontement. Elle est très campée dans ses positions. Pas un ton agréable un mélange de ton colérique, élevé ou ordinaire. Il a fallu un peu de tordage de bras.

Devant moi, mon gestionnaire, son adjoint Martin Morin. Elle dit des choses sur sont équipe qui sont de l'ordre de la non reconnaissance de leurs compétences. Le processus se déroule et se finalise. Elle m'envoie des fleurs(compliments)

Elle a une réputation dans son ancien emploi ou elle a des difficultés avec ses relations. SHQ

Un poste s'affiche au sein de sa direction. Un défi intéressant pour moi sous plusieurs angles. Malgré elle, je postule en me disant advienne que pourra. Je passe entrevue. Elle est positive envers moi. Je suis très honnête avec elle. Elle communique avec mes deux anciens boss et j'ai une deuxième entrevue. Elle me semble tres ouverte a ce moment-là.
Quand elle est insécure, stressé elle attaque.

Je ne me suis pas fait ramassée depuis mon arrivée.

Elle me parle à moi je ne sais pourquoi. Elle me parle contre tout le monde. Lors de rencontre après les comites directeurs, dans son bureau mais la porte ouverte ou tout le monde peut entendre.

Contre M Reid : trop mou, pas assez catégorique
Contre Pitre (Com) elle prend trop de place et s'impose a M Reid
Me Fiset : collaboratrice de premier plan pour nous. : elle trouve qu'elle fait de la micro-gestion.
Je sens des remords de sa part pour des propos a l'endroit de deux employés lors de la rencontre de janvier 2017. Effectivement ce sont d'excellents employés.

Depuis qu'Annie a quitté le climat s'est grandement amélioré. L'atmosphère plus ~~clame~~ calme ~~droit de membres de mon équipe~~.

Je dois refaire mon stage probatoire a titre de gestionnaire. J'ai peur de sa réaction et qu'elle me prenne en grippe.

Simon couture et marc Arsenault,

Marc revient souvent sur la rencontre de janvier 2017. Il vient me parler pour dire qu'elle était pas de bonne humeur, que cela n'a pas de bon sens. Toujours en lien au fait que cela n'a pas ~~bine~~ volan été dans une réunion. Il est très loyal.

Il ne se passe rien dans le bureau de la direction. On entend une mouche volée. Il devrait y avoir un minimum de trafic. Les gens vont voir Marc plutôt qu'elle.

Annie dit « Lucie pense que le DGE lui appartient et qu'elle peut faire ce qu'elle veut »

Annie ne se contrôle pas. Elle est incapable de garder ses émotions.

Elle remet en question le fonctionnement du DGE. Elle compare avec les façons de faire des ministères (de la fonction publique).

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

JG :
Non

CLIMAT DE TRAVAIL

Tendu. Encore plus du coté d'Annie et de Sai HO. Les gens ne savent jamais quand elle va exploser. Toujours une tension.

IMPACTS

Pour moi non car je savais dans quoi je m'embarquais. De plus je me disais je ne sais pourquoi qu'elle partirait éventuellement. Selon son style il est impossible de toujours vivre cela.

Lorsque les gens redoutent leur boss cela est problématique. Les gens ne considèrent pas qu'elle les représente. Elle ne s'est jamais intégrée.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

JG :
Mme Tremblay est une bonne personne mais trop de couches (orgueil, insécurité)

Elle m'a dit lors de ma deuxième rencontre avec elle que les résultats du diagnostic l'avaient jeté par terre.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

JG :
Goulet, Larocque, Arsenault, Couture, Me Fiset, Me Côté (mandat 20 ans)

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

JG :
Rapport analyse climat organisationnel.

Je, JULIE GAUVIN, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 7 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 6 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 7e jour de mai 2018.

Mme. JULIE GAUVIN

Claude Boies, enquêteur

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE
EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-08	**Heure de début** : 15 h 45	**Heure de fin** : 17 h 25

Nom de la personne rencontrée : M. JÉRÉMIE AUBÉ	
Poste occupé : **Chef d'équipe**	**Unité / Division / Département : Service de la conformité**
Nombre d'années de service : 1 an	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

J.A
Initiales de M. JÉRÉMIE AUBÉ

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. JÉRÉMIE AUBÉ. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de

ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur

M. JÉRÉMIE AUBÉ s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans

informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à M. JÉRÉMIE AUBÉ qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'i

M. JÉRÉMIE AUBÉ s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos

Claude Boies remet une carte d'affaires à M. JÉRÉMIE AUBÉ et il est invité à appeler pour toute question.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

JA : ma supérieure hiérarchique (~~Julie~~ PATRICIA Plante était ma supérieure immédiate)
J'ai fait intérim pendant 6 mois donc elle était ma supérieure immédiate

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

JA : en 2015, J'étais au VG et j'ai ~~eu~~ TRAVAILLÉ SUR LE DOSSIER DE la SHQ comme dossier et madame Tremblay était là. Je la croisais à la cafétéria. Elle a l'air confiante et parle fort. Et je la revoie à mon arrivé au DGE

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

JA :
Aucune. Elle m'a ajouté sur Linkn

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

JA :

Confiante
Annie est une femme de carrière. Elle aime défendre ses idées jusqu'au bout parfois maladroitement. Elle a une certaine prestance. Grosse carapace

Impulsive/ cavalière
Quant quelque chose ne fonctionne pas elle réagit. Elle peu se fâcher et elle peut dire beaucoup de choses sous cette colère. Des commentaires limite. Plus du mode écoute. On doit apprendre à choisir comment travailler avec elle

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

J.A

JA :

Moi avec elle cela a toujours été correct avec elle. Elle ma toujours fait confiance. Elle accorde beaucoup d'importance au titre. Je suis CPA-CA - auditeur donc elle m'accorde de la crédibilité. J'ai un pouvoir de plus qu'elle.

Elle peut commencer sa phrase en disant « a titre de CPA ».

Patricia et Quirion m'avait averti e certains comportement d'Annie. Cela n'est pas arrivé avec moi. Je pouvais même être son confident à certain moment.

Mon service ne fait pas de vague a lors que l'autre service va moins bien .

C'est quelqu'un qui est [illegible]. Un jour tu es son ami et le lendemain elle peut te faire des reproches et te faire sentir comme moins que rien.

A mon [illegible]

Elle est un cadre 3. [illegible] difficulté à géré les ressources humaines. Elle a crée un climat [illegible].

↳ Selon l'information qui m'a été dite.

Elle a aussi généré un climat de méfiance. Elle a forcé l'embauche d'un vérificateur qu'elle avait connu dans le passé : Pascal Bélanger. Ils communiquaient régulièrement [illegible]
Exemple d'un compte courriel [illegible] sur l'intégrité. Où Annie a [illegible]
[illegible]

Je lui ai manifesté ce problème de relation avec Pascal.

Par Intérim

[illegible] lorsque nécessaire. Elle s'est toujours rendue disponible lorsque nécessaire.

CH : Avez-vous [illegible]
[illegible]

JA :

Le [illegible] 2017, je suis dans le bureau d'Annie et elle se met à [illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]

Annie avait dit dans le cadre de l'analyse de climat que son bureau était ouvert. Maryse est donc aller la voir

Parfois Annie est sec dans ses courriels ou dans sa façon de parler.

Vers aout 2017 question du pigeonnier. Et d'un courriel transmis par Maryse. Elle répond par courriel ~~bêtement~~ à Maryse.

Annie ne module pas sa manière d'intervenir avec les gens selon la personne ou la situation. Cela dépend aussi du statut de la personne a qui elle s'adresse.

Maryse produit un document synthèse des différents services. Annie réagit et questionne cela.

Maryse envoie un courriel pour dire qu'il y des beignes sur son bureau et ajoute une note linguistique sur les et/ou.

Maryse a la réputation de tirer beaucoup d'énergie.

Annie s'alimente des situations conflictuelles. Il y a toujours quelqu'un avec qui elle a des difficultés. Elle me confie des éléments qui surviennent lors du conseil de direction. Elle me dit que M Reid est mou et qu'il n'y a pas de capitaine a bord. Elle me dit aussi qu'elle n'aime pas la directrice des communications. Elle me dit que Me Fiset est son amie alors que quelques jours plus tard on sait qu'elle s'est pognée avec elle au comité de direction

Elle a de bonnes intentions mais elle ne tient pas compte de la réalité de la FP. Elle arrive de l'extérieur et veut imposer sa vision. Elle n'est pas consciente qui sont ses réels alliés

Depuis l'analyse de climat on sentait que sa situation est fragile. Elle comprend les résultats comme étant ceux des autres. Alors qu'elle est visée par plusieurs constats.

Elle aurait pu réagir positivement mais plusieurs constats la concernaient et elle a pris cela difficilement et rendue amer. Elle a pris cela personnel.

Moi-même j'ai contribué a dénoncer les comportements d'Annie. Mon intérim a duré 6 mois. Il y a eu 3 affichages sans résultat. On a dû changer le titre et taches.

Quand je l'avais vu à la SHQ je m'étais dit que je ne voudrais pas travailler pour elle.

Lors d'une formation je revois deux collègues qui ont déjà été en contacts ou avaient entendu parler d'Annie, m'ont demandé comment cela était avec Annie laissant entendre que cela ne devait pas être facile. Annie est une gestionnaire catégorisée.

Brigitte Paradis a été engagée par Annie. Elle me confie que lorsqu'Annie était au MESS qu'elle avait été recadrer en raison de problèmes semblables. Cela a d'Ailleurs nuit à l'embauche d'un cadre pour me remplacer sur mon intérim.

Parfois elle est un peu crue. Elle est directe.

André Bouchard qui a organisé le party de Noel 2017 s'est fait reprocher de ne pas lui en avoir parler avant. Elle voulait dire son mot et il y avait une façon de le faire. Mais Annie réagit fortement et André est venu m'en parler et cela l'a perturbé.

TOUJOURS SUFFISAMMENT

Annie ne vérifie pas les faits et fondent sa décision ou son jugement sur de simples propos de personnes qu'elles considèrent.

CLIMAT DE TRAVAIL

Elle a instauré un climat de méfiance des son arrivée. Et un climat de peur. Quand tu entends ta boss crier après quelqu'un ou répondre bêtement à un autre employé, tu développes une certaine peur envers elle.

IMPACTS

Cela a extrêmement raffiné mon sens politique, comment travailler avec une personne comme Annie. J'ai même parfois pu me sentir confortable car je savais qu'elle était pour adhérer a ma vision ou mon approche.

Beaucoup de gens ont finalement appris à travailler avec elle. Quasiment le syndrome de la femme battue.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

IA :

Non on a touché a pas mal tous les aspects.

SA

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

JA :
Maryse Malenfant
Vincent Ouirion
Brigitte Paradis
Pascal Bérubé
Marc Arsenault
Martin Morin
Sai Ho Yuhen
Me Fiset

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

JA :
Courriels je vérifie
Texto que je vais vous transmettre

Je, JÉRÉMIE AUBÉ, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 8 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 7 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 8e jour de mai 2018.

M. JÉRÉMIE AUBÉ

Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

E-38

JULIE DUBE - Fiche de décision du DGE_Procédure d'évaluation des emplois_Commentaires DFPP

De : Annie Tremblay<ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet : Fiche de décision du DGE_Procédure d'évaluation des emplois_Commentaires DFPP
Pièces jointes : Procédure_eval_emploi_comm_at.pdf

Bonjour Gaétan et Julie,

Pour faire suite à votre courriel du 17 février concernant la décision du DGE portant sur la diffusion de la procédure d'évaluation des emplois, vous trouverez ci-dessous les commentaires de la DFPP.

À priori, nous comprenons que la décision telle que présentée ne concerne que la diffusion de la procédure auprès des gestionnaires et des membres du personnel de notre organisation. Évidemment, nous ne pouvons être contre cette diffusion; la transparence étant l'une des valeurs devant guider chacune de nos actions. *À la lecture de la fiche de décision du DGE, nous comprenons également que le choix soit d'accepter la proposition (1) ou d'accepter la proposition (2), ne change rien, le résultat obtenu sera* identique.

Par contre, considérant que les principes d'équité, d'indépendance et de rigueur doivent primer dans tout le processus de l'évaluation des emplois, nous nous permettons de vous faire part de nos principales préoccupations au regard de la procédure actuellement mise en place au DGEQ.

Généralement, dans les ministères et organismes, le sous-ministre (ou le dirigeant) approuve les politiques en matière de gestion des ressources humaines qui s'inscrit à l'intérieur d'un cadre de gestion en matière de ressources humaines. Les procédures, quant à elles, sont approuvées par les gestionnaires qui diffèrent cette information auprès de leurs employés.

Cette façon de faire respecte en tout point la séparation des pouvoirs : le dirigeant qui approuve les politiques n'est pas celui qui approuve également les procédures. Dans l'éventualité où il y aurait un bris de procédure, ce n'est pas le dirigeant qui serait visé de facto dans une démarche devant les autorités compétentes.

Nous nous interrogeons ainsi sur la pertinence à ce que notre dirigeant approuve une telle procédure. **N'y aurait-il pas lieu de proposer dans un premier temps un cadre de gestion en matière de ressources humaines** qui, lui, serait approuvé par le DGE? En respect à ce cadre de gestion en matière de ressources humaines, une politique d'évaluation des emplois s'y inscrirait au même titre que celle portant sur l'assiduité ou encore celle portant sur l'octroi d'un boni pour rendement exceptionnel. De telles politiques seront également approuvées par notre dirigeant. Les procédures appropriées pourront être par la suite élaborées et mises en place par la direction concernée.

DÉCISION DU DGE

Section: Contexte et enjeux

Ajouter: s'applique seulement aux gestionnaires et au personnel qui sont nommés en vertu de la Loi

sur la fonction publique.

Retirer: La phrase qui débute: « Dans plusieurs organisations [...] des ressources humaines ». Nous ne sommes pas en accord. Selon nous, cela discrédite les autres organisations et n'apporte aucune plus-value à votre fiche de décision du DGE. Nous avons des exemples d'organisation qui ont des procédures. Nous avons aussi d'autres exemples d'organisation qui n'ont pas de procédure mais celles-ci se conforment en tout point au cadre réglementaire en vigueur au gouvernement du Québec dans ce domaine ainsi qu'aux meilleures pratiques. Pensons notamment au comité d'évaluation indépendant ou à tous les postes des ressources humaines qui sont évalués par une autre direction des ressources humaines au gouvernement du Québec pour s'assurer de la transparence.

PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES EMPLOIS

Cette procédure doit s'assurer que l'évaluation soit équitable mais encore bien plus. En fait, cette procédure vise à ce que l'évaluation *soit réalisée conformément au cadre réglementaire en vigueur au gouvernement du Québec.*

La procédure devrait être clarifiée. Il serait important de distinguer la séquence à suivre pour les postes de niveau ouvrier, fonctionnaire, professionnel, celle pour les postes de complexité supérieure et celle pour les postes d'encadrement. Par ailleurs, selon le niveau de poste à évaluer, la constitution du comité d'évaluation sera très différente.

Pour les postes d'encadrement c'est l'**indépendance** qu'il faut préserver. Dans ces circonstances, les comités d'évaluation de ces postes doivent être constitués de personnes externes au DGEQ et occuper un poste de niveau supérieur au poste qu'on s'apprête à évaluer. Il est essentiel que les membres du comité détiennent une expertise leur permettant de comparer les postes d'encadrement à d'autres postes similaires dans la fonction publique québécoise. Dans le cas d'évaluation des postes des gestionnaires, les personnes sont nommées obligatoirement par le DGE plutôt que sur la recommandation de la DSG ou du Service des ressources humaines et matérielles.

Pour les postes de complexité supérieure, le DGE désigne deux gestionnaires du comité de direction du DGEQ externes à la DSG et un gestionnaire provenant d'un autre ministère ou organisme. La directrice des ressources humaines et matérielles peut être présente si elle le souhaite mais comme observatrice seulement. Les gestionnaires du comité de direction nommés par le DGE doivent s'assurer qu'ils ne prendront pas part à l'évaluation d'un membre de leur personnel sous leur autorité ou qui travaille dans une unité administrative directement sous leur responsabilité. Dans l'éventualité où il y aurait un lien hiérarchique entre le membre du comité d'évaluation et le poste à évaluer, le gestionnaire concerné devra se retirer et le DGE désignera un autre gestionnaire du comité de direction pour évaluer cet emploi.

Pour les postes de niveau ouvrier, fonctionnaire ou professionnel, cela ne peut pas uniquement être confié à un comité d'évaluation formé par 3 CGRH. Nous sommes d'avis qu'un CGRH qui détient l'expertise (par expertise, on entend qui réalise sur une base régulière des évaluations d'emploi), un spécialiste du domaine évalué (par exemple, la vérification, les finances ou la coordination de points de services), un professionnel expert (occupe un poste plus haut que celui qui est évalué) et un CGRH externe ou un professionnel expert externe pourrait être des personnes pouvant siéger sur le comité. Encore une fois, par indépendance, le spécialiste d'affaire ne pourra pas être de la même classe d'emploi ni de la même direction que le poste à évaluer.

Par ailleurs, par expérience, il est important d'indiquer que le comité d'évaluation peut convoquer le gestionnaire concerné en tout temps pour obtenir des informations additionnelles dans le cadre d'une évaluation.

Une séparation des tâches est fondamentale et essentielle dans la procédure d'évaluation des emplois. En effet, cette procédure doit être équitable, transparente, indépendante, crédible et surtout prévenir toute apparence de conflits d'intérêts au niveau du Service des ressources humaines. Actuellement, ce qui est proposé, le Service des ressources humaines sera en charge de l'accompagnement dans la rédaction des descriptions d'emploi, leur analyse, la participation à l'évaluation des descriptions d'emploi et en plus, recommander les comités d'évaluation au DGE. Essentiellement, la séparation des tâches implique que le même secteur ne doit pas pouvoir accompagner, analyser, recommander et évaluer les postes.

PRINCIPES DIRECTEURS : Expertise, rigueur et transparence.

P. 1 Section Principes directeurs :
La procédure mentionne que les emplois sont évalués par des comités composés de 3 personnes dûment formées. Cet exercice n'étant pas simple nécessite de l'expertise particulière et considérant que l'expérience est cumulée lorsque la tâche est faite de façon répétitive, le DGE devra s'assurer que ces gens dûment nommés détiennent effectivement l'expertise ou qu'un professionnel externe les accompagne afin de supporter un tel exercice. De plus, habituellement tous les postes des ressources humaines doivent être évalués par une autre Direction des ressources humaines d'un autre ministère afin d'assurer la transparence de l'exercice.

P. 1 Rôles et responsabilités:
Il est indiqué que les RH forment les membres de comité d'évaluation. Or, il ne s'agit pas simplement de former les individus du comité. Il est essentiel que tous détiennent de l'expérience pour un tel exercice. Il serait alors judicieux de demander de l'aide de collègues tels que le CSPQ ou l'Assemblée nationale.

P. 3 Point 4 c) (Emplois d'encadrement):
En ce qui a trait aux emplois d'encadrement, le comité nommé par le DGE devrait être principalement composé de membres de l'externe (consultant tel que la firme Hay, Conseil du trésor, CSPQ ou autres) considérant qu'il est essentiel qu'ils détiennent une expertise comparable (évaluation d'emplois d'encadrement dans d'autres ministères ou organismes). Ceux-ci devront être neutres, impartiaux et sans apparence de parti pris. De plus, les gens de l'interne pourraient selon nous être en apparence de conflit d'intérêts.

P.3 Point 5 :
Également, même si vous indiquez que le comité évalue une seule fois, vous avez avantage à ce que votre procédure soit rigoureuse. Sinon, vous risquez que les personnes concernées par les emplois qui ont été évalués s'adressent directement à la Commission de la fonction publique du Québec plutôt que de faire une demande écrite à la directrice des ressources humaines et matérielles.

Une fois ce laborieux exercice complété, la bonne pratique dans d'autres ministères et organismes, prévoit une révision aux trois ans. Certains changements organisationnels ou au niveau des responsabilités peuvent aussi faire en sorte que l'évaluation des postes visés soit devancée. La durée minimale, par contre, d'une description d'emploi évaluée est d'une année.

En terminant, nous avons indiqué aussi des commentaires dans vos documents pdf. Vous trouverez ci-joint le fichier qui les contient.

En espérant que ces commentaires constructifs vous seront utiles afin d'établir un cadre de gestion rigoureux des ressources humaines au sein du DGEQ respectant les normes applicables dans la fonction publique québécoise.

Je demeure disponible pour répondre à vos questions.

Merci beaucoup et bonne journée!

Annie Tremblay, CPA, CGA, ADM.A, MAP, ASC
Directrice
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5327

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

> > >

De : Manon Bernard
À : CD
CC : Dubé, Julie; Hughes, Brian
Date : 2017-02-17 13:21
Objet : Fiche de décision du DGE_Procédure d'évaluation des emplois

Bonjour,

Vous trouverez ci-joint une Fiche de décision du DGE concernant la procédure d'évaluation des emplois.

Je vous demande de fournir vos commentaires à madame Julie Dubé, d'ici jeudi le 23 février, à midi.

Merci de votre collaboration,

Manon Bernard pour :

M. Gaétan Gingras
Directeur
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3054

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

DÉCISION DU DGE

Direction requérante :	Direction des services à la gestion
Service :	Service des ressources humaines et matérielles
Responsable :	Julie Dubé
Numéro :	2016-17-008
Date de présentation :	2017 02-28
Date de la décision :	
Dossier incorporé au SID :	
Date de rappel :	

Procédure d'évaluation des emplois

Personnel nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique

Contexte et enjeux

Le Service des ressources humaines et matérielles a été mandaté pour rédiger la procédure utilisée pour l'évaluation des emplois afin de la diffuser aux gestionnaires et au personnel.

En matière d'évaluation des emplois, le directeur général des élections a la responsabilité de déterminer le niveau et le classement de l'ensemble des emplois de l'institution, incluant les emplois de complexité supérieure et les emplois d'encadrement. De plus, il a l'obligation d'assurer une cohérence institutionnelle, tout en respectant le cadre réglementaire gouvernemental, la classification et les méthodes d'évaluation mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Ces responsabilités ont été déléguées au Service des ressources humaines et matérielles qui assure la coordination de ce dossier. Ainsi, lors de l'évaluation des emplois, les conseillers en gestion des ressources humaines, dûment formés et expérimentés, s'assurent d'évaluer les emplois équitablement, tout en prenant en considération le cadre légal, la classification des emplois, le portrait de nos effectifs et l'ensemble des emplois de la fonction publique

Afin d'assurer l'équité et la cohérence dans l'évaluation des emplois, ceux-ci sont tous évalués en comité. Pour les emplois de complexité supérieure et pour les emplois d'encadrement, les membres du comité sont nommés par le dirigeant.

Dans le cadre de l'évaluation des emplois, les principes suivants doivent être respectés :

- L'évaluation des emplois se fait équitablement selon les règles et méthodes mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor,
- L'évaluation d'un emploi se fait habituellement à la demande du gestionnaire;
- Les résultats de l'évaluation sont confidentiels; → OK mais les descriptions d'emploi sont disponibles
- Les emplois sont évalués par des comités composés de trois personnes dûment formées;
- Les conseillers en gestion des ressources humaines accompagnent les gestionnaires dans l'analyse de l'organisation du travail et dans la rédaction de la description d'emploi, mais n'ont pas d'obligation de résultat.

Dans l'élaboration de la Procédure d'évaluation des emplois, le Service des ressources humaines et matérielles s'est appuyé sur les bonnes pratiques des différents ministères et organismes. ~~Dans plusieurs organisations, l'évaluation des emplois est réalisée de manière individuelle par un conseiller en gestion des ressources humaines.~~ Au terme de l'analyse réalisée, nous considérons qu'une évaluation de tous les emplois en comité ~~permet~~ vise à permettre une évaluation plus équitable et assure une meilleure cohérence institutionnelle

externes

et le cadre réglementaire en vigueur

et juste

Synthèse

Document annexé : *Procédure d'évaluation des emplois.*

Propositions

(1) Maintenir la procédure d'évaluation actuelle soit l'évaluation en comité d'évaluation pour tous les emplois et diffuser la *Procédure d'évaluation des emplois* ci-jointe.

(2) Le statut quo irait à l'encontre de la volonté du directeur général des élections de favoriser l'équité et la cohérence ainsi qu'une meilleure circulation de l'information au sein de l'institution.

Directions consultées et commentaires

Toutes les directions sont consultées

Ressources additionnelles nécessaires

Aucune

Étapes à venir

1. Diffusion de la procédure à l'ensemble des gestionnaires
2. Diffusion de la procédure à l ensemble du personnel

Recommandation

Accepter la proposition n°1

Échéancier

Décision

Le directeur général des élections,

_____

Procédure d'évaluation des emplois

PRÉAMBULE

Le directeur général des élections a la responsabilité d'évaluer l'ensemble des emplois de l'institution, incluant les emplois de complexité supérieure et les emplois d'encadrement. De plus, il a l'obligation d'assurer une cohérence institutionnelle, tout en respectant le cadre réglementaire, la classification et les méthodes d'évaluation mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Ces responsabilités ont été déléguées au Service des ressources humaines et matérielles (SRHM) qui assure la coordination de ce dossier. ~~Ainsi, lors de l'évaluation des emplois, les conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH) dûment formés et expérimentés s'assurent d'évaluer les emplois équitablement, tout en prenant en considération le cadre légal, la classification des emplois, le portrait de nos effectifs et l'ensemble des emplois de la fonction publique.~~

Principes directeurs

- L'évaluation des emplois se fait ~~équitablement~~ selon les règles et méthodes mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor.
- L'évaluation d'un emploi se fait habituellement à la demande du gestionnaire.
- Les résultats de l'évaluation sont confidentiels.
- Les emplois sont évalués par des comités ~~composés de trois personnes dûment formées~~.
- Les CGRH accompagnent les gestionnaires dans l'analyse de l'organisation du travail et dans la rédaction de la description d'emploi, mais n'ont pas d'obligation de résultat.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Directeur général des élections

- Nomme les personnes responsables des différents comités d'évaluation.
- Désigne les employés sur des emplois de complexité supérieure.
- Approuve la procédure d'évaluation des emplois.

Service des ressources humaines et matérielles

- ~~Recommande les comités d'évaluation au directeur général des élections.~~
- Forme les membres de comité d'évaluation.

- Évalue les emplois en comité d'évaluation (pour les emplois de complexité supérieure et d'encadrement, le comité a un pouvoir de recommandation).
- Assure la cohérence institutionnelle et le respect de la classification des emplois.
- Assure la mise à jour de la procédure d'évaluation des emplois.
- Assure le suivi des désignations et des primes de complexité supérieure.
- Conseille les gestionnaires dans la rédaction des descriptions d'emploi.

Gestionnaire

- Met à jour les descriptions d'emploi et les transmet à ses employés.
- Fournit, lors d'une demande d'évaluation, une nouvelle description d'emploi signée au Service des ressources humaines et matérielles.
- Informe l'employé du résultat de l'évaluation.

PROCÉDURE

1- Le gestionnaire procède à la mise à jour de la description d'emploi et la transmet à son conseiller en gestion des ressources humaines attitré.

2- Le CGRH réalise une analyse préliminaire afin de s'assurer que l'ensemble des informations nécessaires au comité d'évaluation figure dans la description d'emploi. Des commentaires sont alors formulés au gestionnaire.

3- S'il le souhaite, le gestionnaire fait les ajustements nécessaires et soumet au Service des ressources humaines et matérielles, la nouvelle description d'emploi signée, pour évaluation.

4- Le comité d'évaluation se rencontre afin de procéder à l'analyse de la description d'emploi. En tout temps, le gestionnaire peut ajouter des annexes à la description d'emploi afin de porter à l'attention du comité une information qui ne peut être inscrite dans la description d'emploi.

   a. Pour les emplois de niveau ouvrier, fonctionnaire et professionnel, exceptionnellement, le comité d'évaluation, formé de trois CGRH du SRHM, peut prendre la décision de rencontrer le gestionnaire pour lui adresser certaines questions. Le comité d'évaluation peut également prendre la décision de demander un avis extérieur, soit au Secrétariat du Conseil du trésor ou à des conseillers en gestion des ressources humaines spécialisés d'un autre ministère ou organisme.

b. Pour les emplois de complexité supérieure, le comité est formé de trois personnes mandatées par le directeur général des élections. Exceptionnellement, le comité d'évaluation peut prendre la décision de rencontrer le gestionnaire pour lui adresser certaines questions. Il peut également demander l'ajout d'un quatrième membre externe qui connaît le domaine d'activité évalué. Le comité a un pouvoir de recommandation au directeur général des élections. Il peut faire une recommandation sur le niveau de l'emploi et demander des ajustements à la description d'emploi. Le dirigeant désigne les personnes sur les emplois de complexité supérieure.

c. Pour les emplois d'encadrement, le comité formé de trois personnes mandatées par le directeur général des élections utilise la méthode Hay, qui est la seule méthode d'évaluation des emplois d'encadrement utilisée au sein de la fonction publique. Celle-ci prend en considération les emplois de notre institution, mais également les emplois repères identifiés au sein de la fonction publique. Le comité a en main toutes les informations nécessaires pour prendre une décision éclairée et pour s'assurer d'une équité institutionnelle et gouvernementale. Le comité recommande le niveau d'emploi au directeur général des élections.

5- ~~Les~~ emplois sont évalués une seule fois par le comité. ~~Exceptionnellement,~~ le gestionnaire peut demander une seconde évaluation en adressant une demande écrite à la directrice des ressources humaines et matérielles. La demande devra expliquer les motifs justifiant une nouvelle évaluation et la nature des changements qui ont été apportés à la description.

6- La directrice des ressources humaines et matérielles ou le directeur général des élections peuvent à tout moment demander une rencontre avec un ou des membres du comité afin de comprendre le résultat d'une évaluation.

7- La directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure prévoit à l'article 26 que l'employé qui croit occuper un emploi de complexité supérieure peut demander, par écrit au dirigeant, une évaluation ou une réévaluation de son emploi en y joignant les motifs. Le gestionnaire doit alors fournir une description d'emploi à jour à l'employé. Ce dernier prend connaissance du contenu et peut y annexer ses commentaires. L'ensemble du dossier est alors soumis pour évaluation.

ou ils vont aller à la commission de la fonction publique après ....

E-39
15 nov. 2019
MA

Date 13 mars 17

Annie Tremblay

→ Diagnostic plutôt que plan d'action

→ Attentes RH + opérationnelles.

→ Mandat 20 ans directement sous Annie

* → Responsabiliser les gestionnaires dans le cadre réglementaire.
Mme Wilensky.

* → Revenir avant 25 mars

Nadia Boudreault
- Apprend rapidement
- Très sociable
- Autonome
- Jeunesse, cellulaire durant le travail
- Elle arrivait dès les délais.
- Ouverte, écoute
- Jugement

Lucie Bisson

- Étudiants - Chantal

Date 19 avril 2017

Danielle Labaie

mercredi pm. 14 juin
1/2 journée
Va m'envoyer une proposition
Jésabelle va commander les tests.

* Demander des propositions de thèmes

Civilité

- Équipe plutôt que 1 personne
- 10 questions plutôt que 20
- Révision + Christine L. à activer + Manon B.
- URL
- Conférence 1er mai

Table citoyenne

+ Julie P. sera l'expert RH.
+ Examen oral sera déposé

Date

M. Reid

- Régulariser Valérie
- P Et d'un poste planif. stratégique 2 ans
- Service de la modernisation ?

- Dossier harcèlement DFPP
- Demandes embauche enquêtes :

- Tout est sous contrôle (+ droit de gestion) Nous savons quelles sont les prochaines étapes et allons rencontrer Annie et Patricia. Me dit A.T. lui a parlé : soutien Alliance des. est inquiète, prétend qu'elle n'a pas d'info. M. Reid lui recommande de me parler.

J'informe que j'ai connaissance d'une campagne de salissage contre les RH d'une gestionnaire. Ça m'inquiète pour la mobilisation de mes cgrh (ils ont entendu des choses). Je ne comprends pas car j'ai mis des services à sa disposition. Quand elle fait ça, elle mine sa crédibilité et celle de l'institution. M. Reid me dit qu'il sait que ça vient d'Annie, que c'est de l'impulsivité. Je lui dit que pour moi c'est de l'incivilité et que je compte en parler à A.T. Il m'encourage à le faire, me d. de ne pas m'en faire avec la confiance qu'il a envers les RH.

Page

Date 26 avril 17

Sébastien
- Drains de plancher.
- Sonson dans la salle des serveurs.

Renouvellement contrat service

Séparer contrôle et mécanique ?
31 mars 2018
Avantages: appel d'offre ~~contrôle~~ mécanique
met en compétition
meilleurs prix
mieux définir nos exigences

Etude: contrat service, inventaire
équipement → numérotation.
Besoins + plan de maintenance
retirer 3e partie: coûts de report?

Annie T.

- Elle pleure et dit que rien ne va. Tout pète à chaque jour.
- Selon elle l'attitude d'Hélène ne l'aide pas, elle passe des commentaires : C'est la première fois que je suis gérée par une personne plus jeune que moi. Elle répliquerait quand elle reçoit des commandes, demande pour quoi ça s'appuie (documents). Elle lui dit qu'elle part 2 heures s'entraîner avec la DAJ sur l'heure du dîner.

- Je lui dis que si c'est le cas (attitude), elle doit mettre une limite

- Je lui fais remarquer qu'elle semble en prendre beaucoup sur ses épaules + donne des commandes avec la façon de la réaliser. Je lui rappelle qu'elle travaille avec des gestionnaires opérationnels. Elle peut leur demander un plan d'action à partir des orientations qu'elle donne.

- Elle dit qu'elle va rencontrer Hélène avec Martin, elle veut un témoin ???

Date 26 avril 17

CFP

AT.

- Mon message, l'a eu de Patricia
- Situation de harcèlement, doit être déplacée ne peut pas continuer à travailler ds l'équipe.
- Le DGE doit avoir reçu une lettre ? Discussion autour du rôle de la CFP dans ces dossiers, le retourne à l'interne.

- Sortir Aline M.
  Effet d'entraînement 3 personnes.
  une employée aurait parlé d'une plainte de harcèlement.
  Se serait excusée.

- Ouverture à la médiation
  pas une médiation pour régler l'assiduité
  recadrer

Plainte frivole → pas facile à prouver

- Billets médicaux au fur et à mesure
  Antoine.

GG - Transfert poste et crédits avec le Commissaire au lobbyisme ?

- Déplacée dans une autre unité
  Mesure prise par l'organisation, limiter les risques.
  Tâches professionnelles
- Bureau de la vérification interne
  Pas à la DFPP.
- Demande pour que ça se tienne à Qc.

- Actions qui donnent un sens à la plainte
- Réaction laisse planer un doute
- Ébranle la confiance
- Responsabilité et non droit

Rencontre Annie T. 27 avril 17

- Services RH : méfiance, médisance → crédibilité RH
  aider → reproches.
  ↳ mesure de lien jouer mon rôle → Conseiller "institution" risques
- A.M. : prudence pas faire ce qu'ils veulent
  . ne pas poser de geste qui donne un sens à la plainte
  - réaction trop émotive laisse planer un doute
  - droits de Patricia, responsabilités de gestionnaire
  Vérifs à faire - Déplacer la personne "tabletter"
  ← peut se retourner contre eux.
  - Rôle d'Annie / Patricia
    la soutenir ds ses actions
    ne peut lui éviter de gérer.

- H.L. : Climat de travail
  Conflit à désamorcer
  Doit démontrer les efforts pour soutenir sa gestionnaires
  Isabelle comme médiatrice

→ Suivi conseiller en systèmes

→ Réaménagement → Éric va appeler pour les délais

→ Frustrations contre les RH.
  → pas occupé des congés maladie (intérim 6 aétan)
  → dotation des postes → autre membre CD en aurait discuté
  → RT : mesures pour faire valoir tes droits
  ↳ 2 personnes du 990

A.M. : Devancer médiation - Qc
· Autorise absence, on vérifie pour les documents justificatifs. Julie va les demander au nom d'Annie et Patricia.
· PAE

Hélène Lachance

Climat de travail
Depuis 2 semaines, réagit beaucoup
Réunion qui a débuté en retard.
Pas ordre du jour
Quitte à 16h30 et dit qu'elle doit le faire
Sondage → 4-6 questions
HL. Pour quand ça, lundi?
Contributions 17% plaintes parlementaires
actions rapides.

→ Établir les priorités
→ Rétablir le lien

A.T. Tu ne me parleras pas comme ça. 3
«Hélène crie»
A.T. Lui a demandé 2 fois de baisser le ton.

Retour de vacances

Statutaire : Pas Julie O. → dossier RH ?
d'appui Gaétan G.
de Pierre R.

Ne précise pas pourquoi H aurait dit ça 5

- Cadre 2.
- Regrette cadre 3
- Gauche 2 mains dedans
Ils sont en train de te brûler (qui? → ne veut pas répondre)
J'embarque pas là-dedans.
8h30-16h30 → répète souvent que c'est son horaire.
Dis qu'elle ne fera pas un 3e burnout ici.
Aurait été 4 sur un poste de 5 au MJQ?
- Conditions de travail des cadres. Temps requis et non un horaire de 35 h
- Annie n'a pas crié ce matin.

- H A crié après Patricia, après Martin

- Veut pas faire de statutaires de groupe (H)

Au MJQ, aurait été cadre 4 sur un poste de 5

Ce qu'elle peut faire ?
- Rétablir le contact

Courriel : lui dire qu'elle veut rétablir le contact. Comprendre ce qui se passe.

→ Ses attentes et besoins
→ La mettre à contribution sur les solutions

Si ça ne se passe pas bien, met fin à la rencontre et demande l'intervention d'un tiers.

Rôle à jouer, fait partie de tes responsabilités.

Annie T → téléphone 28 avril 17

- H. a dit qu'Annie était aux RH pour son dossier.
- Ce serait quelqu'un des RH qui lui aurait dit.

Me dit qu'elle croit qu'elle est allée à la pêche (H.)

Réagit de façon explosive, c'est fait crier après. Coordination gère la DPJ

↳ Annie

Simon, Jasmin font à leur tête.

- Communication par courriel pour les opérations → Antoine va informer Hélène
- Pas de statutaires d'équipe OK

→ Intervention d'un tiers en informer M. Reid

→ Partie parce qu'elle ne veut pas pleurer au travail. S'est fait crier après toute la semaine. Le guide n'est pas fait. Martin, Patricia ne savent plus quoi faire.

Avec Patricia → ça va pour médiation, on fait confiance, Annie ne sera pas là

→ On fait quoi avec l'autre cas, je ne veux pas lui reparler.

→ Me demande si elle doit lui redemander C'est à son choix, elle est en droit de le faire. C'est à elle de décider si elle va de l'avant en fct des délais qu'elle a et des engagements pris dans le dossier

1er mai 2017

M. Reid

- Conflit à la DFPP + 2 gestionnaires
- Plainte ? à venir
- Rôle RH délicat car ne peut prendre parti.
- Personnes doivent être soutenues
- Ont été dirigées vers Antoine
- Nécessité intervention d'une firme pour
- dénouer la situation
- Accord pour les coûts ? Oui
- Antoine a rappelé à to discrétion et confidentialité
- Comme DRH + je ne peux conseiller A.T. pour ses interventions si HP.
- Si A.T communique avec lui + rappel imp. climat de travail et de préserver un sain climat de travail
- Lui a déjà dit qu'elle était sa représentante et elle doit faire attention
- Pour l'autre dossier (A.M.) a dit à Annie de faire confiance et de communiquer avec moi. + j'explique que j'ai dû recadrer
- CD.
  - ↳ doit avoir le dossier complet avant de prendre une décision
  - ne veut plus agir tjrs comme médiateur. Qu'ils prennent leurs responsabilités

- A.T et H.L doivent agir ds l'intérêt de l'organisation
- Ne sont pas là depuis longtemps
  → Attachement envers l'institution?

2 mai 17

M. Reid

- Médiation
- Pas de plainte pour le moment.
- Les 2 personnes concernées ne sont pas au courant des démarches de l'autre.

4 mai 2017

Hélène M. Reid

→ RV Téléphonique supérieur hiérarchique
→ Écoute
→ RH s'occupe du dossier et on le tient informé
→ Réflexion sur médiation
  → collaboration pour dénouer la situation : gestionnaire impact équipe
  → dépendant de ce qui en ressort à va consulter les RH pour les suites

M. Reid

→ Fonde peu d'espoir sur la médiation. étant donné le lien hiérarchique.
→ A fait part de l'attitude d'Annie relativement aux gens → incompétents, mal préparés.
M. Reid * A demandé à Annie T. de modérer ses propos. Impulsive, émotive.
→ Pas certaine que la médiation va rétablir les choses.
→ Climat de travail, gestionnaires doivent pouvoir communiquer.
→ Projet de modernisation → pas une avenue pour le moment
→ Réitère la médiation

- Ne mesure pas l'impact de ses propos.

→ Analyse de recevabilité (plainte)
→ si oui : médiation
enquête.

Mon gestionnaire n'est pas au courant.

- A l'impression qu'elle trouve que la tâche est difficile (Hélène).

- Ne se résume pas à Hélène et Annie
- Craint qu'Hélène dise à Annie qu'elle lui a parlé

8 mai 17

→ Antoine a parlé à Hélène
Annie et elle se sont parlé jeudi dernier "pour entamer la hache de guerre"
→ A demandé à Antoine de conserver la lettre mais ne veut pas officialiser la plainte pour le moment.
→ Antoine a parlé à Annick Drouin
- on ne transmet rien à l'avocate pour le moment
- Vérifier si tout va bien et proposer un diagnostic.
- M. Reid peut réitérer ses attentes sur le climat de travail
- Les réunir les 2 ? Non A.T. n'est pas au courant + sévèrement si elle lui en parle.

M. Reid
- Topo
- Rappel climat travail + les impliquer dans la recherche de solution
- Diagnostic à venir.

Date 19 mai 17

Lucie F.

→ 3 juin aménagement DFPP

→ Bureaux supplémentaires d'avocat
pas pour le moment

→ Besoins électoraux : OK

→ Trame de fond

Annie T.

- Kathleen Giguère : problème de gestion
Attentes
* - ~~Evaluation~~ rendement DFPP

- Absentéisme, gestion de conflits
processus ?

→ Marthe : étapes à venir

→ Médiation 31 mai

→ Téléphone
→ Réaménagement 3 juin
* - Analyste en détection personne intéressante
- Pilote Voir Andréanne

Page

1er juin

Rencontre Annie

- Accepte le diagnostic organisationnel.
- Je lui remets le mandat de Marthe Balduc.
- Elle est très ouverte.
- Se veut une démarche constructive qui permettra d'identifier les problématiques et priorités d'action.
- Il en découlera un plan d'action qui pourra comporter différentes actions et d'agir aux bons endroits.
- Par la suite, d'autres intervenants pourraient se joindre à l'équipe
- D'autres directions ont déjà fait cet exercice
- Se demande si ça pourrait être retenu contre elle. Je lui dis qu'au contraire → C'est tout à son honneur. Si elle ne fait rien, on, elle pourrait avoir des reproches
- M. Reid est au courant et d'accord

Date

Médiation

- Assiduité

2 juin 2017

Hélène Giroux
- OK pour 272 d'un autre M/O
- Cellulaires DS - DAS
  Flips pas des Iphones
- Noms d'étudiants - difficulté
  maintenir CDRL mi-août
  possibilité, tâches

Mais - Équipement devrait entier durant l'été.

Annie Tremblay

Salle des photocopieurs
* → Service du Registre 1
  → " de la coordination
Vérifier statistiques d'utilisation

Page

- Céline Guay → réactions importantes lors du déménagement
  Appréhende la journée fin de semaine

- Marthe Boldue
  Harcèlement, gestion de conflits
  → Il faut faire la démonstration Préventif. Sinon, on risque d'avoir des réactions.

  → Rapport de Denis Lafond
  Destruction envers la gestion
  Règlement de comptes
  Mandat pour un diagnostic
  Commande cachée?

Date 2 juin 2017

M. Reid

- Développement des cadres
- Réorganisation / Diagnostic OFPP
  - Annie très satisfaite du service à la clientèle.

- Bureau fermé Martin Morin
  - + précédent.
  - + bureau de rencontre
  - + RM vont avoir à le gérer

+ Rencontre des employés
+ " des gestionnaires
  - modernisation
    - ↳ revoir nos façons de faire

+ Emplois d'encadrement
  - ↳ préparer un argumentaire
    - pointage à augmenter.
    - paité avec autres cadres
    - Ajout de d'autres responsabilités
    - Méthode Hay.

8 juin

Tél. Annie

- N'est plus certaine du diagnostic
- Croit qu'il y a un mandat caché
- Veut que je lui transmette le mandat de la firme (celui que j'aurais donné)
- Je lui dis qu'elle l'a déjà entre les mains (c'est le document remis).
- Lui répète que c'est exactement le mandat pierre initialement (lors de son entrée en fonction)
- Le fait que Martine Bolduc est la répondante hiérarchique du CSPQ la dérange → dit que ça va troubler Hélène.
→ Je lui dis que c'est son expertise en diagnostic org. qui fait que nous l'avons choisie.
- Elle ne croit pas que ça va l'aider ou que ça va changer quelque chose
- Je lui répète que ça va lui permettre d'agir sur les bonnes choses plutôt qu'uniquement dépenser de l'énergie sur des cas problématiques
- Dis que si elle avait su cela, elle ne serait jamais venue travailler au DGF. Elle était bien si elle était avant

- Ne trouve pas ça juste de faire le travail que d'autres n'ont pas fait avant et que ce n'est pas à elle de faire ça.
Je lui demande : si elle ne le fait pas, qui le fera ? C'est elle qui est en autorité. Je lui réaffirme que nous allons l'aider.

Ça ne donne rien de revenir sur le passé, qu'il faut regarder en avant

13 juin 2017

Réseau DOF   Manon Thériault Antoine Gagnon

- Posture de la gestionnaire
- Consolidation équipe de gestion
- Difficultés équipe.

Axée sur la tâche

Préserver sa crédibilité
Attitude et comportements positifs.

Rencontre exploratoire : discussion à 4
Annie, Antoine, Manon et moi.

Difficile d'identifier la problématique.
Mode de coresponsabilité
Être capable de dire ce qui ne fonctionne pas.
Faire participer les employés.

Questionnaires + focus group

Résultats → gestionnaires
employés

Toutes les personnes vont rester.
Diagnostic porte sur les causes

(5)

Vision, valeurs

Doit être exemplaire

Offre de service + biographie

Retour semaine du 10 juillet

Vacances d'Annie

Fin août, début septembre

Mandants : M. Reid + A. Tremblay

Organigramme → Antoine

21 juin 17

- Hélène est fâchée car n'était pas au courant de la mutation de Patricia.
- Antoine en cc message d'Hélène.
- Hélène est allée voir Vincent pour lui dire que son équipe ne ferait plus telles tâches etc. Avait traité Patricia et Annie de despote
- Vincent l'a dit devant 6 personnes documente ce qui s'est passé avec Patricia. Annie veut les dates et heures
- Doit se protéger + ne peut laisser les gens se dénigrer.
- Employé difficile : obligation de moyen
- Intervention ? Non équité procédurale.

29 juin 2017

Annik Drouin, Brigitte Chandonnet.

- Attentes qui ont été données cette semaine par M. Reid. +

- Enquête ou diagnostic ?
  ↳ tout le monde doit s'exprimer

- Pascal / Antoine

- En tant que supérieure → A.T. doit démontrer qu'elle a posé des gestes, ne peut se positionner en victime.

- Manon Cléroux → * communication * gestes vexatoires
  Participation non optionnelle
- Comprendre ce qui ne va pas.
  On regarde vers le futur
  Pas là pour punir.
  Pas juste sur la gestion
  Approche responsabilisante

→ Signalements obligation d'intervenir M. Reid.

Tensions ds le climat, en démarche avec les RH pour trouver des solutions.

- Capacité d'A.T. à mettre en place les actions à la suite du diagnostic.

- Peur que les employés ne donnent pas l'heure juste.

Lacune - incidences - coach. → Richard Mauotte réf #1

Empêche le DGE de rencontrer son obligation.

4 juillet 2017

Julie P, Antoine, Gen G., Julie D.

→ Intérim de vacances d'Annie à Marc Arsenault.

Ardéance
→ Intérim de Patricia ?

- Quelques mois → ça ne va pas bien
- Signalement de 2 employés → 1 qui semble être mandaté.
- Rencontres avec Annie / RH
  - → gestes de base → rétablir le contact avec Hélène
  - → se plaint des mêmes choses
  - → sur la défensive, veut un témoin, parle de la CFP
  - → veut faire une plainte de harcèlement doit démontrer qu'elle a posé des gestes car en position d'autorité.
  - → Doutes → harcèlement → Jaser contre Hélène devant le personnel
    capacité à mettre en place des actions à la suite du diagnostic.

Coach → a mandaté les RH pour trouver un coach. allégations conflits

Obligation à rencontrer par le DGE

S'attends à un redressement

SES s'il a besoin de conseil pour gérer la personne.

Difficulté à se mettre en action

- Place les RH ds une position délicate → on en a discuté avec le SCI
- Cesser de tenir des propos méprisants sur d'autres directions + donner des exemples vécus par lui
- Doit donner l'exemple, ne doit pas monter ses employés contre les autres.
- Si parle de harcèlement + ~~n'a qu'à faire sa plainte~~ + dit qu'elle ne veut pas faire ça aux RH et au DGE va consulter la politique recours + rôles et resp
- Coach va l'aider et lui donner des outils.
- Peur + coach va lui donner des moyens.
- Ça l'inquiète d'avoir des signalements d'employés.
- Gestion disciplinaire SES

→ Qu'est-ce que tu as fait pour faire cesser la situation ?
A refusé la médiation

Doit comprendre qu'elle a des choses à corriger.
Coach + diagnostic

4 juillet 2017

Rencontre M. Reid

- Dossier délicat : RH
  discuté avec le SCT.

- Signalements d'employés

- Va lui demander comment elle gère la situation avec Hélène
- Quels moyens, les mesures qu'elle prend?
- Va faire référence aux propos qu'elle ou qu'on a tenu en sa présence
- Elle doit rétablir le contact avec Hélène
- La situation à la DFPP le préoccupe grandement.
- Coach.

M. Réid

Date 7 juillet 2017

→ Inquiétudes, veut que le problème se règle
→ Outils pour l'aider, soutien ds sa gestion
→ Demandé à Julie et elle m'a proposé un coach.
→ Décision en fct de ses responsabilités DGEO
→ Solution durable.

→ Attente, imp. qu'elle sente son inquiétude
→ Appui supplémentaire
→ Non négociable

Mesures concrètes a-t-elle prise pour améliorer la situation ?

Confidentialité : lieux de rencontre à l'extérieur

Date 1er août 17

Annie

Lettre éthique Aline Moreau.

Rencontre Annie + Manon + Antoine G.

→ Portrait de la DFPP
→ Plan de match
→ Durabilité, construction
→ Progression ds le tps.

Réactions pbles → DOF, ça ne marchera pas.
- prochaines étapes
- circonscines

Topo d'Annie

Poste octobre 16.

- 2 intérims + prof.
- 11 postes vacants : mutation, absences invalidité
- Plusieurs dossiers à régler
- 1er vendredi → cas RT.
- Ancien gestionnaire : contenu, contrôlant ~~ses~~ relations amicales avec certains employés, plusieurs PSC

- Gestionnaire par intérim qui occupe 2 postes
- Perception d'iniquité / Martin M.
- Conflits / dans
- Congé maladie Martin Morin
- Martin perçu comme le OGE
- Service de la conformité
  - Attentes démesurées / gestion transparente ; consultation
  - Incivilité
- Registre

Contributeurs proches, revendications équipe qui a été déplacée.

Coordination : Simon . C. a des frustrations veut récupérer sa prime

Registre → pas de problème notable

- Vérificateur de processus de carrière
  - Patricia en a vu plusieurs quelques bévues dues à l'inexpérience
  - Hélène difficulté à amener le changement.
    - marche sur des oeufs, a eu peur d'elle, lui a crié dessus.

Pensait qu'elles faisaient équipe, il y a des non-dits

Commentaires d'Hélène Date

- C'est la première fois qu'elle travaille avec une jeune gestionnaire.
- Tu t'es fait avoir, tu aurais dû avoir un cadre 2.

Annie va faire un organigramme d'ici vendredi.

Historique, culture, organisation, changement de style de gestion, structure, rôles non clarifiés

Qui est-ce qui ne va pas?
Diagnostic → qu'est-ce qui ne va pas?

Outils Annie + gestionnaires + chefs d'équipe

2 étapes: questionnaire 1- prendre le pouls de leur satisfaction
100% employés 2- engagement personnel à apporter des changements
3- confiance en la direction
4- Vision, mission, règles, adhésion 5- mécanismes, idées, innovation
6- Relationnel, affectif

Date

- Vacances, fait mon bilan
- Moyens d'agir
- Je ne sais pas quelles sont les priorités
- J'ai besoin de vous, de votre pouls

Examen de conscience
Résultats / directions

Rencontre démarrage

- Lien confiance avec consultante
- Mettre la table au questionnaire
- Répondre sur place

Résultats préliminaires
bâtir un questionnaire pour entretiens en petits groupes.
8 groupes de 3.

~~Plan de communication~~

* expliquer à M. Reid pourquoi on ne peut impliquer les comm.

Présentation de la démarche

Retour de vacances présentation à Hélène + chefs d'équipe Martin, Marc, Si
comprennent la démarche, encouragent
Jérémie, Vincent
But → alliée ouverture, transparence ; collaboration du personnel.

Page

Date

Julie + ~~Andréanne~~
(moi) + Jésabelle
Initie démarche.
Intention avec le personnel + susciter la confiance
Comprendre les leviers

Présence de M. Reid + non message de non-confiance

Convenir des déplacements de Manon avec Jésabelle.

Page

Date 7 août 17

Annie + Jésabelle

- Prévoir rencontre avec Hélène (20 sept 9h30)
- " chef d'équipe 26 sept. pm 1h

* lui en parler - Présence de M. Reid ~~2 octobre~~ 27 ~~9~~ pm

Voir dispo avec Danielle L.

tout le monde préparatoire à la rencontre du 2 oct. 16h

- 2 rencontres avec le personnel ? Oui
- Qu'est-ce que Manon va dire ?
- Constitution des groupes : ✓
- Ancienneté DFPP ✓

27 → Annie tronc commun + expliquer entrevues groupe.

M. Reid

2 → Manon réexplique méthodologie
Principes de base. → se positionner leur vécu présent.

Va nous envoyer son projet de questionnaire
Plan de rencontre de Manon.
Échéancier mis à jour.

Martin délai de 24h pour répondre courriel de Manon.

Page

Date 23 août 17

- Coach → mutation
  mal été informée de la situation
  paie pour les erreurs des autres.

  • Pourait lui reprocher de ne pas lui fournir les outils nécessaires. Pas un blâme.
  • Ne veut pas qu'elle se rende malade.
  • Va faire connaître son choix de coach à son retour de vacances.
  • Déménagement a affecté les gens.

* • Envoyer discours d'Annie à M. Reid.

Date 20 Sept 17

Hélène, Annie

Diagnostic
Partir à nouveau.
Leviers, plan d'action :
Les tensions sont réduites → départ de Patri
→ Maryse → a été avertie
→ Martin → bloquai des communication

· Soulagement
Mass a pris une belle place

Réserves pour le 2 octobre à cause de la période occupée.

→ Valider avec Manon Cléroux la durée. et le moment de la rencontre.

Date 11 octobre 17

Rencontre Annie avec personnel DFPP

- Tensions au départ, améliorations
- Direction importante
- Leviers pour s'améliorer
- Diagnostic organisationnel : leviers pour s'améliorer comme équipe.
- Questionnaire 18 octobre
  ensuite petits groupes
- Travailler dans le respect, agir en adulte
- Rumeurs : climat de travail néfaste
  Valider avec gestionnaires
- Réflexions : droit de vote, droit de s'exprimer
  on a à cœur de travailler,
  H.L. dédiés et dévoués
  on peut faire un travail de qualité peu importe le statut la classe d'emploi.
  Soucis à la démarche d'Annie

M. Reid
2 édifices + ne le rejoint pas
Outil pour améliorer
Climat de travail sain, développer les forces
Se parler, mettre son énergie sur travail à faire. Grands défis DFPP.
Bon pour tous. Institution vit par les personnes qui la compose. Confiance au processus

Date

Vous allez former la meilleure équipe qui s

- Commentaires
  Equipe solide
  3e affichage

Page

23 novembre 2017

Annie T.

Hélène accrochage avec Simon
Formulaire d'embauche pour secrétaire durant son congé.
Difficulté à suivre puisqu'elle était en congé maladie car fatiguée.
Mercredi → retour, formulaire embauche secrétaire.
Surpise d'apprendre qu'elle avait travaillé.
De la misère à la suivre.
Échange consé avec Simon
Hélène aurait dit à Marc → Tu t'es fait tassé par Annie, tu n'étais pas à la rencontre.

Maryse
Tu as des droits. Ressource de consultation.
Essaie de la protéger.

Maryse a déposé une plainte
→ doit la gérer, la recadrer.

Ordre des CPA: a rencontré une personne MJQ mise en disp pour problème de comportement
2 congés prolongés.
Ment, nie, a monté des dossiers d'harcèlement.

- Elle est particulièrement.
- Fait attention, a déjà fait une plainte de harcèlement.

-

On doit poser des gestes
Elle doit se protéger, sera avec Antoine
→ Lui demander de s'excuser.
→ Lui demander d'avoir une attitude positive.

Manon Cléroux 29 novembre 17

→ Limiter des ses commentaires

→ Doit rester entre nous

Q2 - Relations saines, respectueuses — partiellement ou totalement en accord
Conformité
Coordination
Registre — 1 seul secteur
Services-conseils sous Annie
Contribution

Q1 - Recommandé à un ami ± de la moitié non

Q3 - Niveau de confiance capacité / volonté
70%

Q4 - S'engager personnellement
98 %

Besoin de voir une évolution significative des les commentaires

Actions visibles rapidement

Vrai partout : → Leadership d'Annie ?
→ Pas de vision
→ Valeurs comportements
→ Talents - non tant d'Annie qu'Hélène

Donner une direction, partager une vision, comment on va y arriver → ne l'a pas fait.

A rencontré les équipes pour savoir ce qu'ils faisaient et ensuite rien !

Professionnels en situation de gestion pas très soutenus.

Hélène / Annie Enjeu de crédibilité

Expertise de contenu : Compensé par un fort leadership et compréhension des enjeux. pas le cas

Autre élément : Annie

Tempérament d'Annie : Naguement porté, ton élevé, porte fermée, surréaction émotive.

Ont peur et anticipent les réactions.
Grande amélioration depuis juillet
Gens se demandent si ça va recommencer.

→ Rigide : mécontentement d'Annie apparent.
micro-management

Compréhension de son rôle / leadership / gestion de sa

Tension Annie / Hélène

12 déc. 17

→ PAE

→ Capacité d'introspection ?

→ Mécanisme de défense + attaque

→ Pas de pouvoir sur la situation

Perception de son personnel négative.

→ Revoir le contrat

→ Comment elle va s'y prendre ?
C'est son travail de les amener à travailler dans le sens qu'elle souhaite

→ Voir ce qu'Annie a retenu ?

→ 3 priorités ?

Manon Clérault 15 décembre H

Sur la défensive.
Mécanismes de protection
→ A la recherche d'un coupable
→ Théoricienne
→ Procès
→ S'échappe, ne voit pas sa part de responsabilité.
→ Choix → mon problème, communication, vision
→ Déni → va ramer
→ Mea culpa → crédibilité
étapes à faire
→ Gens hyper constructifs

DGEQ
Fixe des attentes claires
→ Vision, orientations
→ Communication
Confiance si → Résultats, progression
- de signalements, - de courriels
plan d'action suivi.

Quel prix vous êtes prêt à payer?
Point de rupture

Aucun boss ne mérite de faire manger
sa gang.
Se donner de l'air

M. Reid → Crédibilité à lui / Personnel de la DFPP.
Quel est son rôle?
Comment peut-il être soutenant?
Plan d'action, te mettre en action
Regagner sa crédibilité.
Confiance ébranlée par les résultats mais qu'il a confiance en ses moyens de rétablir la situation

Peut-être qu'elle quitte de sa réaction? S'imagines le que ses employés vivent!

Annie → Comment voit-elle son rôle? Question à poser
ensuite où elle devrait mettre son tps.
S'expose en posant ses gestes.

11 janvier → Annie, décanter, mea culpa
13h crédibilité auprès de sa patron et de son personnel
~~fié~~

Rencontre chefs d'équipe : mea culpa présentation résultats, actions à mettre en place
Annie, moi et Isabelle

Présentation aux employés : p.m. 22

Gens vont changer dans la mesure où ils y voient des avantages.

Plan d'action

Vérificateur / agent vérificateur

Pas normal que les dossiers soient répartis ainsi.

Mon travail : mettre en lumière les risques

Il y a tjrs un choc

Se ressaisir et se mettre en action.

Conditions gagnantes

Directive avec Annie
La responsabilité est sur ses épaules

M. Reid
Relation, ~~ss~~ important pour vous
imaginez ce que ses employés vivent.

Annie 20 déc. 2017

→ Préparation rencontre chefs d'équipe
11 janvier
Préparation, résultats (vont être retravaillés)

→ Déterminer rencontre chefs d'équipe

→ Présentation 22 pm.

Crédibilité → employés, patron
Comment voit-elle son rôle
* Dû mettre son tps.

Vision :

Actions structurantes (moyen) chef de file en matière de vérification

Améliorer la performance

Valeurs : transparence, équité, loyauté, ~~et~~ intégrité, rigueur.
Qualité

Tout le monde travaille pour l'institution

- Statutaires avec gestionnaires
- Comité de gestion élargis avec tous les chefs d'équipe

Dépassée par les événements
↳ va trouver une façon de le dire aux employés.

Attente climat de travail.

---

33 jrs chrono.

Plan d'action
↳ de quelle façon il peut soutenir Annie.

21 déc. 17

M. Reid

* Je lui envoie le document
* Nous allons travailler les attentats et le plan d'action.

11 janvier 18

Annie T., Manon C., Jésabelle S.

Objectifs

- Ce qu'Annie veut communiquer
- Comment voit-on le déroulement ?

Annie :

- Ne veut pas entrer trop ds les détails
- A voulu être souple et s'ajuster à ce que les gens souhaitaient. Se rend compte qu'elle n'aurait pas dû.
  On va se donner des mécanismes pour que l'info se rende :
  → statutaires → gestionnaires
  → élargies
  → rencontres annuelles, bi-annuelles

- Attentes aux gestionnaires
  - rencontres mensuelles
  - cesser placotage, mémérage
  employés aussi - climat de travail

- Convenir de ce qui est stratégique ou non ?
- Ne pas tout envoyer par courriel
- Démarche civilité → code de conduite
  formule à déterminer
- Outiller gestionnaires + prof → intervenir sur écarts de comportements

Conformité

* · analyse par type de poste
· Rôle dévolu à cette équipe ?
On a le pouvoir
Prudence et diligence
Quand on va vérifier → dossier solide
· Objectif individuel
démonstration de la rigueur

Programme de formation pour les vérificateurs

Se mettre à niveau sur la rigueur pour qu'on puisse exercer notre rôle de façon adéquate.

→ Sensibiliser le DGEO à la place de la DFPP.

Début de la rencontre

Annie : J'ai vu les résultats
Sérieux, sincère
Les remercier d'avoir pris du tps
Contente d'être passé au travers
Pas facile comme exercice mais contente de l'avoir fait

Pris connaissance des résultats
Ensemble pour avancer, construire.

A la fin.
Plan d'action avec les gestionnaires
- Communication
- Gestion de la contribution
- Faire vivre les valeurs au quotidien

Mettre à contribution les gestionnaires
+ équipe des RH

Priorités : • Service de la conformité
* • Communication
et les gens vont être mis
à contribution

→ Plan d'action

M. Reid
→ A lu le rapport, a confiance dans le plan d'action qui sera mis en place.
* Va le suivre avec Annie.
Les remercie et compte sur eux.

Présentation résultats 22 janvier 18

→ M. Reid remerciements, moyens d'être + présent imp. DFPP., notre plan d'action.

→ Annie T.

→ Assemée, ne s'attendait pas à ça. pas à autant de rouge

Manon C.: nuance 1 sur 2
actions très ciblées peuvent permettre de progresser.

mandat: identifier les pistes de développement pour améliorer le climat.

Rumeur: poser les questions à la personne concernée dans la hiérarchie.

Dialogue constructif

Document → seulement les gestionnaires
plan d'action sera accessible à tous.

Annie T. statutaires gestionnaires
Rencontres ~~de connaissance~~
" inter service
Rencontres annuelles bi-annuelles

→ Attente climat de travail
→ Attente gestionnaires → rencontres d'équipe
→ Rencontres civilité RH
→ Va discerner ce qui est stratégique ce qui l'est moins.
→ Difficile à prévoir ← pas tjrs facile à planifier
→ OGE : beaucoup de projets en m tps s'engage à l'adresser, va le faire valoir.

Exercice du plan stratégique
↳ espère que plusieurs vont participer

Point important : tout le monde est prêt à se mettre en action

Culture organisationnelle
2 rôles → Scrutins
→ Financement des P.P.

25 janvier 18

- Frustration envers M.R. + communications
- Annie va lui dire qu'elle a de la difficulté avec les règlements de compte au C.D.
- Je l'invite à ne pas être en mode accusation.
- Adjoint administratif exc. 1 an et +
- Lui propose un coach pour l'aider.
  - avait déjà un mentor.

13 avril 18

Brigitte Chandonnet, Anick Drouin
↳ Insidieuse ↳ gestion abusive
↳ dirigé contre plusieurs personnes.

- Lacune au niveau de la gestion
- Interventions de la part de M. Reid

- On lui a offert de l'accompagnement et elle a refusé.
- Impression qu'il y a une taupe de l'équipe.

Anick Drouin
- Pronostic de redressement sombre
- Contribue à un milieu malsain
- Suffisamment de comportements
  A risque → LNT
  → Loi sur la divulgation
- N'a pas la capacité de changer
  N'a pas saisi sa chance.

Cautèlement, on fait quoi?

- Ne recommande pas l'enquête, va la mettre ds un mode défensif.
- Contribuent à un milieu sain
- On doit donner l'ensemble des infos à M. Reid

Brigitte va vérifier l'accompagnement SES

Pertinence du relevé provisoire?
- GRH → non Performance: refuse des mandats
- Beaucoup d'éléments pour agir.
- Est-ce que M. Reid a des notes de ce qu'il a discuté avec Annie?
Pas sûr.

E-40
20 nov 19
MA

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE
EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec.		
Date : 2018-05-09	**Heure de début** : 13 h 30	**Heure de fin** : 15 h 30

Nom de la personne rencontrée : M. VINCENT QUIRION	
Poste occupé : chef d'équipe **(interim directeur du service de septembre 2016 à mars 2017)**	**Unité / Division / service de vérification**
Nombre d'années de service : 9 ans (3 ans)	**Statut actuel :**
Adresse domicile :	**Téléphone travail** :
	Téléphone résidence :
	Téléphone cellulaire :

V.D.

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. Vincent Quirion. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail.

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur

M. Vincent Quirion s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête et ce, afin d'éviter toute rumeur.

Claude Boies explique à M. Vincent Quirion qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas

M. Vincent Quirion s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années

Claude Boies remet une carte d'affaires à M. Vincent Quirion et il est invité à appeler pour toute question

V.Q.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

VQ : ma directrice. Ma supérieure hiérarchique, Sai Ho est mon supéreiru immédit. Elle était ma sup immédaite penant interienm

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

VQ : depuis son arrivée oct 2016.

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

VQ :
Aucune.

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

VQ :

Instable
Une journée tu peux être important à ses yeux et le lendemain le pire pas bon qui existe. On ne se sait jamais sur quel pied danser.

Impose ses idées
Souvent il arrive que l'on mette en place des processus pour faire les travaux. Elle nous dit qu'elle n'est pas d'accord et veux nous imposer un modèle qui ne s'applique pas mais elle maintient son idée sans vérification.

Explosive
Son tempérament. Parfois sa rection est démesurée par rapport a la situation. Elle parle fort et aussi son non verbal, et les propos qu'elle tient.

V.Q.

Irrespectueuse de son monde
Elle peut manifester du mépris pour certaine personnes en fonction du titre ou de décision que l'on peut prendre. On n'a pas droit a l'erreur.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

VQ :
Comme je n'ai pas de titre comptable je perds de la crédibilité a ses yeux.

J'ai eu des conflits avec elle mais je me défendais et j'ai une bonne carapace. Il est arrivé que nous avons eu des conflits mais je passais vite a autre chose.

Quand Annie est arrivée et lors de la première rencontre elle dit qu'elle accepte pas l'intimidation et que le bouton « eject » n'est pas loin. Alors qu'elle est en train de nous en faire de l'intimidation.

Elle est fière et elle veut toujours démontrer que c'est elle qui détient la vérité. Notre contexte est différent des M/O. au début elle fait très confiance a ses adjoints. Elle ne connait pas ce que l'on fait. Elle prend de mauvaises décisions que l'on se fait imposer quand même. J'essaie de la faire changer d'idée mais cela n'a pas d'allure.

Entre deux mandats on veut savoir celui qui doit être prioriser en fonction des ressources elle nous répond les deux

En termes de vision elle n'en a pas et donc difficile de déterminer nos actions.

En 2016 on cherche des vérificateurs. On rejette une candidature. A son arrivée elle nous impose de l'embaucher. Il est une taupe pour elle. Des documents ou informations sont transmis à Annie par lui Il travaille sur des mandats spéciaux. Il parle beaucoup sur Messenger avec elle. Il est allé aux contributions avec la même problématique. Il est revenu chez-nous.

A quelques occasions elle a pu venir me voir ou à son bureau et dénigrer des personnes en parlant fort devant d'autres employés.

A certains moments elle parlait à ~~Helene~~ Hélène contre ~~Patricia~~ Patricia pour plus tard faire le contraire.

Martin est parti en maladie en juillet et Annie a commencer a lui faire de reproches à l'effet qu'il retenait de l'information.

V.Q.

On ne sent pas « backés » par elle. On marche toujours sur des œufs. Moi je connais mon rôle mais je ne sais pas si je le fais ou si je ne le fais pas comment va-t-elle réagir? On ne sait pas comment se comporter. Ce qui est vrai aujourd'hui ne l'est peut-être plu s demain.

Par exemple le Mandat 20 ans : sur le terrain ne se passe pas comme prévu a la première étape. En sept 2016 rapport d'étape sur la prise d'inventaire. Je travaille sur plan d'action avec autres collègues pour déterminer prochaines étapes. Annie n'est pas d'accord parce que plan basé sur rapport consultant Lafond (ancien directeur avant Annie). On sent la tension. Annie vient d'arriver et n'a pas les connaissances de la situation. Je continue les travaux. Présenté au comité de direction 2017.

A l'été 2017 elle décide d'aller en appel d'offres pour engager firme externe pcq pas les ressources à l'interne. Je forme consultants. Rapport déposé mais il y incohérences. Je ne veux plus travailler sur ce dossier. Je participe à des rencontres ou Annie est sur la défensive. Elle se fait poser des questions et n'aime pas cela, notamment par madame Pitre des communications.

Elle me donne des commandes sans que je comprenne l'objectif derrière cela.

En lien avec le mandat 20ans plan d'action ou j'avais pris un engagement pour remettre quelque chose a M. Reid et que je n'avais pu respecter les délais prévus. Devant M Arsenault, elle m'engueule, elle lève le ton a mon endroit. Je m'en vais diner. Dans l'après-midi elle vient me voir dans mon bureau et je lui explique que je fais ce que je peux dans les circonstances et je pleure.

Moi, je me suis adapté. Je ne parlais plus, je pèse tous mes mots, je fais attention a e que je dis, quand je ne suis pas d'accord je ne le dis pas toujours, car cela ne me tentais plus de me faire rentrer dedans par elle parce qu'elle n'est pas d'accord avec moi.

Je pensais que le diagnostic lui permettrait de corriger le tir. Quand les resultats sont sortis, elle avance que ce n'est pas sa faute a elle et les actions sont envers les employés mais elle ne se sent pas interpellée par cela.

Il y a eu la présentation de la politique HP et je me suis rendu compte par la suite que plusieurs comportements mentionnés dans la politique étaient ceux d'Annie.

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

V.Q.

VQ

Nadia Larocque a été la victime d'Annie pendant un bon moment. Annie a tenu a quelques occasions en ma présence des propos contre Nadia. « qu'elle ne savait pas toujours ce qu'elle faisait, elle a de la misère a gérer son équipe, que cela fonctionne tout croche dans son service ».

Même chose avec Simon Couture lorsqu'il était en interim. Toujours du négatif, elle a dit : « il n'est pas cadre 4, je comprends pourquoi ».

Même chose avec Maryse Malenfant, bien qu'elle ne soit pas facile à gérer. Annie trouvait que Maryse prenait beaucoup de place.

Des le début on a pu voir comment elle gérait les situations RH . peu de dialogues, axé sur la sanction.

Mandat 20 ans, en novembre 2016. M Lafond fait présentation devant les employés du service vérification et Annie elle discrédite devant les employés plusieurs éléments du rapport. Elle considère que certaine façon de faire avancées sont désuètes Avant la présentation elle me dit de dire a M Lafond de limiter sa présentation a une heure.

Devant le comité de direction nous avions une demi-heure pour présenter plan d'action Après cela M Lafond ne voulait plus être consultant dans le mandat 20 ans.

Avec Martin il y a eu des échanges assez musclés et est parti chez-lui assez détruit.

CLIMAT DE TRAVAIL
Tout le monde surveille ses arrières, on est dans le doute. On ne se sait jamais si demain cela va être notre tour de subir ses foudres.

IMPACTS
De la démotivation Moins d'initiative

De l'instabilité au niveau de la gestion Quand Patricia est partie personne ne veut assumer l'intérim dont moi qui a refusé de le faire.
Confusion dans nos mandats et leur priorité.

V.Q.

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

VQ :
On reste avec des questions sur le départ de Mme Lachance. Comme employé de voir quitter une gestionnaire après si peu de temp provoque des questionnements en regard des comportements de Mme Tremblay a son égard.

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

VQ :
Nadia Larocque
Simon Couture
Jérémie Aubé
Maryse Malenfant
Marc Arsenault.
Patricia Plante
Martin Morin
Rénaldo Robitaille

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

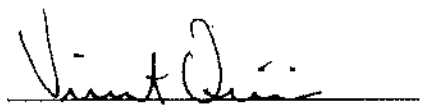
VQ :
Annie n'a pas produit beaucoup de documents depuis son arrivée.

Je, VINCENT QUIRION, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 9 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

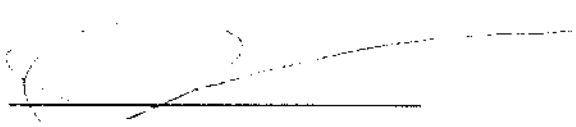
Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 8 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 9e jour de mai 2018.



M. VINCENT QUIRION
V.Q.



Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

E-41
28 nov. 2019
MA

Rencontres statutaires avec madame Annie Tremblay

2016

Lundi 31 octobre 2016 9h – Accueil de Mme Annie Tremblay, 990 de Bourgogne

** M. Reid absent du lundi 1er août 2016 au vendredi 19 août 2016 inclusivement

**M. Reid absent du jeudi 22 décembre 2016 au vendredi 6 janvier 2017 inclusivement

2017

Vendredi 10 février 2017	10h à 11h
Vendredi 24 février 2017	9h30 à 10h30
Mercredi 8 mars 2017	11h à 12h
Mercredi 22 mars 2017	10h30 à 11h30
Mardi 18 avril 2017	14h à 15h
Mercredi 17 mai 2017	9h45 à 12h
Mercredi 31 mai 2017	11h à 12h
Mercredi 14 juin 2017	11h à 12h

Rencontre Annie Tremblay de 14h à 15h le lundi 24 juillet 2017 (aucun sujet à l'agenda)

Mercredi 20 septembre 2017 16h à 17h

**M. Reid absent du mercredi 26 avril 2017 au lundi 15 mai 2017 inclusivement

** M. Reid absent du vendredi 28 juillet 2017 jusqu'au vendredi 18 août 2017 inclusivement

** M. Reid absent du 11 décembre 2017 au 12 janvier 2018 inclusivement

2018

Mercredi 7 février 2018 11h à 12h

Rencontre DFPP avec M. Reid le jeudi 19 avril 2018 de 13h30 à 17h30 (aucun sujet à l'agenda)

Dossier Annie Tremblay avec Geneviève Gingras le vendredi 20 avril 2018 – 10h à 10h30

** M. Reid absent du lundi 2 juillet 2018 au vendredi 6 juillet 2018 inclusivement

** M. Reid absent du jeudi 20 décembre 2018 au mardi 8 janvier 2019 inclusivement

décembre 2016

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

janvier 2017

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

14 décembre 2016

8

9

(09:00 - 10:30) Dépenses préélectorales et Course à la chefferie du PLQ

Bureau Annie Trembley

+ Lucie Pratt

10

11

12

13

14

15

16

17

décembre 2016

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Janvier 2017

février 2017

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
janvier 2017						
1	2	3	4	5	6	7
8	9 (14:00 - 15:30) Vote électronique (15:30 - 16:30) Dossiers RH	10 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 10 janvier	11 (09:00 - 11:00) Rencontre budgétaire - JFB (15:30 - 15:45) Dossier RH (15:45 - 17:15) Rencontre budgétaire - Catherine Lagacé	12 (09:00 - 12:00) Danielle Lachance (14:30 - 16:30) Rencontre budgétaire - Sébastien Allard	13 (09:00 - 10:30) Rencontre budgétaire - Lucie Fiset (13:30 - 15:00) Rencontre budgétaire - Annie Tremblay (15:00 - 16:30) Rencontre budgétaire - Gaétan Gingras (15:00 - 15:30)	14
15	16 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (13:00 - 15:00) Salle réservée pour Michel Boucher (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François	17 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 17 janvier 2017 (14:30 - 15:30) Rencontre statutaire - Sébastien Allard (16:00 - 16:30) Enquêtes de sécurité des DAS	18 (09:00 - 10:30) Rencontre budgétaire - DCOMAP (Nathalie Pitre)	19 (14:15 - 16:15) Rencontre budgétaire	20 (14:00 - 15:00) Préparation - déjeuner du personnel avec le DGE	21
22	23 (09:00 - 10:00) Mandat - Gestion de risques (10:30 - 12:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François Blanchet	24 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 24 janvier 2017 (14:30 - 15:30) Rencontre statutaire - Sébastien Allard (15:30 - 16:30) Rapport	25 (14:30 - 15:30) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	26 (09:00 - 12:00) Danielle Lachance	27 (10:00 - 10:30) Dossier RH	28 (12:00 - 13:00) TEST de Chantal d'entrée d'agenda, sans récurrence

janvier 2017

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

février 2017

mars 2017

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
janvier 2017						
29	30 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François Blanchet (15:30 - 16:30) Rencontre	31 (14:00 - 15:00) Chrono conjoint DGE-Secrétariat	1	2	3 (09:00 - 10:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras (14:00 - 15:30) Gestion de risques	4
février 2017						
5	6 (09:00 - 10:00) Retour sur Audit interne (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (13:00 - 13:30) Conférence téléphonique avec M. Pierre	7 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 7 février 2017	8	9 (14:00 - 14:15) Enquête de sécurités - DAS (14:30 - 15:00) Manchette intranet VTP	10 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Annie Tremblay	11
12	13 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François Blanchet (15:30 - 16:30) Rencontre	14 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 14 février 2017	15 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	16 (10:00 - 12:00) Rencontre préparatoire - Comité consultatif (16:30 - 17:00) RH	17	18
19	20 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François Blanchet (15:30 - 16:30) Rencontre	21 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 21 février 2017	22 (15:30 - 18:00) Réunion du Comité consultatif	23 (11:30 - 14:30) Assermentation des directeurs du scrutin	24 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire Annie Tremblay	25

février 2017

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

MARS 2017

avril 2017

D	L	M	M	J	V	S
30						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
février 2017						
26	27 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (11:00 - 12:00) Constat sur la fiche de décision du DGE concernant la procédure d'évaluation des	28 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 28 février 2017 (14:30 - 15:30) Rencontre statutaire - Sébastien Allard	1 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras (15:00 - 16:00) Rapport sur le financement politique	2 (11:00 - 12:00) Rencontre Mme Hélène Lachance	3 (08:30 - 09:30) Déjeuner avec le personnel	4
mars 2017						
5	6 (09:30 - 10:00) Rapport annuel de gestion (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François Blanchet (15:30 - 16:30) Rencontre statuaire - Nathalie Pitre	7 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 7 mars 2017	8 (11:00 - 12:00) Rencontre statutaire - Annie Tremblay (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	9	10	11
12	13 (11:00 - 12:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François Blanchet (15:30 - 16:30) Rencontre	14 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 14 mars 2017 (14:30 - 15:30) Rencontre statutaire - Sébastien Allard (15:00 - 15:30) Pause café pour souligner le	15 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	16	17	18
19	20 (10:00 - 11:00) Dossiers RH (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François Blanchet (15:30 - 16:30) Rencontre statuaire - Nathalie Pitre	21 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 21 mars 2017 (15:00 - 16:00) Préparation comité technique	22 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire - Me Fiset (10:30 - 11:30) Rencontre statutaire - Annie Tremblay (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	23	24 (14:00 - 15:30) Comité technique + élections scolaires	25

mars 2017

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

AVRIL 2017

mai 2017

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
mars 2017						
26	27	28 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 28 mars 2017 (14:30 - 15:30) Rencontre statutaire - Sébastien Allard	29 (09:00 - 09:15) Rapport sur le financement politique (10:00 - 12:00) Gestion intégrée des risques (14:30 - 15:30) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	30 (11:00 - 12:00) Identité visuelle	31 (08:30 - 09:15) Accueil institutionnel (14:00 - 14:30) Présentation de la campagne - élections municipales	1
avril 2017						
2	3 (09:30 - 10:30) VTP - présentation (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (15:30 - 16:30) Rencontre statuaire - Nathalie Pitre	4 (09:30 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 4 avril 2017	5 (09:30 - 12:00) Rencontre préparatoire à la réunion du Comité consultatif du 13 avril (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	6 (10:00 - 10:30) Priorisation	7 (15:00 - 15:30) Pause-café pour souligner les anniversaires des mois de mars et d'avril (TOUTES MES EXCUSES, J'AI OUBLIÉ ADI)	8
9	10	11 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 11 avril 2017 (15:00 - 16:00) Rencontre statutaire - Sébastien Allard	12	13 (09:30 - 10:00) Facturation CREM + contrat de services professionnels (10:00 - 12:00) Formation obligatoire - mesures d'urgence (13:30 - 17:00) Comité	14	15
16	17	18 (09:00 - 09:30) Préparation en vue du rendez-vous téléphonique avec les commissaires (09:30 - 10:15) Recommandations rapport CRE (14:00 - 15:00) Rencontre Annie Tremblay	19 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire - Me Fiset (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	20	21 (09:00 - 11:00) Tournage vidéo - Table citoyenne (11:00 - 11:30) Dossiers RH (13:30 - 15:00) Réunion du Comité AIPRP (15:30 - 16:30) Rencontre préparatoire - comité technique	22

avril 2017

D	L	M	M	J	V	S
30						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

Mai 2017

juin 2017

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
avril 2017						
30	1	2	3 (07:30 - 16:30) rencontre Danielle Lachance (13:30 - 14:30) Entrevue poste d'auditeur interne - Marie-Ève Boutin	4	5	6
mai 2017						
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 16 mai 2017 (14:30 - 15:00) Table citoyenne	17 (09:00 - 10:30) Rencontre statutaire - Me Fiset (09:45 - 12:00) Rencontre statutaire - Annie Tremblay (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras	18 (09:30 - 10:30) Suivi de certains dossiers (11:30 - 12:00) Élections générales (14:30 - 16:00) Suite statutaire	19	20
21	22	23 (15:00 - 16:00) Rencontre statutaire - Sébastien Allard	24 (09:00 - 10:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras + Ressources informationnelles	25	26 (09:00 - 10:30) Politique - Gestion intégrée des risques (14:45 - 15:45) Statutaire NP- Rencontre du personnel et évaluations	27

mai 2017

	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Juin 2017

juillet 2017

D	L	M	M	J	V	S
30	31					1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
			mai 2017			
28	29 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (15:00 - 15:30) Réunions ministérielles	30 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 30 mai 2017	31 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire - Me Fiset (11:00 - 12:00) Rencontre statutaire - Annie Tremblay	1 (08:30 - 09:15) Invitation - Déjeuner du DGE (10:30 - 11:30) Rencontre statuaire - Nathalie Pitre (14:00 - 15:30) Suite des élections partielles +	2 (09:00 - 09:30) Évaluation - emplois d'encadrement	3
			juin 2017			
4	5 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Jean-François Blanchet (15:00 - 15:30) Allocution - Commission des institutions (15:30 - 16:30) Rencontre statutaire -	6 (10:30 - 12:00) Plan de développement des cadres (15:00 - 16:00) Rencontre statutaire - Sébastien Allard	7 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - Gaétan Gingras (17:00 - 19:00) CA - Fondation Jean-Charles Bonenfant	8 (09:45 - 12:00) Entrevue Ligne Pelletier à 10h00 pour le BAI (10:00 - 10:30) Proposition du CSPQ pour services d'hébergement 2017-2018 (10:00 - 12:00) Danielle	9 (15:00 - 15:30) Pause sucrée pour souligner l'anniversaire de Diane en juin!!!	10
11	12 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Catherine Lagacé (11:00 - 12:00) Planification de la présentation GIR au Comité de direction (14:00 - 14:30) Formation sur la	13 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 13 juin 2017	14 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire - Me Fiset (11:00 - 12:00) Rencontre statutaire - Annie Tremblay (14:00 - 15:00) Rencontre équipe de projet modernisation	15	16 (10:00 - 11:00) Attentes - Comité de direction	17
18	19 (10:00 - 11:00) Commission parlementaire - automne (14:00 - 14:15) Validation - ligne de presse (15:30 - 16:30) Rencontre statutaire - NP	20 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 20 juin 2017 (15:00 - 16:00) Rencontre statutaire - Sébastien Allard	21	22	23	24

juin 2017

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

Juillet 2017

août 2017

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
juin 2017						
25	26 (10:00 - 11:00) Cadre financier 2018 (15:30 - 16:30) Rencontre statutaire - NP	27	28 (10:00 - 10:30) Mme Nadeau (14:00 - 15:00) Rencontre - 2e édition du Parlement francophone des jeunes des Amériques (15:00 - 15:45) Vive les fêtés du mois de juillet	29	30	1
juillet 2017						
2	3 (15:30 - 16:30) Rencontre statutaire - NP	4 (10:00 - 11:00) Progression salariale des cadres (14:00 - 15:00) Confidentiel (15:00 - 15:30) Table citoyenne - candidatures	5	6 (11:00 - 12:00) Dossiers RH	7 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - SA (15:15 - 16:15) Attentes signifiées - Mise à jour des dossiers: Élections municipales, médias sociaux, etc.	8
9	10	11 (10:00 - 10:30) Fonctionnement données cellulaires à l'étranger (11:00 - 12:00) Préparation de la Conférence des administrateurs	12 (09:30 - 09:45) Enquête de sécurité des D.S. (11:00 - 12:00) Mises à jour des dossiers de C.L. (14:30 - 15:30) Rapport annuel de gestion	13 (14:30 - 15:00) Institut du Nouveau Monde (15:15 - 15:30) RAG	14 (09:30 - 10:30) Vérification 20 ans	15
16	17	18	19	20 (11:00 - 11:15) Enquête de sécurité	21 (14:00 - 15:00) Rencontre d'après conférence - debriefing	22

juin 2017

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

août 2017

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
juillet 2017						
23	24 (14:00 - 15:00) Rencontre Annie Tremblay	25	26	27	28	29
30	31	1	2	3	4	5
août 2017						
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19

juillet 2017

D	L	M	M	J	V	S
30	31					1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

septembre 2017

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Août 2017

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
juillet 2017						
30	31	1	2	3	4	5
août 2017						
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21 (15:00 - 15:30) Rencontre statutaire - NP	22	23 (09:30 - 10:30) Rencontre préparatoire à celle du 27 septembre (rencontre personnel DFPP) ?	24	25	26

août 2017

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Septembre 2017

octobre 2017

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
août 2017						
27	28 (11:00 - 12:00) Rencontre statutaire - JFB (15:00 - 16:00) Rencontre statutaire - NP	29 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 29 août 2017	30 (14:30 - 20:00) Séance de sensibilisation à la LERM auprès d'aspirantes candidates	31 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - SA	1 (09:00 - 10:00) Concernant un employé du personnel électoral (12:00 - 17:00) Non disponible	2
septembre 2017						
3	4	5 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 5 septembre 2017	6 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire - LF	7 (08:30 - 09:30) Déjeuner avec le personnel (11:00 - 14:00) Assermentation D.S. (15:00 - 16:00) Présentation du kit pour la journée du personnel	8 (10:00 - 11:30) Appeler Brian (14:00 - 15:00) Projet de loi sur le report des élections scolaires	9
10	11 (10:30 - 11:30) Rencontre statutaire - CL (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - JFB (15:30 - 16:30) Rencontre statutaire - NP	12 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 12 septembre 2017 (10:30 - 12:00) Formation concernant les réservations (Hébergement et véhicule) (13:45 - 16:30)	13 (09:30 - 10:15) Comité accessibilité (10:30 - 11:30) Rencontre statutaire - SA (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG	14 (14:00 - 15:30) Convocation - rencontre du personnel (16:00 - 17:00) Comité Tic-Tiers	15 (10:00 - 11:00) Dossier de Luc Desjardins (14:00 - 15:00) Gestion de risques	16
17	18 (09:00 - 09:15) Appel téléphonique de M. Reid (DGE) (10:00 - 10:30) Pour souligner l'anniversaire d'Amélie (13 sept.) - Café et muffins! (10:00 - 11:00) Rencontre	19 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 19 septembre 2017	20 (08:30 - 09:30) Rencontre préparatoire à celle de jeudi (gestion intégrée des risques) (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - LF (16:00 - 17:00) Rencontre statutaire - AT	21 (09:00 - 12:00) Projet de gestion des documents numériques (10:00 - 10:30) Réclamation de M. Conrad St-Pierre	22 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG	23

septembre 2017

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

novembre 2017

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

octobre 2017

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
octobre 2017						
1	2 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL (12:00 - 13:30) Dîner - Les coulisses d'une élection (Louis-Hébert) (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - JFB (15:30 - 16:30) Rencontre	3 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 3 octobre 2017 (10:30 - 12:00) Formation concernant les réservations (Train et avion)	4 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire - LF (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG (15:00 - 16:00) Divers dossiers RH	5 (09:00 - 12:00) Salle réservée pour Brian (09:30 - 11:30) Préparation rencontre avec les partis politiques (14:00 - 15:00) Mandat vérification externe	6 (14:30 - 15:30) Pratique pour la conférence de presse de lundi	7
8	9	10 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 10 octobre 2017 (14:00 - 14:30) Divers (15:00 - 15:30) Sélection membres - Table citoyenne (15:30 - 16:30) Rencontre	11 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG	12 (09:00 - 17:00) Rencontre avec les partis politiques non représentés	13 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL (14:00 - 14:30) Planification des dates pour d'éventuelles rencontres - Gestion des risques	14
15	16 (15:00 - 15:15) Vote par internet - Commission des institutions	17 (15:30 - 16:30) Dossiers RH	18 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire - LF (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG	19	20 (09:30 - 10:30) Dossiers généraux (14:00 - 14:15) Répartition des tâches - Sonia Julien (15:00 - 15:15) Table des gestionnaires	21
22	23 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - JFB	24 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 24 octobre 2017 (15:00 - 16:00) Rencontre statutaire - SA	25 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG	26 (09:30 - 10:30) Rapport de dépenses électorales du PQ 2012 - Agnès Maltais 2012- Candidature visée art. 302 LERM (12:15 - 14:30) Dîner des boursiers - JC Bonenfant	27	28

octobre 2017

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Novembre 2017

décembre 2017

D	L	M	M	J	V	S
31					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
octobre 2017						
29	30 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - JFB (15:30 - 16:30) Rencontre statutaire - NP	31 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 31 octobre 2017 (15:00 - 16:00) Regroupement des effectifs	1 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG	2 (08:30 - 09:30) Déjeuner du DGE (édition 2017) (12:00 - 14:00) 12h00 Rencontre avec les personnes désignées et le secrétaire général de l'Assemblée nationale	3 (14:30 - 15:15) Rencontre d'équipe	4
novembre 2017						
5	6 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL (11:00 - 12:00) Recommandations du rapport (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - JFB (15:30 - 16:30) Rencontre statutaire -	7 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 7 novembre 2017 (10:00 - 12:00) Salle réservée pour Michel Richer (15:00 - 16:00) Rencontre statutaire - SA	8 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG	9 (09:00 - 17:00) Assemblée CRE	10 (08:30 - 17:00) Table citoyenne	11
12	13 (08:00 - 09:30) Rencontre préparatoire - Gestion intégrée des risques (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - NP (15:30 - 16:30)	14 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 14 novembre 2017	15 (08:30 - 13:30) Gestion intégrée des risques (15:00 - 15:30) Rencontre statutaire GG	16 (08:30 - 09:15) Accueil institutionnel (14:30 - 15:00) Entrevue téléphonique - Journaliste (15:15 - 15:30) Explications - contrat	17	18
19	20 (11:00 - 12:00) Suivi sur la rencontre de la GIR (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - JFB (15:30 - 16:00) Allocution Femmes en politique	21 (12:00 - 12:15) Tirage - Cuvée des gestionnaires	22 (17:00 - 19:00) CA-Fondation Jean-Charles Bonenfant	23	24 (14:00 - 14:30) Dossiers RH (15:00 - 15:30) Parti indépendantiste - Unité nationale - SQ	25

novembre 2017

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

décembre 2017

janvier 2018

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
novembre 2017						
26	27 (09:30 - 11:30) **Convocation à une rencontre sur la planification stratégique 2019-2023** (13:30 - 14:30) Divers	28 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 28 novembre 2017 (14:00 - 15:30) Présentation des nouveaux milieux de travail-Invité	29 (09:00 - 12:00) Commission parlementaire - Femmes en politique (15:00 - 16:00) Rencontre Hélène Lachance (personnel)	30 (09:30 - 10:30) Rencontre statutaire - LF (15:00 - 15:30) Rencontre statutaire - GG (budget) (16:00 - 16:15) Allocution finale - CRC	1	2
décembre 2017						
3	4 (09:00 - 11:00) Rencontre préparatoire CRC (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - CL	5 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 5 décembre 2017	6 (14:30 - 16:30) GIR	7 (09:00 - 10:00) Brian - sujet divers (10:00 - 11:00) Divers - NP (14:00 - 15:30) Rencontre gestionnaires (15:30 - 16:30) Dossiers RH	8 (09:00 - 09:30) Enjeu médiatique - Gilbert Lavoie - dépenses gouvernementales en publicité - période préélectorale (10:00 - 10:15) Suite du dîner d'hier	9
10	11	12 (09:00 - 12:00) Réunion préparatoire à l'estimation des risques nets (15:00 - 15:30) Pour souligner l'anniversaire de Chantal	13	14	15	16
17	18	19	20	21 (11:45 - 14:00) Ho! Ho! Ho! Dîner de Nowël	22	23

décembre 2017

D	L	M	M	J	V	S
31					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Janvier 2018

février 2018

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28			

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
décembre 2017						
31	1	2	3	4	5	6
janvier 2018						
7	8	9	10	11	12	13
14	15 (10:00 - 12:00) Règlement sur la déclaration de candidatures	16 (15:00 - 15:30) On fête les anniversaires de Dominique, Jean-Benoît, Hugo, Catherine et Anne-Marie	17	18 (10:00 - 11:00) Gestion intégrée des risques (13:30 - 14:00) Dossiers RH	19	20
21	22 (10:00 - 11:00) Rencontre préparatoire - planification stratégique (11:00 - 11:30) Projet coopération (IDEA) (13:30 - 13:45) Mots pour les gens du 990	23 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 23 janvier 2018	24 (09:30 - 10:30) Préparatifs - Comité consultatif des partenaires - Ottawa (11:00 - 12:00) Évaluation de poste (13:30 - 14:00) Débriefing - suite GIR du Comité	25	26 (00:00 - 00:00) Panification stratégique - Rencontre du personnel et des directeurs du scrutin	27

janvier 2018

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

février 2018

mars 2018

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
janvier 2018						
28	29	30	31	1 (09:00 - 10:00) Les Appartement de la Cité (10:00 - 12:00) Élections Québec (12:00 - 15:00) Formation nouveaux DS (15:30 - 16:30) Mandat - Bureau de l'audit interne	2 (09:30 - 11:00) Dossier SSF (11:00 - 12:00) Collaboration avec le Consortium des médias (13:30 - 13:45) Projet de gestion des documents numériques - Session de	3
février 2018						
4	5 (09:15 - 10:00) Debriefing - CCPE	6 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 6 février 2018 (15:30 - 17:00) Rencontre Mme Weil	7 (11:00 - 12:00) Rencontre statutaire - AT	8 (09:00 - 09:45) Ergonomie	9 (08:30 - 16:30) Table citoyenne	10
11	12 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL	13 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 13 février 2018 (09:30 - 12:00) Formation sur la gestion des correspondance et le suivi des mandats	14 (14:00 - 15:00) Rencontre statutaire - GG	15 (08:30 - 09:30) Déjeuner avec le personnel (16:00 - 19:00) 25 ans de service	16	17
18	19 (09:00 - 10:00) Rencontre statutaire - CL (10:00 - 12:00) Préparation - Commission des institutions (17:00 - 17:15) Téléconférence : (M. Reid et M. Perrault) - Sujet: Lieu de scrutin	20 (14:00 - 15:00) Dossiers divers	21 (08:00 - 16:30) Réservé pour Annie Salle réservée AT. non statutaire	22 (13:00 - 14:30) Entrevue journaliste Hugo Lavallée - Radio Canada (14:30 - 15:30) Rencontre statutaire - GG	23	24

février 2018

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28			

avril 2018

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Mars 2018

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
février 2018						
25	26 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL	27 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 27 février 2018	28 (09:00 - 10:00) GIR (10:30 - 11:30) Dossiers RH	1 (09:00 - 16:30) Assemblée de la CRE	2 (14:00 - 17:00) Financement - les suites	3
mars 2018						
4	5	6 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 6 mars 2018 (14:00 - 14:15) Dossier RH - signature	7	8	9 (09:00 - 16:00) Développement des cadres - Formation : « Être leader, ça prend du courage! »	10
11	12 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL	13 (10:30 - 11:30) Dossier divers (15:00 - 15:30) Un moment pour souligner les anniversaires de mars-Invité	14 (15:00 - 16:30) Réunion du Comité AIPRP	15 (09:30 - 11:00) Code électoral	16	17
18	19	20 (09:00 - 10:30) Rencontre de travail en matière de financement (10:30 - 12:00) ATTENTION: CHANGEMENT D'HEURE - Convocation - Comité de direction du 20 mars 2018	21 (09:00 - 17:00) Parlons Démocratie	22 (09:00 - 17:00) Parlons Démocratie	23 (09:30 - 11:00) Article 431 de la Loi électorale (13:30 - 14:00) Divers (14:30 - 15:30) Suivi discussion - MAMOT	24

mars 2018

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Avril 2018

mai 2018

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

avril 2018

dimanche	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi
1	2	3 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 3 avril 2018	4 (00:00 - 00:00) Danielle absente pour la journée (14:00 - 15:00) Mandat d'audit (15:00 - 16:00) Rencontre JFB - plusieurs sujets	5 (11:00 - 11:30) Projet de lettre PRP	6	7
8	9 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL	10 (14:00 - 14:30) Conclusion de la discussion - semaine dernière	11	12 (09:30 - 10:00) Suivi - ergonomie (10:30 - 11:00) Conférence téléphonique	13 (11:30 - 14:00) Camp de la démocratie CIVIX - Conférence	14
15	16 (09:00 - 16:00) Planification stratégique	17 (09:00 - 10:30) Conférence sur la participation électorale (10:30 - 12:00) ATTENTION CHANGEMENT D'HEURE - Convocation - Comité de direction du 17 avril 2018 (14:00 - 14:15)	18 (15:00 - 17:30) Réunion des membres du Comité consultatif - PRP	19	20 (09:00 - 09:15) Autorisation - repas - rencontre pré-événement (10:00 - 10:30) Suite - dossier AT (14:00 - 14:30) Rencontre préparatoire en vue de la conférence téléphonique	21
22	23 (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - CL	24 (09:00 - 12:00) Convocation - Comité de direction du 24 avril 2018 (13:30 - 15:00) DFPP	25 (08:45 - 12:00) DFPP	26 (08:30 - 09:30) Déjeuner avec le personnel (10:00 - 11:00) Rencontre statutaire - Brian (13:00 - 14:00) DFPP (14:00 - 15:30) CHANGEMENT DE SALLE Mandat 20 ans - suivi de la	27 (09:00 - 12:00) DFPP (14:00 - 15:00) Divers sujets	28

E-42
28 nov. 2019
MA

Coach 2017

Très mal reçu ; j'ai de l'expérience; j'ai pas de problème; ce n'est pas moi qui va payer pour les problèmes de la direction dont **on ne m'a pas informé de la situation déficiente**, car l'avoir su je n'aurais pas accepter le poste.

Craint d'être le bouc-émissaire, mais **l'assure de ma bonne foi et de mon honnêteté** quant aux objectifs de l'accompagnement d'un coach.

Demande mutation ailleurs ...
Bcp d'absences présentes et à venir (maternité, paternité, maladie)

Mes attentes : favoriser un climat sain, de confiance et respect pour favoriser la mobilisation du personnel
- rechercher l'aide d'un ancien sous-ministre ... un coach a l'expertise en pareil domaine, car **pas un mentor qui va l'aider dans sa gestion de l'administration publique pcq elle a l'expérience**
Finalement se dit prête à réfléchir sur les deux noms proposés
Lui dit que sa réaction me surprend beaucoup. C'est une mesure positive. Il ne s'agit pas d'un blâme. C'est de lui fournir les outils nécessaires pour l'aider dans l'atteinte des défis de gestion qu'elle a.
Nouveau directeur de la conformité.

Elle doute, ne fait pas confiance. Mais l'ai assurée que cela ne vise qu'à mieux l'outiller. Lui répète que ce n'est pas un blâme ou un jugement sur son incapacité de gérer.
Mais elle me l'a exprimée elle-même lors de rencontres sur les problèmes de sa direction, c'est ma réponse en tant que responsable de l'institution de voir à ce que les gestionnaires aient les outils nécessaires et éviter qu'ils se placent ou soient placés dans une situation de vulnérabilité.

Fera connaître son choix de coach à son retour de vacances à la mi-septembre.
- Lui ai rappelé le **diagnostic opérationnel**, m'informe que pareil diagnostic (la même firme que celle envisagée pour le nouveau diagnostic) avait été fait à la direction de la conformité, sans résultat. Quelques jours plus tard, à la suite d'une rencontre avec LFiset, qui lui a fait part des mérites du diagnostic, elle a semblé trouver un côté positif à la démarche.
- Fait part de la "centralisation" de responsabilités lors de l'arrivée de Martin Morin
    - Elle parlera à CLagacé pour prendre le dossier des dépenses électorales, à LFiset pour avoir un juriste dédié. Doit voir avec les communications le délai de réponse pour demandes de journalistes
    - Health
    - **Le déménagement au de Bourgogne** en affecterait plusieurs, se sentent exclus de l'institution. Le DGE n'est pas présent au De Bourgogne pcq ne nous aime pas.

Julie Pelletier - rencontre

De : Geneviève Gingras
À : Reid, Pierre
Date : 13 Avril 2018 17:21
Objet : rencontre
Cc : Dubé, Julie

Bonjour M. Reid

tel que convenu, voici ce qui pourrait être dit à Annie.
- Vous pouvez l'informer que comme employeur vous avez l'obligation d'offrir un milieu de travail sain.
- Que différents éléments ont été portés à votre attention.
- Que dans les circonstances, vous devez faire la lumière sur la situation et que vous avez pris la décision de la relever de ses fonctions.
- Vous pouvez lui dire qu'elle aura l'occasion d'être entendue.
- Vous pouvez la diriger vers le PAE.
- Vous lui demandez également de ne pas entrer en contact avec ses collègues et les employés de l'institution.

Pour l'équipe:
- Vous pouvez souligner leur collaboration au diagnostic qui a été réalisé.
- Vous pouvez aller dans le même sens en leur mentionnant vos obligations d'assurer un milieu de travail sain.
- Que différents éléments ont été portés à votre attention.
- Que dans les circonstances, vous devez faire la lumière sur la situation.
- J'ai pris la décision de mettre en place une démarche. Il est possible que vous soyez appelé à collaborer de nouveau.
- Pendant cette démarche, Mme Tremblay sera affectée à d'autres mandats.
- Si certains employés ont des choses à dire, ne pas hésiter à communiquer avec Antoine au Service des ressources humaines.
- Si les employés questionnent, répéter que vous avez à coeur le climat de travail et ne pas donner d'informations supplémentaires.

Également, j'informerai l'Alliance des cadres dès lundi matin ce que l'on s'apprête à faire et que nous sommes prêts à collaborer. La lettre est dans mon bureau, je pourrai vous la remettre lundi matin 8h30. Pour les membres du comité de direction, il faudrait aller dans le même sens que pour les employés. Également, vous pouvez réellement faire travailler Annie sur des mandats, si vous en avez.

Je demeure disponible si vous avez des questions.

E-44
28 nov. 2019
MA

Confidentiel

Rapport d'enquête administrative

Référence : Dossier # 13517

Destinataire : Le Directeur Général des Élections du Québec

À l'attention de : M. Pierre Reid
Directeur général des élections

Enquête effectuée par :
M. Claude Boies, LL. L.
Consultant senior

Août 2018

Veuillez noter que le contenu de ce document est strictement confidentiel. Selon les lois en vigueur, il est strictement défendu aux personnes non autorisées d'en prendre connaissance et, à plus forte raison, d'en faire quelque usage que ce soit.

RAPPORT D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE

TABLE DES MATIÈRES

I. DESCRIPTION DE LA FIRME 3

II. CONTEXTE PRÉALABLE AU MANDAT 3

III. DESCRIPTION DU MANDAT 3

IV. PERSONNE CONCERNÉE 3

V. DOCUMENTATION 4

VI. PERSONNES RENCONTRÉES 4

VII. MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE 5

VIII. DESCRIPTION DE LA SITUATION FAISANT L'OBJET DE L'ENQUÊTE 6

IX. SYNTHÈSE CONTEXTUELLE 9

X. ANALYSE 14

XI. CONCLUSION 52

XII. RECOMMANDATIONS 57

ANNEXE I : LISTE DE LA DOCUMENTATION AU DOSSIER 59

I. DESCRIPTION DE LA FIRME

La firme Relais Expert-Conseil Inc. (« **Relais Expert-Conseil** ») est spécialisée en psychologie en milieu de travail et en interventions psychosociales dont, entre autres, la prévention et la gestion du harcèlement en milieu de travail, le développement organisationnel, comprenant le diagnostic du climat de travail, la consolidation d'équipe, le coaching de gestion, l'accompagnement dans les changements organisationnels et la formation en milieu de travail. Relais Expert-Conseil agit également dans le traitement de plaintes comme tierce partie indépendante.

II. CONTEXTE PRÉALABLE AU MANDAT

À la suite d'informations fournies dans le cadre de dénonciations faites par des employés et d'informations recueillies suite à un diagnostic organisationnel mené par une firme externe, le Directeur général des élections du Québec (« **DGEQ** »), en lien avec des événements survenus impliquant Mme Annie Tremblay, Directrice de la Direction du financement des partis politiques, a désiré mandater Relais Expert-Conseil comme tierce partie afin de traiter et d'analyser, dans le cadre d'une enquête administrative, la situation portée à sa connaissance, notamment concernant les agissements, les comportements et les attitudes de Mme Tremblay dans le cadre du travail, laquelle situation laisse croire à une problématique pouvant potentiellement constituer du harcèlement psychologique en milieu de travail.

III. DESCRIPTION DU MANDAT

À cet effet, Relais Expert-Conseil a été mandatée, le 23 avril 2018, par M. Pierre Reid, directeur général des élections, afin d'effectuer une enquête administrative relativement aux agissements, comportements et attitudes de Mme Tremblay dans le cadre de son travail.

Ce mandat consiste à faire une enquête administrative, émettre des conclusions et, s'il y a lieu, présenter des recommandations jugées nécessaires.

IV. PERSONNE CONCERNÉE

Mme Annie Tremblay

Mme Tremblay est employée du DGEQ depuis le 31 octobre 2016. Elle occupe le poste de Directrice de la Direction du financement des partis politiques.

V. DOCUMENTATION

Dans le cadre de notre enquête, nous[1] avons consulté la documentation transmise par le DGEQ, la personne mise en cause et certains témoins. Nous avons lu et analysé chacune des pièces remises.

La liste de cette documentation est jointe à l'**Annexe 1**.

VI. PERSONNES RENCONTRÉES

Voici la liste des seize (16) personnes rencontrées dans le cadre de notre enquête administrative durant la période débutant le 7 mai 2018 et se terminant le 17 juillet 2018.

Nom de la personne	Statut	Date de la rencontre
Mme Annie Tremblay	Personne mise en cause	18 juin et 17 juillet 2018
Témoin 1	Personne témoin	7 mai 2018
Témoin 2	Personne témoin	7 mai 2018
Témoin 3	Personne témoin	7 mai 2018
Témoin 4	Personne témoin	8 mai 2018
Témoin 5	Personne témoin	8 mai 2018
Témoin 6	Personne témoin	8 mai 2018
Témoin 7	Personne témoin	8 mai 2018
Témoin 8	Personne témoin	9 mai 2018
Témoin 9	Personne témoin	9 mai 2018
Témoin 10	Personne témoin	9 mai 2018
Témoin 11	Personne témoin	9 mai 2018
Témoin 12	Personne témoin	10 mai 2018
Témoin 13	Personne témoin	10 mai 2018
Témoin 14	Personne témoin	5 juin 2018
Témoin 15	Personne témoin	9 mai, 5 juin et 18 juin 2018

[1] Le « nous » utilisé dans le cadre du présent rapport désigne l'auteur, M. Claude Boies.

Dans le but d'assurer le bon déroulement de l'enquête, les suivis et la prise des rendez-vous ont été assurés avec la collaboration du Service des ressources humaines.

VII. MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Afin d'apporter un éclairage complet et global sur la situation, nous avons pris soin de rencontrer plusieurs témoins, ainsi que la personne mise en cause, Mme Tremblay.

Les témoins rencontrés ont été identifiés par le DGEQ ou par le soussigné qui a jugé approprié de les rencontrer, soit à titre de témoins de fait ou encore afin d'obtenir un éclairage relativement au contexte.

À l'exception des rencontres avec la personne mise en cause qui se sont déroulées dans bureaux de l'Alliance des cadres de l'État situés au 1305, chemin Sainte-Foy, bureau 306, à Québec, les rencontres tenues dans le cadre de la présente démarche se sont déroulées aux bureaux du DGEQ situés au 3460, rue de La Pérade, à Québec. Tous les locaux assuraient la confidentialité des rencontres. Il y a lieu de noter, qu'à la demande de la personne mise en cause, les rencontres avec cette dernière se sont déroulées en la présence de Me Martine Doré, avocate auprès de l'Alliance des cadres de l'État. De plus, lors des rencontres avec la mise en cause, le soussigné était accompagné de Madame Manon Montpetit, consultante senior chez Relais Expert-Conseil.

Lors de nos rencontres, nous nous sommes identifié auprès de toutes les personnes rencontrées à titre d'enquêteur externe, nous avons expliqué le mandat, le déroulement de l'entrevue, la nature des informations qui devaient être fournies et les standards de confidentialité nécessaires à l'enquête.

Les entrevues avaient pour but de dresser un portrait complet et global de la situation. Toutes les personnes avec qui nous nous sommes entretenu ont été informées des pouvoirs d'observation du soussigné et du fait que le DGEQ ne serait aucunement lié par quelque conclusion que pourrait contenir le rapport d'enquête. Elles ont été avisées du caractère confidentiel de la démarche et de l'importance de respecter la confidentialité entourant le processus. Elles se sont toutes engagées par écrit à respecter la confidentialité du processus.

Les témoignages de toutes les personnes rencontrées ont été consignés dans des comptes rendus. Afin d'assurer la fidélité des notes ainsi prises avec les faits rapportés, chaque personne rencontrée a été appelée à lire son compte rendu, à apporter les corrections requises, le cas échéant, et à confirmer l'exactitude de leur contenu en le signant.

Les personnes rencontrées ont aussi été informées qu'un rapport d'enquête administrative serait remis au DGEQ à la fin de la démarche. Il leur a été expliqué que ce rapport ferait état de la démarche, de l'analyse, des conclusions, et, s'il y a lieu, des recommandations qui émaneraient de l'analyse en matière de harcèlement eu égard à la *Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail* (pièce E-1) en vigueur du DGEQ, aux principes applicables, ainsi qu'aux particularités contextuelles et factuelles existantes du présent dossier.

VIII. DESCRIPTION DE LA SITUATION FAISANT L'OBJET DE L'ENQUÊTE

Essentiellement, à la lumière des rencontres que nous avons tenues, nous avons été informés que Mme Tremblay aurait eu des agissements, comportements ou attitudes inappropriés et/ou inacceptables dans le milieu de travail.

Afin de favoriser le traitement des faits rapportés et de permettre une structure compréhensible et intelligible à notre démarche, nous avons regroupé ceux-ci en allégations que voici :

1. **Au cours de janvier 2017, suite à l'envoi d'un courriel par M. Goulet à Mme Tremblay (en copie), celle-ci aurait convoqué séparément M. Goulet et une autre employée, Mme Nadia Larocque, pour leur transmettre des reproches quant à l'envoi dudit courriel, sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue.**

2. **Au cours de janvier 2017, lors de cette même rencontre, et en présence de deux autres personnes, soit Mme Pelletier (RH) et M. Arsenault, Mme Tremblay aurait tenu des propos inappropriés et aurait été dénigrante à l'endroit de Mme Larocque.**

3. **Suite à cette rencontre et tout au cours de l'année 2017, Mme Tremblay aurait eu un comportement d'évitement à l'endroit de Mme Larocque et M. Goulet, notamment en ne les saluant pas lorsqu'ils se croisaient au travail et en les ignorant.**

4. **Mme Tremblay aurait manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire aurait crié, à l'endroit de certains employés, notamment :**

    4.1 **À une date indéterminée à l'automne 2017, Mme Tremblay aurait levé le ton envers M. Pascal Bélanger;**

    4.2 **Le ou vers le 12 mars 2018, Mme Tremblay aurait levé le ton envers Mme Malenfant, et ce, devant d'autres employés;**

4.3 En novembre 2017, dans son bureau et en présence de M. Aubé, Mme Tremblay aurait crié en tenant des propos dénigrants concernant Mme Malenfant;

4.4 Vers la fin de l'année 2017, Mme Tremblay aurait engueulé M. Quirion et levé le ton à son endroit et en présence d'un autre employé;

4.5 En décembre 2016, Mme Tremblay aurait eu un comportement agressif et aurait fait pleurer Mme Marie-Christine Bilodeau, le tout, en présence d'un employé;

4.6 Dans son bureau alors qu'elle était en présence d'une employée, Mme Tremblay, tout en frappant sur le mur et référant à Mme Paquet, aurait crié « la p'tite criss »;

4.7 En novembre 2016, Mme Tremblay aurait levé le ton envers Mme Pelletier lors d'un premier échange téléphonique.

5. Mme Tremblay aurait eu des comportements inappropriés et dénigrants envers M. Couture, alors que ce dernier assurait l'intérim à titre de directeur (octobre 2016 à mars 2017), notamment :

5.1 Alors qu'il ne lui a demandé que de s'assurer que M. Reid signe des documents importants avant le départ de vacances de ce dernier, en lui répondant sèchement et bêtement qu'il ne doit pas tenter de contrôler son agenda;

5.2 À plusieurs moments, en étant bête avec lui devant les autres employés, particulièrement les gestionnaires de sa direction;

5.3 Vers le mois de décembre 2016, en ayant envers lui des propos dénigrants et méprisants alors qu'il présentait devant les cadres de la direction ses demandes budgétaires lors d'une réunion portant sur ce sujet;

5.4 En décembre 2016, en lui transmettant de manière répétée, plusieurs courriels en très peu de temps concernant le même dossier et pour lui rappeler l'échéancier prévu pour le dossier;

5.5 En le retenant dans son bureau pour de longues périodes afin de dénigrer des employés, des gestionnaires ou le comité de direction.

6. Mme Tremblay aurait eu des comportements inappropriés envers Mme Karine Paquet, sa secrétaire, en ne la saluant pas, en ne lui adressant pas la parole et en l'ignorant pendant plusieurs jours, créant un malaise et de l'incertitude pour son emploi chez cette dernière.

7. Mme Tremblay aurait manifesté des comportements et tenu des propos discriminatoires à l'endroit de Mme Marian, atteinte de la maladie de Crohn et roumaine d'origine, en remettant en question ses absences motivées médicalement et en affirmant que « c'est un fait reconnu que les Roumains sont des voleurs et des menteurs ».

8. À l'automne 2017, lors de la première rencontre avec l'ensemble de son personnel, Mme Tremblay aurait affirmé que dans son dernier emploi elle avait le surnom de « Madame Spic and Span », et que par conséquent elle était venue au DGEQ pour faire du ménage.

9. Lors d'une rencontre tenue à l'automne 2016 avec le SCFP, Mme Tremblay aurait affirmé aux personnes présentes qu'elle n'avait pas l'intention de se faire intimider et que le bouton « eject » n'est jamais trop loin, créant un malaise chez les gens présents.

10. Alors qu'elle n'était arrivée que depuis quelques semaines, Mme Tremblay serait intervenue maladroitement dans l'organisation du party de Noël 2016 du DGEQ, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du « club social » de la DFPP.

11. En présence d'employés du DGEQ, Mme Tremblay aurait dénigré le DGE, M. Reid, à plusieurs personnes de l'organisation.

12. Mme Tremblay aurait critiqué ouvertement et devant des employés du DGEQ, notamment ses adjoints, l'institution elle-même et ses façons de faire.

13. Mme Tremblay aurait laissé entendre à des membres du personnel du DGEQ que des conflits existent entre certains employés, notamment entre Mme Malenfant et M. Aubé, alors que les personnes visées contredisent cette affirmation de Mme Tremblay.

14. À plusieurs moments, Mme Tremblay aurait dénigré certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs du DGEQ.

15. **Mme Tremblay aurait dénigré en alternance les directrices, Mme Lachance et Mme Plante et aurait entretenu des relations tendues et conflictuelles avec elles, conflits qui auraient mené à leur départ respectif du DGEQ.**

16. **Mme Tremblay aurait attribué des surnoms à certains membres du personnel du DGEQ.**

17. **En mai 2017 lors d'une rencontre de l'équipe immédiate de la DFPP et dans le contexte de la plainte d'une employée, Mme Tremblay aurait affirmé de façon intimidante que si quelqu'un faisait une plainte contre elle, elle avait de bons avocats et qu'elle allait les « plumer ».**

18. **Mme Tremblay aurait imposé l'embauche d'un vérificateur, M. Bélanger, malgré un refus d'embauche préalable, et pour finalement utiliser ce nouvel employé pour obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de sa direction.**

19. **En juillet 2017, lors d'une rencontre relative à un appel d'offres et en présence d'employés d'une autre direction, Mme Tremblay aurait tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de son équipe.**

20. **Selon plusieurs témoins, Mme Tremblay aurait maintenu un climat de peur et de terreur en raison de ses comportements et ses propos colériques, les employés ne sachant pas à quoi s'attendre d'elle comme réaction.**

Nous avons pris soin de traiter et d'analyser les situations rapportées dans le cadre de la présente enquête.

Dans la section **X. ANALYSE**, nous traiterons des situations soulevées. Nous procéderons à un résumé des faits recueillis et de la preuve obtenue, à une analyse de celle-ci et verrons à élaborer une conclusion.

IX. SYNTHÈSE CONTEXTUELLE

À la lumière des informations recueillies lors de l'enquête, à la lecture de la documentation reçue et à la suite des différentes entrevues effectuées, le traitement de ce dossier nous a mené à l'évaluation d'un ensemble de facteurs intrinsèquement reliés et propres à un contexte particulier, contexte dans lequel nous devons situer l'analyse des faits et l'interprétation de ceux-ci.

Ainsi, l'état de la situation contextuelle qui prévalait au moment de la demande de l'enquête administrative est le suivant :

FACTEURS LIÉS À LA SITUATION FAISANT L'OBJET DE L'ENQUÊTE

- Mme Tremblay est entrée en fonction à titre de Directrice de la Direction du financement des partis politiques du DGEQ, le 31 octobre 2016. À ce titre, Mme Tremblay est employée-cadre de niveau 3 et relève directement du Directeur général des élections, M. Pierre Reid.

- Depuis son arrivée, Mme Tremblay aurait connu certaines difficultés de nature conflictuelle qui ont mené à de nombreuses interventions notamment :

    - En mai 2017, le DGEQ prend la décision de faire faire un diagnostic organisationnel par une firme externe. Cette décision est motivée par les difficultés rencontrées par Mme Tremblay dans sa direction et dont cette dernière a discuté à plusieurs reprises avec M. Reid, le Directeur général des élections.

    - En raison des tensions en milieu de travail soulevées entre Mme Tremblay et Mme Lachance, le 2 mai 2017, une rencontre intervient entre un représentant du département des ressources humaines (M. Gagnon) et Mme Lachance, où la médiation est suggérée comme première solution.

    - Le 8 mai 2017, lors d'une discussion entre Mme Lachance et M. Gagnon, ce dernier informe Mme Lachance qu'elle pourrait rencontrer un intervenant d'une firme externe en rapport avec l'analyse en recevabilité d'une plainte en harcèlement psychologique; au moment de cette discussion, Mme Lachance mentionne que la relation avec Mme Tremblay semble s'améliorer.

    - Le 27 juin 2017, à la demande de Mme Tremblay, une rencontre est tenue entre Mme Tremblay, des représentantes du département des ressources humaines, Mme Lachance et Mme Plante, afin de discuter des conditions de travail et de la gestion de l'assiduité.

    - Le 28 juin 2017, Mme Tremblay se voit remettre les attentes que le DGEQ a envers elle.

    - Le 4 juillet 2017, une rencontre est convoquée par le département des ressources humaines, afin de faire un résumé des discussions relativement au climat de travail, plus spécifiquement la relation entre Mme Tremblay et Mme Lachance. Les constats suivants sont mis de l'avant : i) des employés prétendent qu'il existe un mauvais climat de travail, ii) Mme Tremblay ne veut plus s'adresser à Mme Lachance sans la présence d'un témoin, iii) deux (2) clans semblent s'être formés, à savoir, le clan Mme Tremblay et ses employés et le

clan Mme Lachance et ses employés. Lors de cette rencontre, les solutions retenues sont : i) offrir un coaching à Mme Tremblay, ii) mandater une firme externe pour effectuer un diagnostic organisationnel, et iii) conduire une enquête en harcèlement psychologique. **Finalement, il sera décidé d'effectuer un** diagnostic organisationnel puisque les démarches étaient déjà entamées avec une firme externe.

- À compter du 20 décembre 2017, les résultats du diagnostic organisationnel font l'objet de différentes actions afin de les transmettre à l'ensemble du personnel concerné. Ainsi :

    - Le 20 décembre 2017, une rencontre d'accompagnement de la gestionnaire a lieu avec Mme Tremblay afin de la préparer suite aux résultats du diagnostic organisationnel.

    - Le 11 janvier 2018, une rencontre d'accompagnement de la gestionnaire se tient afin de présenter les résultats du diagnostic organisationnel aux chefs d'équipe et au personnel de Mme Tremblay.

    - Le 22 janvier 2018, les résultats du diagnostic organisationnel sont présentés aux employés. D'après certaines personnes, il semble que depuis les résultats du diagnostic organisationnel, la situation de Mme Tremblay serait fragilisée. Mme Tremblay semble comprendre les résultats du diagnostic comme étant ceux des autres employés, alors qu'elle est visée par plusieurs constats.

- Le 12 mars 2018, Mme Sirois rencontre Mme Tremblay afin de déterminer les actions à prendre en lien avec les résultats du diagnostic organisationnel. Au niveau de la direction, les attentes sont les suivantes :

    - Stabiliser l'équipe de gestionnaires. Stabiliser la structure en fonction des besoins d'affaires.

    - Soutenir le développement de la directrice dans son nouveau rôle de gestionnaire de gestionnaires et dans l'exercice d'un leadership de type collaboratif.

    - Définir ou communiquer une vision, des orientations, des objectifs et d'un plan visant à faire évoluer la direction.

    - Rendre visibles auprès de la haute direction les livrables récurrents et se donner des mécanismes permettant d'évaluer et de négocier les demandes ponctuelles, de les planifier et de les affecter en tenant compte des incontournables (afin d'être plus en action, qu'en réaction).

- Clarifier les rôles respectifs des gestionnaires et des professionnels en situation de gestion et déployer les mécanismes permettant à chacun d'assumer sa juste part de responsabilités.

- Consolider (solidarité, cohérence, etc.) l'équipe de gestionnaires et de professionnels en situation de gestion.

- Continuer à développer la confiance envers les professionnels en situation de gestion.

- Convenir avec le personnel de valeurs communes, des comportements recherchés et à éviter, des moyens de s'interpeler en cas d'écarts et d'un mécanisme de résolution des différends si la situation ne se règle pas.

- Renforcer ces valeurs et ces comportements à travers toutes les pratiques de gestion.

- Faire en sorte que chacun soit exemplaire, et ce, à tous les paliers.

- Mettre en place des mécanismes officiels (formels) et fréquents de communication (Ex. : rencontres statutaires) pour limiter l'émergence et la circulation de rumeurs, afin de permettre de développer le sentiment d'appartenance envers la direction et l'organisation et pour favoriser l'adaptation des employés.

- Formaliser les communications quant aux orientations ou aux décisions. Convenir avec les professionnels en situation de gestion des mécanismes de communication qu'ils doivent utiliser, leur fréquence et les informations qu'ils doivent faire circuler et dans quels délais.

- Soutenir le développement des habiletés de gestion et de leadership des professionnels en situation de gestion (Formation / Coaching / Forum de discussion / Groupe de codéveloppement)

- Déléguer, mobiliser, coacher, responsabiliser, collaborer, etc.)

- Le 12 avril 2018, un nouveau signalement concernant le climat de travail et impliquant madame Tremblay est porté à l'attention des ressources humaines (M. Antoine Gagnon). Ce signalement comporte des faits contemporains à cette rencontre et est de nature semblable à ceux rapportés avant le diagnostic organisationnel.

- Le 16 avril 2018, Mme Tremblay est relevée provisoirement des fonctions pour les motifs énoncés à l'article 22 de la Loi sur la fonction publique, à savoir :

> *« 22. Tout fonctionnaire peut, conformément aux exigences prescrites par règlement, être relevé provisoirement de ses fonctions afin de permettre à l'autorité compétente de prendre une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de discipline, ou d'une infraction criminelle ou pénale ».*

- Mme Tremblay est décrite par la très grande majorité des témoins rencontrés comme une personne narcissique, manipulatrice, colérique, entêtée, « démobilisante », impulsive, cavalière, catégorique, insécure, conflictuelle, émotionnelle, opiniâtre, méchante, méprisante, instable, violente, explosive, criarde, agressante, négative, qui impose ses idées et finalement, manque de jugement.

- Plusieurs personnes rencontrées lors de la présente enquête, révèlent que depuis l'arrivée de Mme Tremblay comme Directrice de la Direction du financement des partis politiques, le climat de travail serait malsain et qu'un régime de terreur règnerait, notamment en raison du nombre de conflits, de départs à la retraite, de congédiements, de suspensions et de l'importance des sanctions qui ont été données.

- Plusieurs personnes rencontrées lors de la présente enquête témoignent qu'elles auraient peur de Mme Tremblay et se sentiraient sous surveillance constante, créant ainsi un climat de crainte.

- Plusieurs personnes nous ont fait part que Mme Tremblay serait une personne irrespectueuse, colérique à l'occasion, qui afficherait son pouvoir de façon abusive en mettant de la pression inutile dans le département.

- De façon générale, il ressort des témoignages des personnes rencontrées que Mme Tremblay démontrait une attitude de domination et qu'elle voudrait constamment imposer son autorité.

- D'après les témoignages des personnes rencontrées, les agissements de Mme Tremblay auraient un effet préjudiciable chez les employés-cadres sous sa responsabilité.

X. ANALYSE

Dans le cadre de cette enquête administrative et considérant l'ensemble des faits portés à notre attention, en plus de faire la lumière sur la situation, nous avons pris soin de vérifier si les situations rapportées pouvaient être en lien avec du potentiel harcèlement psychologique en milieu de travail ou encore des comportements inappropriés de la part d'une directrice en milieu de travail. À cette fin et pour bien étoffer le raisonnement dans le présent dossier, l'analyse effectuée sera exposée de la façon suivante :

A. Base de l'analyse

B. Analyse des faits

A. BASE DE L'ANALYSE

Au terme du mandat confié, nous avons soupesé les éléments factuels en cause selon la balance des probabilités. Dans le cadre de cet exercice, la force probante des témoignages et de tout autre élément recueilli a été appréciée.

Dans un premier temps, nous avons pris soin de vérifier si les situations rapportées par les parties pouvaient se rapporter à la définition du harcèlement psychologique en milieu de travail. Pour ce faire, nous avons soupesé les éléments factuels en cause selon la balance des probabilités. Dans le cadre de cet exercice, la force probante des témoignages et de tout autre élément de preuve recueilli a été appréciée.

Nous avons ainsi vérifié s'il y avait corroboration et vraisemblance des versions offertes. Également, nous avons procédé à l'analyse de la crédibilité des diverses personnes rencontrées en fonction du degré de connaissance personnelle et objective des faits rapportés, de la faculté de se remémorer les événements passés, du comportement, du mode d'expression et avons pris en compte l'existence d'un lien avec les parties en cause.

Mentionnons qu'il appartient aux personnes alléguant des situations d'établir les faits qu'ils allèguent et qu'ils ne bénéficient d'aucune présomption à cet égard.

NOTION DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

- Tout le personnel régulier, occasionnel et temporaire du DGEQ est régi par une *Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail,* pièce E-1.

- Ce faisant, la *Politique* énonce notamment ce qui suit :

> ***« 1. Objectifs***
>
> *La Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail, ci-après nommée la Politique, vise à promouvoir une culture organisationnelle empreinte de civilité et à responsabiliser le personnel face à ses comportements et aux répercussions qu'ils peuvent avoir dans l'organisation.*
>
> *Cette politique vise également à mettre en place des mesures préventives, curatives et, le cas échéant, correctives, dans le but d'offrir un milieu de travail sain, harmonieux, exempt de harcèlement psychologique et de violence sous toutes ses formes.*
>
> *Cette politique s'inscrit dans la continuité de la Politique sur la santé des personnes au travail et en complémentarité avec les dispositions législatives encadrant les droits et les obligations relatives au harcèlement psychologique au travail.*
>
> ... »
>
> ***4. Définitions***
>
> ***Civilité***
>
> *La civilité en milieu de travail fait référence à un ensemble de règles de conduite empreinte de respect, de collaboration, de politesse, de courtoisie et de savoir-vivre.*
>
> ***Conflit***
>
> *Qu'il soit manifeste ou latent, un conflit peut se définir comme une opposition entre des personnes ou des groupes. En d'autres termes, il signifie toute forme de discorde impliquant deux personnes ou plus, dont les conséquences négatives sur le milieu de travail ou sur les individus sont palpables.*
>
> ***Harcèlement psychologique***
>
> *Le harcèlement psychologique au travail est une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut*

aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié (article 81.18 LNT).

La définition du harcèlement psychologique comprise dans la Loi sur les normes du travail inclut le harcèlement sexuel au travail et le harcèlement fondé sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans l'Article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Pour établir qu'il y a bien harcèlement psychologique, il faut démontrer la présence de ***tous*** *les éléments de la définition :*

- ***Conduite vexatoire***

  Cette conduite est humiliante, offensante ou abusive pour la personne qui la subit. Elle blesse la personne dans son amour-propre et l'angoisse. Elle dépasse ce qu'une personne raisonnable estime correct dans le cadre de son travail. Une personne raisonnable est une personne bien informée de toutes les circonstances et se trouvant dans la même situation que celle vécue par le salarié qui se dit victime de harcèlement psychologique et qui conclurait elle aussi que la conduite est vexatoire.

- ***Caractère répétitif***

  Considérés isolément, une parole, un geste, un comportement peuvent sembler anodins. C'est l'accumulation ou l'ensemble de ces conduites liées par un lien rationnel qui peut devenir du harcèlement. Plus la conduite est grave, moins grande sera l'exigence de répétition.

- ***Paroles, gestes ou comportements hostiles ou non désirés***

  Les paroles, les gestes ou les comportements reprochés doivent être perçus comme hostiles ou non désirés. S'ils sont à caractère sexuel. Ils pourraient être reconnus comme du harcèlement psychologique même si la victime n'a pas exprimé clairement son refus.

- ***Atteinte à la dignité ou à l'intégrité***

  Le harcèlement psychologique a des effets négatifs sur la personne. L'atteinte tient au fait de ne pas être respecté et d'être blessé dans son amour-propre. La victime peut se sentir diminuée, dévalorisée, dénigrée tant sur le plan personnel que professionnel. L'atteinte à l'intégrité

psychologique doit diminuer la personne et affecter l'équilibre physique, psychologique ou émotif de la victime.

- ***Milieu de travail rendu néfaste***

  Le harcèlement psychologique rend le milieu de travail néfaste, c'est-à-dire nuisible, malsain et dommageable pour la personne qui en est victime. Un milieu de travail qui ne permet pas la réalisation des objectifs liés au contrat de travail de façon saine est un milieu néfaste.

  ... ».

Mentionnons enfin que le présent rapport ne constitue pas un avis juridique.

B. ANALYSE DES FAITS

Dans cette section, nous procéderons à un résumé des faits recueillis et de la preuve obtenue ainsi qu'à l'analyse de l'ensemble des éléments factuels révélés par l'enquête et à la base de la situation faisant l'objet de celle-ci.

1. Au cours de janvier 2017, suite à l'envoi d'un courriel par M. Goulet à Mme Tremblay (en copie), celle-ci aurait convoqué séparément M. Goulet et une autre employée, Mme Nadia Larocque, pour leur transmettre des reproches quant à l'envoi dudit courriel, sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue.

- Mme Larocque rapporte que suite à l'envoi d'un courriel par M. Goulet à M. Morin concernant des postes à combler, et sur lequel Mme Tremblay était copiée, une rencontre aurait eu lieu en janvier 2017, et qu'au cours de cette rencontre, Mme Tremblay lui aurait dit que l'envoi de ce courriel ne se faisait pas et lui aurait mis le courriel sous les yeux, lui disant que l'on ne peut lui dire quoi faire.

- M. Goulet mentionne avoir pris l'initiative de faire parvenir un courriel à M. Morin de la part de toute l'équipe et d'avoir copié Mme Tremblay, et que suite à ce courriel il aurait reçu une demande de rencontre avec Mme Pelletier du département des ressources humaines et Mme Tremblay. M. Goulet mentionne que lors de cette rencontre, Mme Tremblay lui aurait dit qu'il ne pouvait pas envoyer ce courriel parce que c'est elle qui prend les décisions et qu'elle n'a pas à recevoir d'ordres. M. Goulet ajoute que lors de son arrivée, Mme Tremblay aurait dit que sa porte serait toujours ouverte et que c'est pour cette raison qu'il a fait parvenir ce courriel. Il dit avoir tenté d'expliquer son geste lors de la rencontre, mais que Mme Tremblay n'aurait pas été réceptive, qu'il s'agissait plutôt d'un monologue de la part de Mme Tremblay. Il ajoute qu'il ne s'agissait pas d'une rencontre, mais plutôt d'une attaque.

- À cette allégation, Mme Tremblay soutient que le secteur des contributions relevait de M. Morin et par la suite d'elle. Elle dit avoir convoqué une rencontre afin de bien comprendre la situation, suite au fait que son adjoint exécutif ait porté à son attention le fait qu'il avait entendu d'une femme, que M. Goulet et Mme Larocque dénigraient son travail. Elle précise qu'une première rencontre a eu lieu entre elle, M. Morin et Mme Pelletier, et qu'une deuxième rencontre a eu lieu entre elle, M. Goulet, Mme Larocque, M. Arsenault et Mme Pelletier. Elle mentionne avoir dit les objectifs de la rencontre, avoir décrit la situation. Elle ajoute que Mme Larocque aurait dit qu'on n'a jamais fait cela, mais oui, les agents font des erreurs, ce à quoi, Mme Tremblay aurait répondu que l'objectif était de savoir si elle devait retirer les agents. Elle nie avoir fait des reproches à Mme Larocque et à M. Goulet.

- Le Témoin 2 raconte avoir été témoin avec une autre personne d'une rencontre en janvier 2017 en raison d'un courriel transmis, où Mme Tremblay blâmait M. Morin, Mme Larocque et M. Goulet de l'effet négatif du courriel. Ce témoin mentionne que Mme Tremblay aurait pris ce courriel de façon personnelle, jugeant qu'on s'attaquait à sa garde rapprochée. Mme Tremblay aurait demandé des explications à Mme Larocque et M. Goulet et Mme Larocque serait devenue émotive.

- Le Témoin 10 souligne que Mme Larocque lui aurait rapporté que Mme Tremblay était sur son dos et s'acharnait contre elle, alors que selon ce témoin, Mme Larocque est une personne dévouée, compétente et intègre. Ce témoin ajoute avoir suggéré à Mme Larocque de quitter son emploi, estimant qu'elle n'avait pas à endurer l'acharnement de Mme Tremblay.

- Le Témoin 15 (conseillère en gestion RH) soutient que lors de la rencontre de janvier 2017, à la demande de Mme Tremblay, ce témoin avait préparé un plan de rencontre et que Mme Tremblay n'aurait pas suivi ce plan (voir E8, pages 2 et 3). Selon ce témoin, Mme Larocque et M. Goulet n'étaient pas des employés problématiques, mais plutôt des employés qui ont été laissés à eux-mêmes et qui ont fait de leur mieux dans les circonstances. Ce témoin mentionne que Mme Tremblay a été « rough » avec Mme Larocque, qu'il n'y avait pas de place à discussion, que Mme Tremblay utilisait le mot insubordination. Ce témoin dit que si cette rencontre était à refaire, il n'agirait pas de la même façon, car ce témoin juge que Mme Tremblay s'est servie de lui. Suite à la rencontre, ce témoin a rencontré Mme Larocque qui semblait déstabilisée, et ajoute qu'il était mal à l'aise, mais ne pouvait dire à Mme Larocque qu'il était aussi ébranlé de la situation.

Conclusion — Allégation 1

En ce qui concerne cette allégation, l'enquête nous permet de conclure qu'en janvier 2017, Mme Tremblay a convoqué M. Goulet et Mme Larocque concernant l'envoi d'un courriel et que Mme Tremblay leur a fait des reproches quant à l'envoi du courriel, sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue. En effet, tous les témoignages des personnes rencontrées sont crédibles et confirment les prétentions de Mme Larocque et de M. Goulet.

La question de savoir si cette allégation ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

2. **Au cours de janvier 2017, lors de cette même rencontre, et en présence de deux autres personnes, soit Mme Pelletier (RH) et M. Arsenault, Mme Tremblay aurait tenu des propos inappropriés et été dénigrante à l'endroit de Mme Larocque.**

- Mme Larocque prétend qu'au cours de cette rencontre, Mme Tremblay lui aurait dit : « toi, ton équipe ne t'aime pas », ce à quoi Mme Larocque lui aurait répondu que ce n'était pas exact, en faisant référence à son intégrité. Mme Larocque lui aurait proposé de rencontrer son équipe ou de faire un sondage, et que suite aux résultats d'un sondage, elle se conformerait aux résultats.

- Mme Tremblay dit n'avoir jamais dénigré Mme Larocque, et s'étonne qu'elle ait pu dire une telle chose en présence des ressources humaines, reconnaissant que l'équipe de Mme Larocque est une équipe qui travaille bien, que les membres de l'équipe sont « tissés serrés ».

- Mme Larocque prétend également que Mme Tremblay lui aurait dit d'oublier sa promotion sans concours, ce à quoi, Mme Larocque aurait répondu qu'elle avait reçu une ovation pour bonnes évaluations.

- Mme Tremblay répond qu'elle avait appris à ce moment qu'on avait promis un poste professionnel à Mme Larocque.

- Mme Larocque enchaine en mentionnant que Mme Tremblay lui aurait également dit que s'il y avait des changements de directeurs dans son équipe, c'était parce que son équipe était dysfonctionnelle.

- Mme Tremblay nie catégoriquement avoir tenu de tels propos.

- Mme Larocque prétend avoir eu l'impression de recevoir des réprimandes, qu'elle pleurait au moment de cette rencontre et que Mme Tremblay aurait dit à Mme Pelletier : « regarde, elle est fatiguée », en laissant sous-entendre qu'elle ne pouvait pas être rationnelle. Mme Larocque ajoute qu'elle avait peur d'être accusée d'insubordination en tentant de défendre son intégrité, et que Mme Tremblay n'aurait pas voulu entendre les faits.

- Mme Tremblay nie également avoir tenu de tels propos, en précisant que Mme Larocque était ébranlée d'avoir été rencontrée par la directrice générale, et que c'est pour cette raison qu'elle était émotive. Pour Mme Tremblay, la rencontre n'avait aucun but disciplinaire et elle dit avoir rassuré Mme Larocque à cet égard.

- Au moment où Mme Larocque serait sortie de la rencontre, Mme Tremblay aurait dit : « là, les gens vont penser que je t'ai battue ».

- Mme Tremblay mentionne que cette phrase est une phrase textuelle que M. Morin lui a dite après que ce dernier ait vu Mme Larocque dans une salle suite à la rencontre. Elle ajoute qu'elle aurait même dit à M. Morin que cette phrase était démesurée.

- Le Témoin 6 rapporte avoir entendu Mme Tremblay crier dans son bureau la porte fermée à quelques occasions. Ce témoin ajoute avoir vu des personnes pleurer suite à une rencontre avec Mme Tremblay, dont Mme Larocque.

- Le Témoin 15 confirme que Mme Tremblay a été « rough » avec Mme Larocque et qu'il n'y avait pas de « place à discussion » et ce témoin dit avoir été ébranlé par cette rencontre.

Conclusion — Allégation 2

En ce qui concerne cette allégation, la preuve est concordante et crédible. En effet, les versions des témoins sont similaires et se corroborent entre elles. Dans son témoignage, Mme Tremblay nie les faits de manière générale, contredisant les versions de tous les autres témoins. Par conséquent, l'enquête nous démontre que Mme Tremblay a dénigré Mme Larocque au cours de cette rencontre, en présence de deux autres employés, soit Mme Pelletier et M. Arsenault.

La question de savoir si cette allégation ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION).**

3. Suite à cette rencontre et tout au cours de l'année 2017, Mme Tremblay aurait eu un comportement d'évitement à l'endroit de Mme Larocque et M. Goulet, notamment en ne les saluant pas lorsqu'ils se croisaient au travail et en les ignorant.

- Mme Larocque prétend qu'au cours de l'année 2017, lorsqu'elle rencontrait Mme Tremblay, cette dernière ne l'aurait pas saluée, lui faisant clairement sentir qu'elle ne l'aimait pas selon elle.

- De son côté, M. Goulet mentionne que suite à cette rencontre, Mme Tremblay l'aurait ignoré lorsqu'elle le croisait. Il ajoute que dès que M. Morin a quitté, Mme Tremblay semblait plus sympathique à son endroit et qu'elle le salue maintenant.

- Mme Tremblay dit n'avoir jamais ignoré une personne en milieu de travail, ni Mme Larocque, ni M. Goulet. Elle ajoute qu'elle parlait même de sport avec Mme Larocque en 2018, mais que si elle l'a ignoré, cela ne serait pas intentionnel, mais plutôt parce qu'elle était occupée au travail.

- Aucun autre témoin n'a pu nous éclairer sur ce point.

Conclusion — Allégation 3

En ce qui concerne cette allégation, prenant en considération que le témoignage de Mme Larocque et celui de M. Goulet sont similaires, l'enquête nous permet de conclure que Mme Tremblay a eu un comportement d'évitement à l'endroit de Mme Larocque et de M. Goulet, notamment en ne les saluant pas lorsqu'ils se croisaient au travail et en les ignorant, particulièrement au cours de l'année 2017.

La question de savoir si cette allégation ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION).**

4. Mme Tremblay aurait manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire crié, à l'endroit de certains employés, notamment :

4.1 À une date indéterminée à l'automne 2017, Mme Tremblay aurait levé le ton envers M. Bélanger;

- M. Bélanger prétend que Mme Tremblay se serait impatientée et aurait levé le ton à son égard lorsque ce dernier n'aurait pas immédiatement

appelé un parti politique suite à la demande de Mme Tremblay. Il dit qu'il est possible que des personnes autour aient entendu Mme Tremblay lever le ton à son égard. Il mentionne qu'il connait bien Mme Tremblay et qu'il ne s'étonne pas si Mme Tremblay lève le ton à son égard, et que certaines personnes soient surprises de la façon d'être de Mme Tremblay. Il rapporte également un incident où Mme Tremblay se serait impatientée et aurait levé le ton plus qu'à l'habitude, devant lui et une collègue de travail.

- Mme Tremblay nie avoir tenu un ton agressif, elle dit avoir été quelquefois pressée et qu'elle peut demander aux personnes de venir la voir de vive voix. Elle reconnaît qu'elle parle fort, mais dit que cela fait partie de sa nature et qu'elle a un ton de voix qui porte, sans qu'elle soit agressive ou choquée. Elle ajoute qu'elle travaille avec M. Bélanger depuis mars 2011, et avoir une bonne relation avec lui. Finalement, elle nie avoir crié après M. Bélanger.

- Le Témoin 2 rapporte que Mme Tremblay aurait levé le ton à l'endroit de M. Bélanger, en lui faisant part de son insatisfaction.

4.2 Le ou vers le 12 mars 2018, Mme Tremblay aurait levé le ton envers Mme Malenfant, et ce, devant d'autres employés;

- Mme Malenfant prétend qu'à la vue de tous et sur un ton accusateur et agressif, Mme Tremblay serait allée la voir et lui aurait dit : « as-tu fait modifier les luminaires? »

- À cette allégation, Mme Tremblay dit n'avoir jamais levé le ton envers Mme Malenfant. Elle dit de Mme Malenfant qu'elle est une employée problématique. Elle mentionne avoir demandé à Mme Malenfant si c'était elle qui avait fait la demande aux ressources matérielles de retirer les néons, mais qu'elle n'a pas crié après Mme Malenfant.

- Le Témoin 1, directeur de la conformité, mentionne que devant son bureau, Mme Tremblay a demandé à Mme Malenfant d'un ton élevé et accusateur : « as-tu fait modifier les luminaires? », et ce témoin ajoute que Mme Malenfant a souvent la visite de Mme Tremblay si cette dernière juge que quelque chose ne va pas, et que Mme Malenfant a l'impression d'être accusée à tort par Mme Tremblay.

4.3 En novembre 2017, dans son bureau et en présence de M. Aubé, Mme Tremblay aurait crié en tenant des propos dénigrants concernant Mme Malenfant;

- Le Témoin 7, rapporte que Mme Tremblay se serait mise à crier, qu'elle aurait monté le ton en tenant des propos dénigrants envers Mme Malenfant, en l'absence de celle-ci, à l'effet qu'elle ne peut plus l'endurer.

- Mme Tremblay précise qu'en novembre 2017, elle a rencontré M. Aubé et Mme Malenfant relativement à un courriel que cette dernière lui avait fait parvenir concernant le fait que Mme Lachance lui avait crié après. Elle dit que devant un courriel de M. Reid demandant à Mme Lachance de s'excuser, cette dernière s'est excusée auprès de Mme Malenfant; Mme Tremblay affirme ne pas avoir tenu de propos dénigrants concernant Mme Malenfant.

- Aucune autre personne n'était témoin de cet événement.

4.4 Vers la fin de l'année 2017, Mme Tremblay aurait engueulé M. Quirion et levé le ton à son endroit et en présence d'un autre employé;

- M. Quirion prétend que Mme Tremblay l'aurait engueulé, aurait levé le ton à son endroit devant l'adjoint de cette dernière, parce qu'il n'avait pu respecter un échéancier dans le « mandat 20 ans », et que par la suite, il a pleuré. Il ajoute qu'il s'est adapté, qu'il ne parle plus, qu'il pèse tous ses mots et fait attention à ce qu'il dit et lorsqu'il n'est pas en accord, il ne le dit pas toujours, car il tente d'éviter toute forme de confrontation avec Mme Tremblay.

- Mme Tremblay ne se souvient plus de cet incident. Elle dit que M. Quirion est un excellent employé, qu'elle a vu M. Quirion pleurer en fin d'année 2016, mais que ce n'était pas relié aux faits mentionnés, mais plutôt sur le fait que la gestion du personnel était difficile.

- Le Témoin 2, adjoint de Mme Tremblay, a été rencontré, mais nous indique ne pas vouloir s'impliquer dans cette affaire. Lors de la rencontre avec ce dernier, il admet tout de même le style autoritaire de Mme Tremblay, mais sans vouloir entrer dans les détails.

4.5 En décembre 2016, Mme Tremblay aurait eu un comportement agressif et aurait fait pleurer Mme Bilodeau, le tout, en présence d'un employé;

- Le Témoin 8 rapporte que Mme Tremblay aurait fait pleurer Mme Bilodeau car cette dernière avait invité un ancien directeur peu apprécié au party de Noël 2016.

- Dans le document soumis par le Témoin 13 (voir T13.1), ce dernier mentionne que Mme Bilodeau lui a rapporté que Mme Tremblay l'aurait fait pleurer à la cafétéria en lui faisant un reproche sur un ton incisif et accusateur en lui disant : « À quoi as-tu pensé d'inviter les anciens », en faisant directement référence à M. Richer, l'ancien directeur du Service de la conformité en financement public. Toujours selon le document T13.1, le Témoin 13 ajoute que Mme Tremblay aurait demandé à Mme Bilodeau de communiquer avec M. Richer pour retirer son invitation au party de Noël, et que c'est finalement une autre employée, Mme Poirier, qui a communiqué avec M. Richer pour lui signifier que la présence de ce dernier n'était pas requise, et ce, le jour même du party. Ces éléments ont été confirmés verbalement lors de la rencontre avec le Témoin 13.

- En réponse à cette allégation, Mme Tremblay mentionne que M. Morin lui aurait dit que sa conjointe serait tombée malade à cause de M. Richer, et qu'elle a vérifié s'il venait au party. Elle mentionne avoir dit à Mme Bilodeau qu'elle devait appeler M. Richer pour lui dire qu'elle avait peur qu'une dispute survienne en raison des événements passés avec M. Bouchard. Selon Mme Tremblay, M. Richer lui aurait dit qu'il ne viendrait pas au party, car effectivement il y avait eu des disputes dans le passé. Elle nie avoir fait des reproches à Mme Bilodeau, elle dit avoir fait elle-même l'annulation, et avoir parlé de vive voix avec M. Richer.

4.6 **Dans son bureau alors qu'elle était en présence d'une employée, Mme Tremblay, tout en frappant sur le mur et référant à Mme Paquet, aurait crié « la p'tite criss »;**

- Le Témoin 5 rapporte que Mme Tremblay l'aurait convoqué dans son bureau pour lui dire qu'elle entendait des choses sur elle et l'aurait avisée d'être discrète. Mme Tremblay l'aurait accusé d'avoir rapporté à Mme Plante qu'elle s'était chicanée avec Mme Paquet. Ce témoin raconte avoir dit à Mme Tremblay qu'il ne s'agissait pas d'elle. Elle aurait aussi rappelé à Mme Tremblay que lorsqu'elle parlait de Madame Paquet, elle riait et aurait frappé sur le mur en disant « la p'tite criss ». Ce témoin ajoute que Mme Tremblay aurait alors menacé de congédiement automatique la personne qui avait rapporté cela à Mme Plante. De plus, Mme Tremblay lui aurait demandé transmettre le nom de la personne qui avait commis cette indiscrétion à défaut de quoi elle lui attribuerait cette situation. Le témoin dit avoir eu peur de perdre son emploi.

- En réponse à cette allégation, Mme Tremblay dit n'avoir jamais frappé sur un objet de sa vie. Elle dit avoir une belle relation avec Mme Paquet et qu'elle travaille bien. Elle ajoute qu'il est arrivé que Mme Paquet lui

demande s'il y avait quelque chose qui la dérangeait, si elle était choquée après elle, car elle avait passé comme un coup de vent, mais que c'était simplement car elle est seulement préoccupée. Mme Tremblay nie avoir traité Mme Paquet de « la p'tite criss ».

4.7 En novembre 2016, Mme Tremblay aurait levé le ton envers Mme Pelletier lors d'un premier échange téléphonique.

- Mme Pelletier raconte avoir été très ébranlée et avoir pleuré suite à une première rencontre qu'elle aurait eue avec Mme Tremblay le 4 novembre 2016, au cours de laquelle, Mme Tremblay lui aurait dit sur un ton sec et très bête, presque en criant, qu'elle n'a qu'un seul patron et c'est M. Reid et qu'elle n'a pas vraiment le temps de discuter du service des ressources humaines. Mme Tremblay lui aurait dit que cela n'avait pas d'allure tout ce qu'on lui demandait, qu'elle avait plein de réunions, etc. Selon Mme Pelletier, Mme Tremblay lui aurait fait comprendre que tout ce qui touche la gestion disciplinaire des employés, elle laissait le tout à ses gestionnaires.

- À la pièce T13.1 et lors de son témoignage, le Témoin 13 soutient que dès sa première semaine, Mme Tremblay a brusqué une conseillère des RH, Mme Pelletier, et que Mme Tremblay a communiqué avec M. Gingras pour lui mentionner qu'une de ses conseillères allait sûrement « débarquer dans son bureau en pleurant ».

- Mme Tremblay ne se souvient pas même d'avoir rencontré Mme Pelletier à son arrivée. Elle nie catégoriquement avoir crié après Mme Pelletier, qu'elle ne sait pas d'où cette allégation vient.

Conclusion — Allégation 4

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages des personnes rencontrées sont unanimes et se corroborent tous concernant certains comportements et attitudes de Mme Tremblay à l'égard d'employés de sa direction. De plus, les témoignages rendus par les employés sont crédibles par leur clarté, leur précision et leur cohérence. À l'opposé, la mémoire de Mme Tremblay semble sélective alors qu'elle rend un témoignage imprécis. Par conséquent, l'enquête nous permet de conclure que Mme Tremblay a manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire crié, à l'endroit de certains employés.

La question de savoir si ces allégations ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

5. Mme Tremblay aurait eu des comportements inappropriés et dénigrants envers M. Couture, alors que ce dernier assurait l'intérim à titre de directeur (octobre 2016 à mars 2017), notamment :

5.1 Alors qu'il ne lui demande que de s'assurer que M. Reid signe des documents importants avant le départ de vacances de ce dernier, en lui répondant sèchement et bêtement qu'il ne doit pas tenter de contrôler son agenda;

- M. Couture prétend avoir été secoué et sérieusement ébranlé après avoir fait parvenir un courriel à Mme Tremblay lui demandant de faire signer par M. Reid des documents rapidement avant qu'il ne quitte pour voyage d'affaires, et que Mme Tremblay lui aurait répondu sèchement que l'on ne peut contrôler l'agenda de M. Reid et que ça ne fonctionne pas comme cela. M. Couture dit que suite à la réaction de Mme Tremblay, il a mis en doute sa démarche, mais que Mme Tremblay aurait pu lui revenir d'une autre façon.

- Mme Tremblay nie avoir répondu de la sorte à M. Couture. Elle dit plutôt avoir informé M. Couture de la façon avec laquelle l'on doit procéder avec M. Reid, de la procédure à suivre.

5.2 À plusieurs moments, en étant bête avec lui devant les autres employés, particulièrement les gestionnaires de sa direction;

- M. Couture prétend que Mme Tremblay ne se serait pas cachée pour être bête avec lui devant les autres, mais le plus souvent, en rencontre, devant les gestionnaires de sa direction. M. Couture mentionne qu'il est constamment stressé en travaillant avec elle, qu'elle est bête ce qui l'empêche de dormir et lui crée beaucoup d'angoisse. Il dit que plus les semaines passent, pire est la situation, et il précise qu'il n'a jamais vécu un tel malaise. Il croit être compétent et par conséquent ne comprend pas pourquoi Mme Tremblay s'acharne sur lui.

- Mme Tremblay nie avoir été bête avec M. Couture, mais ajoute qu'il est possible qu'elle ait pu être prompte en lui disant : je n'ai pas le temps, viens me voir demain.

- Le Témoin 11 rapporte que Mme Tremblay aurait tenu des propos négatifs concernant M. Couture lorsqu'il agissait par intérim, qu'elle aurait été négative et aurait dit : « il n'est pas cadre 4, je comprends pourquoi ».

5.3 Vers le mois de décembre 2016, en ayant envers lui des propos dénigrants et méprisants alors qu'il présente devant les cadres de la direction ses demandes budgétaires lors d'une réunion portant sur ce sujet;

- M. Couture prétend avoir été très secoué lors d'une réunion budgétaire, en présence des cadres de la direction, où il a exposé ses demandes et Mme Tremblay lui serait « rentrée dedans » devant les personnes présentes pendant au moins 30 à 45 minutes concernant la gestion des deniers publics. Il dit que Mme Tremblay aurait dit que ses demandes étaient abusives, que ses demandes n'avaient ni queue ni tête, qu'il s'agissait de mauvaise gestion et qu'elle interviendrait dans la section de M. Couture pour faire des vérifications, en d'autres termes, qu'elle ne lui faisait pas confiance. M. Couture mentionne ne pas avoir eu la chance de s'expliquer et qu'il aurait apprécié que Mme Tremblay lui fasse part de ses commentaires de façon privée. Il ajoute que suite à cette réunion, il rencontra à nouveau Mme Tremblay avec M. Morin et que les deux ont poursuivi leurs commentaires à l'égard de ses demandes, et M. Couture a dès lors compris que M. Morin ne l'appréciait pas et que ce dernier aurait influencé Mme Tremblay. M. Couture dit qu'il s'est fâché, a haussé le ton et expliqué que ses demandes étaient basées sur les expériences antérieures, et que Mme Tremblay aurait finalement accepté ses demandes.

- Mme Tremblay nie cette allégation en disant que M. Couture lui a présenté un budget et qu'il voulait qu'elle le signe en raison des délais. Elle ajoute avoir signé le budget et avoir dit à M. Couture que la prochaine fois ça ne pouvait pas être la façon de faire. Mme Tremblay mentionne qu'avant décembre 2016, il y aurait eu dans son bureau un échange musclé entre M. Couture et M. Morin et qu'elle a dû intervenir pour y mettre fin.

- Aucun autre témoin n'a pu nous éclairer sur ce point.

5.4 En décembre 2016, en lui transmettant de manière répétée, plusieurs courriels en très peu de temps concernant le même dossier et pour lui rappeler l'échéancier prévu pour le dossier;

- M. Couture prétend avoir subi du harcèlement par courriel de la part de Mme Tremblay, lorsqu'en décembre 2016, elle lui aurait fait parvenir 4 à 5 courriels bêtes, sur lesquels elle aurait mis en copie M. Morin, pour lui rappeler qu'il devait lui remettre un document à une date précise. Il dit avoir répondu aux courriels de Mme Tremblay sur le même ton, en lui disant qu'il n'était pas nécessaire de lui rappeler l'échéancier et que par la suite, Mme Tremblay se serait excusée, laissant croire à M. Couture qu'il devait

se fâcher et hausser le ton pour qu'elle cesse son harcèlement. Finalement, M. Couture dit toujours porter des marques de cet incident et qu'il a trouvé cet incident très difficile.

- À cette allégation, Mme Tremblay reconnaît avoir acheminé plusieurs courriels à M. Arsenault et M. Morin parce que ces derniers n'étaient pas dans la chaine de courriels pour ces dossiers et avoir également acheminé des courriels auprès des services juridiques, les communications et le Secrétaire général, et ce, parce qu'il s'agissait de deux dossiers prioritaires pour le 1er janvier 2017.

5.5 En le retenant dans son bureau pour de longues périodes afin de dénigrer des employés, des gestionnaires ou le comité de direction.

- M. Couture prétend qu'à plusieurs occasions, Mme Tremblay l'aurait tenu dans son bureau pour plusieurs heures pour dénigrer les employés ou les gestionnaires, le comité de gestion, Mme Larocque, M. Arsenault, Mme Plante, M. Morin, Mme Lachance, M. Aubé et les employés du département des ressources humaines. Il dit que Mme Tremblay se vidait le cœur, que ce n'était pas constructif, qu'elle lui faisait perdre son temps et qu'une telle façon de faire avait des effets négatifs pour la direction. Il termine en disant que si Mme Tremblay avait un tel comportement avec lui, elle avait sûrement le même comportement avec d'autres.

- Mme Tremblay nie avoir dénigré qui que ce soit, que ce soit en présence de M. Couture ou d'une autre personne. Elle dit que M. Arsenault est un ami personnel de M. Couture et qu'elle l'estime beaucoup. Elle dit n'avoir jamais parlé de Mme Plante à M. Couture, et que Mme Lachance n'était pas en poste, ayant joint l'équipe en mars 2017. Elle ajoute n'avoir jamais dénigré des gestionnaires ni les employés du département des ressources humaines. Elle mentionne que certaines personnes, dont M. Morin, l'auraient informée de certaines choses négatives qui se passaient du point de vue éthique, et que son adjoint exécutif lui procurait beaucoup de ces informations. Elle précise qu'elle fait valider les éléments graves qui lui sont rapportés.

- Aucun autre témoin n'a pu nous éclairer sur ce point.

Conclusion — Allégation 5

En ce qui concerne cette allégation, la crédibilité de M. Couture ne peut être contestée et la version du Témoin 11 vient corroborer que de façon générale, Mme Tremblay a tenu des propos négatifs concernant M. Couture lorsque ce

dernier agissait par intérim. De son côté, Mme Tremblay avoue avoir été prompte et avoir acheminé plusieurs courriels. Par conséquent, l'enquête nous permet de conclure que Mme Tremblay a eu des comportements inappropriés et dénigrants envers M. Couture, alors que ce dernier assurait l'intérim de directeur.

La question de savoir si ces allégations et ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

6. Mme Tremblay aurait eu des comportements inappropriés envers Mme Karine Paquet, sa secrétaire, en ne la saluant pas, en ne lui adressant pas la parole et en l'ignorant pendant plusieurs jours, créant un malaise et de l'incertitude pour son emploi chez cette dernière.

- Dans sa pièce T13.1 et dans son témoignage, le Témoin 13 affirme que dans la semaine du 13 juillet 2017, Mme Tremblay aurait intentionnellement ignoré sa secrétaire, Mme Paquet, pendant une période d'au moins trois jours. Pendant cette période, malgré des contacts fréquents, elle ne l'aurait pas saluée et ne lui aurait pas parlé, avec comme conséquence que Mme Paquet en est affectée au point où elle a envoyé un texto au Témoin 13 afin de savoir si elle devait se chercher un nouvel emploi. (Voir T13.2 (P-28)).

- Mme Tremblay dit n'avoir aucun souvenir de cela. Elle dit que Mme Paquet est une femme qui a de la « drive », qui est compétente et que si elle avait fait quelque chose à Mme Paquet, cette dernière serait allée la voir. Elle dit qu'elle et Mme Paquet ont toutes deux le même tempérament, « du tac au tac ». Elle ajoute qu'elle n'ignore pas les personnes et que si elle passe près de Mme Paquet et qu'elle est occupée, elle ne la dérangera pas. Elle termine en mentionnant que si elle ne salue pas, ce n'est pas intentionnel, qu'elle est une personne extrovertie en ce qui concerne son emploi, et qu'au contraire, elle a nommé Mme Paquet à un poste occasionnel durant deux ans pour lui permettre d'avoir sa permanence éventuellement.

- Aucun autre témoin n'a pu nous éclairer sur ce point.

Conclusion — Allégation 6

En ce qui concerne cette allégation, le témoignage du Témoin 13 est similaire à plusieurs autres décrivant des comportements inappropriés de Mme Tremblay dans ses interventions de gestion à l'égard d'employés de sa direction. De plus, le témoignage rendu par le Témoin 13 est crédible par sa clarté, sa précision et

sa cohérence, tout en étant dénué d'intérêt personnel. À l'opposé, la mémoire de Mme Tremblay semble sélective alors qu'elle rend un témoignage imprécis. L'enquête démontre que Mme Tremblay aurait eu un comportement d'évitement envers Mme Paquet au point de créer chez elle un sentiment d'insécurité en regard de son emploi. Cette version est appuyée par un message texte contemporain aux faits rapportés par le Témoin 13. La version de Mme Tremblay tend à simplement nier cette allégation tout en admettant qu'il soit possible qu'elle ne salue pas les gens, mais pas de manière intentionnelle.

Par conséquent, l'enquête nous permet de conclure que Mme Tremblay a eu des comportements inappropriés envers Mme Karine Paquet, sa secrétaire, en ne la saluant pas, en ne lui adressant pas la parole et en l'ignorant pendant plusieurs jours, créant un malaise et de l'incertitude pour son emploi chez cette dernière.

La question de savoir si ces allégations et ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

7. Mme Tremblay aurait manifesté des comportements et tenu des propos discriminatoires à l'endroit de Mme Marian, atteinte de la maladie de Crohn et Roumaine d'origine, en remettant en question ses absences motivées médicalement et en affirmant que « c'est un fait reconnu que les Roumains sont des voleurs et des menteurs ».

- À la pièce T13.1 et lors de son témoignage, le Témoin 13 relate qu'au cours de l'hiver 2017, Mme Tremblay lui aurait transmis par courriel l'historique des absences de Mme Marian (incluant les absences avant l'entrée en fonction de Mme Tremblay). Ce témoin explique que Mme Marian est atteinte de la maladie de Crohn, et que Mme Tremblay a prétendu que les absences étaient plutôt de nature psychologique et non physique. Le Témoin 13 dit que Mme Tremblay lui aurait aussi affirmé que « c'était reconnu que les Roumains sont des voleurs et des menteurs ».

- Mme Tremblay nie avoir eu des comportements et tenu des propos discriminatoires à l'endroit de Mme Marian et considère cette allégation terrible. Elle dit que lorsqu'elle est arrivée en fonction, Mme Marian était souvent absente et que le département des ressources humaines ne lui a pas donné le diagnostic. Elle dit qu'en tant que gestionnaire, elle a demandé aux employés de remplir les demandes au fur et à mesure. Elle dit avoir constaté que Mme Marian était souvent absente, mais qu'elle n'a jamais posé de questions. Elle soutient qu'à un

certain moment, Mme Marian lui a dit qu'elle pouvait prendre un congé sans solde, et elle aurait dit qu'il n'y avait pas de problème. Elle ajoute qu'elle a autorisé sans problème la demande de Mme Marian de faire de l'aménagement du temps de travail. Mme Tremblay dit qu'elle ne savait pas que Mme Marian était Roumaine, qu'elle croyait qu'elle était Russe, qu'elle ne connaissait pas le diagnostic et que M. Morin l'en a informée.

Conclusion — Allégation 7

En ce qui concerne cette allégation, compte tenu des versions contradictoires, la preuve ne nous permet pas de conclure que Mme Tremblay a manifesté des comportements discriminatoires et tenu des propos discriminatoires à l'endroit de Mme Marian, en remettant en question ses absences motivées médicalement et en affirmant que « c'est un fait reconnu que les Roumains sont des voleurs et des menteurs ». En réponse à cette allégation, Mme Tremblay, tout en admettant la demande adressée au Témoin 13, elle apporte une explication plausible fondée sur ses responsabilités de gestion des absences des employés.

À la lumière de ce qui précède, nous ne pouvons retenir cette allégation au soutien de la thèse de harcèlement psychologique en milieu de travail.

8. **À l'automne 2017, lors de la première rencontre avec l'ensemble de son personnel, Mme Tremblay aurait affirmé que dans son dernier emploi elle avait le surnom de « Madame Spic and Span », et que par conséquent elle était venue au DGEQ pour faire du ménage.**

- Le Témoin 4 mentionne que lors de la première rencontre avec Mme Tremblay, cette dernière aurait dit qu'on l'appelait ailleurs « Madame Spic and Span » et qu'elle allait faire du ménage.

- Le Témoin 5 rapporte qu'à son arrivée au DGEQ, Mme Tremblay se serait qualifiée de « Madame Spic and Span ».

- Le Témoin 10 rapporte également que Mme Tremblay se serait présentée lors de la première rencontre comme « Madame Spic and Span », et que ce n'était pas très positif comme approche, que cela a eu pour effet de mettre les employés sur leurs gardes. Ce témoin mentionne que l'arrivée de Mme Tremblay coïncidait avec une période de mouvance, et qu'il s'est posé la question à savoir si Mme Tremblay avait un mandat de nettoyer, de faire du ménage.

- À cette allégation, Mme Tremblay rapporte qu'il serait question ici du 31 octobre 2016 au moment où M. Gingras l'a présentée à l'ensemble de l'équipe et que ce serait plutôt Mme Malenfant qui l'a appelée de cette façon. Mme Tremblay mentionne qu'elle a indiqué qu'elle était une personne qui avait eu à construire, à documenter et qu'elle était là pour faire le même type de travail, qu'elle avait occupé plusieurs postes dans plusieurs organisations. Elle prétend n'avoir expliqué que son mandat lors de cette rencontre. Elle ajoute qu'à l'été 2017, elle a demandé à Mme Malenfant d'arrêter de l'appeler « Madame Spic and Span » et lui a dit qu'elle n'était pas venue pour faire le ménage, mais pour faire du développement. Mme Tremblay dit ne pas connaitre ce nom « Spic and Span », et que Mme Malenfant lui aurait dit qu'il s'agissait du pendant de « M. Net ». Mme Tremblay dit avoir demandé à Mme Malenfant de cesser de l'appeler de la sorte.

Conclusion — Allégation 8

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages sont clairs, précis, concordants et cohérents. Ils rapportent les mêmes propos qu'aurait tenus Mme Tremblay lors de son arrivée au DGEQ. Les témoins apportent aussi un complément à la tenue de ces propos de Mme Tremblay en indiquant la réaction des employés en lien avec ces derniers. Mme Tremblay nie cette allégation en attribuant, encore une fois, le contenu de l'allégation à une autre personne. Par conséquent, l'enquête nous permet de conclure que lors de la première rencontre avec l'ensemble de son personnel, Mme Tremblay a affirmé que dans son dernier emploi, elle avait le surnom de « Madame Spic and Span » et que par conséquent elle était venue au DGEQ pour faire du ménage.

La question de savoir si cette allégation et ces propos correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

9. Lors d'une rencontre tenue à l'automne 2016 avec le SCFP, Mme Tremblay aurait affirmé aux personnes présentes qu'elle n'avait pas l'intention de se faire intimider et que le bouton « eject » n'est jamais trop loin, créant un malaise chez les gens présents.

- Le Témoin 11 mentionne que lors de sa première rencontre avec Mme Tremblay, cette dernière aurait fait de l'intimidation en disant qu'elle n'acceptait pas l'intimidation et que le bouton « eject » n'était pas loin. Ce témoin mentionne que Mme Tremblay est une personne fière qui veut toujours démontrer qu'elle détient la vérité.

- À la pièce T13.1, le Témoin 13 mentionne qu'il lui a été rapporté par le personnel du SCFP que lors de la première rencontre avec les employés de la vérification, Mme Tremblay leur aurait dit : « je n'ai pas peur de peser sur eject ». Selon la compréhension du Témoin 13, Mme Tremblay faisait référence à certains cas problématiques de RH de ce secteur (SCFP).

- Mme Tremblay se souvient de cette rencontre et dit n'avoir jamais tenu ces propos. Elle mentionne que le terme « eject » était beaucoup utilisé par M. Morin. Elle ajoute que les objectifs de la rencontre étaient 1) que les employés se présentent, et 2) de développer un canevas suite aux changements législatifs et suite au départ volontaire de quatre employés.

Conclusion — Allégation 9

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages sont clairs, précis et cohérents. Ils rapportent les mêmes propos qu'aurait tenus Mme Tremblay lors de son arrivée au DGEQ. Mme Tremblay nie cette allégation en attribuant, encore une fois, le contenu de l'allégation à une autre personne. Par conséquent, en regard de la version du Témoin 11 et de celle du Témoin 13, l'enquête nous permet de conclure que Mme Tremblay a affirmé aux personnes présentes qu'elle n'avait pas l'intention de se faire intimider et tout en laissant entendre la possibilité qu'elle active, de manière imagée, un bouton « eject » à l'endroit de certaines personnes.

La question de savoir si cette allégation et ces propos correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

10. Alors qu'elle n'était arrivée que depuis quelques semaines, Mme Tremblay serait intervenue maladroitement dans l'organisation du party de Noël 2016 du DGEQ, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du « club social » de la DFPP.

- Le Témoin 4 mentionne avoir été témoin d'événements ou comportements déplacés de la part de Mme Tremblay, lorsque cette dernière aurait fait pleurer certaines personnes membres du comité d'organisation du party de Noël 2016 en leur reprochant de ne pas l'avoir informée du party, alors qu'elle n'était arrivée en fonction que quelques semaines auparavant.

- Le Témoin 7 rapporte que M. Bouchard qui a organisé le party de Noël 2016, a été perturbé lorsqu'il se serait fait reprocher par Mme Tremblay de ne pas lui avoir

parlé du party de Noël avant, parce que Mme Tremblay aurait voulu dire son mot et imposer sa façon de faire.

- Le Témoin 8 mentionne que le club social se serait dissout en raison de Mme Tremblay. Selon ce témoin, Mme Tremblay aurait engueulé et fait pleurer Mme Bilodeau car cette dernière avait invité un ancien directeur peu apprécié au party de Noël. Mme Tremblay aurait aussi engueulé M. Bouchard de ne pas l'avoir consulté pour les réservations du party de Noël 2016. Selon ce témoin, les 5 à 6 personnes du club social ont démissionné suite aux interventions de Mme Tremblay.

- Le Témoin 12 raconte que suite à l'invitation d'anciens employés au party de Noël 2016, Mme Tremblay aurait imposé aux membres du comité de revenir sur ces invitations et aurait imposé de l'appeler pour annuler. Ce témoin mentionne que suite à l'intervention de Mme Tremblay, plusieurs se sont désistés du comité, ce qui a provoqué la mort du comité.

- À cette allégation, Mme Tremblay dit qu'elle ne savait pas que la coutume était d'inviter d'anciens employés. Elle admet être intervenue pour annuler une invitation, affirmant que ce serait elle-même qui aurait communiqué avec cette personne pour l'en informer. Elle précise qu'il n'y a pas de club social, mais plutôt d'un comité social, et que c'était des personnes volontaires qui organisaient le party. En ce qui concerne la dissolution du comité, Mme Tremblay dit que les gens trouvaient que c'était prenant, sur une base volontaire. Elle dit croire qu'il y a eu un désintérêt général de la part des gens, que les gens chialaient souvent que les soupers étaient trop chers. Elle dit n'avoir eu aucun lien avec la dissolution du comité et que le message texte de M. Morin le prouve. Elle ajoute s'être présentée au party de Noël 2017 et s'explique mal que le comité social n'existe plus. Finalement, elle dit qu'on lui prête un pouvoir qu'elle ne pouvait pas avoir après quelques semaines d'entrée en fonction.

Conclusion — Allégation 10

En ce qui concerne cette allégation, le témoignage de plusieurs personnes rencontrées démontre la maladresse de Mme Tremblay dans son intervention dans l'organisation du party de Noël. Les témoignages rendus sont crédibles, concordants et se corroborent entre eux. Ils établissent de façon précise et claire l'intervention maladroite et de manière inappropriée de Mme Tremblay auprès de membres du comité social. De plus, les témoins affirment que l'intervention a eu un impact sur la continuité des activités du groupe de personnes dédiées à l'organisation d'activités sociales de la direction de Mme Tremblay. L'échange de messages texte entre Mme Tremblay et M. Morin ne fait que démontrer que ce dernier a proposé à Mme Tremblay de remettre en fonction un comité social pouvant organiser quelques activités sociales et que Mme Tremblay a acquiescé

à cette proposition. Par conséquent, l'enquête nous démontre qu'alors qu'elle n'est arrivée que depuis quelques semaines, Mme Tremblay serait intervenue de façon maladroite dans l'organisation du party de Noël du DGEQ, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du club social de la DFPP.

La question de savoir si cette allégation et ces comportements correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

11. En présence d'employés du DGEQ, Mme Tremblay aurait dénigré le DGE, M. Reid, à plusieurs personnes de l'organisation.

- Le Témoin 1 rapporte que lors d'une rencontre avec Mme Tremblay le 1er février 2018, il aurait senti un grand malaise, lorsque Mme Tremblay lui aurait confié qu'elle trouvait M. Reid peureux, qu'il ne veut pas faire de sorties pour aller vérifier au niveau municipal. Selon ce témoin, Mme Tremblay lui aurait dit que M. Reid refuse de lui donner le niveau de cadre 2, qu'il l'a piégée, que si elle avait su l'état de la DFPP, elle n'aurait jamais accepté le poste.

- Ce témoin mentionne également que lors d'une rencontre avec Mme Tremblay le 9 février 2018, cette dernière lui aurait dit qu'elle était mécontente de devoir parler aux autres dirigeants d'organismes et qu'habituellement, dans les autres organismes, les dirigeants parlent entre eux, donc qu'il s'agit du travail de M. Reid. Ce témoin rapporte que Mme Tremblay aurait dit : « le DGE se prend-il pour une personne différente des autres? » Le Témoin 1 perçoit que Mme Tremblay aurait une image de M. Reid qu'elle souhaite partager à la personne qu'elle rencontre, et qu'il s'agit d'une image négative. Ce témoin ajoute que Mme Tremblay devrait manifester son désaccord avec M. Reid et non avec lui, car cela ne le regarde pas, que Mme Tremblay est en position de pouvoir à son égard. Finalement lors d'une rencontre le 6 avril 2018, Mme Tremblay aurait dit concernant M. Reid : « il est très autoritaire, ne se soucie pas de ses employés, change d'idée constamment, ne sait rien, ne comprend jamais rien ». Selon ce témoin, Mme Tremblay aurait dit qu'elle devait conseiller M. Reid afin qu'il ne prenne pas de mauvaises décisions.

- Le Témoin 3 mentionne que Mme Tremblay parlerait de tout le monde et qu'elle dirait de M. Reid qu'il est mou, pas assez catégorique.

- Le Témoin 7 mentionne que Mme Tremblay lui aurait dit que M. Reid est mou et qu'il n'y a pas de capitaine à bord.

- Dans la pièce T13-1, le Témoin 13 mentionne que Mme Tremblay aurait demandé à M. Reid de diminuer la fréquence des comités de direction, car elle trouvait ces rencontres lourdes et ennuyeuses, et que face au refus de M. Reid de diminuer ces rencontres, elle aurait déclaré qu'elle avait toujours travaillé avec des sous-ministres de « haut niveau », et que M. Reid était le pire sous-ministre avec lequel elle a à travailler, qu'il n'est même pas capable de prendre une décision comme celle de diminuer la fréquence des comités de direction. Ce témoin ajoute que Mme Tremblay aurait fait référence au manque d'expérience de M. Reid en gestion et sa méconnaissance des règles gouvernementales, particulièrement celles en dotation.

- Le Témoin 14 dit avoir entendu Mme Tremblay être choquée contre M. Reid et d'avoir manifesté son mécontentement auprès d'autres employés du DGE.

- Mme Tremblay nie catégoriquement cette allégation. Elle dit qu'elle n'a jamais parlé de son patron ni de ses anciens patrons. Elle dit que par contre, elle a entendu des propos venant d'autres personnes. Elle mentionne que la référence « peureux » en ce qui concerne M. Reid, vient de M. Morin. Quant à la référence qu'il ne se soucie pas des employés, cela vient de Mme Malenfant. Elle ajoute que M. Morin lui aurait dit que M. Reid changeait d'idée, notamment en ce qui concerne l'engagement d'encadrer les dépenses électorales pour février 2017 ou 2018. Mme Tremblay dit que selon M. Morin, en commission parlementaire, M. Reid aurait été questionné sur la reddition de comptes et M. Reid aurait dit des choses contraires à ce qu'il pensait. De façon générale, Mme Tremblay prétend que les autres lui ont rapporté des commentaires sur M. Reid. Elle dit qu'elle a peut-être dit parfois que M. Reid changeait d'idées, mais qu'elle ne l'a pas dit souvent et cela n'était pas malveillant, qu'elle essaie toujours de protéger son patron. Elle termine en disant qu'elle n'a pas vu souvent M. Reid entre juillet 2017 et avril 2018, seulement trois fois, et que par conséquent, elle n'a pas vraiment eu le temps de se faire une idée sur lui.

Conclusion — Allégation 11

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages de plusieurs personnes sont clairs, précis et se corroborent entre eux tant sur la tenue des propos que sur le contenu de ceux-ci. Les témoignages rendus démontrent un comportement et des propos dénigrants ainsi que récurrents de Mme Tremblay à l'égard du DGE. En contrepartie, le témoignage de Mme Tremblay tend à simplement nier cette allégation, attribuant ces propos à d'autres personnes comme elle a tendance à le faire pour plusieurs allégations qui lui sont opposées. Par conséquent, l'enquête démontre que Mme Tremblay a dénigré M. Reid à plusieurs reprises en présence des employés du DGEQ.

La question de savoir si cette allégation et ces propos correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans la cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

12. Mme Tremblay aurait critiqué ouvertement et devant des employés du DGEQ, notamment ses adjoints, l'institution elle-même et ses façons de faire.

- Le Témoin 1 dit ne pas pouvoir faire confiance en Mme Tremblay compte tenu des propos que cette dernière tient contre les gens et l'organisation. Selon ce témoin, Mme Tremblay diabolise certaines personnes devant d'autres employés, elle associe les problèmes aux personnes et non aux services. Ce témoin mentionne que Mme Tremblay dénigre ou fait de la diffamation contre plusieurs personnes dans l'organisation, elle dit qu'elle est toujours en mode réflexe ou attaque et réagit ainsi lorsqu'on intervient auprès d'elle. Selon ce témoin, Mme Tremblay crée des conflits entre les gestionnaires ou les employés. Ce témoin mentionne que Mme Tremblay lui aurait dit qu'elle ne comprenait pas pourquoi les gens du DGEQ trouvent que M. Lafond faisait un bon travail, en mentionnant qu'il écrit « comme un pied ».

- Le Témoin 3 rapporte que devant lui, Mme Tremblay dit des choses concernant son équipe qui sont de l'ordre de la non-reconnaissance de leurs compétences. Ce témoin dit ne pas comprendre pourquoi Mme Tremblay lui parle contre tout le monde; ce témoin dit que Mme Tremblay lui parle ainsi lors de rencontre après les comités directeurs, dans son bureau lorsque la porte est ouverte ou tout le monde peut entendre. Mme Tremblay lui aurait dit notamment que Mme Pitre prenait trop de place et s'impose à M. Reid, que M. Fiset fait de la micro gestion.

- Le Témoin 5 mentionne qu'au moment de son départ, il a fait part à Mme Tremblay des erreurs que cette dernière aurait commises, notamment que les gens ne devraient pas être au courant des reproches que Mme Tremblay peut transmettre aux employés. Ce témoin dit que Mme Tremblay dénigrerait les gens devant les autres employés. Ce témoin dit que Mme Tremblay se serait rendue au bureau de M. Bélanger pour l'engueuler devant ses collègues, qu'elle a déjà parlé des problèmes d'alcool de M. Bélanger en disant qu'il avait pris une brosse constatant qu'il était absent. Ce témoin ajoute qu'il sait que Mme Tremblay aurait parlé en mal de Mme Dubé, ancienne directrice RH. Ce témoin soutient que Mme Tremblay parlerait couramment en mal de Mme Pitre, une autre gestionnaire au DGE. Finalement, ce témoin mentionne que Mme Tremblay dénigrait tout le monde devant plusieurs personnes; et si une personne manifeste une opinion nuancée ou différente de la sienne, elle dénigre son travail.

- Le Témoin 11 rapporte qu'à quelques occasions, Mme Tremblay se serait présentée à son bureau et aurait dénigré des personnes en parlant d'un ton fort devant les autres employés. Ce témoin ajoute que Mme Tremblay aurait tenu des propos contre une collègue en sa présence, à l'effet qu'elle ne savait pas toujours ce qu'elle faisait, qu'elle avait de la misère à gérer son équipe, que ça fonctionne tout mal dans son service. Ce témoin dit que Mme Tremblay aurait aussi dénigré M. Couture lorsqu'il était en intérim, qu'elle était toujours négative à son égard, en disant qu'il n'était pas cadre 4, et qu'elle comprenait pourquoi.

- Dans le document T13-1, confirmé lors de son témoignage, le Témoin 13 mentionne que Mme Tremblay critiquait grandement les façons de faire de l'institution. Ce témoin déclare qu'il n'était pas rare que Mme Tremblay se confie à lui ou un autre employé, le soir, à ce sujet. Il mentionne que Mme Tremblay était d'opinion que les employés du DGEQ ne respectaient pas les règles gouvernementales et que tout était à revoir. Ce témoin ajoute que les relations entre Mme Tremblay et la Direction des services à la gestion étaient tendues, que selon elle, ils ne pouvaient se fier à leur position en matière de dotation.

- Mme Tremblay dit avoir questionné pour protéger, dans un contexte constructif, prétendant avoir un bagage de vérificateur législatif. Elle dit comparer beaucoup les pratiques de gestion, qu'elle travaille avec le cadre réglementaire, les redditions de compte. Elle mentionne que lors de son arrivée au DGEQ, elle faisait part de ses expériences comparables et qu'au début cela était bien accueilli, mais après cela a changé et qu'elle a senti que ses comparables n'étaient plus appréciés, et qu'elle a donc cessé. Elle mentionne avoir conseillé des sous-ministres pendant une période de dix ans, qu'on lui faisait confiance, et qu'elle a fait la même chose au DGEQ, mais qu'elle a compris qu'on ne voulait pas savoir ce qui se passait ailleurs. Elle ajoute qu'il n'y avait aucune malveillance dans ses conseils, qu'elle a comparé mais pas dénigré.

Conclusion — Allégation 12

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages de plusieurs personnes sont clairs, précis et se corroborent entre eux tant sur la tenue des propos que sur le contenu de ceux-ci. Les témoignages rendus démontrent un comportement et des propos dénigrants ainsi que récurrents de Mme Tremblay à l'égard d'employés du DGE, notamment de gestionnaires.

Mme Tremblay sans nier catégoriquement cette allégation, mentionne qu'elle a pu comparer certains éléments constatés chez le DGE avec ses expériences de travail antérieures, mais sans vouloir dénigrer pour autant. La preuve recueillie en lien avec cette allégation nous permet de conclure que Mme Tremblay a critiqué ouvertement et devant des employés du DGEQ, notamment ses adjoints, l'institution elle-même et ses façons de faire.

La question de savoir si cette allégation ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

13. Mme Tremblay aurait laissé entendre à des membres du personnel du DGEQ que des conflits existent entre certains employés, notamment entre Mme Malenfant et M. Aubé, alors que les personnes visées contredisent cette affirmation de Mme Tremblay.

- Le Témoin 1 rapporte que lors d'une rencontre avec Mme Tremblay le 15 février 2018, cette dernière lui aurait demandé de gérer Mme Malenfant. Mme Tremblay serait entrée fâchée dans le bureau de ce témoin et l'aurait informé qu'elle voulait qu'il gère Mme Malenfant. Mme Tremblay aurait dit que Mme Malenfant aurait dit devant des témoins, qu'une gestionnaire est devenue cadre parce qu'elle a fait des faveurs sexuelles à quelqu'un. Ce témoin mentionne que selon Mme Tremblay, Mme Malenfant dérange tout le monde et aurait dit de la gérer, si tu la gères, je te « back », sinon je ne te « back » pas. Ce témoin soutient que Mme Tremblay aurait dit que Mme Malenfant est allée la voir après l'embauche du Témoin 1 pour lui demander si elle était certaine de son choix. Mme Tremblay aurait ajouté que M. Aubé serait en détresse psychologique, car Mme Malenfant le fatigue et Mme Tremblay aurait encouragé ce témoin à gérer rapidement Mme Malenfant, car Mme Tremblay dit ne pas vouloir perdre M. Aubé. Lorsque le Témoin 1 est allé rencontrer M. Aubé, ce dernier lui aurait dit ne pas être en conflit avec Mme Malenfant. Ce témoin ajoute que Mme Malenfant a souvent des visites de Mme Tremblay, si cette dernière juge que quelque chose ne va pas, et que Mme Malenfant a l'impression d'être accusée à tort par Mme Tremblay.

- M. Aubé, sans parler de conflit avec Mme Malenfant, souligne que cette dernière peut avoir un ton sec dans ses échanges et peut aussi « tirer » beaucoup d'énergie.

- Mme Tremblay dit penser complètement le contraire, qu'elle n'a jamais dit cela ou même pensé cela. Elle dit penser que Mme Malenfant adore M. Aubé. Selon Mme Tremblay, Mme Malenfant lui avait même proposé le nom de M. Aubé et celui d'une autre personne en remplacement de poste. Elle ajoute que Mme Malenfant est allée la voir pour lui dire qu'elle ne s'entendait pas avec M. Morin et qu'elle et des employés avaient peur que M. Morin prenne l'intérim du poste de Mme Plante. Mme Tremblay dit ne pas avoir parlé de conflits entre personnes sur la place publique.

Conclusion — Allégation 13

En ce qui concerne cette allégation, nous sommes en présence de versions contradictoires et la preuve ne nous permet pas de conclure que Mme Tremblay a laissé entendre qu'il existait un conflit entre Mme Malenfant et M. Aubé.

À la lumière de ce qui précède, nous ne pouvons retenir cette allégation au soutien de la thèse de harcèlement psychologique en milieu de travail.

14. À plusieurs moments, Mme Tremblay aurait dénigré certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs du DGEQ.

- Le Témoin 3 prétend que Mme Tremblay aurait dit des choses concernant son équipe de l'ordre de la non-reconnaissance de leurs compétences, et ce, devant lui, son gestionnaire et son adjoint. Ce témoin mentionne que Mme Tremblay parle contre tout le monde lors des rencontres après les comités directeurs, dans son bureau, la porte ouverte ou tout le monde peut entendre. Ce témoin dit que Mme Tremblay dit de Mme Pitre, qu'elle prend trop de place et s'impose à M. Reid, que Mme Tremblay dit de Mme Fiset, qui est une collaboratrice de premier plan pour tous, qu'elle fait de la micro gestion.

- Le Témoin 7 dit que Mme Tremblay tient des propos envers Mme Malenfant à l'effet qu'elle ne peut plus l'endurer.

- Le Témoin 11 mentionne que lors d'une présentation par M. Lafond en novembre 2016 devant les employés du service vérification, Mme Tremblay aurait discrédité devant les employés plusieurs éléments de son rapport. Mme Tremblay aurait considéré que certaines façons de faire exposées étaient désuètes.

- Dans le document, pièce T13.1, le Témoin 13 réfère aux propos dénigrants tenus par Mme Tremblay en hiver 2017 à l'égard de l'équipe en vérification (SCFP). Ce témoin précise que Mme Tremblay aurait dit en référence à son travail à la SHQ : « avec la moitié des effectifs d'ici, je faisais de la haute voltige ». Ce témoin rapporte que Mme Tremblay ne comprenait pas pourquoi les services de M. Lafond avaient été retenus à titre de consultant dans le cadre d'un mandat de vérification. Ce témoin poursuit en mentionnant que lors d'une discussion avec Me Fiset, Mme Tremblay a su que le nom de M. Lafond avait été recommandé par Me Fiset auprès de M. Reid, et que Mme Tremblay aurait ensuite dit qu'elle n'était pas surprise puisqu'elle savait, de source sûre, que Me Fiset avait été la maîtresse de M. Lafond.

- Quant à cette allégation, Mme Tremblay dit ne pas avoir dénigré les gestionnaires. Quant à M. Lafond, lors de sa présentation, elle mentionne que son intervention a

été la suivante : « il m'a demandé d'où je venais et elle lui a répondu qu'il y avait beaucoup de boulot et il a paru étonné en lui disant que lorsqu'il a quitté en 2015, tout était beau, en voulant dire qu'il ne savait pas de quoi elle parlait », ce à quoi, Mme Tremblay a répondu : « ha bon ». Mme Tremblay dit apprécié beaucoup M. Gingras, qu'ils sont capables de se dire les vraies affaires. Elle dit qu'il s'agit de la personne avec laquelle elle a validé le plus de choses lorsqu'elle est arrivée en poste. Mme Tremblay se dit surprise de voir le nom de M. Gingras à cette allégation, croyant avoir une bonne relation avec lui. Mme Tremblay ajoute qu'il est vrai que des membres du personnel de la DFPP lui ont fait part d'insatisfaction à l'égard de M. Gingras, à l'effet qu'il n'était pas assez présent et négligent envers eux, lors de son intérim. Elle dit leur avoir répondu qu'il était normal dans les circonstances de cumul de postes. Elle ajoute que lorsque Mme Plante est arrivée, elle a rencontré les gens de l'équipe de la conformité, leur a demandé un cartable de travail pour chacun. Elle dit que Mme Plante lui a envoyé un document diagnostic qu'elle a présenté à son patron. Elle nie avoir dénigré le personnel de la vérification, ni M. Lafond, ni M. Gingras. Elle dit avoir simplement repris des éléments qui lui avaient été ramenés par Mme Plante.

Conclusion — Allégation 14

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages des personnes rencontrées sont précis et se corroborent tous concernant certains comportements, attitudes et propos dénigrants de Mme Tremblay à l'égard d'employés de sa direction, notamment de gestionnaires. De plus, les témoignages rendus par les employés sont crédibles par leur clarté, leur précision et leur cohérence. À l'opposé, la mémoire de Mme Tremblay semble sélective, attribuant encore une fois la possibilité que ces propos aient été tenus par une autre personne, à savoir Mme Plante.

Par conséquent, l'enquête nous permet de conclure que Mme Tremblay a dénigré certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs du DGEQ.

La question de savoir si cette allégation et ces propos correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

15. Mme Tremblay aurait dénigré en alternance les directrices, Mme Lachance et Mme Plante et aurait entretenu des relations tendues et conflictuelles avec elles, conflits qui auraient mené à leur départ respectif du DGEQ.

- Le Témoin 1 mentionne qu'un ancien employé lui aurait affirmé que les anciennes gestionnaires (Mme Lachance et Mme Plante) se faisaient dire des choses inverses par Mme Tremblay. Cet ancien employé lui aurait aussi dit que Mme Tremblay agissait de la sorte pour maintenir les conflits entre les deux gestionnaires.

- D'après le Témoin 8, Mme Tremblay a monté, mis en compétition les deux directrices l'une contre l'autre et les chefs d'équipe. Ce témoin ajoute que dès la première rencontre avec l'équipe de vérification, Mme Tremblay les a menacés de les mettre dehors.

- Le Témoin 9 mentionne que Mme Plante a eu peur à un certain moment, lorsqu'elle n'aurait pas embauché un candidat de Mme Tremblay. Ce témoin raconte que Mme Plante lui aurait dit que ça faisait trois jours qu'elle ne mangeait pas et elle se demandait comment gérer la situation avec Mme Tremblay. Ce témoin dit que Mme Plante avait peur de remettre des choses à Mme Tremblay, de peur que cette dernière les démolisse. Ce témoin dit que Mme Plante est restée en poste six mois et partie par la suite pour une promotion, mais que Mme Plante lui avait dit que cela était relié aux comportements problématiques à son égard. Ce témoin ajoute que Mme Tremblay aurait dit à l'une de ses gestionnaires « il y a juste la couleur de tes bobettes que je ne veux pas savoir ». Finalement, ce témoin rapporte que Mme Lachance lui a dit que Mme Tremblay lui aurait interdit de communiquer avec les RH pour obtenir des conseils.

- Le Témoin 11 mentionne qu'à certains moments, Mme Tremblay parlait à Mme Plante contre Mme Lachance pour plus tard faire le contraire.

- Le Témoin 12 mentionne que Mme Lachance lui a fait part à quelques occasions de situations vécues avec Mme Tremblay et qu'il sentait clairement une antipathie entre les deux. Selon ce témoin, Mme Tremblay se plaignait que Mme Lachance n'était pas gérable. Ce témoin dit que dès l'entrée en fonction de Mme Lachance, il existait un conflit très clair entre elle et Mme Tremblay.

- Selon le Témoin 13, Mme Plante participait au dénigrement de Mme Lachance avec Mme Tremblay. Selon ce témoin, peu de temps après l'arrivée en fonction des deux nouvelles gestionnaires que Mme Tremblay avait sélectionnées, à savoir Mme Plante et Mme Lachance, Mme Tremblay s'est mise à les dénigrer en alternance. À cet égard, Mme Tremblay a présenté au Témoin 13 l'offre de service de Mme Plante et a mentionné qu'elle s'interrogeait comment cette dernière avait pu être éligible à passer ses concours, classe 4. Ce témoin soutient

que Mme Tremblay faisait sensiblement la même chose avec Mme Lachance, en fonction des dates de diplomation de cette dernière et de diverses expériences professionnelles, Mme Tremblay jugeait que cela ne correspondait pas et insinuait que son offre de service était erronée.

- De son côté, Mme Tremblay mentionne avoir une excellente relation avec Mme Plante, qu'elle a été son maitre de stage, que Mme Plante lui demande des conseils, qu'elle va à des 5 à 7 avec elle, que Mme Plante l'a invitée à son camping, qu'elle la voit à l'occasion. Elle dit ne pas maintenir de relations en ce moment, en raison des circonstances. Mme Tremblay dit avoir appuyé Mme Plante lorsque cette dernière a fait l'objet d'une plainte en harcèlement de la Commission de la fonction publique. Elle dit que depuis le début, Mme Plante lui a demandé d'être son maitre de stage. En ce qui concerne Mme Lachance, elle mentionne que lors de la réunion de fin avril 2017, il y avait un moment d'impatience, parce que Mme Lachance n'avait pas reçu l'ordre du jour, alors qu'il n'y avait pas d'ordre du jour. Mme Tremblay dit être sortie de la réunion et que M. Morin et Mme Plante lui ont dit qu'il y avait eu une altercation, que M. Lachance avait crié après M. Plante. Mme Tremblay dit que lors d'une intervention des ressources humaines, elle en a discuté avec Mme Lachance et que cette dernière aurait traité Mme Tremblay et Mme Plante de deux despotes. Mme Tremblay dit que lorsque Mme Plante a annoncé en juin 2017 son départ, Mme Lachance est allée la voir pour lui dire qu'elle était contente qu'elle parte. Mme Tremblay dit reconnaitre qu'il y avait un conflit entre Mme Plante et Mme Lachance, mais précise que Mme Lachance a quitté en décembre 2017 à la retraite en raison de l'épisode Mme Malenfant, que Mme Plante a quitté en promotion vers juillet 2017, et qu'elle n'a jamais dénigré ces deux gestionnaires et être la cause de leur départ.

- Il est à noter que nous n'avons pas pu rencontrer les deux gestionnaires qui ne sont plus à l'emploi du DGE.

Conclusion — Allégation 15

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages des personnes rencontrées démontrent avec précisions et similitudes que Mme Tremblay a manifesté des comportements et tenu des propos inacceptables en dénigrant en alternance les directrices, Mme Lachance et Mme Plante, et en entretenant des relations tendues et conflictuelles avec elles. L'ensemble de ces témoins nous ont exposé une situation où les propos et comportements de Mme Tremblay étaient de nature à créer des conflits avec et entre ses deux directrices. Il faut aussi constater que les deux directrices en question ont quitté le DGE après seulement quelques mois au sein de l'organisme.

La question de savoir si cette allégation ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

16. Mme Tremblay aurait attribué des surnoms à certains membres du personnel du DGEQ.

- Le Témoin 13, mentionne dans le document, pièce T.13.1 et au cours de son témoignage, que Mme Tremblay donnait des surnoms ou des qualificatifs peu flatteurs à plusieurs personnes ou groupes de personnes de sa direction, notamment les suivants :
    - Kathleen Giguère-Tremblay : La petite pieuvre
    - Lise Mainguy : Le chignon
    - Manon Tremblay : Le hibou (étant hypocrite)
    - Le secteur des contributions : Le salon de coiffure
    - Maryse Malenfant : une manipulatrice

- Le Témoin 13 ajoute que Mme Tremblay avait pris l'habitude de le surnommer : DGE (directeur général des effectifs) et qu'il a dû lui demander de cesser de l'interpeler de cette façon devant les collègues.

- À cette allégation, Mme Tremblay dit n'avoir jamais utilisé de surnoms, que c'est enfantin. Elle mentionne que M. Morin a déjà appelé Mme Mainguy « le chignon » et qu'elle lui a dit que cela était méchant. Mme Tremblay ne sait pas à quoi réfère « le hibou ». Pour ce qui est de « salon de coiffure », elle dit que M. Morin lui avait dit que des personnes avaient des formations de coiffeuse, mais nie avoir repris cette qualification. En ce qui concerne « la petite pieuvre », elle dit que Mme Lachance a dit cela, mais que ce n'était pas méchant, au contraire, c'était pour faire référence au fait que la personne était vraiment bonne, faisant plein de choses à la fois. Mme Tremblay ajoute qu'elle a entendu de la part des employés dire que M. Morin était le futur DGE et qu'elle l'a peut-être taquiné en lui disant qu'il était le futur DGE, et elle dit qu'elle ne souvient pas qu'il lui ait demandé de cesser de l'interpeler ainsi.

Conclusion — Allégation 16

En ce qui concerne cette allégation, nous sommes en présence de versions contradictoires, Mme Tremblay prétendant plutôt que M. Morin, Mme Lachance et les employés utilisent des surnoms. De plus, dans la mesure où la preuve démontre

l'utilisation de surnoms à l'endroit de certaines personnes, il n'a pas été démontré que cela était fait dans un contexte de dénigrement. Par conséquent, l'enquête ne nous démontre pas que Mme Tremblay a attribué des surnoms à certaines personnes du personnel du DGEQ.

À la lumière de ce qui précède, nous ne pouvons retenir cette allégation au soutien de la thèse de harcèlement psychologique en milieu de travail.

17. En mai 2017 lors d'une rencontre de l'équipe immédiate de la DFPP et dans le contexte de la plainte d'une employée, Mme Tremblay aurait affirmé de façon intimidante que si quelqu'un faisait une plainte contre elle, elle avait de bons avocats et qu'elle allait les « plumer ».

- Le Témoin 13 mentionne au document, pièce T13.1 et dans son témoignage, qu'en mai 2017, avec un ton sûr d'elle, Mme Tremblay aurait dit devant l'équipe immédiate (DFPP) que si quelqu'un faisait une plainte contre elle, elle avait de bons avocats et qu'elle allait nous « plumer ». Ce témoin mentionne avoir trouvé ce commentaire intimidant.

- À cette allégation, Mme Tremblay nie avoir tenu ces propos, et que c'est plutôt M. Morin qui utilisait l'expression « plumer ». Elle dit n'avoir jamais parlé de la plainte à l'encontre de Mme Plante, qu'elle n'a jamais poursuivi personne de sa vie, que cette allégation est totalement frivole.

- Aucun autre témoin n'a été en mesure de nous éclairer concernant cette allégation.

Conclusion — Allégation 17

En ce qui concerne cette allégation, nous sommes en présence de versions contradictoires et l'enquête ne nous démontre pas qu'en mai 2017, lors d'une rencontre d'équipe immédiate de la DFPP et dans le contexte de la plainte d'une employée, Mme Tremblay a affirmé de façon intimidante que si quelqu'un faisait une plainte contre elle, elle avait de bons avocats et qu'elle allait les « plumer ».

À la lumière de ce précède, nous ne pouvons retenir cette allégation au soutien de la thèse de harcèlement psychologique en milieu de travail.

18. Mme Tremblay aurait imposé l'embauche d'un vérificateur, M. Pascal Bélanger, malgré un refus d'embauche préalable, et pour finalement utiliser ce nouvel employé pour obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de sa direction.

- Le Témoin 7 mentionne que Mme Tremblay a généré un climat de méfiance en forçant l'embauche d'un vérificateur qu'elle avait connu dans le passé, à savoir M. Bélanger. Ce témoin dit que Mme Tremblay et M. Bélanger communiquent régulièrement ensemble. Ce témoin considère M. Bélanger comme une taupe pour Mme Tremblay et dit avoir soulevé ce problème de relation avec M. Bélanger à Mme Tremblay.

- Le Témoin 8 dit que Mme Tremblay aurait engagé un ancien collègue pour venir espionner les autres employés.

- De son côté, le Témoin 11 mentionne qu'en 2016 ils étaient à la recherche d'un vérificateur et que dès son arrivée, Mme Tremblay aurait imposé l'embauche d'une personne. Selon ce témoin, cette personne est une taupe pour Mme Tremblay. Il dit que des documents ou informations sont transmis à Mme Tremblay par lui, qu'il travaille sur des mandats spéciaux, qu'il échange beaucoup sur Messenger avec elle.

- Dans le document, pièce T13.1 et lors de son témoignage, le Témoin 13 mentionne que M. Bélanger est le seul employé de la SHQ ayant suivi Mme Tremblay. Il ajoute qu'à la DFPP, M. Bélanger était d'abord du côté du SCFP, mais suite à des complications avec la gestionnaire du service, Mme Plante, il a été assigné temporairement dans l'équipe de Mme Lachance, pour revoir les processus de travail. Mme Tremblay aurait révélé au Témoin 13 qu'elle avait des communications fréquentes le soir avec M. Bélanger et que ce dernier l'alimentait sur les allées et venues et les agissements de Mme Lachance.

- Le Témoin 14, M. Bélanger, mentionne que Mme Tremblay veut parfois connaitre son avis sur des situations ou vérifier la véracité de propos tenus par certaines personnes et savoir ce qu'il en pense. Il dit qu'elle peut aussi lui faire part de son avis sur des personnes ou des situations vécues dans la direction.

- Mme Tremblay nie cette allégation. Elle dit avoir travaillé dans le passé avec M. Bélanger à la SHQ. Elle dit que lors de son arrivée au DGEQ, ils étaient à la recherche d'un vérificateur et que M. Gingras lui a demandé si elle connaissait des personnes pour combler les postes. Elle dit avoir mentionné à M. Bélanger de surveiller les postes qui seraient affichées, et que ce dernier a suivi le processus d'embauche et a été retenu. Elle dit ne pas avoir eu de liens particuliers avec M. Bélanger, mais qu'elle entendait qu'il y avait une perception que M. Bélanger avait du mal à s'intégrer. Elle soutient n'avoir jamais utilisé un

employé pour obtenir de l'information sur les autres directeurs, qu'elle n'a pas imposé M. Bélanger, qu'il a respecté le processus de dotation.

Conclusion — Allégation 18

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages des personnes rencontrées sont clairs, précis et se corroborent entre eux non seulement quant aux liens entre Mme Tremblay et M. Bélanger, mais quant à l'aspect problématique de ceux-ci. La preuve tend à démontrer que les échanges entre eux visaient à obtenir indirectement des informations sur certains employés dans un objectif négatif. Les témoignages confirment que cette situation a créé une atmosphère de méfiance au sein de la direction et particulièrement envers M. Bélanger. Mme Tremblay nie simplement cette allégation. Par conséquent, l'enquête nous permet de conclure que Mme Tremblay a aidé à l'embauche d'un vérificateur, M. Bélanger, pour l'utiliser afin d'obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de sa direction.

La question de savoir si cette allégation ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

19. En juillet 2017, lors d'une rencontre relative à un appel d'offres et en présence d'employés d'une autre direction, Mme Tremblay aurait tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de son équipe.

- Le Témoin 3 soutient qu'en juillet 2017 lors d'une rencontre avec Mme Tremblay concernant un appel d'offres, cette dernière aurait insisté pour la mise en place d'une démarche non conforme et qu'un affrontement entre elle et lui serait intervenu. Il affirme que Mme Tremblay serait demeurée très campée sur ses positions, qu'elle n'avait pas un ton agréable, un mélange de ton colérique, élevé ou ordinaire et qu'il y a eu un peu de tordage de bras.

- Le Témoin 10 rapporte que Mme Tremblay a décidé à l'été 2017 d'aller en appel d'offres pour engager une firme externe en raison du manque de ressources à l'interne. Ce témoin dit ne plus avoir voulu travailler sur ce dossier, et alors qu'il participait à des rencontres, Mme Tremblay était sur la défensive. Ce témoin dit que Mme Tremblay aurait donné des commandes sans qu'il comprenne l'objectif derrière. Lors d'une de ces rencontres, ce témoin ajoute que Mme Tremblay l'aurait engueulé devant un autre collègue et aurait levé le ton à son endroit.

- Le Témoin 13 raconte qu'entre le 13 et le 29 juillet 2017, des personnes, dont lui, auraient travaillé sur un appel d'offres sans qu'il ait les compétences pour le faire. Il dit que son manque de compétence à travailler dans ce dossier provoquait de l'insomnie chez lui. Il affirme que le 20 juillet 2017, Mme Tremblay serait allée le voir pour dénigrer un candidat potentiel dans le cadre de cet appel d'offres.

- De son côté, Mme Tremblay prétend que la rencontre s'est plutôt déroulée en juin 2017 et que l'objectif de la rencontre était de finaliser l'appel d'offres le plus rapidement possible. Elle dit qu'il avait été décidé avec M. Reid de passer par une firme comptable par manque d'effectif pour réaliser un mandat de cette envergure. Elle nie avoir remis en question les compétences de son équipe, mais admet avoir relevé les points que Mme Plante avait soulevés dans le diagnostic, et que c'est ce dont elle a parlé dans la discussion de juin 2017. Elle nie avoir dénigré quiconque.

Conclusion -- Allégation 19

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages des personnes rencontrées sont précis et se corroborent tous concernant certains comportements, attitudes et propos dénigrants de Mme Tremblay à l'égard d'employés de sa direction, particulièrement lors d'une démarche d'appel d'offres. De plus, les témoignages rendus par les employés sont crédibles par leur clarté, leur précision et leur cohérence.

La preuve recueillie nous permet ainsi de conclure que Mme Tremblay a tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de son équipe lors d'une réunion relative à un appel d'offres.

La question de savoir si cette allégation ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

20. Selon plusieurs témoins, Mme Tremblay aurait maintenu un climat de peur et de terreur en raison de ses comportements et ses propos colériques, les employés ne sachant pas à quoi s'attendre d'elle comme réaction.

- Selon le Témoin 1, Mme Tremblay est en conflit avec tout le monde. Ce témoin mentionne ne pas avoir confiance en Mme Tremblay avec les propos qu'elle tient contre les gens et l'organisation. Il dit que Mme Tremblay diabolise certaines personnes, devant d'autres employés, qu'elle associe les problèmes aux personnes et non aux services. Il ajoute qu'elle a de l'expérience comme

employé-cadre, mais qu'elle agit de façon inappropriée. Selon lui, elle dénigre ou fait de la diffamation contre plusieurs personnes dans l'organisation. Elle dit qu'elle est toujours en mode réflexe ou attaque et réagit ainsi lorsqu'on intervient auprès d'elle. Ce témoin mentionne que Mme Tremblay génère des conflits entre les gestionnaires ou les employés, et qu'elle projette clairement ses problèmes sur les autres. Ce témoin mentionne également que Mme Tremblay aurait déjà monté le ton à son égard. Ce témoin ne comprend pas pourquoi Mme Tremblay agit de la sorte et qu'elle n'apprécie pas l'équipe avec laquelle elle travaille; il la dit toujours négative.

- Le Témoin 3 mentionne que Mme Tremblay remet en question le fonctionnement du DGEQ, que le climat de travail est tendu, encore plus du côté de Mme Tremblay, car les gens ne savent jamais quand elle va exploser, il y a toujours une tension.

- Le Témoin 5 croit que Mme Tremblay peut être victime d'un dédoublement de personnalité et lorsqu'elle est à son maximum de colère, personne ne peut discuter avec elle. Selon ce témoin, une telle situation peut durer quelques heures à quelques jours, et tout le monde en subit les conséquences.

- Le Témoin 5 mentionne aussi que le climat de travail était malsain avant l'arrivée de Mme Tremblay et que le climat est toujours aussi mauvais, car cette dernière a amplifié cette culture du dénigrement.

- Le Témoin 6 raconte que Mme Tremblay aurait apostrophé un consultant au niveau de la vérification (un ancien directeur) lors d'une rencontre avec le personnel. Selon ce témoin, l'ancienne directrice, Mme Lachance, aurait affirmé devant plusieurs employés que les rencontres avec Mme Tremblay se terminaient toujours mal. Il mentionne que les employés n'auraient pas de relation avec Mme Tremblay et par conséquent, qu'ils n'auraient pas le goût d'aller lui parler notamment en raison de ce qu'ils entendent de ses comportements avec les autres employés.

- Le Témoin 7 décrit Mme Tremblay comme une personne instable, qu'elle peut faire des reproches à un employé et le faire sentir comme moins que rien. Il dit que malgré qu'elle soit une employée-cadre de niveau 3, Mme Tremblay aurait de la difficulté à gérer les ressources humaines et qu'elle aurait ainsi créé un climat de peur dès son arrivée. Il poursuit en affirmant que Mme Tremblay s'alimenterait de situations conflictuelles, qu'il y aurait toujours une personne avec laquelle elle a de la difficulté. Ce témoin mentionne que Mme Tremblay aurait instauré un climat de méfiance, un climat de peur. Il dit que « lorsque tu entends ton patron crier après quelqu'un ou répondre bêtement à un autre employé, tu développes une certaine peur envers elle ».

- De son côté, le Témoin 8 affirme qu'à chaque fois que Mme Tremblay le convoque, il ne saurait pas à quoi s'attendre sinon qu'elle va sûrement l'attaquer. Il dit toujours avoir une crainte, que lorsqu'il reçoit un appel ou un courriel d'elle, le cœur lui sauterait. Ce témoin soutient qu'il n'a jamais eu l'impression qu'il travaillait avec elle, mais plutôt qu'il se battait contre elle. Il existerait toujours selon lui, une ambiance de conflits entre elle et le personnel. Il mentionne que les gens considèrent qu'elle trouve tout le personnel de la direction incompétent. Il dit que les gens auraient peur de se faire engueuler par Mme Tremblay si elle les prend en grippe. Il ajoute que toutes les personnes qui ont travaillé de près avec Mme Tremblay se seraient fait agresser verbalement par elle alors que cela n'aurait pas été justifié.

- Le Témoin 9 dit que Mme Tremblay agirait d'une certaine façon pour que les employés se sentent coupables ou mettent en doute leurs compétences; elle envoie des courriels avec des soulignements ou du caractère gras pour insister sur certains éléments. Ce témoin rapporte que les gens sembleraient avoir peur de parler parfois relativement aux agissements ou propos de Mme Tremblay.

- Le Témoin 10 rapporte que les personnes qui auraient eu leur bureau à côté de celui de Mme Tremblay pouvaient entendre cette dernière crier ou hausser le ton. Cette personne dit que Mme Tremblay inspirerait la crainte chez plusieurs personnes. Ce même témoin craindrait d'être la prochaine victime de Mme Tremblay. Ce témoin dit que Mme Tremblay aurait tendance à reporter la responsabilité sur les autres et que personne n'a l'impression qu'elle travaille avec eux ou qu'elle se porte à leur défense.

- Le Témoin 11 dit ne pas se sentir « backé » par Mme Tremblay et devoir toujours marcher sur des œufs. Il mentionne connaitre son rôle, mais ne saurait pas s'il le remplit correctement aux yeux de Mme Tremblay et comment elle réagira. Il dit que les employés ne sauraient pas comment se comporter. Il ajoute que tous les employés surveilleraient leurs arrières et qu'ils seraient dans le doute. Il affirme que les employés ne sauraient jamais si demain sera leur tour de subir les foudres de Mme Tremblay.

- Dans le document, pièce T13.1 et dans son témoignage, le Témoin 13 mentionne que dans diverses réunions, Mme Tremblay serait intempestive et aurait beaucoup de difficulté à justifier son désaccord autrement que par le fait qu'elle s'en remettrait à sa grande expérience en gestion. Il affirme de plus qu'elle serait irrespectueuse envers certaines personnes.

- Le Témoin 14 mentionne que Mme Tremblay a déjà levé le ton à son endroit.

- Le Témoin 15 affirme que le 6 novembre 2016 à la demande de Mme Dubé, elle aurait rencontré Mme Tremblay pour la 1re fois depuis son entrée en fonction afin de lui faire part des services offerts par les ressources humaines. D'entrée de jeu,

Mme Tremblay lui aurait expliqué qu'elle était débordée et se demandait si on lui cachait des choses en faisant référence à la situation difficile à la DFPP, alors que tout cela lui aurait été mentionné lors de son entrevue. Mme Tremblay lui aurait également mentionné sur un ton sec et très bête, presque en criant, qu'elle n'a qu'un seul patron et c'est M. Reid et qu'elle n'a pas vraiment le temps de discuter de cela. Toujours sur le même ton, Mme Tremblay explique au Témoin 15 que cela n'a pas d'allure tout ce qu'on lui demande et qu'elle a plein de réunions. Le Témoin 15 serait allé voir par la suite sa patronne et aurait pleuré en sa présence encore ébranlée par ce qu'elle venait de subir de la part de Mme Tremblay. Le Témoin 13 affirme que Mme Tremblay lui a fait part de cette rencontre avec le Témoin 15 avec une certaine fierté selon lui d'avoir ébranlé cette personne. De plus, il affirme que Mme Tremblay aurait communiqué avec le supérieur du Témoin 15 pour lui faire part qu'une de ses conseillères allait sûrement débarquer dans son bureau en pleurant.

- Mme Tremblay nie maintenir un climat de peur et de terreur, précisant que sa porte serait toujours ouverte. Elle croit que cette allégation vient de Mme Lachance. Mme Tremblay reconnait parler fort et entrer parfois comme un coup de vent, mais nie avoir des propos colériques. Elle ajoute que lorsqu'elle a quelque chose à dire, elle l'adresserait directement à la personne selon les règles usuelles de la gestion et inviterait les personnes à faire la même chose.

Conclusion — Allégation 20

En ce qui concerne cette allégation, les témoignages de toutes les personnes rencontrées sont clairs, précis, concordants et décrivent tous un milieu de travail toxique et malsain, empreint de craintes, de peurs et de méfiance, cela étant principalement causé par les comportements et propos de Mme Tremblay. Quant à cette dernière, tout en admettant un ton de voix élevé, nie entretenir un mauvais climat de travail. Devant l'ensemble de ces témoignages, nous pouvons conclure que Mme Tremblay maintient un climat de peur et de terreur en raison de ses comportements et ses propos colériques, les employés ne sachant pas à quoi s'attendre d'elle comme réaction.

La question de savoir si cette allégation ou ces comportements inappropriés correspondent à du harcèlement psychologique en milieu de travail sera analysée dans le cadre de notre conclusion (voir section **XI. CONCLUSION**).

XI. CONCLUSION

À la lumière de notre enquête et après analyse de la preuve, nous retenons les allégations suivantes :

1. **Au cours de janvier 2017, suite à l'envoi d'un courriel par M. Goulet à Mme Tremblay (en copie), celle-ci aurait convoqué séparément M. Goulet et une autre employée, Mme Larocque, pour leur transmettre des reproches quant à l'envoi dudit courriel, sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue.**

2. **Au cours de janvier 2017, lors de cette même rencontre, et en présence de deux autres personnes, soit Mme Pelletier (RH) et M. Arsenault, Mme Tremblay aurait tenu des propos inappropriés et aurait été dénigrante à l'endroit de Mme Larocque.**

3. **Suite à cette rencontre et tout au cours de l'année 2017, Mme Tremblay aurait eu un comportement d'évitement à l'endroit de Mme Larocque et M. Goulet, notamment en ne les saluant pas lorsqu'ils se croisaient au travail et en les ignorant.**

4. **Mme Tremblay aurait manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire aurait crié, à l'endroit de certains employés, notamment :**

    4.1 **À une date indéterminée à l'automne 2017, Mme Tremblay aurait levé le ton envers M. Bélanger;**

    4.2 **Le ou vers le 12 mars 2018, Mme Tremblay aurait levé le ton envers Mme Malenfant, et ce, devant d'autres employés;**

    4.3 **En novembre 2017, dans son bureau et en présence de M. Aubé, Mme Tremblay aurait crié en tenant des propos dénigrants concernant Mme Malenfant;**

    4.4 **Vers la fin de l'année 2017, Mme Tremblay aurait engueulé M. Quirion et levé le ton à son endroit et en présence d'un autre employé;**

    4.5 **En décembre 2016, Mme Tremblay aurait eu un comportement agressif et aurait fait pleurer Mme Bilodeau, le tout, en présence d'un employé;**

4.6 Dans son bureau alors qu'elle était en présence d'une employée, Mme Tremblay, tout en frappant sur le mur et référant à Mme Paquet, aurait crié « la p'tite criss »;

4.7 En novembre 2016, Mme Tremblay aurait levé le ton envers Mme Pelletier lors d'un premier échange téléphonique.

5. Mme Tremblay aurait eu des comportements inappropriés et dénigrants envers M. Couture, alors que ce dernier assurait l'intérim à titre de directeur (octobre 2016 à mars 2017), notamment :

5.1 Alors qu'il ne lui a demandé que de s'assurer que M. Reid signe des documents importants avant le départ de vacances de ce dernier, en lui répondant sèchement et bêtement qu'il ne doit pas tenter de contrôler son agenda;

5.2 À plusieurs moments, en étant bête avec lui devant les autres employés, particulièrement les gestionnaires de sa direction;

5.3 Vers le mois de décembre 2016, en ayant envers lui des propos dénigrants et méprisants alors qu'il présentait devant les cadres de la direction ses demandes budgétaires lors d'une réunion portant sur ce sujet;

5.4 En décembre 2016, en lui transmettant de manière répétée, plusieurs courriels en très peu de temps concernant le même dossier et pour lui rappeler l'échéancier prévu pour le dossier;

5.5 En le retenant dans son bureau pour de longues périodes afin de dénigrer des employés, des gestionnaires ou le comité de direction.

6. Mme Tremblay aurait eu des comportements inappropriés envers Mme Paquet, sa secrétaire, en ne la saluant pas, en ne lui adressant pas la parole et en l'ignorant pendant plusieurs jours, créant un malaise et de l'incertitude pour son emploi chez cette dernière.

8. À l'automne 2017, lors de la première rencontre avec l'ensemble de son personnel, Mme Tremblay aurait affirmé que dans son dernier emploi elle avait le surnom de « Madame Spic and Span », et que par conséquent elle était venue au DGEQ pour faire du ménage.

9. Lors d'une rencontre tenue à l'automne 2016 avec le SCFP, Mme Tremblay aurait affirmé aux personnes présentes qu'elle n'avait pas l'intention de se

faire intimider et que le bouton « eject » n'est jamais trop loin, créant un malaise chez les gens présents.

10. Alors qu'elle n'était arrivée que depuis quelques semaines, Mme Tremblay serait intervenue maladroitement dans l'organisation du party de Noël 2016 du DGEQ, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du « club social » de la DFPP.

11. En présence d'employés du DGEQ, Mme Tremblay aurait dénigré le DGE, M. Reid, à plusieurs personnes de l'organisation.

12. Mme Tremblay aurait critiqué ouvertement et devant des employés du DGEQ, notamment ses adjoints, l'institution elle-même et ses façons de faire.

14. À plusieurs moments, Mme Tremblay aurait dénigré certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs du DGEQ.

15. Mme Tremblay aurait dénigré en alternance les directrices, Mme Lachance et Mme Plante et aurait entretenu des relations tendues et conflictuelles avec elles, conflits qui auraient mené à leur départ respectif du DGEQ.

16. Mme Tremblay aurait attribué des surnoms à certains membres du personnel du DGEQ.

17. En mai 2017 lors d'une rencontre de l'équipe immédiate de la DFPP et dans le contexte de la plainte d'une employée, Mme Tremblay aurait affirmé de façon intimidante que si quelqu'un faisait une plainte contre elle, elle avait de bons avocats et qu'elle allait les « plumer ».

18. Mme Tremblay aurait imposé l'embauche d'un vérificateur, M. Bélanger, malgré un refus d'embauche préalable, et pour finalement utiliser ce nouvel employé pour obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de sa direction.

19. En juillet 2017, lors d'une rencontre relative à un appel d'offres et en présence d'employés d'une autre direction, Mme Tremblay aurait tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de son équipe.

20. Selon plusieurs témoins, Mme Tremblay aurait maintenu un climat de peur et de terreur en raison de ses comportements et ses propos colériques, les employés ne sachant pas à quoi s'attendre d'elle comme réaction.

Au terme de notre analyse de l'ensemble des faits portés à notre connaissance dans le cadre de cette enquête, à la lumière des informations recueillies, des personnes rencontrées, de la documentation déposée et des réponses fournies lors des rencontres concernant les allégations faites, nous pouvons conclure à l'existence de harcèlement psychologique de la part de Mme Tremblay, depuis son arrivée au DGEQ.

À la lumière de notre analyse, nous pouvons conclure que les situations en cause pour lesquelles nous avons retenu les allégations correspondent à du harcèlement psychologique ou à un abus de gestion, le tout, eu égard à la Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail, pièce E-1, aux principes applicables, ainsi qu'aux particularités contextuelles et factuelles existantes dans le présent dossier. En effet, ces comportements et propos, eu égard à leur nature, leur gravité et leur répétition, et tenant compte de la présomption de fait applicable, constituent une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle conduite porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique et entraîne un milieu de travail néfaste, et s'inscrivent clairement dans la définition de harcèlement psychologique tel que défini à la Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail, pièce E-1.

La majorité des témoins ont fait part dans le cadre de notre enquête, de la tenue de propos négatifs et dénigrants, ainsi que des remarques dégradantes de la part de Mme Tremblay qui peuvent être raisonnablement perçus comme créant un environnement émotif et psychologique négatif et néfaste pour le travail.

Nous retenons que l'ensemble des témoignages recueillis lors de cette enquête viennent corroborer qu'à plusieurs reprises et pour plusieurs personnes, Mme Tremblay aurait eu des débordements apparentés à du harcèlement psychologique et considérant la similarité des situations alléguées et la crédibilité des diverses personnes rencontrées, nous pouvons retenir la très forte probabilité que de tels agissements inappropriés se soient produits. De plus, considérant le nombre de personnes visées par les gestes, propos et comportements de la part de Mme Tremblay et la fréquence à laquelle se produisaient ceux-ci, le caractère répétitif est rencontré.

Les témoignages recueillis viennent également éclairer le fait que les gestes, propos et comportements démontrés par l'enquête sont hostiles ou non désirés de la part de ceux qui en ont fait l'objet.

Quant au caractère vexatoire requis pour constituer du harcèlement psychologique, celui-ci s'apprécie de façon objective en fonction de la personne raisonnable, normalement diligente et prudente, placée dans les mêmes circonstances. À ce titre et suite à ce qui a été démontré par l'enquête, il appert que les gestes, propos et comportements démontrés sont clairement et objectivement vexatoires à l'endroit de ceux qui en ont fait l'objet.

Plusieurs témoins nous ont également fait part que les gestes, propos et comportements démontrés par l'enquête avaient eu des impacts importants sur eux et qu'ils en avaient subi une atteinte dans leur vie personnelle, comme professionnelle. Par conséquent, il appert de l'enquête que les gestes, propos et comportements démontrés ont occasionné une atteinte à l'intégrité et à la dignité de plusieurs employés et qu'ils ont entraîné pour ceux-ci un milieu de travail néfaste.

Nous comprenons que de tels débordements de la part de Mme Tremblay ont grandement nui au climat de travail et ont créé un climat de travail malsain au sein du DGEQ.

Notre enquête permet de démontrer clairement que des comportements inappropriés auraient eu cours de la part de Mme Tremblay et que ceux-ci sont constitutifs de harcèlement psychologique. Cette dernière occupant une fonction critique dans l'organisation, a assurément agi en dérogation des attentes de l'employeur à son égard et en inadéquation avec les valeurs et la Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail, pièce E-1, en vigueur à la DGEQ. De plus, plusieurs informations reçues lors de cette enquête viennent clairement mettre en lumière le climat malsain, néfaste et nuisible qui règne au sein de la direction de Mme Tremblay, découlant de ses propos négatifs et dénigrants.

De plus, Mme Tremblay n'a pas respecté les attentes de l'organisation à cet égard. À ce titre, mentionnons qu'en tant que gestionnaire et représentant du DGEQ, il était et demeure attendu de la part de Mme Tremblay que cette dernière adopte une conduite exemplaire et qu'elle demeure vigilante dans ses savoir-être et savoir-faire. L'employeur est en droit de s'attendre, de la part d'une directrice telle que Mme Tremblay, que celle-ci serve de modèle pour les employés sous son autorité, qu'elle prêche par l'exemplarité et qu'elle agisse en adéquation avec les valeurs et l'image du DGEQ.

Or, les comportements actuellement démontrés par l'enquête sont inappropriés en milieu de travail, ils sont de nature à affecter le climat de travail et générer des malaises auprès des employés. Ces comportements exposent la DGEQ à des risques de plaintes de harcèlement et discrimination ainsi qu'en matière de santé et sécurité. Ces comportements placent également la DGEQ dans une position de vulnérabilité quant à son image et sa réputation (à l'interne et publiquement).

De plus, les propos et comportements de Mme Tremblay sont pour autant troublants et préoccupants et considérant leur gravité, qui a été décrite explicitement lors de l'analyse de ce rapport, nous considérons que les autorités compétentes du DGEQ ont le devoir de prendre des mesures correctives et préventives qui s'imposent dans un tel dossier. De tels propos tenus dans un contexte professionnel, et de surcroit, par une personne en autorité, sont complètement inappropriés et en complète inadéquation avec les comportements attendus en milieu de travail.

Finalement, les comportements allégués par les diverses personnes et pour lesquels nous n'avons pu retenir les allégations, par faute de preuve ou compte tenu des versions contradictoires des divers témoignages, nous laissent croire que de tels agissements et comportements aient pu survenir malgré la faute de preuve, et ce, eu égard à la crédibilité des personnes rencontrées et de la concordance entre les versions qui nous ont été fournies.

Devant de tels constats, nous ne pouvons conclure autrement que le pronostic à l'effet que Mme Tremblay puisse modifier ses comportements, sans risque de survenance de faits nouveaux mettant à risque le milieu de travail, est plutôt sombre.

XII. RECOMMANDATIONS

Recommandation propre à Mme Tremblay

Considérant les éléments mis en lumière et les débordements de comportements inappropriés allégués et considérant que les personnes rencontrées ont été victimes de harcèlement psychologique de la part de Mme Tremblay, et que cette dernière, par ses comportements et propos inappropriés a créé un climat de travail malsain, nous recommandons que la DGEQ prenne toutes les mesures jugées nécessaires pour s'assurer de gérer et rectifier cette situation.

Recommandations propres au milieu de travail

Nous jugeons qu'il serait opportun de former l'ensemble des gestionnaires du DGEQ à l'identification des situations à risque de harcèlement psychologique aux techniques de désamorçage rapide et efficace de ces situations.

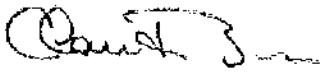
De plus, il serait important que la direction rencontre l'ensemble des employés et des gestionnaires pour leur rappeler les attentes en matière de respect et civilité au travail, ainsi que les conséquences en cas de non-respect.

Recommandation de suivi

Dans un cadre préventif, pour vérifier si la situation demeure stable et si d'autres événements devraient être portés à l'attention de la direction du DGEQ, un suivi sur une période de six (6) mois, à raison de deux (2) fois par mois au cours des trois (3) premiers mois et une fois par mois par la suite, devrait être effectuée par les autorités compétentes, et ce, afin de vérifier si les recommandations correctives et préventives ont amélioré le milieu de travail.

En espérant le tout conforme, nous demeurons à votre disposition si de plus amples informations s'avéraient nécessaires et nous vous prions d'accepter nos meilleures salutations.

RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.



Claude Boies, LL.L,
Consultant senior

ANNEXE I : LISTE DE LA DOCUMENTATION AU DOSSIER

DOCUMENTATION DÉPOSÉE PAR L'EMPLOYEUR :		
No de pièce	**Description**	**Nombre de pages**
E-1	*Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail* – Document interne entré en vigueur le 14 juin 2016	11
E-2	*Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*	7
E-3	*L'éthique dans la fonction publique québécoise*	20
E-4	*Déclaration relative aux principes d'éthique et règles déontologiques*	1
E-5	*Loi sur la fonction publique*	7
E-6	*Évaluation du rendement – Personnel d'encadrement et CGRH*	5
E-7	Organigramme du DGEQ, mis à jour le 18 avril 2018.	1
E-8	*Notes administratives, chronologie des événements et liste des témoins*	27
E-9	Courriel de réponse à une question de l'enquêteur, 7 juin 2018.	1
E-10	*Notes administratives, chronologie des événements et liste des témoins*	27
E-11	Présentation préliminaire des résultats	11

DOCUMENTATION DÉPOSÉE PAR LA PERSONNE MISE EN CAUSE :		
No de pièce	**Description**	**Nombre de pages**
M-1	Témoignage de la mise en cause lu et remis à l'enquêteur.	1
M-2	Profil de la mise en cause	1
M-3	Échange de messages textes entre la mise en cause et le Témoin 13, 12 avril 2017.	1
M-4	Échange de messages textes entre la mise en cause et un collègue, 24 janvier-6 février 2018.	3

DOCUMENTATION DÉPOSÉE PAR DES TÉMOINS :		
No de pièce	**Description**	**Nombre de pages**
T5-1	Courriel de Karine Paquet à la Direction du financement des partis politiques ayant pour objet *Mouvement au sein de la DFPP*, 27 octobre 2017.	2
T5-2	Courriel de Karine Paquet à Patricia Plante et Hélène Lachance ayant pour objet *Réaménagement DFPP-3 juin*, 30 mai 2017.	1
T5-3	Échange de courriels entre la mise en cause et le Témoin 5 ayant pour objet *Hélène Lachance*, 8 novembre 2017.	3
T5-4	Courriel de la mise en cause au Témoin 1 ayant pour objet *Bonjour*, 16 janvier 2018.	2
T5-5	Courriel de la mise en cause à la Conformité en financement politique et plusieurs autres destinataires ayant pour objet *Pigeonnier devant la salle de reprographie*, 15 août 2017.	2
T6-1	Courriel de Contribution municipale au Témoin 13 ayant pour objet *Situation à l'équipe des contributions et de la conformité*, 18 janvier 2017.	3

DOCUMENTATION DÉPOSÉE PAR DES TÉMOINS :		
No de pièce	**Description**	**Nombre de pages**
T12-1	Courriel du Témoin 10 datant du 8 mars 2017 ayant pour objet *Crédit horaire en pm* transféré au Témoin 12.	2
T12-2	Courriel de la mise en cause datant du 1er mars 2017 ayant pour objet *Communications écrites à l'extérieur du DGEQ* transféré au Témoin 12.	1
T12-3	Courriel de la mise en cause datant du 20 novembre 2017 ayant pour objet *Durant la formation de vendredi dernier…* transféré au Témoin 12.	2
T12-4	Courriel de la mise en cause au Témoin 12 ayant pour objet *Candidatures poste d'analyste occasionnel*, 12 avril 2017.	3
T13-1	Version des faits du Témoin 13 et échanges de messages textes du Témoin 13 en annexe.	28

E
45
28 janv 20
M4

NOTES ADMINISTRATIVES, CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS ET LISTE DES TÉMOINS

Personne en cause

Annie Tremblay : Directrice du financement des partis politiques

Personnes pouvant apporter un éclairage :

Monsieur Pierre Reid : Directeur général des élections

Geneviève Gingras : Coordonnatrice RH

Julie Pelletier : Conseillère RH relations de travail

Antoine Gagnon : Répondant HP

Julie Dubé : Ancienne directrice RH

Témoins

Sai Ho Yuen : Directeur du Service de la conformité

Cécile Vachon : Secrétaire du Service du registre

Martin Morin : Adjoint exécutif

Jérémie Aubé : Chef d'équipe du Service de la conformité

Vincent Quirion : Chef d'équipe du Service de la conformité

Simon Couture : Chef d'équipe du Service du registre

Maryse Malenfant : Secrétaire du Service de la conformité

Julie Gauvin : Directrice du Service du registre

Marc Arsenault : Adjoint à la directrice

Nadia Larocque : Technicienne en administration

Pascal Bélanger : Vérificateur

Autres témoins (à valider)

Hélène Lachance (Anciennement directrice du Service du registre présentement en préretraite)

Patricia Plante (Anciennement directrice du Service de la conformité / voir notes administratives)

Rénaldo Robitaille (départ en mutation / voir notes administratives)

Me Lucie Fiset : Directrice des affaires juridiques

2016-10-31 Entrée en fonction de Madame Annie Tremblay

2016-11-04 Discussion (Julie Pelletier et Annie Tremblay)

À la demande de Julie D., je laisse un message téléphonique (mercredi) à AT pour lui parler de mes « services ». C'est finalement le vendredi que nous réussissons à nous parler (pour la 1re fois depuis son entrée en fonction). D'entrée de jeu, elle m'explique qu'elle est débordée et se demande si on lui cache des choses en faisant référence à la situation difficile à la DFPP. Elle me dit également sur un ton sec et très bête, presqu'en criant, qu'elle n'a qu'un seul patron et c'est M. Reid et qu'elle n'a pas vraiment le temps de discuter de cela. Elle m'explique que cela n'a pas d'allure tout ce qu'on lui demande qu'elle a plein de réunions, etc. Elle me fait comprendre que tout ce qui touche la gestion disciplinaire des employés elle laisse le tout à ses gestionnaires. Je lui explique que si jamais elle souhaite avoir de l'information, je suis disponible pour en parler. Par la suite, j'ai quand même l'impression qu'elle souhaite en parler car elle me pose des questions pour savoir ce qui se passait avant. Finalement, bien qu'elle m'a signifié ne pas avoir le temps pour ces dossiers, elle me demandera ultérieurement une rencontre à ce sujet. Cette rencontre aura lieu le 25 février 2017 en compagnie de Patricia Plante.

2017-02-06 : Entrée en fonction Patricia Plante Directrice Service de la conformité

*Il faut noter qu'à peine quelques jours après son entrée en fonction elle se questionnait sur les agissements de sa gestionnaire auprès des RH.

2017-03-01 Entrée en fonction Hélène Lachance Directrice service du registre

2017-04-27 Rencontre (Antoine Gagnon et Hélène Lachance (Directrice service du registre) - discussion, déposition, dénonciation, propositions de solutions)

Madame Lachance me rencontre dans mon bureau afin de discuter d'une situation qu'elle souhaite voir changer.

Madame Lachance fait un récit détaillé et précis. Madame Lachance a, à quelques reprises, versé quelques larmes pendant la rencontre.

Madame Lachance me fait un résumé de son arrivée au DGEQ :

- Elle est entrée en fonction au DGEQ le 1er mars 2017
- Elle a eu rapidement des indices par les autres employés que Madame Annie Tremblay était une personne « coriace ».
- Madame Tremblay vient se confier de sujets confidentiels dès les premiers jours suivants son arrivée.
- Madame Tremblay confie l'intérim de la direction à madame Lachance.

Madame Tremblay confie à madame Lachance que Patricia Plante serait une gestionnaire non bonne. Si Madame Lachance proposait à Madame Tremblay de remettre Patricia gestionnaire, Madame Tremblay répondait « ben non ».

Martin Morin (adjoint de Madame Tremblay) confie à madame Lachance que madame Tremblay n'aime que madame Lachance sur tout l'étage.

Monsieur Simon Couture confie à madame Lachance que Madame Tremblay n'aime que Martin Morin et madame Lachance.

Madame Tremblay aurait un langage direct et peut donner des coups de poing sur la table.

« Le presto est toujours à « On » »

« On marche sur des œufs »

Nadia Laroque (une employée) « est passée à la moulinette » de Madame Tremblay

Monsieur Simon Couture est « balafré ». Madame Lachance me dit qu'il travaille à sa satisfaction (selon ses critères, il est un bon employé).

Kathleen Giguière-Tremblay dit à Hélène qu'Annie a dit aux vérificateurs qu'elle va les remplacer.

Vincent Quirion a pleuré à plusieurs occasions.

Discussion (Antoine et Hélène Lachance) concernant une rencontre à l'occasion d'un suivi du Comité de direction avec Annie Tremblay, Patricia Plante, Marc Arsenault, Martin Morin, Hélène Lachance

- Chaque sujet du comité « on se fait rentrer dedans »
- Annie demande « comment ça t'as pas fait ça? »
- Annie demande de faire avancer un guide. Simon n'avait pas terminé un guide. Hélène dit qu'il lui faut l'aide de Vincent pour terminer le guide plus efficacement.
- Annie ne veut pas que Simon travaille avec Vincent pour ce mandat (rédaction du guide).
- Hélène me dit qu'il y a contradiction avec le discours où « Annie souhaite que tous travaillent ensemble » (les 2 services)

Discussion (Antoine et Hélène Lachance) concernant une rencontre à l'occasion d'un second suivi du Comité de direction avec Annie Tremblay, Patricia Plante, Marc Arsenault, Martin Morin, Hélène Lachance

- Aucun ordre du jour.
- Hélène n'a pas pu apporter des documents et prévoir les réponses aux points qui vont être abordés.
- Martin revient sur des documents.
- Annie se plaint que M. Reid ne soit pas content des contributions n'ayant pas été ... *(Antoine- j'ai manqué la fin de la phrase)
- Annie dit à Hélène « t'es incompétente, je vais faire entrer des auditeurs à ta place »
- Annie dit en parlant d'Hélène que « un gestionnaire est capable habituellement ».

Discussion (Antoine et Hélène Lachance) concernant une rencontre le 2017-04-27 (9h30) entre Annie Tremblay et Hélène Lachance

(Antoine : Selon ce que je comprends, il semble y avoir seulement Hélène et Annie pendant ce début de rencontre, mais d'autres étaient attendus)

<u>Hélène me raconte l'échange entre elle et Annie :</u>

- Hélène me dit que « Annie à une face glaciale et fermée »
- Hélène aurait dit 2 fois « bonjour »
- Au 2e bonjour Annie répond « Oui oui bonjour, j'espère que tu es plus de bonne humeur qu'hier. »
- Hélène dit « Je ne sais pas quelle face tu aurais si tu t'étais fait rabrouer devant plein de monde »

- Annie aurait répondu quelque chose du genre « moi ça ne me dérangerait pas »
- Hélène « on n'est pas pareille »
- Annie annule la rencontre.

Discussion (Antoine et Hélène Lachance) concernant un appel téléphonique (Annie Tremblay et Nathalie Pitre, directrice des communications, appellent Hélène Lachance du bureau de Nathalie)

- Nathalie demeure calme pendant la discussion.
- Annie a un ton de voix excitée et énervée.
- Elles informent Hélène que Jasmin Laferrière a envoyé un document à un petit journal.
- Hélène entend Annie dire « ça fait plusieurs fois que je t'avise à cet effet. »
- Hélène se sent rabrouée devant une personne. Hélène dit que c'est « inacceptable »

Selon Hélène, des gens ont été victimes du climat : Nadia Laroque, Vincent Quirion, Simon Couture, Marc Arsenault

(Peut-être aussi Martin Morin, Hélène est moins affirmative pour lui)

Marc Arsenault serait à ramasser à la petite cuillère.

Il a eu une rencontre avec Hélène et il était très stressé. Hélène l'invite à revenir plus tard lorsqu'il serait plus calme.

Marc Arsenault dit à Hélène qu'il est « tellement nerveux, tu n'as pas idée »

1 heure plus tard, il envoie un courriel à Hélène : titre « Merci », il dit que la raison de son stress est Annie. Il dit qu'Hélène lui a fait prendre connaissance que si on veut être traité avec respect il faut traiter les autres avec respect.

Hélène me dit ne pas savoir ce que M. Reid sait

Hélène me dit qu'elle ne sait pas ce qu'Annie dit à M. Reid

****

Hélène me demande si elle doit signaler la situation à M. Reid. Je lui demande ce qu'elle en pense. Je l'invite à signaler la situation à M. Reid si elle croit que c'est la bonne chose à faire.

Hélène pleure

Hélène me dit qu'elle ne veut pas que d'autres subissent ce qu'elle a subit.

Hélène me dit avoir vécu la même chose au ministère de la Justice. Elle me dit qu'elle se serait fait dire de ne pas déposer de plainte par le répondant en harcèlement psychologique à l'époque.

Hélène me dit que le Ministère de la Justice aurait attendu d'avoir 10 démissions de gestionnaire avant d'agir.

****

Hélène me dit (et m'informe du fait) qu'Annie va déposer son dossier aux Ressources humaines. Sur un ton très affirmatif et non interrogatif.

(Selon ce que je comprends, c'est Annie qui aurait dit à Hélène qu'elle allait déposer son dossier auprès des Ressources Humaines)

****

On fait le tour de la politique en harcèlement civilité et conflit du DGEQ.

Processus interne, enquête, CFP, définition de ce qu'est le harcèlement psychologique, etc.

Hélène me dit avoir déjà 2 options en tête

1- Prendre des vacances et sa retraite par la suite
2- On fait quelque chose à l'interne

Je dis à Hélène que pour l'immédiat, je ne suis pas en mesure de lui confirmer les actions que le DGEQ va mettre en place. Je lui dis que je vais cependant communiquer rapidement avec elle pour en discuter.

Je lui demande de prendre un temps de réflexion avant de signer une retraite. Je lui dis que je ne peux pas l'empêcher de prendre sa retraite, mais que cette option me semble importante de ne pas la prendre sur un coup de tête. Je lui rappelle que je vais lui proposer des actions sous peu.

Hélène me dépose une 1re lettre où elle résume les évènements qu'elle vit actuellement à la DFPP.

Hélène me dépose une seconde version de la lettre. Ceci, suite à un appel où je lui indique que contrairement à ce qu'elle souhaitait faire (selon les destinataires de la lettre) je lui suggère de ne pas envoyer la lettre à Madame Julie Dubé (directrice des RHM) et Monsieur Gaétan Gingras (directeur des services à la gestion). Mais de plutôt se limiter à la communication de la lettre à M. Reid (à titre de dirigeant du DGE et supérieur hiérarchique) et Moi (répondant HP). Ceci afin de ne pas porter atteinte à la réputation d'Annie en divulguant des informations à trop de personnes qui n'ont pas nécessairement besoin de connaitre tous ces détails.

Hélène enlève également le nom de personnes qu'Annie aurait qualifiées de façon peu élogieuse en la présence d'Hélène. De mémoire, il y avait le nom de plusieurs gestionnaires que je ne nommerai pas ici de peur d'oublier ou de confondre un nom.

Hélène viendra déposer sa seconde version en fin de journée du 2017-04-27

Hélène me demande si son dossier a été déposé en relations de travail. Je lui confirme que je ne suis pas au courant d'une telle action, et que je ne suis pas toujours au courant de tout ce qui se passe aux RH non plus.

Je lui dis de ne pas s'inquiéter outre mesure pour l'instant, que je traitais pour ma part son dossier dans une toute autre optique.

2017-04-28 Discussion (Antoine Gagnon et Hélène Lachance)

Hélène me confirme ne pas avoir eu d'échanges avec Annie.

Et que tout se déroule bien actuellement (aucun échange négatif avec ses collègues)

Hélène me dit avoir eu des échanges par courriel seulement avec Annie.

Je lui dis que nous avons demandé à Annie de favoriser les échanges par courriels lors des échanges qu'elle aurait avec elle (Hélène).

Je demande à Hélène de favoriser tant que possible les échanges par courriel.

Hélène me rappelle que Marc avait pris connaissance de ce qui le stressait au travail (voir plus haut).

Hélène me rappelle qu'un employé (Luc Robitaille) avait signalé à Hélène qu'il considérait qu'il manquait de main-d'œuvre pour faire tout le travail dans le service. (Hélène me confirme qu'effectivement le départ prévisible de 2 employés Loi électorale : Stéphanie et Éric coordonnateurs tous deux ne seront pas renouvelés.)

Luc aurait dit à Annie que selon ses observations, il manquerait de main-d'œuvre. Annie aurait dit à Luc qu'il ne faut pas dire ce genre de chose. Et que « il s'est fait entrer dedans par Annie »

Hélène pense que Martin « met de l'huile sur le feu »

Hélène pense que Martin aurait sans doute son poste si elle venait qu'à quitter. Il lui aurait déjà dit qu'il était éligible à un poste de cadre, mais qu'il visait les postes de cadre 3 pas des petits postes de cadre 4.

Hélène me rappelle que Patricia était non bonne aux yeux d'Annie. Elle me dit que cela a changé lorsqu'Annie a appris que Normand Légaré était sa connaissance. Annie aimerait Patricia depuis ce moment.

Hélène me dit qu'elle n'est pas psychologiquement prête à « ouvrir» » les courriels d'invitation pour des rencontres avec Annie. Elle me dit qu'elle n'est pas prête à affronter Annie. Annie est un trop grand stresseur. Elle a peur d'être « rebutée » devant tout le monde.

Action proposée par Hélène :

- La relocaliser comme cadre auprès de M. Reid. Elle tenterait de quitter pendant ce temps. (Elle demande de faire attention si nous faisions cela afin de ne pas être stigmatisés aux yeux des employés)
- Hélène ne veut pas qu'on traite la plainte comme une plainte entre « Hélène contre Annie ». Mais bien un problème de climat à la DFPP.

2017-05

Décision de faire un diagnostic organisationnel et de retenir la Firme Réseau DOF. Cette décision était principalement motivée par les difficultés rencontrées par Annie Tremblay dans sa direction et dont elle a parlé à plusieurs reprises à M. Reid.

2017-05-02 Rencontre (Antoine et Hélène Lachance)

1re Action proposée à Hélène :

1- Je parle de médiation avec Hélène.

Je lui présente les avantages et les résultats attendus (discrétion, en privée, approches gagnant-gagnant, encadrée par quelqu'un de neutre et impartial, aborde le côté humain, n'engage pas les collègues et employés, vise a trouver des solutions que les parties acceptent.

Je lui précise la différence entre médiation, enquête, diagnostic organisationnel.

Hélène me dit qu'elle va me revenir d'ici vendredi pm le 2017-05-05.

Hélène n'est pas convaincue que la médiation va pouvoir tout régler. Elle dit « La médiation ne réglera pas le problème de l'organisation. Le malaise va demeurer. »

Hélène me parle d'une rencontre s'étant réalisée le 2017-05-02 : Annie, Hélène, Me Lucie Fiset, Me Lebrun, Martin et Marc sont présents à cette rencontre.

Hélène est perplexe suite à la discussion qui suit la rencontre.

La rencontre s'est bien passée. La rencontre se termine en discutant de d'autres choses.

- Annie dit « Ça s'est bien passé »

- Hélène dit « Me Lebrun ne fera pas de cours de guitare ce soir ».

- Me Lebrun pose une question « qu'est-ce que le bien et le mal ? »

- Annie « le mal c'est les gens qui médisent »

- Hélène « le bien et le mal c'est une vision personnelle »

- Me Lebrun « effectivement »

- Annie « Ceux qui font le mal c'est un boomerang et ça leur revient dans le dos (ou sur le nez) »

Hélène me dit avoir rencontré une employée qui avait à larme à l'œil.

L'employée dit que plus rien ne se fait comme auparavant.

L'employée donne des exemples où il y a eu des changements. Ces changements proviennent d'orientation de la direction. Selon Hélène l'employée est sur le bord du « Burnout »

2017-05-08 Discussion (Antoine et Hélène Lachance)

J'informe Hélène qu'elle va pouvoir rencontrer un avocat pour une analyse de recevabilité en harcèlement psychologique le 10 mai à 8h30.

Hélène me dit qu'elle ne souhaite pas rencontrer d'avocat pour une enquête.

Hélène me dit qu'Annie est venue enterrer la hache de guerre le 4 mai 2018.

Annie serait venue voir Hélène et elle « Annie » aurait eu une « prise de conscience ». Lors de cette rencontre, Hélène aurait dit à Annie que « se faire crier dessus » était inacceptable.

Hélène est positive à l'impression que les futures discussions seront positives.

Elle souhaite voir comment évolueront les choses.

Nous cessons donc la démarche avec l'avocat. (Validations avec le SCT : Annick Drouin)

2017-06-09 Discussion (Antoine et Hélène Lachance)

Hélène me dit qu'Annie a changé de comportement et qu'elle serait maintenant favorable au bon climat de travail.

2017-06-22 Discussion (Antoine et Hélène Lachance)

Hélène me confie n'avoir pas été mise au courant du départ de Patricia pour une promotion dans un autre ministère. (Patricia est l'autre cadre 4 de la Direction sous Annie)

En fait, elle dit avoir appris cette nouvelle en consultant l'info-carrière.

Hélène va envoyer un courriel où elle explique son étonnement face au départ et à la façon dont elle a appris le départ. Annie et Hélène échangent une série de courriels et dans un dernier courriel, Hélène met son adresse courriel personnelle en CC. Dans un courriel de réponse, Annie fait le commentaire à Hélène.

Bonjour Hélène,

Oui après 5 mois à titre de cadre 4, Patricia a été promue cadre 3. Elle a réussi tous les concours de promotion au gouvernement du Québec.
Elle a donc annoncé son départ hier à son personnel.
Nous sommes vraiment tristes qu'elle quitte le DGEQ.

Merci beaucoup et bonne journée!

« « «

Bonjour Annie,

C'est rapide l'annonce à son personnel hier et le poste dans Emplois en ligne le lendemain.

Bonne journée,

« « « «

Allo
Tu achemines aussi les courriels du DGEQ à ton adresse courriel personnelle ?
Merci
A

Hélène me dit qu'elle ne souhaite pas que les RH interviennent.

Un autre échange concernant le poste de Patricia où je reçois (possiblement par erreur en CC au lieu de CM un courriel de la part de Hélène.) :

Expéditeur: Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca>
Date: 21 juin 2017 à 11:15:45 HAE
Destinataire: "Antoine Gagnon" <AGagnon@dgeq.qc.ca>, "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép : Rép. : Poste de directeur de la conformité en financement politique

Mme Hélène Lachance
Directrice
Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-3570 T. 1 866 232-6494 (sans frais)

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>>

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : Hélène Lachance
CC : Antoine Gagnon; Marc Arsenault; "hlach007@gmail.com"
Date : 2017-06-21 11:13
Objet : Re: Rép. : Poste de directeur de la conformité en financement politique
Bonjour,

Pourquoi Antoine Gagnon est en copie dans ton courriel?

Merci

Envoyé de mon iPhone

Le 21 juin 2017 à 09:43, Hélène Lachance <HLachance@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Annie,

C'est rapide l'annonce à son personnel hier et le poste dans Emplois en ligne le lendemain.

Bonne journée,

<IMAGE.png>

>>>

De : Annie Tremblay
À : Lachance, Hélène
CC : Plante, Patricia
Date : 2017-06-21 09:28
Objet : Rép. : Poste de directeur de la conformité en financement politique

Bonjour Hélène,

Oui après 5 mois à titre de cadre 4, Patricia a été promue cadre 3. Elle a réussi tous les concours de promotion au gouvernement du Québec.
Elle a donc annoncé son départ hier à son personnel.
Nous sommes vraiment triste qu'elle quitte le DGEQ.

Merci beaucoup et bonne journée!

<IMAGE.png>
>>> Hélène Lachance 2017-06-21 08:49 >>>
Bonjour Annie,

J'ai reçu ce matin une alerte du site Emplois en ligne concernant le poste de directeur de la conformité en financement politique. Tu comprendras ma surprise ! Je voulais savoir s'il s'agit bien du poste de Patricia Plante car si c'est le cas j'aimerais en informer mon équipe.

Merci,

<IMAGE.png>

2017-06-27 Rencontre (Antoine, Cécile Vachon et Gaétan Gingras)

Témoignage de Cécile Vachon **secrétaire d'Hélène Lachance** à la DFPP.

- Madame Vachon est actuellement en vacances, mais a souhaité décrire la situation qu'elle vit au bureau. Elle est allée voir Monsieur Gaétan Gingras à son bureau. Monsieur Gingras est venu me chercher pour que je puisse rencontrer madame Vachon et recueillir son témoignage.
- Madame Vachon pleure à quelques reprises pendant l'entretien.

- « On marche sur des œufs » « On a peur que ça éclate »

À mon interrogation à savoir d'où provenait cette pression, elle me répond : « de chez Annie »

Elle donne des exemples :

- Un document préparé par Simon Couture (municipal) pour la DAJ ayant été validé par Hélène et Kathleen a été arrêté par Annie. Ce document a finalement été rédigé par Marc Arsenault (provincial) qui l'a refait.
- Une lettre rédigée par le service de Hélène avec le OK de Hélène est acheminée au bureau de Annie afin qu'elle soit signée par M. Reid. Lorsque madame Vachon demande si Annie est absente pour recevoir la lettre, elle me dit qu'elle se fait répondre « que ce n'est pas de mes affaires ». La lettre est finalement revenue sans justification sauf absence d'Annie.
- Des documents reviennent souvent hachurés pour diverses raisons
    - Mauvaise police
    - Mise en page non OK même si le modèle des communications est utilisé

- Elle dit avoir « l'écoeurite aiguë », que ce « n'est pas une ambiance de travail normale».
- Elle dit être toujours sur le stress. Elle dit ne pas se sentir supportée par la haute direction. Que tout bloque plus haut.
- Les documents sont scrutés à la loupe, s'il y a quelque chose ça va revenir. On ne sait pas de quelle façon ça va revenir. Les documents reviennent vite, raides et avec des mots qu'on ne veut pas entendre.
- Kathleen « shakait de même hier » (en me montrant sa main qui tremble). Elle a été une demi-journée à pleurer suite au refus de sa lettre qui devait aller à la DAJ (document de Simon discuté plus haut).

**

- Annie avait demandé à Karine (secrétaire d'Annie) d'aller chercher un document que Kathleen préparait. Kathleen n'étant pas présente, Karine a cherché sur le bureau de Kathleen pour prendre le document et l'apporter « chez Annie ».
- Dans l'ascenseur, Karine a informé Kathleen qu'elle avait pris le document sur son bureau. Kathleen a « sauté ça d'haut ». Kathleen est allée voir Hélène pour en discuter. Les corrections n'étaient pas terminées ». Hélène et Simon ont aussi réagi fortement. Hélène, Simon et Kathleen étaient en colère.

**

En lien avec le climat :

« Il va falloir qu'il y ait un changement »

« L'atmosphère a changé complètement »

« C'est dans la manière dont les choses sont demandées »

« Kathleen a passé une entrevue hier »

« Marc Arsenault pense à sa retraite lui aussi »

« Comme j'ai le cœur au travail, je vais passer au travers des élections générales »

« Si j'avais une baguette magique « on mettrait des hommes à la place »

« L'ambiance pourrait être beaucoup mieux »

« Ça fait du bien d'être en vacance cette semaine »

Elle me dit penser qu'Annie Tremblay est la cause de la situation problématique

Madame Vachon me confie que « je dine avec une employée qui travaille avec Annie Tremblay, elle travaille de peur »

Madame Vachon me dit :

« Je rentre plus tard et je quitte plus tôt pour éviter le milieu de travail »

« Je ne prends plus de pause pour éviter d'entendre les problèmes des autres »

« Dans la salle à manger, les gens se confient. Ils sont « 5 à 6 comme faut ». 1 dans l'équipe d'Annie et le reste dans l'équipe d'Hélène. »

« Je ne côtoie pas l'équipe de Patricia, je ne sais pas s'ils vont mieux ou pas »

**

Un souper communautaire DFPP + DAJ à été organisé.

+/- 5 employés du service de Hélène ont participé (pas Hélène)

0 employé de la conformité (équipe de Patricia)

Annie + Karine + 1 employé à une table, seul

Annie a connaissance que Patricia quitte pendant le repas.

2017-06-27 Rencontre (Julie D., Julie P., Hélène H., Annie T. et Patricia P. au sujet des conditions de travail et de la gestion de l'assiduité)

Cette rencontre est à la demande d'Annie T. Les sujets qui seront traités sont les suivants :

- Sensibilisation concernant la remise des permis d'absence
- À quel moment demander des pièces justificatives (ex. décès, déménagement)
- Aménagement des bureaux (règles d'attributions)
- Vacances (règles d'attributions)
- Golf? Conditions de travail?
- Heures supplémentaires (nous informe qu'elle refuse toute banque d'heures supplémentaires rémunérées)
- Etc.

- Nous discutons également d'une problématique que Mme Lachance a avec un employé (Pascal Bélanger). Ce dernier quitte souvent son poste de travail pour aller fumer, soit au-delà des 15 minutes de pause qui lui sont permises. Elle souhaiterait éventuellement intervenir.
- Dans l'ensemble, la rencontre se déroule bien.

***Il est à noter qu'en PM une rencontre était aussi prévue entre Julie P. et Annie T. concernant Hélène Lachance, puisque AT a des difficultés avec elle. Hors, lors de cette rencontre, rien n'a paru.

2017-06-27 Rencontre (Annie Tremblay et Julie Pelletier)

Sujet : Gestion d'une employée difficile (gestionnaire Hélène Lachance). Employée d'humeur changeante qui rapidement, s'est mis à défendre son équipe. Grosso modo, les éléments qu'elle reproche à HL :

- Ne veut plus faire de réunion
- Humeur changeante et proximité avec son équipe (les défends beaucoup).
- Absentéisme
- Absence de loyauté (l'aurait traité de «despote»)

Cette rencontre dure un bon 2-3 heures. En gros, je lui conseille d'avoir une bonne rencontre avec son employée qui permettrait aussi de valider ses impressions, etc. J'insiste beaucoup sur l'importance d'avoir une telle rencontre avec elle. Tout au long, je sens la gestionnaire démunie. Je lui donne des conseils sur la façon d'intervenir. Elle ne semble pas à l'aise avec la situation. Elle se dit craintive, mais me remercie pour mes conseils.

2017-06-28 Rencontre (Antoine et Pascal Bélanger)

Pascal Bélanger un employé de la DFPP

Me semble nerveux et la raison de sa présence ne m'apparait pas claire au moment de la prise du rendez-vous.

(((Notes personnelles lors de la rédaction de ce document : Afin de contextualiser cette rencontre, je voudrais rappeler que nous sommes dans une dynamique qui s'approche d'une plainte croisée entre Hélène et Annie. Je sais également que l'employé rencontré (Pascal Bélanger) est un employé qu'Annie est allée chercher dans son ancienne organisation. Et qui a été déplacé par Annie dans l'équipe de Hélène récemment.))).

En résumé, il décrit sa problématique ainsi :

- Il est actuellement prêté à l'équipe d'Hélène (depuis le 23 mai 2017 (depuis +/- 1 mois).
- Il demande de retourner dans l'équipe de travail non dirigée par Hélène.

- Il se plaint de n'avoir ni attente ni mandat.
- Il me dit qu'il n'a pas l'impression d'avoir de dossier de professionnel à réaliser.

- Il me dit qu'Hélène aurait dit 5 fois à son équipe avoir été informée par Simon Couture du départ de Patricia Plante. Ce qui, selon lui, est un manque de respect pour Patricia Plante et Annie Tremblay.
- Il a l'impression qu'Hélène « se fout » de son personnel.
- Il dit n'avoir jamais vécu « ça » en 25 ans de carrière.
- Il me dit que c'est la première fois qu'il va aux RH.

- Il affirme vouloir respecter la hiérarchie (informer Hélène de son intention de quitter).
- Me dit qu'il aimerait mieux parler directement à Annie que de prendre un rendez-vous avec Hélène et lui en parler.
- Me dit ne pas souhaiter prendre un RV avec Hélène.
- Dit avoir pris 2 RV avec Hélène, mais qu'elle ne l'a pas encore rencontré.
- Il me dit également préférer passer par les RH.

- Il termine en m'informant qu'il prendra 2 jours de maladie suite à notre rencontre, car il est trop fatigué par la situation qu'il vit au travail.
- Il me dit que cette fatigue vient des mauvaises relations avec Hélène ET de la mauvaise santé de son père.
- Il me dit aussi ne pas être en conflit avec Hélène actuellement.

C'est une rencontre qui me laisse un étrange sentiment, je ne suis pas certain de bien comprendre l'intention de monsieur Bélanger. Et je ne comprends pas exactement quel est le problème qui après 4 semaines rend monsieur Bélanger si inconfortable.

2017-06-28 Discussion (Julie Pelletier et Hélène Lachance)

Je fais un suivi auprès d'elle afin de savoir si la rencontre de la veille avait répondu à ses besoins. Elle me mentionne qu'elle n'a pas appris grand-chose et qu'elle n'aurait pas assisté à la rencontre. Je la questionne à savoir si elle a besoin de conseils concernant sa problématique avec Pascal Bélanger. Elle me dit qu'elle souhaite attendre un peu. Elle m'explique qu'il a été changé de service car il ne s'entendait pas avec Patricia Plante et qu'il souhaitait changer de service (c'est un ami d'AT). Elle a accepté de le prendre pour 4 mois (fin mai à fin septembre). Il prend tout le mois de juillet en vacances donc comme ce n'est jamais de longues absences, elle va attendre son retour. Il s'occupe de la révision du processus avec Nadia Larocque. C'est un gars qui a toujours été comme ça (prendre plusieurs pauses). Sinon elle m'explique qu'elle a une super équipe. Sur les 26 personnes, elle n'a rien à redire, sauf qu'il s'agit d'une équipe qui a beaucoup été délaissée.

2017-06-28 Discussion (Julie Pelletier et Annie Tremblay)

Je fais un suivi avec AT de notre discussion du 27-06, elle me dit qu'elle va suivre mes conseils, c'est-à-dire d'intervenir au fur et à mesure et d'essayer de moins s'éloigner d'elle. Elle se dit toutefois craintive d'elle. Elle va y repenser pour la rencontrer afin de revenir sur les événements et pour avoir une discussion franche avec elle.

2017-07-04 Rencontre RH

Résumé de la discussion portant sur le climat de travail à la DFPP (relation Annie et Hélène)

Présents : Julie Dubé, Julie Pelletier, Geneviève Gingras et Antoine Gagnon ((tous des RH)).

Constats :

- 2 employés sont venus décrire un mauvais climat de travail :
    1. 2017-06-27 : Cécile Vachon
    2. 2017-06-28 : Pascal Bélanger
- Annie dit qu'elle ne souhaite plus parler à Hélène sans témoin
- 2 clans semblent être formés : Annie + employés et Hélène +employés

Idées retenues :

- Coaching pour Annie
- Diagnostic organisationnel
- Enquête HP

2017-07-14 : Départ en mutation de Patricia Plante pour une promotion

2017-08-01 Première rencontre avec Mme Manon Cléroux du Réseau DOF afin de débuter l'intervention, présenter les messages clés en fonction des auditoires, composition des groupes représentatifs.

Présences : Manon Cléroux, Antoine Gagnon, Julie Dubé, Annie Tremblay

---

2017-09-20 : Rencontre avec Hélène Lachance pour lui présenter le diagnostic

À la suite de la présentation du diagnostic à Hélène Lachance, il est décidé de retarder de quelques semaines parce que son équipe de travail s'affaire à la réalisation d'un gros mandat très exigeant en temps.

Présence : Annie Tremblay, Hélène Lachance, Julie Dubé, Jésabelle Sirois

---

2017-09-26 : Présentation de la démarche aux chefs d'équipe

La démarche est présentée aux chefs d'équipe.

Présences : Manon Alain, Marc Arsenault, Jérémie Aubé, Simon Couture, Hélène Lachance, Nadia Laroque, Vincent Quirion, Annie Tremblay, Julie Dubé Sirois, Jésabelle Sirois

---

2017-09-27 Discussion (Antoine et Martin Morin)

Martin Morin est en invalidité

Lors d'un appel de suivi, Martin me décrit sa situation au travail ainsi :

« J'ai un problème avec un cadre 3 relevant du dirigeant »

« Une personne agressive »

« Elle le fait avec plusieurs individus »

« C'est inacceptable dans un milieu de travail » « surtout dans l'administration publique »

Il compare sa situation vécue avec Annie comme « un père qui agresse sa fille »

Il me confie songer à changer de travail.

« J'ai toujours envie de travailler, mais pas à la DFPP »

Lors d'une entrevue pour un autre travail, il s'est fait dire que madame Tremblay « avait une réputation » et les gens dans l'entrevue lui ont dit qu'il n'était pas le seul à avoir vécu ça avec elle.

**

En me parlant d'un retour au travail éventuel :

« Si je reviens sur ma chaise, il n'y aurait rien de plus néfaste ».

« Si je reviens, je ne ferai pas long feu, si je reviens sur ma chaise »

« J'ai encore l'intérêt du travail, le problème c'est la gestionnaire »

**

Il me dit qu'il songe à déposer une plainte à la CFP, CNESST, etc.

**

« Si tu as peu de dénonciation, c'est que les gens en ont peur »

Monsieur Morin me dit qu'Annie aurait dit à son équipe proche (garde rapprochée) : « si quelqu'un me dépose une plainte, j'ai des bons avocats. Je vais tous vous plumer »

<u>Monsieur Morin ne souhaite pas me nommer tous les éléments qu'il a vécus pour l'instant.</u>

Monsieur Morin recommande aux RH (à l'organisation) d'être proactifs

« Aller voir ce qui se passe au 990 »

« Ce serait bien de rencontrer les gens de mon équipe individuellement »

Monsieur Morin pleure à la fin de l'appel téléphonique.

2017-10-11 : Présentation de la démarche à l'ensemble du personnel

La démarche est présentée à l'ensemble du personnel et des gestionnaires.

Présences : tous les employés de la DFPP

2017-10-13 et 2017-10-18 : Entrevue de petits groupes

Réalisation d'entrevues avec des groupes représentatifs des services.

Présences : Manon Cléroux et les employés ayant été sélectionnés pour faire partie des entrevues de groupe)

2017-10-18 : Démarrage du diagnostic

Présentation de la démarche et réponse aux questionnaires

Présences : Tous les employés de la DFPP, Manon Cléroux

Julie Dubé et Jésabelle Sirois assistent seulement aux premières minutes de la rencontre

---

2017-12-11 : Rencontre pour donner les résultats à Annie

Certains constats concernant la gestion sont présentés lors de cette rencontre :

La crédibilité de la Directrice a été fragilisée à cause :

- de l'exercice d'un leadership limité,
- de certains propos tenus à son arrivée,
- de l'incapacité qu'ont les employés d'apprécier à quel point elle maîtrise maintenant mieux les activités ou la réalité des unités,
- de ses réactions émotives. Bien que des améliorations aient été constatées depuis juillet, les employés se demandent s'il s'agit d'une accalmie ou d'un changement durable,
- de la perception qu'ils ont qu'elle réagit émotivement à ce qui lui est rapporté au lieu de prendre du recul pour analyser les situations objectivement,
- de certains de ses comportements ou de ses réactions perçues comme étant rigides,
- une tension est palpable entre les directrices, de la part de plusieurs employés.

Présences : Annie Tremblay, Manon Cléroux, Julie Dubé, Jésabelle Sirois (rencontre téléphonique)

2017-12-15 : Départ préretraite Hélène Lachance : Il s'agit d'un départ précipité dans des circonstances particulières en lien avec un conflit entre elle et Maryse Malenfant.

2017-12-20 Rencontre d'accompagnement de la gestionnaire pour l'aider à préparer les suites du diagnostic (préparation de la présentation des résultats, sa vision, ses valeurs et le plan d'action).

Présences : Annie Tremblay, Julie Dubé

2018-01-11 Rencontre d'accompagnement de la gestionnaire pour la présentation des résultats aux chefs d'équipe et à son personnel. Cette rencontre a pour objectif de travailler sur le discours qu'Annie va tenir et les orientations qu'elle prendra à la suite du diagnostic.

Présences : Annie Tremblay, Manon Cléroux, Julie Dubé, Jésabelle Sirois

---

2018-01-22 Présentation des résultats par Manon Cléroux aux employés.

Présences : tout le personnel de la DFPP

2018-01-29 Entrée en fonction de Sai Ho Yuen Directeur Service de la conformité

2018-02-14 Discussion (Andréanne Gauvin (RH) et Rénaldo Robitaille)

Dans la semaine suivant l'envoi de ce courriel (je suis pas mal certaine que c'était le 14 février), Rénaldo est venu me voir à mon bureau pour s'excuser du ton et de la pression de ce courriel. Il m'a mentionné subir de la pression de la part d'Annie pour régler certains dossiers avant son départ, même si c'était de façon un peu cavalière. (D'ailleurs, commentaire perso: ça ressemblait beaucoup plus aux courriels que je suis habituée de recevoir de la part d'Annie plutôt que de ses courriels à lui.) Nous avons discuté plus longuement et il m'a dit être inquiet pour les prochains gestionnaires qui allaient intégrer l'équipe. Il a dit que puisqu'il a déjà travaillé avec des clientèles difficiles, notamment des policiers, il était habitué à se faire stresser et même à se faire crier dessus, mais que ce n'était pas tout le monde qui était capable de vivre avec ça.

Il m'a dit que l'humeur d'Annie était très changeante. Il sentait parfois avoir toute sa confiance et qu'elle appréciait le travail qu'il faisait, puis le lendemain, elle le faisait sentir comme un moins que rien.

Il aurait dit à Annie qu'il savait qu'une fois qu'il serait parti, beaucoup de choses allaient lui être mises sur le dos parce que ça avait été le cas pour bien des personnes qui avaient quitté dans les mois précédents. Elle lui aurait demandé si c'était une blague qu'il lui faisait, ce à quoi il aurait répondu qu'elle pouvait le prendre comme elle le voulait.

2018-02-21 Discussion (Andréanne Gauvin et SaiHo Yuen)

SaiHo Yuen m'a appelée de sa maison pour me poser des questions par rapport à un courriel que je lui avais transmis concernant deux de ses employés. Une fois ce sujet clos, il en a profité pour me demander à qui il devait s'adresser s'il avait des questions concernant les façons de faire de sa gestionnaire qu'il juge incorrectes. La ligne coupait beaucoup et je ne sentais pas que c'était le

bon moment pour lui poser plus de questions à cet effet, je lui ai donc conseillé de prendre un rendez-vous avec moi. Il m'a également demandé pour quelles raisons les deux anciens gestionnaires (Patricia et Hélène) avaient quitté. J'ai répondu la base, soit une promotion dans un autre M/O, et une retraite.

2018-02-26 Entrée en poste de Julie Gauvin, Directrice du Service du registre

2018-03-02 Rencontre (Andréanne Gauvin et Julie Gauvin)

J'ai rencontré Julie Gauvin le vendredi 2 mars dernier, soit dans sa première semaine au Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques. J'allais compléter son accueil en tant que gestionnaire, elle avait déjà eu la première partie avec Julie Dubé. La rencontre a suivi son cours normal, et à la fin, alors que je mettais mon manteau pour m'en aller, elle m'a demandé comment il se faisait qu'elle avait un nouveau stage probatoire de 2 ans à faire alors qu'elle l'avait déjà réussi dans le passé. Je lui ai expliqué que puisqu'elle avait vécu un processus de réorientation, son changement avait été modifié pour professionnel alors maintenant qu'elle revivait une nouvelle nomination de gestionnaire, elle devait le refaire. J'avais fait les vérifications nécessaires auprès du SCT. Elle m'a dit être bien embêtée de devoir refaire son stage, elle m'a dit qu'elle avait peur qu'Annie s'en serve pour lui faire du chantage. Je lui ai demandé qu'est-ce qui lui faisait penser ça et elle n'avait pas vraiment de raison particulière, juste un «feeling». Elle n'a pas élaboré davantage. Je lui ai dit qu'on était disponibles pour l'aider si elle avait des questions/besoins, de toujours garder le contact avec nous et qu'elle pouvait nous faire confiance.

2018-03-12 : Rencontre entre Jésabelle Sirois et Annie Tremblay pour déterminer les actions à prendre en lien avec le diagnostic organisationnel

Au cours de cette rencontre, je lui présente un plan pour la présentation des résultats aux gestionnaires et un scénario pour les activités d'élaboration d'un plan d'action au sein des équipes. Nous discutons également des activités pour lesquelles les RH pourront la soutenir. Elle me demande de regarder les attentes des gestionnaires pour lui offrir un accompagnement.

2018-03-21 : Rencontre entre Sai Ho Yuen, Julie Gauvin, Annie Tremblay, Julie Dubé et Jésabelle Sirois pour la présentation des résultats aux nouveaux gestionnaires

Rencontre animée par Julie Dubé où elle présente les résultats aux gestionnaires ainsi que des actions qui pourraient être prises par les RH pour accompagner la DFPP.

2018-03-27 : Rencontre entre Jésabelle Sirois et Annie Tremblay pour discuter des attentes qu'elle a donné aux gestionnaires

Retour sur des questions des gestionnaires concernant les attentes qui leur ont été remises. Elle a fait parvenir les attentes aux gestionnaires par courriel en leur demandant leur opinion. Ces derniers ont fait plusieurs commentaires et elle désire discuter de certains éléments. Il faut noter que les RH ont restés particulièrement surpris du nombre de commentaires et de la façon dont ceux-ci ont été formulés. Au besoin, ceux-ci sont disponibles.

2018-03-29 : Rencontre entre Sai Ho Yuen, Julie Gauvin et Jésabelle Sirois pour planifier l'intervention au sein de leur équipe

Première rencontre pour convenir de l'animation des plans d'action au sein de leur équipe.

2018-04-04 : Rencontre entre Sai Ho Yuen, Julie Gauvin et Jésabelle Sirois pour planifier l'intervention au sein de leur équipe

Deuxième rencontre pour convenir de l'animation des plans d'action au sein de leur équipe.

2018-04-10 Rencontre entre Antoine, SaiHo Yuen et Jésabelle Sirois

(Antoine) SaiHo Yuen est venu me rencontrer pour me parler de ses observations concernant le climat de travail à la DFPP. Pendant cette rencontre, j'étais accompagné de Jésabelle des RH également.

M. Yuen m'informe qu'il est à la DFPP depuis 11 semaines. Et qu'il a 5 pages de notes.

- **29 janvier 2018,** il débute son mandat à la DFPP
- **1er février 2018 Rencontre (Annie Tremblay et SaiHo Yuen)**
- Annie lui dit qu'elle trouve que M.Reid est peureux.
- Annie l'informe qu'elle souhaiterait être cadre 2. Que la personne qui occupait ce poste avant elle était cadre 2.
- Annie lui dit que Denis Lafond « écrit comme un pied ».
- Annie lui dit que « le DGE l'a piégée ». Que si elle avait su l'état de la DFPP qu'elle ne serait jamais venue.
- Monsieur Yuen dit avoir ressenti un grand malaise lors de cette rencontre.

9 février 2018 Rencontre (Annie Tremblay et SaiHo Yuen)

- Annie lui dit qu'elle est mécontente de devoir parler aux autres dirigeants d'organismes. Elle lui dit qu'habituellement (dans les autres organisations) les dirigeants parlent entre eux.
- Annie lui dit « le DGE se prend-il pour une personne différente des autres ? »
- Monsieur Yuen me dit percevoir qu'Annie a une image de M. Reid qu'elle souhaite partager à la personne qu'elle rencontre. Il précise que « c'est une image négative ».

15 février 2018 Rencontre (Annie Tremblay et SaiHo Yuen)

- Annie demande à monsieur Yuen de « gérer » Maryse.
- Annie entre dans le bureau de monsieur Yuen. Elle est fâchée. Elle l'informe qu'elle veut qu'il gère Maryse.
- Annie dit que Maryse aurait dit devant témoin, qu'« une gestionnaire (qu'elle nomme) est devenue cadre parce qu'elle a fait des faveurs sexuelles à quelqu'un. »

(((il ne me dit pas le nom des protagonistes identifiés par Annie)))

- Selon Annie, « Maryse dérange tout le monde, tu dois la gérer. Si tu la gères, je te « back ». Si non, je ne te « back pas » ».

- Annie ajoute que Jérémy serait en détresse psychologique, car Maryse le fatigue.
- Annie encourage monsieur Yuen à gérer rapidement Maryse. Sans aller voir Jérémy, qui serait la personne vivant une situation problématique avec Maryse.
- Annie dit à monsieur Yuen qu'elle ne veut pas perdre Jérémy.

Monsieur Yuen va tout de même voir Jeremy afin de discuter de la situation.

- Jérémy confirme à monsieur Yuen qu'il n'est pas en conflit avec Maryse.
- Annie dit à monsieur Yuen que Maryse aurait dit, avant l'embauche de monsieur Yuen, qu'elle douterait de ses capacités à gérer, car il n'a pas le titre de CPA (titre comptable).

Monsieur Yuen doute de cette affirmation, connaissant Maryse et ne vérifiera pas cette affirmation faite par Annie.

(Annie a vu monsieur Yuen manger avec ses employés dans la salle de repas.)

- Annie lui dit que « il faut garder une distance avec par rapport à ses employés, car les employés vont te causer des problèmes. Tu peux seulement faire confiance aux gens sur l'organigramme pour t'aider. »

2 mars 2018 (Départ de Ronaldo)

- Monsieur Yuen, en préparation pour le diner de départ Renaldo (un employé ayant pris l'intérim avant m. Yuen), demande à Annie si elle souhaite faire le discours et donner la carte. Annie dit à monsieur Yuen que c'est son travail (à M.Yuen) parce que c'est son employé (à M.Yuen).
- Monsieur Yuen fait donc le discours. Monsieur Yuen fait un saut, il est surpris d'entendre une voix forte en arrière de lui.
- Annie interrompt donc le discours de monsieur Yuen et continue le discours à sa place. Elle fera son propre discours d'au revoir. Annie crie des « Rénaldo reviens » pendant son discours.

12 mars 2018

- Devant le bureau de monsieur Yuen, Annie parle à Maryse.
- Annie a un ton accusateur.
- « As-tu fait modifier les luminaires ? » Annie parle de luminaires situés près de son bureau.

Selon monsieur Yuen, Maryse a souvent des visites de Annie si cette dernière juge que quelque chose ne va pas. Monsieur Yuen me dit ne pas avoir noté les sujets, mais ceci pourrait être matériel ou autres.

- Maryse a l'impression d'être accusée à tort par Annie.

14 mars 2018

- Annie vient voir Maryse. « As-tu fini ta gastro ? »

- Annie fait référence à un mémo envoyé par Maryse à la demande des ressources matérielles concernant la qualité de l'eau au 990.
- Annie quitte le bureau de Maryse en riant seule.
- Annie va voir Karine et Brigitte immédiatement. Les 3 rient.
- Maryse se questionne et questionne monsieur Yuen sur le sujet des rires des 3 personnes.
- Monsieur Yuen lui dit qu'il ne pense pas qu'elles rient d'elle ((sans en être vraiment certain))

Monsieur Yuen trouve peu approprié ce genre de remarque. Surtout étant donné le climat régnant à la DFPP.

21 mars 2018 Suite à la rencontre portant sur les résultats du diagnostic organisationnel à la DFPP. Après le départ de Julie Dubé, et Jésabelle Sirois des RH.

- Annie est avec Julie Gauvin et monsieur Yuen.
- Annie discute de la DAJ et exprime qu'elle trouve que la DAJ livre peu rapidement.
- Annie dit « Lucie pense que le DGE lui appartient et qu'elle peut faire ce qu'elle veut »
- Annie décrit également Lucie comme une personne très colérique.

26 mars 2018 Rencontre entre monsieur Yuen et Annie

- Monsieur Yuen mentionne qu'il prévoit des difficultés à respecter l'échéancier de 2 dossiers lui ayant été identifiés comme priorités. Les vérifications et la GID (gestion numérique des dossiers)
- Il présente qu'il a un grand volume à traité pour la date du 30 mai.
- Annie lui dit de demander à son équipe de faire des heures supplémentaires si nécessaire.
- Annie lui dit qu'elle ne voit pas les employés travailler après 17h30.
- Annie dit « les employés doivent être « **punis** » s'ils ne travaillent pas assez. Tu n'as qu'à pas les laisser sortir pour les vérifications. »
- Annie lui dit concernant les 2 dossiers « je veux les 2, c'est ta responsabilité comme gestionnaire, si c'est nécessaire je vais mettre ça dans tes attentes »

Monsieur Yuen se dit surpris considérant que la mission première (faire les vérifications) devrait selon lui primer sur la GID.

Quelques jours avant la rencontre du 6 avril (je n'ai pas la date exacte-Antoine)

- Une rencontre est demandée par Annie concernant un courriel du 27 mars envoyé par monsieur Yuen.
- Monsieur Yuen demande le sujet exact de la rencontre afin de pouvoir se préparer.
- Annie ne répond pas à ce courriel de demande précision.
- Karine vient en personne expliquer à monsieur Yuen que la rencontre portera sur le sujet du courriel.

*Monsieur Yuen ne comprend pas plus le sujet de la rencontre, et est surpris que la secrétaire d'Annie soit venue le voir en personne pour répondre à sa demande de précision.

6 avril 2018 Rencontre Annie et monsieur Yuen

- Pendant la rencontre Annie dit, « j'ai reçu ton courriel. Et les gens ont dit « Ho boy! » »
- Annie dit « je pense que c'est de l'insubordination. »

Monsieur Yuen questionne à savoir de quel courriel il s'agit. Qui et pourquoi des gens ont lu ce courriel.

- Annie répond que Marc et Karine ont lu le courriel, car ils ont eu accès à sa boite de courriel pour 1 journée. Selon l'explication d'Annie, elle était absente pour une journée et ils ont lu ce courriel puisqu'elle était présente au bureau.

Monsieur Yuen me dit qu'il se souvient que cette journée, Annie était pourtant présente au bureau et qu'elle serait partie tard. Et se questionne pourquoi Marc et Karine auraient tous 2 lu ce courriel.

Monsieur Yuen dit se questionner sur la raison pour laquelle Annie a partagé ce courriel si elle le pensait être de l'insubordination.

*

Selon ce que me dit monsieur Yuen, le contenu du courriel était la présentation d'enjeux qu'il juge importants à présenter à sa gestionnaire afin d'assurer l'avancement des mandats en cours.

Monsieur Yuen dit qu'Annie était très contente de lui annoncer qu'il avait fait de l'insubordination à son égard.

Il me confirme qu'elle n'était pas fâchée, mais sincèrement contente.

Monsieur Yuen me dit qu'Annie lui dit régulièrement qu'elle gardait tous ces courriels au cas où elle devait aller voir les RH.

Monsieur Yuen expliquera son point. Il pense avoir convaincu Annie que son intention n'était pas de faire de l'insubordination, mais bien de discuter d'enjeux avec elle.

Ce qu'il considère être son travail à titre de gestionnaire.

****

Monsieur Yuen demande à Annie d'avoir un mandat clair pour le mandat de 20 ans.

Annie lui répond que « le DGE a fait un Power trip sur ce mandat-là. C'est pas clair. »

Annie se plaint qu' « elle doit vivre avec ça. »

Annie est peu contente concernant le mandat des 20 ans.

Annie se plaint, car selon elle, ce n'est pas fini parce que quelqu'un à la DAJ à fouillé dans les répertoires de la DFPP et a trouvé quelque chose.

La DAJ a insisté pour qu'on continue le mandat des 20 ans

Annie ne veut pas s'occuper de ce dossier. Elle souhaite que monsieur Yuen s'en occupe.

De son côté, monsieur Yuen me confie qu'il trouve que ce mandat est très sensible et se questionne à savoir si en tant que junior il sera apte à relever ce défi.

Annie dit qu'elle a fait couper l'accès de la personne à la DAJ qui avait accès à leurs répertoires en précisant que cette personne avait déjà travaillée à la DFPP

****

Annie dit à propos de M. Reid :

Il est très autoritaire

Il ne se soucie pas de ses employés

Il change d'idée constamment

Il ne sait rien

Il ne comprend jamais rien

Elle dit qu'elle doit le conseiller pour qu'il ne fasse pas de mauvaises décisions

Annie dit, d'un ton qui laisse penser qu'elle ne fait pas de réels compliments, à propos de Me Fiset :

Elle connait tout

Elle peut tout faire, car elle est juriste

****

Rénaldo Robitaille, un ancien employé avait dit à monsieur Yuen que les anciennes gestionnaires (Patricia et Hélène) se faisaient dire des choses inverses par Annie. Selon les dires de Rénaldo, Annie faisait cela pour maintenir les conflits entre ses 2 gestionnaires.

****

Habituellement les vérificateurs sont 2 pour faire une sortie (vérification)

Monsieur Yuen a autorisé une sortie à 1 personne

Le conjoint d'une employée est malade et elle souhaitait rester auprès de lui à Québec

Annie est arrivée dans le bureau de monsieur Yuen afin de s'informer du déroulement des vérifications. Monsieur Yuen lui a confirmé que tout allait bien. Mais il a senti que Annie voulait savoir si tout le monde était sorti en équipe de 2. Monsieur Yuen a donc rapidement signalé qu'il avait une équipe sortie à 1 pour une vérification. Il ne pense pas avoir quoi que ce soit à cacher à Annie.

Monsieur Yuen considère que cette information a dû être coulée par un de ses employés.

Un espion qui informe Annie.

Il ne pense pas que c'est vraiment un avantage d'avoir un « espion » dans son équipe.

****

Selon monsieur Yuen

1. **Annie ment continuellement :**

Ex. Maryse et Jérémy - harcèlement psychologique. Elle utilise des informations fausses pour que monsieur Yuen fasse une job pour elle.

2. **Annie utilise son statut pour intimider**

Ex. je vais mettre ça dans tes attentes

Je ne te backerai pas

J'ai montré ton courriel

Tu fais de l'insubordination

3. **Annie est incapable de gérer ses émotions**

Ex. Elle hausse la voix parfois dans son bureau. (Rénaldo et les chefs d'équipe en ont parlé à M. Yuen)

Elle hausse la voix après Brigitte, Jérémy peut en parler. Brigitte s'est déjà confiée Jérémy.

Elle hausse la voix auprès de Maryse. M. Yuen l'entend (la fois de la lumière)

Elle a commencé à monter le ton 1 fois auprès de Monsieur Yuen. Il a rapidement fait changer la dynamique et a évité de se faire crier après. (Monsieur Yuen considère inacceptable de se faire crier après)

****

Monsieur Yuen me livre ses états d'âme

- Le lien de confiance est brisé entre lui et Annie
- Il est déçu, car il pensait avoir un mentor pour l'accompagner
- Il me dit qu'il a l'impression de devoir surveiller son « derrière » parce qu'elle lui tend des pièges
- Il considère que la personnalité d'Annie est dommageable pour l'organisation
- Il se sent vulnérable
- Elle est en position de force

Il pense que la réputation d'Annie est peut-être très connue dans la fonction publique

- Il constate qu'il est incapable de combler certains postes (les gens évitent possiblement la DFPP)
- Les gens refusent la job de gestionnaires à la DFPP. S'ils savent ce qui se passe à la DFPP ils vont éviter la DFPP.

Monsieur Yuen pense qu'il n'y a rien à faire avec ce genre de personne.

« je ne comprends pas comment on peut vivre avec quelqu'un comme ça »

« Je suis déçu, si tu savais à quel point je suis déçu. J'ai travaillé fort pour arriver ici... »

Il ne souhaite pas qu'on utilise son nom ou des éléments pouvant mener Annie à l'identifier.

Il demande la protection des RH, il ne veut pas devenir une cible pour Annie

« Elle me serait l'enfer sur la Terre »

« Je vais m'en aller si ça ne change pas »

« J'évite son corridor »

« Je ne veux plus la voir »

Les chefs d'équipe ont averti monsieur Yuen du climat de travail à la DFPP

Monsieur Yuen me dit qu'au début il était le meilleur ami de Annie

Monsieur Yuen me dit que maintenant Julie Gauvin est la meilleure amie de Annie

Les titres sont importants pour Annie

Jérémy a un titre comptable = il est bon

Je suis chanceux, j'ai un doctorat...

Je lui demande au quotidien ça va comment ?

« Quand elle n'est pas là, ça va bien »

« Mon chef d'équipe me dit, en faisant allusion au fait que Annie était absente cette semaine : « on a une semaine de congé » »

Monsieur Yuen a rencontré un ancien DGE. L'ancien DGE lui a dit « ta gestionnaire est quelqu'un »

Les employés me demandent : « pourquoi on ne trouve pas de vérificateur ? Est-ce à cause d'Annie? »

Il me dit qu'il répond « Non!, ce n'est pas à cause d'elle? »

***

Attitude pendant l'entretien :

Monsieur Yuen démontre une attitude positive.

Il se questionne sur les réels changements qui sont possibles.

Il demeure réaliste et sait que déjà 2 gestionnaires sont partis.

Monsieur Yuen a à 1 ou 2 reprises la voix chancelante pendant l'entretien.

****

11 avril 2018

- Concernant la GID, Monsieur Yuen a une conversation avec Stéphanie. Cette dernière lui confirme que la date du 30 mai ne serait pas une date arrêtée par M.Reid. Que cette date serait très probablement une date choisie par Annie.

2018-04-16 : Relevé provisoire

Rappel des dates d'entrée et de départ des gestionnaires de la Direction concernées

Annie Tremblay
Arrivée à la DFPP : 31 octobre 2016

Hélène Lachance
Arrivée à la DFPP : 1er mars 2017
Départ physique (retraite) : 15 décembre 2017

Patricia Plante
Arrivée à la DFPP : 6 février 2017
Départ en mutation : 14 juillet 2017

Sai Ho Yuen
Arrivée à la DFPP : 29 janvier 2018

Julie Gauvin
Arrivée à la DFPP : 26 février 2018

E
46
28 janv 20
MA

CENTRE MÉDICAL SAINTE-FOY

Québec, le 19 janvier 2020

Sujet : Monsieur Martin Morin

D.N. : 1984-10-09

A qui de droit,

La présente est pour informer que la condition médicale du patient en titre ne lui permet pas de se présenter à la cour pour agir à titre de témoin.

De plus, cette participation viendrait retarder le processus de rétablissement qui actuellement évolue favorablement.

Je demeure disponible.

Roger Paradis, M.Sc., M.D.

802 Chanoine-Scott, Sainte-Foy, Québec, G1V 3N4
Téléphone: (418) 653•4931 Télécopieur: (418) 653•4797

E
47
28 janv 20
MA

Québec, le 20 janvier 2020

SOUS TOUTES RÉSERVES

Madame Geneviève Gingras
Directrice des ressources humaines
Élections Québec
3460, rue de la Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Objet : Enquête administrative en milieu de travail tenue au printemps 2018

Madame,

À la demande de mon employeur, le 10 mai 2018, je rencontrais l'enquêteur Me Claude Boies. Ce dernier était mandaté par le directeur général des élections du Québec pour tenir une enquête administrative en milieu de travail. J'ai pu relire et signer le compte rendu de mes discussions avec l'enquêteur, le 18 mai 2018, en présence de Mme Julie Pelletier, conseillère en gestion des ressources humaines à Élections Québec.

En date de ce jour, j'ai relu mon témoignage livré devant l'enquêteur Boies. Je vous confirme à nouveau que les faits reportés au compte-rendu signé le 18 mai 2018, incluant mes annotations personnelles, sont toujours conformes à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur du 10 mai 2018. Cette version reflète, autant que je sache, les faits qui se sont produits.

Lors de la rencontre du 10 mai 2018, j'ai également remis un document de 29 pages à l'enquêteur. Ce document relate certains évènements dont j'ai pu avoir été témoin et qui étaient de nature directe avec l'objet de l'enquête. Je vous remets une nouvelle version de ce document où vous trouverez en bleu les évènements qui m'ont été relatés par d'autres collègues de travail et dont je n'ai pas été témoin de ces évènements.

Veuillez agréer mes salutations distinguées,

Martin Morin

p.j. Document de 29 pages remis à l'enquêteur Boies le 10 mai 2018 actualisé le 20 janvier 2020

E
48
28 janv 20
MA

RELAIS
EXPERT-CONSEIL

FORMULAIRE D'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE
EN MILIEU DE TRAVAIL

Nom de l'entreprise : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC		**No de dossier** : 13517
Lieu où l'entrevue est effectuée : 3460, rue de la Pérade à Québec, 2e étage		15 h 30
Date : 2018-05-10	**Heure de début** : 11 h 00	**Heure de fin** : 13 h 30

Nom de la personne rencontrée : M. MARTIN MORIN	
Poste occupé : adjoint exécutif au directeur	**Unité / Division /** Direction du financement des partis politique
Nombre d'années de service : 1 oct 2012 (	**Statut actuel :** temporaire
Adresse domicile :	**Téléphone travail :**
	Téléphone résidence : 418 667-5448
	Téléphone cellulaire : 418 569-8016

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENQUÊTE

Claude Boies
Prénom et nom de l'enquêteur
Consultant senior
Titre
RELAIS EXPERT-CONSEIL INC.

Initiales de M. MARTIN MORIN

COMPTE RENDU DE L'ENTREVUE

Ceci représente un compte rendu des discussions de la rencontre confidentielle auprès de M. MARTIN MORIN. Ce compte rendu a pour but de rapporter les faits le plus fidèlement possible, mais ne constitue pas la reproduction textuelle des propos tenus.

Claude Boies se présente à titre de consultant et enquêteur chez Relais Expert-Conseil.

Claude Boies explique que la firme Relais Expert-Conseil est appelée à effectuer différents types d'interventions en milieu de travail, notamment des mandats d'enquête de diagnostic des plaintes de harcèlement en milieu de travail de même que la formation dans ces domaines et différentes autres activités de psychologie liées au milieu de travail

Claude Boies explique qu'il s'agit d'une enquête administrative en lien avec les comportements et attitudes au travail de la part de Mme Annie Tremblay, Directrice du financement des partis politiques.

Claude Boies explique que l'enquête permettra d'apprécier l'ensemble de la situation et d'en rendre compte à l'intérieur d'un rapport remis au mandant. Il est expliqué qu'il n'a aucun pouvoir décisionnel, qu'il doit rester neutre et objectif dans le cadre de cette démarche et qu'il ne représente aucunement les personnes concernées. Il a pour mandat de faire la lumière sur cette situation.

Claude Boies explique les standards de confidentialité dans lesquels s'inscrit la présente démarche et qu'il est demandé à ce que toutes les personnes rencontrées s'engagent à ne pas parler des faits qui entourent l'enquête, ni des déclarations, questions ou réponses qui seront tenues lors de la présente entrevue et de garder ces informations confidentielles. Cet engagement de confidentialité est très important et a pour but de permettre de traiter le dossier avec impartialité, ouverture, afin d'éviter les rumeurs ainsi que de protéger les personnes. La durée de cet engagement est illimitée. Le non-respect de l'engagement pourrait entrainer des mesures administratives de la part de l'employeur

M. MARTIN MORIN s'engage à préserver la confidentialité et à ne pas divulguer à personne dans son milieu de travail la nature de cette enquête, les questions qui lui seront posées et les informations qui pourraient lui être transmises lors de cet entretien. Il lui est expliqué de ne pas discuter avec toute personne impliquée ou autres membres du personnel de l'organisation de ladite enquête, et ce, afin d'éviter toute rumeur

Claude Boies explique à M. MARTIN MORIN qu'il n'accepte pas d'être enregistré et lui précise qu'il ne l'enregistre pas

M. MARTIN MORIN s'engage à collaborer et à donner toute information qui sera jugée nécessaire dans le cadre de cette enquête, à participer à l'entretien et à donner réponses aux questions.

Il est expliqué que des notes de la rencontre seront prises et que celles-ci seront conservées à nos bureaux durant 5 années

Claude Boies remet une carte d'affaires à M. MARTIN MORIN et il est invité à appeler pour toute question.

Questions

CB : Quelle était la nature des liens entre vous et la personne mise en cause au travail ?

MM : ma supérieure immédiate

CB : Depuis combien de temps le connaissez-vous ?

MM : depuis le 31 octobre 2016. 2 journées en septembre où elle est venue au DGE pour être présentée à son équipe.

Ma conjointe la connait de réputation. Elle ~~est partie de~~ l'unité de travail au MESS au moment où Mme Tremblay y est arrivée.

J'entends que ce n'est pas une personne avec qui il est facile de collaborer. Cette réputation est corroborée pour moi lors d'une entrevue pour un poste en juillet 2017 par une personne présente à l'entrevue qui la connaissait et comprenait ma situation.

Avant son arrivée j'ai demandé aux RH s'ils avaient pris des renseignements sur Mme Tremblay avant de son embauche, ils m'informent qu'ils sont au courant.et qu'elle a changé.

CB : Quelle est la nature de vos relations à l'extérieur du travail avec la personne mise en cause ? (Voisins, amis, familles, etc...) Membre de réseau sociaux communs ?

MM :

M'envoie des textos souvent en dehors de heures de travail et parfois sur des thèmes personnels mais rien d'engageant.

Une sortie pour une bière a une occasion avec un groupe d'employés. (le 10 juillet 2017)

CB : 3 mots pour décrire la personne mise en cause?

MM :

Méchante
Aucune reconnaissance Tout le monde n'est pas bon. Tout est à refaire.

Méprisante
Envers les individus Elle méprise tout et chacun. Jamais envers moi mais envers des individus qui travaillent au DGE

Impulsive/intempestive
Elle reçoit une commande et nous donne un mandat et peut revenir constamment pour nous demander si cela est fait

Ou en réunion, elle peut être très démonstrative de son désaccord.

CB : Avez-vous déjà eu des conflits/tensions relationnelles avec la personne mise en cause ? Svp élaborez. (dates, endroit, impacts, témoins, récurrence)

MM .

Début 2017 elle a des commandes et me demande de faire des choses et je lui réponds que je vais le faire selon mes priorités. Elle n'apprécie pas.

Le 13 juillet 2017, dans son bureau elle me confronte pour dire que j'ai dit que j'ai beaucoup d'ouvrage et que je me plains d'elle. Elle me demande si je veux toujours être son adjoint. Elle est bonne pour semer la zizanie Elle reste debout et ne cris pas mais sure d'elle.

Entre le 13 juillet et le 20 nous travaillons sur un appel d'offres. Je n'ai pas les compétences pour travailler sur ce dossier J'en fais de l'insomnie. Cette semaine là je travaille le matin et les pm elle vient me parler sans mon bureau. Le 20 juillet elle est en entrevue et vient me voir pour dénigrer un candidat.

Je demande à ma femme de venir me chercher à mon bureau lorsque, el arrive Annie qui a terminé sa deuxième rencontre et est assise dans mon bureau.

Elle m'appelle en blague le DGE mais finit par m'appeler comme cela devant tout le monde. Je dois intervenir pour lui dire que cela ne doit cesser
Elle ne contrôle pas les contenus même après un certain temps et je crois que c'est pour cela qu'elle m'appelle ainsi

Dans les premiers mois de son arrivée, elle se pose des questions notamment sur le délai pour ouvrir son poste ou d'autres postes. A accepter qu'elle a obtenu son niveau cadre 2 et qu'elle a été embauche comme cadre 3 (son prédécesseur avait le niveau cadre 2).

Lors d'un appel de suivi relative a mon invalidité en invalidité je décris ma situation au travail ainsi:« J'ai un problème avec un cadre 3 relevant du dirigeant », « Une personne agressive ».« Elle le fait avec plusieurs individus ». « C'est inacceptable dans un milieu de travail » « surtout dans l'administration publique »
Je peux comparer ma situation vécue avec Annie comme « un père qui agresse sa fille »

Lors d'une entrevue pour un autre travail. je me suis fait dire que madame Tremblay « avait une réputation » et les gens dans l'entrevue m'ont dit qu'il n'était pas le seul à avoir vécu ça avec elle.

on me dit (le gestionnaire) qu'il n'est pas surpris de cette situation (…).

CB : Avez-vous été témoin d'événements, de gestes ou de comportements déplacés de la part de la personne mise en cause auprès d'autres personnes dans le milieu de travail ?

MM :

Voir mon texte et annexes.

Je n'ai jamais retenu sciemment de l'information a l'endroit de Mme Tremblay.

La perception de certains employés pouvait être quand je leur demande des infos c'est pour leur nuire. Alors que cela était pour des dossiers ou a la demande de Mme Tremblay.

Je n'ai jamais dit à Annie des choses seules et cela était souvent en concertation notamment avec Marc Arsenault.

Il est possible que dans des cas flagrants j'ai pu participer à l'idée négative de la direction. Je n'ai jamais pointé d'individus. Je vois cela comme faisan parti de mon rôle conseil. Ce n'est pas moi qui est décisionnel. Elle est impulsive donc elle prenait elle-même ses décisions ..

J'ai servi 3 DGE et 3 directeurs au financement des partis politiques. Aucun ne m'a jamais dit que je les conseillais mal ou leur cachais de l'information.

CLIMAT DE TRAVAIL

Il n'y a pas de mot Un climat malsain. Vrai que pas direction facile et il y des clans. Mais rendu que tout le monde se surveille. Tout le monde marche sur des oeufs

IMPACTS
Insomnie, médicaments, je consulte des psychologues. Je songe à quitter la fonction publique,

Questions finales

CB : Autre chose à ajouter dans le but de faire l'éclairage sur la présente situation?

MM :
Non

CB : Quels témoins devraient être rencontrés dans le cadre de l'enquête selon vous et pourquoi ?

MM :
Marc Arsenault
Vincent Quirion
Simon Couture
Patricia Plante
Hélène Lachance
Marie-Christine Bilodeau
Stéphanie Ouellette

CB : Avez-vous des documents pertinents à nous remettre concernant la présente enquête ?

MM :
Comptes de dépenses peut-être.

Je, MARTIN MORIN, déclare que le contenu de cette déclaration est conforme à la version fournie lors de l'entrevue avec l'enquêteur le 10 mai 2018 et que cette version reflète les faits qui se sont produits, autant que je sache. J'atteste également avoir eu le temps nécessaire pour lire et comprendre cette déclaration.

Cette déclaration est libre, volontaire et a été faite sans aucune contrainte.

Le présent document contient 7 pages.

En foi de quoi, j'ai signé à Québec, ce 10e jour de mai 2018. @ 13h30

M. MARTIN MORIN

Claude Boies, enquêteur
Relais Expert-Conseil

Témoin

CONFIDENTIEL

ET

PERSONNEL

E
49
28 janv 20
MA

Rencontre du mardi 10 mai 2018, 11h00
Salle 3460 RC-01-03

Questions préalables à l'entrevue

- Dans quel cadre cette démarche s'inscrit-elle?
  - Loi favorisant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics
  - Politique relative à la civilité, à la prévention et à la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail – Démarche formelle (document interne)
  - Diagnostic organisationnel réalisé par Mme Manon Cléroux, consultante autorisée du Réseau DOF (automne 2017)

- Quelles sont les suites potentielles à cette démarche?
  - Démarches administratives
  - Démarches légales

- Quel est le degré de confidentialité accordé à cette entrevue?
  - Dénominaliser les renseignements recueillis dans le cadre de cette démarche au rapport

- Quelles sont mes garanties que mes droits seront respectés (absence de représailles de toute nature)?
  - L'employeur peut-il s'engager à me « protéger »?

- Pourrais-je obtenir une copie de mon entrevue?

- Pourrais-je obtenir une copie du rapport où nous y retrouvons les renseignements fournis dans le cadre de cette démarche?

- Le cas échéant, quand pourrais-je obtenir une assistance / protection juridique?

Qui suis-je au Directeur général des élections du Québec (DGEQ)?

Je suis a rrivé en fonction au sein de la Direction du financement des partis politiques (DFPP) le 1er octobre 2012, à titre d'analyste en financem ent politique (professionnel) pour un contrat occasionnel de 6 mois. Mon principal dossier concernait le financement sectoriel.

À partir de la mi -novembre 2012, le directeur de la DFPP, M. Denis Lafond, m'a pris directement sous sa responsabilité (plutôt que ce soit le directeur du Service de la coordination et de la vérification en financement politique, M. Michel Richer) et m'a confié certains dossiers de nature plus stratégique : projets de loi touchant le financement politique aux paliers provincial (PL-2) et municipal (PL-26 et 53), participation aux comités techniques; pour ne nommer que ceux-là.

Au fil du temps, le dossier du financement sectoriel a été confié à une autre professionnelle (Marie-Christine Bilodeau) sous ma coordination afin que je me consacre aux dossiers stratégiques.

Avec le départ à la retraite de M. Denis Lafond, mon poste est devenu celui d'adjoint exécutif auprès du directeur de la DFPP. D'octobre 2015 à octobre 2016, j'ai relevé du directeur p ar intérim, M. Gaétan Gingras (Directeur des services à la gestion).

À la suite de l'affichage du poste de directeur de la DFPP (mai-juin 2016), le 27 septembre 2016, je suis informé par M. Gingras que Mme Annie Tremblay entrera en fonction le 31 octobre 2016.

J'ai continué à occuper mes fonctions d'adjoint exécutif auprès de Mme Tremblay.

Mon contrat occasionnel a été renouvelé au fil du temps. Le 18 mars 2016, j'obtenais mon acte de nomination à un poste réguli er au sein de la fonction publique québécoise (stage probatoire réussi au 17 mars 2017). Le 23 juin 2016, j'obtenais une désignation sur un emploi professionnel de complexité supérieure. Par ailleurs , à la suite de mes évaluations de rendement, j'ai obtenu un boni pour rendement exceptionnel pour les années 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

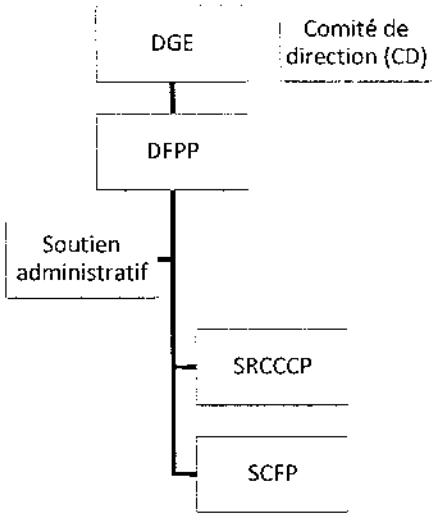
Depuis le 20 juillet 2017 (11h00), je suis en arrêt de travail.

Les faits dans ce document sont relatés au meilleur de mes connaissances. Étant absent du bureau depuis quelques mois et n'ayant pas accès à mon agenda ni à ma messagerie professionnels, il est ainsi plus difficile de circonscrire certains évènements à une dateprécise.

Principales personnes mentionnées

Nom, Prénom	Titre de la fonction	Lien hiérarchique avec Mme Annie Tremblay
Alain, Manon	Chef d'équipe de la division Registre au SRCCCP	Professionnelle - supérieure hiérarchique
Arsenault, Marc	Conseiller expert à la DFPP	Professionnel (expert) – supérieure immédiate
Aubin, Liliane	Directrice des ressources financières et de la gestion contractuelle	Directrice de 2ième niveau, relevant de M. Gingras
Aubin, Maryse	Adjointe administrative à la DFPP (de nov. 2016 à mars 2017)	Agente de secrétariat occasionnelle – supérieure immédiate
Bilodeau, Marie-Christine	Analyste en financement politique à la DFPP (jusqu'en nov. 2017)	Professionnelle temporaire – supérieure immédiate
Bouchard, André	Vérificateur en financement politique au SCFP	Professionnel – supérieure hiérarchique
Buteau, France	Technicienne en pilotage à la DFPP	Technicienne en administration – supérieure immédiate
Couture, Simon	Chef d'équipe de la division coordination au SRCCCP Directeur par intérim du SRCCCP (de sept. 2015 au 28 février 2017)	Professionnel (expert) – supérieure hiérarchique Directeur par intérim relevant d'elle
Dubé, Julie	Directrice du Service des ressources humaines et matérielles	Directrice de 2ième niveau, relevant de M. Gingras
Fiset, Lucie	Directrice des affaires juridiques	Collègue de même rang hiérarchique (membre du CD)
Giguère-Tremblay, Kathleen	Adjointe administrative au SRCCCP	Agente de secrétariat occasionnelle - supérieure hiérarchique
Gingras, Gaétan	Directeur des services à la gestion Directeur du financement des partis politiques (oct. 2015 à oct. 2016)	Collègue de même rang hiérarchique (membre du CD)
Goulet, Nataly	Agente de saisie à la division de la conformité des contributions politiques au SRCCCP	Agente de bureau - supérieure hiérarchique
Guay, Céline	Agente de saisie à la division de la conformité des contributi ons politiques au SRCCCP	Agente de bureau - supérieure hiérarchique
Lachance, Hélène	Directrice du SRCCCP (du 1er mars 2017 au 21 décembre 2017)	Directrice de 2ième niveau relevant d'elle, sélectionnée par Mme Tremblay
Laferrière, Jasmin	Coordonnateur en financement politique au SRCCCP	Professionnel – supérieure hiérarchique
Lafond, Denis	Directeur de la DFPP (départ à la retraite en septembre 2015)	Prédécesseur
Larocque, Nadia	Chef d'équipe de la division de la conformité des contributions politiques au SRCCCP	Technicienne – supérieure hiérarchique
Mainguy, Lise	Vérificatrice en financement politique au SCFP	Professionnelle - supérieure hiérarchique
Malenfant, Maryse	Adjointe administrative au SCFP	Agente de secrétariat - supérieure hiérarchique
Marian, Florina	Technicienne à la DFPP	Technicienne – Supérieure immédiate
Moreau, Aline	Vérificatrice en financement politique au SCFP	Professionnelle - supérieure hiérarchique
Morin, Martin	Adjoint exécutif à la DFPP	Professionnel (expert) – supérieure immédiate
Paquet, Karine	Adjointe administrative à la DFPP (depuis le 24 avril 2017)	Agente de secrétariat – supérieure immédiate
Pelletier, Julie	Conseillère en ressources humaines	
Plante, Pascal	Vérificateur en financement politique au SCFP	Professionnel (expert) à la SHQ – supérieure hiérarchique
Plante, Patricia	Directrice du SCFP (du 1er février 2017 au 14 juillet 2017)	Directrice de 2ième niveau relevant d'elle, sélectionnée par Mme Tremblay
Poirier, Julie	Technicienne à la division REPAQ au SRCCCP	Technicienne en administration - supérieure hiérarchique
Quirion, Vincent	Chef d'équipe en vérification au SCFP Directeur par intérim du SCFP (de sept. 2016 au 31 janvier 2017)	Professionnel (expert) – supérieure hiérarchique Directeur par intérim relevant d'elle
Reid, Pierre	Directeur général des élections	Supérieur immédiat
Richer, Michel	Directeur du SCFP (jusqu'en sept. 2016)	Aucun lien hiérarchique
Robert, Diane	Conseillère en systèmes d'information à la DFPP	Professionnelle – supérieure immédiate
Tremblay, Manon	Vérificatrice en financement politique au SCFP	Technicienne – supérieure hiérarchique

Structure administrative simplifiée – juillet 2017 :



Principaux acronymes utilisés :

CD : Comité de direction
DAJ : Direction des affaires juridiques
DFPP : Direction du financement des partis politiques
DGE : Directeur général des élections (Me Pierre Reid)
DGEQ : Directeur général des élections du Québec (Élections Québec)
DSG : Direction des services à la gestion
SCFP : Service de la conformité en financement politique
SRCCCP : Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques

Principaux événements vécus, dont j'ai été témoin ou qui ont été portés à mon attention

Mentionnons, dès le départ, que lorsqu'on m'a appris que Mme Tremblay sera it la nouvelle directrice de la DFPP, en septembre 2016, j'ai questionné M. Gingras. En fait, ma conjointe connais sait « de réputation » Mme Tremblay . Alors que Mme Tremblay débutait ses fonctions de gestionnaire au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (en véri fication interne), en 2007, ma conjointe (professionnelle à titre de vérificatrice interne) avait déjà quitté ce ministère pour le DGEQ. Un texto du 26 septembre 2016 relate mes questionnements **(P-1).** Pour une raison que j'ignore, on n'y voit que mes interventions alors que les réponses données par M. Gingras y sont absentes. En gros, il me disait qu e l'institution avait fait ses devoirs en prenant des références au regard de Mme Tremblay et que cette dernière avait bien changé depuis son premier emploi à titre de gestionnaire.

Dès les premières semaines au sein du DGEQ, Mme Tremblay se questionnait sur les raisons pour lesquelles le poste de directeur n'avait pas été affiché plus tôt. De même, elle s'interroge ait du temps passé entre l'affichage du poste (mai – juin 2016) et le moment où elle a été appelée en entrevue (sept. 2016). Il en était de mêm e pour la dotation du poste de directeur du SRCCCP qui éta it vacant depuis septembre 2015.

Au fil des semaines (décembre 2016 et janvier 2017), elle critiquait grandement les façons de faire de l'institution. Il n'était pas rare qu'elle se confiait à Marc Arsenault et moi, le soir, à partir de 18h00, lorsque les autres employés avaient déj à quitté le bureau et ce, jusqu'à 20h00 et des fois plus tard que cela. Selon elle, nous ne respections pas les règles gouver nementales (particulièrement en matière de ressources humaines et financi ères) et tout était à revoir. Par ailleurs, ses relations avec la Direction des services à la gestion étaient déjà tendues. Selon elle, on ne pouvait pas s e fier à eux (délais déraisonnables en matière de dotation, soutie n ardu en matière de formation obligatoire, etc.). Elle se sentait heurtée dans ses valeurs, à titre de CPA. Quelques échanges texto résument bien ses questionnements à ce sujet (**P-2** du 23 novembre 2016, **P-3 à P-5** du 29 novembre 2016, **P-6 à P-13** du 12 décembre 2016, **P-14** du 12 décembre 2016 et **P-15** du 2 juin 2017). Dans de pareilles circonstances, on ne pouvait que l'encourager à persévérer et lui garantir notre soutien dans ses tâches. Malgré cela, elle m'a toutefois déjà mentionné qu'elle avait accept é le poste parce qu'on lui avait affirmé qu'avec deux adjoints, « tout roulait ». Avec une telle affirmation, j'ai senti déjà une certaine pression à l'effet que nous ne répondions pas à ses attentes.

Sans remettre en question son choix d'accepter le poste de directrice de la DFPP, Mme Tremblay était déçue d'être rémunérée comme cadre, classe 3 alors que son prédécesseur l'était pour un cadre, classe 2. Ce changement de classe, selon elle, revenait d'une mauvaise évaluation de la part des ressources humain es. Ce sujet revenait régulièrement alors qu'elle avait réussi ses concours de cadre, classe 2 en 2016 comme en témoigne les pièces **P-16 à P-20** du 25 novembre 2016. Elle m'a d'ailleurs confirmé qu'elle n'était pas surprise que Julie Dubé n'ait pu les réussir. À la longue, je trouvais ce sujet lourd et je lui ai déjà mentionné qu'elle interpellait les mauvaises personnes (en l'occurrence Marc Arsenault et moi).

Deux mois à peine après l'entrée en fonction de Mme Tremblay à la DFPP, je me sentais fatigué (au tant physiquement que mentalement). Je lui ai donc demandé la permission de prendre trois semaines de vacances lors du temps des Fêtes 2016-2017. J'avais véritablement besoin de repos et d'un recul face au changement de gouvernance récent.

À partir de janvier 2017, je me suis questionné au sujet de certains de ses agissements et courriels. Il va sans dire qu'en étant son adjoint exécutif, j'ai senti qu'elle m'accordait une certaine confiance. Cependant, au fil du temps, plusieurs propos ont toutefois atteint mes valeurs et mes principes (respect, intégrité, rigueur) . J'ai commencé à consigner ce que j'ai pu dans un dossier dans ma boîte courriel, chose que je n'avais jamais faite dans ma carri ère professionnelle. Je sentais le besoin de me protéger . En fait, de ce j'entends des autres de la part de Mme Tremblay, je me disais qu'il était possible que des propos de même nature soient tenus à mon égard (et à mon insu).

Atteinte à la réputation d'autrui / diffamation / dénigrement

	Personne impliquée	Période de temps[1]	Faits allégués	Témoin / Pièce (P)
1	Gingras, Gaétan	Décembre 2016 – janvier 2017 (période du budget)	M. Gingras volerait du temps. Mme Tremblay croit que ce dernier assume des intérims administratifs en échange de ne pas déclarer ses vacances annuelles. Elle aurait su que M. Gingras avait une généreuse banque de vacances accumulées.	Pour valider son affirmation, elle demande à Marc Arsenault de lui fournir sa désignation tempora ire que lui aurait signée M. Gingras pour le remplacer lors de ses vacances annuelles (août 2016) (courriel de la désignation envoyée par Marc à Annie)
2	Gingras, Gaétan	Décembre 2016 (?)	Mme Tremblay se demande bien pourquoi M. Gingras n'avait pas encore pris sa retraite étant donné qu'elle avait su qu'il y était éligible. Sur une heure de dîner, elle m'a demandé si je savais pourquoi Gaétan « collait » au DGE, pour ensuite me dire qu'elle le soupçonnait d'avoir une « double vie », c'est-à-dire qu'il entretiendrait une relation extra-conjugale avec Mme Julie Dubé, alors directrice des Ressources humaines.	Aucun témoin
3	Gingras, Gaétan	Décembre 2016 Et début 2017	Un soir, dans son bureau, Mme Tremblay m'a également affirmé que M. Gingras serait violent. Apparemment, les portes se fermeraient fortement à la Direction des Services à la gestion, lors des fins de journée. Le 14 décembre 2016 à 20h45, elle m'a transmis un texto pour me demander si j'étais au courant qu'un coup de feu aurait déjà été tiré au 3460 au 2ième étage. Comme je n'avais aucune connaissance de l'événement qui se serait produit, elle m'avait dit qu'elle poserait la question à Denis Lafond. Sans faire référence dire ctement à M. Gingras, elle m'a rapporté ces propos à une période où elle me semblait beaucoup le craindre, et naturellement, j'ai pensé qu'elle faisait référence à lui. Dans la même veine, lorsque Mme Tremblay devait rencontrer Julie Dubé (hiver 2017) au regard de la révision de la Politique sur l'évaluation des descriptions d'emploi, Mme Dubé lui a mentionné qu'elle serait alors accompagnée de M. Gingras. Comme Mme Tremblay serait la seule femme, elle voulait que je l'accompagne, comme témoin, au cas où...	Aucun témoin 3 texto du 14 décembre 2016 (P-21, P-22, P-23) Étaient présents à cette rencontre : Annie Tremblay, Julie Dubé, Patricia Plante, Geneviève Gingras et Martin Morin

[1] Approximative, selon le meilleur de mes souvenirs.

4	Lafond, Denis	Décembre 2016 – janvier 2017	À la suite d'une rencontre (DAJ et DFPP) où M. Lafond a présenté ses recommandations pour un mandat de vérification, Mme Tremblay a dit « C'est facile pour lui, il n'a rien fait alors qu'il était à ma place. »	Marc Arsenault Me Lucie Fiset
5	Lafond, Denis	Janvier 2017	Mme Tremblay ne comprenait pas pourquoi les services de M. Lafond avaient été retenus à titre de consultant, dans le cadre d'un mandat de vérification. Lors d'une discussion avec Me Lucie Fiset, Mme Tremblay a su que le nom de Denis Lafond avait été recommandé par Me Fiset auprès de M. Reid. Mme Tremblay m'a ensuite dit qu'elle n'était pas surprise puisqu'elle savait, de source sûre, que Me Fiset avait été la maîtresse de M. Lafond.	Aucun témoin
6	Équipe du SCFP	Hiver 2017	Dénigrement de l'équipe en vérification (SCFP) - En référence à son travail à la SHQ : « Avec la moitié des effectifs d'ici, je faisais de la *haute-voltige* ». Cela s'est produit à quelques reprises lors de rencontres à son bureau.	Marc Arsenault
7	Certains membres de la DFPP	À partir de l'hiver 2017, en continu	Mme Tremblay donnait des surnoms ou des qualificatifs peu flatteurs à plusieurs personnes ou groupes de personnes de sa direction : o Kathleen Giguère-Tremblay : « La P'tite Pieuvre » o Lise Mainguy : « Le Chignon » o Manon Tremblay : « Le Hibou », elle serait hypocrite o Le secteur des contributions : « Le Salon de coiffure » o Maryse Malenfant : serait une manipulatrice	P-24 et P-25 du 11 mai 2017 P-26 et P-27 du 15 mars 2017
8	Reid, Pierre	Janvier – février 2017	Mme Tremblay m'a dit douter de l'impartialité de son patron, le DGE. Au regard d'une décision du DGE, pour laquelle elle n'était pas d'accord, elle s'est demandé si le DGE protégeait des gens. Elle avait dit quelque chose du genre « on sait d'où il vient et par qui il a été nommé ». On comprend aisément le sous -entendu puisque M. Reid provient du ministère du Conseil exécutif (le ministère du Premier ministre) et que sa nomination s'est faite sous un gouvernement libéral. Durant cette même période, Mme Tremblay m'a également appris que la conjointe de M. Reid (Mme Manuelle Oudar) avait été nommée également sous un gouvernement libéral à titre de présidente de la CNESST.	Aucun témoin

9	Reid, Pierre	Février 2017	Mme Tremblay m'a dit que les comités de direction étaient plutôt des comités d'information. Elle trouvait les rencontres lourdes et ennuyeuses. Elle aurait soulevé ce point auprès de M. Reid afin de diminuer la fréquence de ces comités, mais en vain. Face à c e refus, elle a déclaré qu'elle a toujours travaillé avec des sous -ministres de « haut-niveau » et que M. Reid était le « pire sous-ministre avec lequel elle a travaillé » et qu'il n'est même pas capable de prendre une décision comme celle de diminuer la f réquence des comités de direction. De plus, elle a fait référence à son manque d'expérience en gestion et sa méconnaissance des règles gouvernementales, parti culièrement celles en dotation. En faisant référence au DGE, Mme Tremblay m'a appris la « théorie du roseau ».	Aucun témoin
10	Lachance, Hélène Plante, Patricia	À partir d'avril 2017	Peu de temps après l'entrée en fonction de ses deux nouvelles gestionnaires qu'elle avait sélectionnées, Mme Tremblay s'est mise à les dénigrer en alternance. À cet égard, elle m'a présenté l'offre de service de Patricia Plante. Mme Tremblay m'a dit qu'elle s'interrogeait comment cette dernière avait pu être éligible à passer ses concours de cadre, classe 4. Mme Tremblay a fait sensiblement la même chose avec Hélène Lachance. En fonction des dates de diplomation de cette dernière et ses diverses expériences professionnelles, Mme Tremblay jugeait que cela ne concordait pas et insinuait que son offre de service était erronée.	Aucun témoin
11	Bouchard, André	Juin 2017 (tout juste avant les vacances de Marc Arsenault)	Au début d'une rencontre à son bureau, alors que nous attentions Marc Arsenault, Mme Tremblay m'a dit : « Veux-tu en savoir une bonne ? André Bouchard dort dans les toilettes! ».	Aucun témoin

Confrontation / intimidation

	Personne impliquée	Période de temps	Faits allégués	Témoin / Pièce (P)
1	SCFP	Novembre 2016	Il m'a été rapporté que lors de la première rencontre avec les employés de la vérification, Mm e Tremblay leur aurait dit : « Je n'ai pas peur de peser sur *eject* ». Selon ma compréhension, elle faisait référence à certains cas problématiques de RH de ce secteur (SCFP).	Le personnel du SCFP
2	Couture, Simon Lachance, Hélène	Décembre 2017 Avril 2017	Elle m'explique qu'avec son expérience de gestionnaire, elle a une « grande sacoche ». Et que dans cette sacoche, elle ramasse petit peu à petit peu les cailloux. Selon ses dires, lorsqu'elle décide de vider sa sacoche, il est déjà trop tard. À cette époque, elle cumulait les courriels de Simon Couture, alors gestionnaire par intérim au SRCCCP. Quelques mois plus tard, j'ai compris cette analogie lorsqu'elle m'a montré un document Word d'une vingtaine de pages pour documenter les faits et gestes d'Hélène Lachance dans les moindres détails.	Explication du carnet noir
3	Morin, Martin	À partir de janvier 2017	Mme Tremblay avait pris l'habitude du me surnommer « le DGE » (directeur général des effectifs). J'ai dû lui demander, le 13 juillet 2017, de cesser de m'interpeller de cette façon devant les collègues. Il en était une question d'image.	Certains membres de l'équipe de la DFPP
4	Morin, Martin	Janvier 2017	Rapport sur le financement politique : « On m'a dit qu'avec Denis ou Gaétan, tu aurais pondu ce rapp ort en une nuit ? Pourquoi ce n'est pas le cas avec moi ? ». Je lui ai demandé si c'était possible que je sois un peu démotivé, ce à quoi elle a répondu : « Je ne peux rien faire pour ta motivation. »	Aucun témoin
5	Équipe immédiate de la DFPP	Mai 2017	Avec un ton sûr d'elle, Mme Tremblay a dit devant l'équipe immédiate (DFPP) que si quelqu'un faisait une plainte contre elle, elle avait de bons avocats et qu'elle allait nous « plumer ». (Contexte de la plainte d'Aline Moreau)	France Buteau Marie-Christine Bilodeau Diane Robert était tout près, mais je ne peux confirmer si elle a entendu.
6	Paquet, Karine	Juillet 2017	Dans la semaine du 10 juillet, pendant au moins 3 jours, elle a ignoré Karine Paquet, sa secrétaire. Elle passait devant elle sans la saluer, ni lui parler. (Texto de Karine qui pensait devoir se chercher un nouvel emploi).	Karine Paquet – P-28 du 13 juillet 2017
7	Morin, Martin	13 juillet 2017, entre 11h00 et 13h30	J'ai été directement confronté par Mme Tremblay , dans son bureau, quant à mon intégrité professionn elle. Elle a rapporté des ouïes -dires quant au fait que j'étais en surcharge de travail et que je me plaindrais qu'elle ne travaillait pas. Elle m'a alors directement demandé si je voulais toujours être son adjoint exécutif.	Aucun témoin

Bris de confidentialité

	Personne impliquée	Période de temps	Faits allégués	Témoin / Pièce (P)
1	Arsenault, Marc	Décembre 2016	Mme Tremblay m'a confié qu'elle avait su que Marc Arsenault est atteint du syndrome d'Asperger.	Aucun témoin
2	Marian, Florina	Hiver 2017	Mme Tremblay m'a transmis par courriel l'historique des absences de Florina Marian (même celles avant l'entrée en fonction de Mme Tremblay).	Courriel conservé
3	Lachance, Hélène	Avril 2017	Mme Tremblay m'a présenté l'historique des absences d'Hélène Lachance au ministère de la Justice. Elle en est venue à la conclusion que lorsqu'elle a embauché Mme Lachance, cette dernière était en congé de maladie.	Aucun témoin
4	Moreau, Aline	Mai - Juin 2017	Mme Tremblay m'a remis une copie de la plainte d'Aline Moreau à la Commission de la Fonction publique. Elle m'a aussi entretenu de l'entente (médiation) intervenue entre cette employée et sa gestionnaire, Patricia Plante.	J'ai conservé copie de la plainte dans mes dossiers au bureau P-29 du 10 juillet 2017

Comportements inappropriés en milieu de travail

	Personne impliquée	Période de temps	Faits allégués	Témoin / Pièce (P)
1	Pelletier, Julie	4 novembre 2016, vers 15h00	Dès sa première semaine, Mme Tremblay a brusqué une conseillère RH, Julie Pelletier. Mme Tremblay aurait communiqué avec M. Gingras pour lui mentionné qu'une de ses conseillères allait sûrement « débarquer dans son bureau en pleurant ». J'ai su la teneur de sa conversation avec Mme Pelletier, alors que Mme Tremblay m'a fait venir dans son bureau pour relater le tout.	Aucun témoin
2	Arsenault, Marc Morin, Martin	Novembre 2016 Août 2017	À son entrée en fonction, je lui ai offert de lui montrer le G (réseau informatique) afin qu'elle puisse rechercher et trouver l'information dont elle a besoin pour son travail. Elle a refusé : « je ne suis pas une directrice de contenu ». J'ai su, par ailleurs, durant mon absence, qu'elle a véhiculé que Marc Arsenault et moi lui cacherions de l'information car on travaillait de soir à partir de la maison et qu'on sauvegardait nos travaux sur clé USB. Cela a nécessité l'intervention de Marie-Christine Bilodeau pour réfuter le tout. Marie-Christine Bilodeau est allée rejoindre Mme Tremblay dans son bureau pour lui montrer directement où se trouvaient certains documents qu'elle recherchait.	Marie-Christine Bilodeau
3	Bilodeau, Marie-Christine	Décembre 2016 (vers 9h00) (jour du party de Noël de la DFPP)	Marie-Christine Bilodeau m'a rapporté que Mme Tremblay l'a fait pleurer à la cafétéria en lui faisant un reproche sur un ton incisif et accusateur : « À quoi as-tu pensé d'inviter les anciens », en faisant directement référence à M. Michel Richer, l'ancien directeur du Service de la conformité en financement politique. Mme Tremblay aurait demandé à Marie -Christine Bilodeau de communiquer av ec Michel Richer pour retirer son invitation au party de Noël. C'est finalement une autre employée, Mme Julie Poirier qui a communiqué avec M. Richer pour signifier que la présence de ce dernier n'était pas requise, et ce, le jour même du party.	Jasmin Laferrière
4	Aubin, Maryse	Décembre 2016 - janvier 2017	Mme Tremblay a levé le ton envers Maryse Aubin, secrétaire, qui avait certaines difficultés (ex : conversion d'un document Word en PDF, gestion des rendez-vous dans *GroupWise*).	Marc Arsenault Marie-Christine Bilodeau
5	Morin, Martin	Janvier 2017	Mme Tremblay est impatiente et irrespectueuse, sur certains dossiers « de contenu ». (courriel d'annulation de Denis Lafond + courriel sur le rapport sur le financement)	Courriels conservés

6	Divers intervenants, particulièrement avec ceux de la DSG	Hiver 2017	Mme Tremblay a, par ailleurs, régulièrement des r éactions démesurées dans divers dossiers : Politique sur l'évaluation des emplois, l'implantation d'une Politique sur la gestion de risque, l'implantation de VTP, la gestion contractuelle pour l'embauche d'une firme externe pour un mandat de vérification. Dans diverses réunions, elle est intempestive, a beaucoup de difficulté à justifier son désaccord autrement que par le f ait qu'elle s'en remettait à sa grande expérience en gestion, irrespectueuse enver s certaines personnes, notamment Mme Liliane Aubin, pour ne nommer qu'elle.	Aubin, Liliane (RF) Dubé, Julie (RH) Gauvin, Andréanne (RH) Gauvin, Julie (RF) Gingras, Gaétan (DSG) Lauzier, Daniel (RF) Certains courriels conservés
7	Guay, Céline	Avril 2017	Alors que nous préparions un plan de réaménagement de la DFPP, Mme Tremblay a su de la part de France Buteau que Céline Guay avait une certaine résistance au changement, particulière ment au fait de changer de bureau de travail. Mme Tremblay a alors répondu : « J'ai rarement vu une direction avec autant de problèmes psychologiques ».	France Buteau Marie-Christine Bilodeau Diane Robert
8	Bélanger, Pascal	Entre avril et juin 2017	Pascal Bélanger est le seul employé de la SHQ ayant suivi Mme Tremblay (fidélité). À la DFPP, il était d'abord du côté du SCFP, mais suite à des complications avec la gestionnaire du service, Patricia Plante, il a été envoyé temporairement au SRCCCP (Hélène Lachance) pour revoir les processus de travail. Mme Tremblay m'a révélé qu'elle avait des communications fréquentes le soir avec Pascal et que ce dernier l'alimentait sur les allées et venues et les agissements d'Hélène Lachance (gestionnaire).	Entente de prêt de service conservé dans mes dossiers P-30 à P-35 du 6 juillet 2017
9	Reid, Pierre	Juin 2017	Dans le contexte d'un mandat de vérification, Mme Tremblay me mentionne : « S'il décide (M. Reid) que je ne fais plus l'affaire, il n'aura qu'à me muter ailleurs. Je suis permanente dans la fonction publique après tout. »	Aucun témoin
10	Giguère-Tremblay, Kathleen	Juillet 2017	Mme Tremblay s'interroge à savoir si le renouvèlement de contrat de Kathleen Giguère -Tremblay, secrétaire au SRCCCP, était fondé. Elle m'a dit qu'elle allait demander à Maryse Malenfant d'aller faire son tour, quelques fois par jour, de « l'autre bord ».	Aucun témoin
11	Morin, Martin	20 juillet 2017, vers 11h00	Lorsque ma conjointe est venue me chercher à mon bureau, Mme Tremblay m'a lancé promptement : « tu lâcheras les *shots* de la maison! ». Au cours de la journée, elle m'a envoyé un texto afin de savoir ce que le médecin m'avait dit. Le soir, en l'avisant que je devais m'absenter pour quelque temps du bureau, elle m'a envoyé un courriel voulant que je lui transmette divers documents sur un dossier. Le lendemain, ou le lundi suivant le début de mon arrêt de travail, Marie-Christine Bilodeau m'a rapporté que Mme Tremblay l'avait faite venir dans son bureau afin de l'interroger sur les motifs de mon absence (Mme Tremblay ne com prenait pas mon absence). Elle l'a, par ailleurs, mandaté d'en informer l'équipe immédiate de la DFPP en leur disant que j'avais « devancé mes vacances ».	Nadine Brisson P-36 Courriel conservé Marie-Christine Bilodeau

Discrimination

Au début de l'hiver 2017, Mme Tremblay fait des recherches dans SAGIR pour les absences de Florina Marian (origine roumaine). Florina est atteinte de la maladie de Crohn, tout comme moi. Mme Tremblay a prétendu que c es absences étaient plutôt de nature psychologique, et non physique. Elle a m'a appris que « c'était reconnu que les R oumains sont des voleurs et des menteurs ».

Gestion du temps et frais de déplacement

Gestion de temps :

- Marc Arsenault et moi avions pris la première semaine de janvier 2017 en vacances. À notre retour, Vincent Quirion, chef d'éq uipe en vérification et directeur par intérim du SCFP, nous a dit qu'il était temps qu'on revienne parce que Mme Tremblay était toujours dans son bureau.

- Tous les après-midi de juillet 2017, sur les heures de travail, Mme Tremblay était assise à mon bureau. Témoins : équipe immédiate de la DFPP.

- Au cours des mois précédents, il était régulier que Mme Tremblay me retienn e après les h eures de bureau, de 2 à 3 fois par semaine (jusqu'à 20h00 et parfois même plus tard). À ces occasions, elle se confiait sur différents dossiers dont je ne devais pas nécessairement être mis au courant (exemple s : l'historique professionnel d'Hélène Lachanc e, les absences de Florina Marian, sa déception de ne pas être reconnue cadre 2, le Service des enquêtes qui devrait relever de la DFPP plutôt que de la DAJ, etc).

- Mme Tremblay s' absente les vendredis (au moins une fois par mois, en sus de ces déplacemen ts à l'extérieur du bureau). E lle me mentionnait qu'elle travaill ait de la maison. J'ai conservé les textos où elle me précise ses « absences ».

Compte de dépenses :

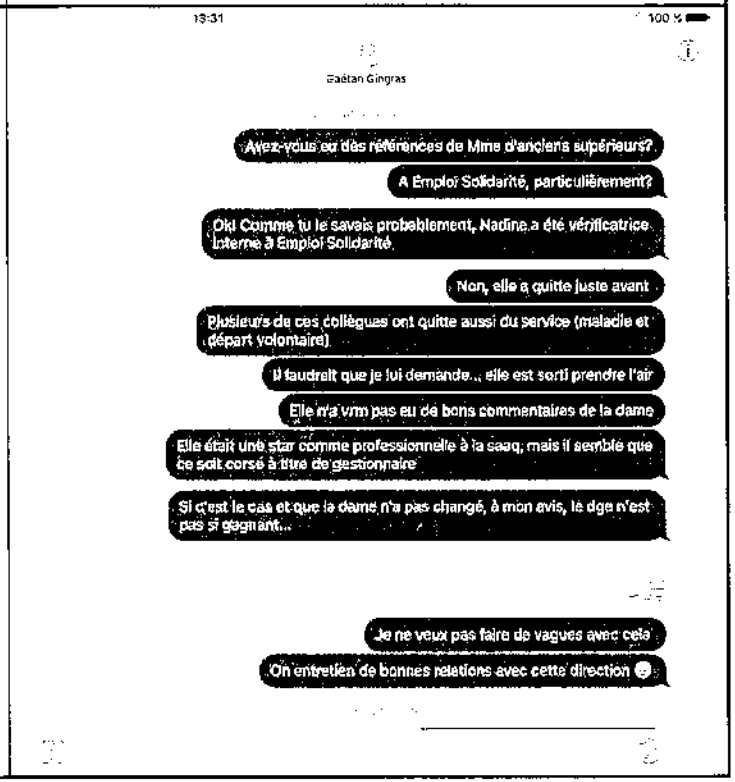
- Mme Tremblay a demandé, au moins à une reprise, une indemnité journalière plutôt que le per-diem pour ses repas. J'ai recommandé à la secrétaire (Karine Paquet) de conserver la copie biffée par Mme Tremblay afin qu'elle puisse se protéger, si besoin. J'ai conservé un courriel à ce sujet. Voir P-37 et P-38.

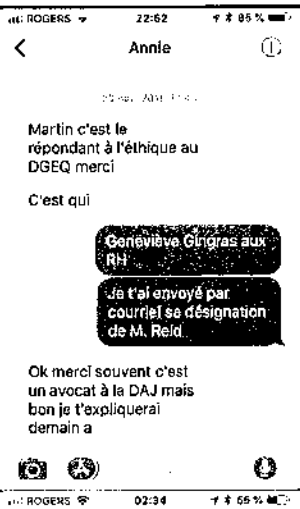
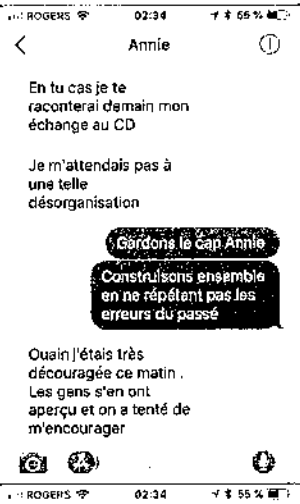
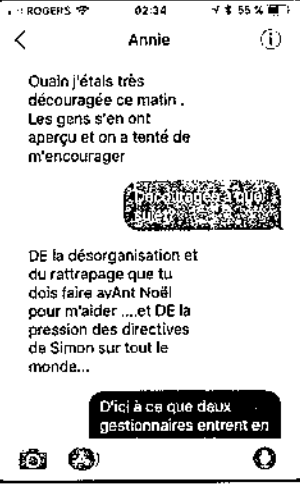
- Je me questionne sur les déplacements de Mme Tremblay en comparaison des gestionnaires précédents. J'estime ces déplacements à e nviron deux jours aux trois semaines. Je n'ai toutefois aucune de preuve à l'effet que ces déplacements ne sont pas dans le cadre de ses fonctions.

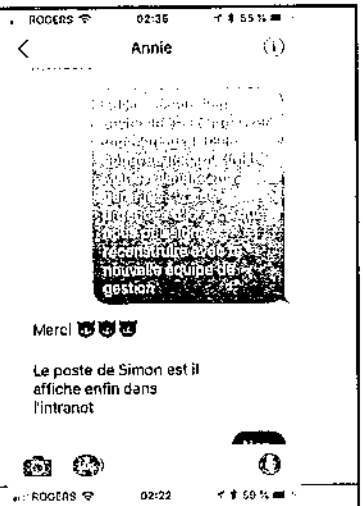
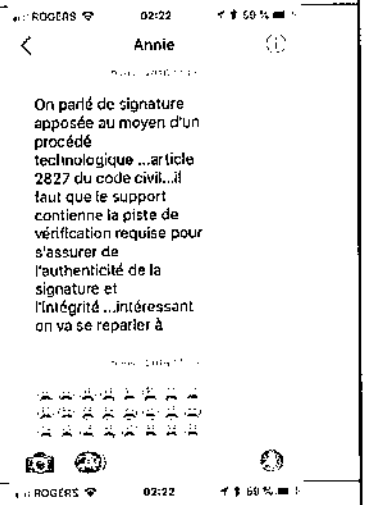
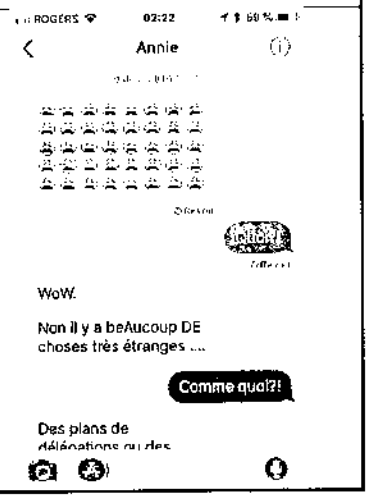
- Mme Tremblay préfère voyager en train plutôt qu'en voiture (moyen le plus économique, dans les circonstances). Voir P-39 à P-42 à ce sujet.

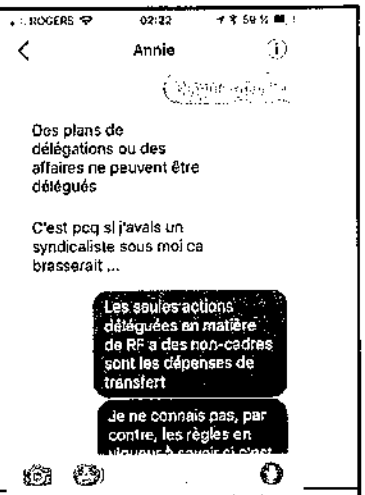
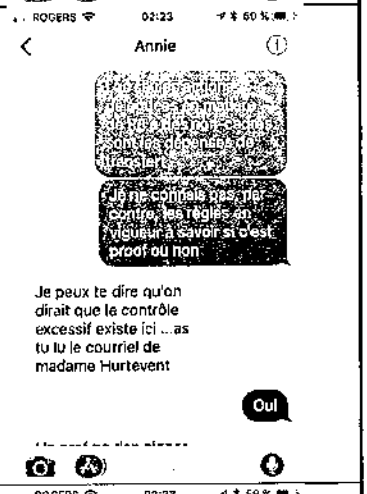
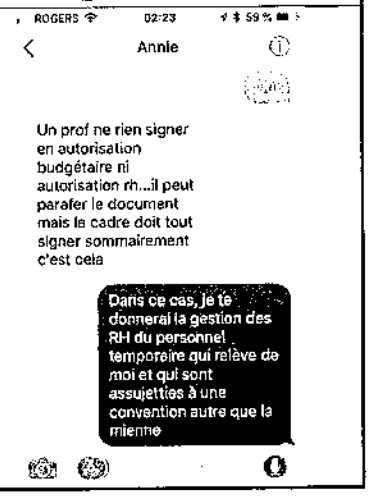
ANNEXE

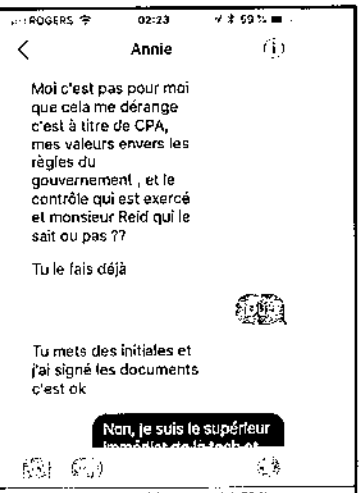
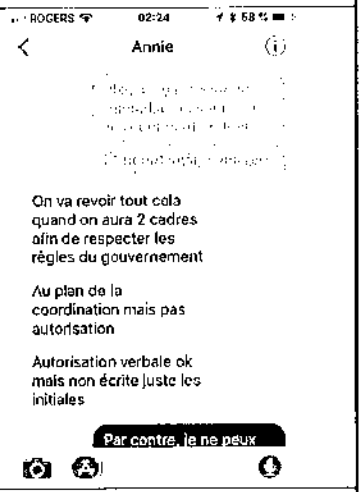
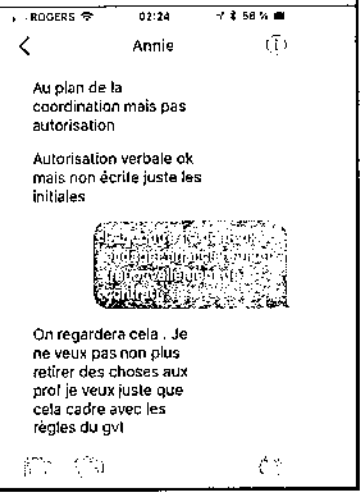
Divers échanges texto

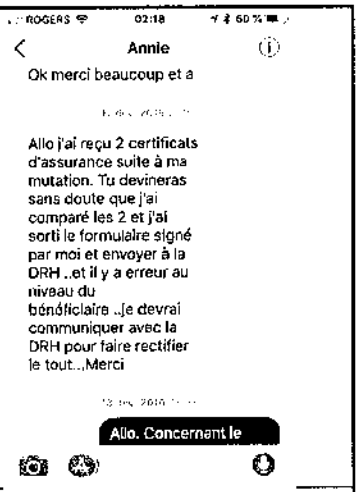
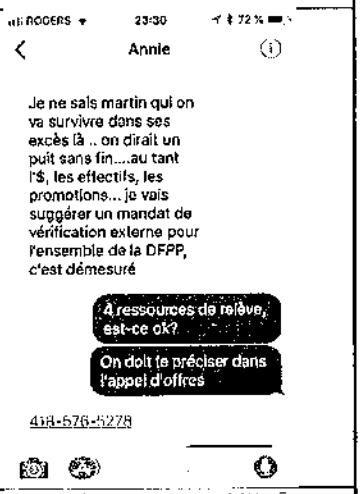
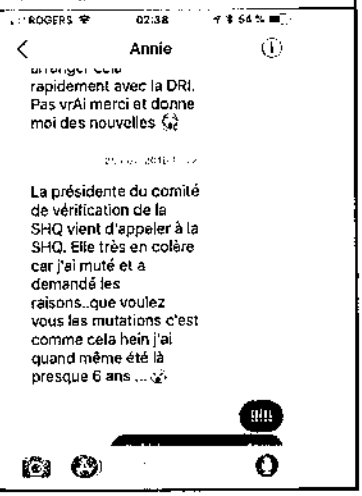
Pièce	Date et heure	Intervenants	Texto
P-1	26 septembre 2016 à 19h49	De Martin Morin (418 569-8016) à Gaétan Gingras (418 564-3469)	

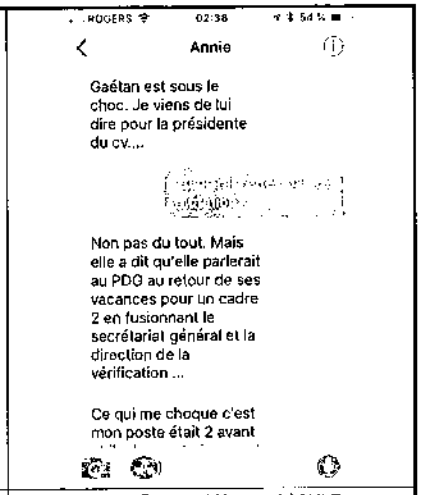
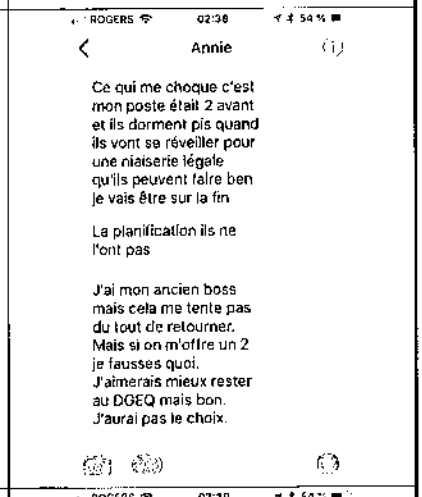
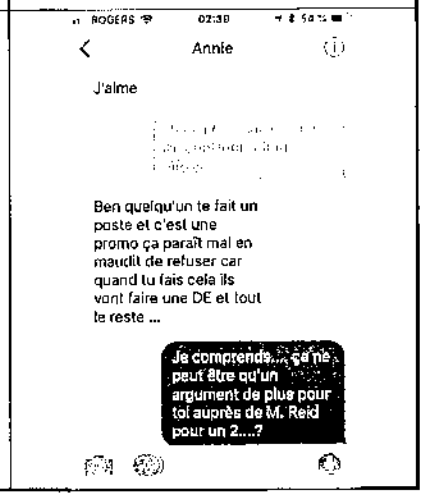
Pièce	Date et heure	Intervenants	Texto
P-2	23 novembre 2016 à 20h44	D'Annie Tremblay (418 576-5278) à Martin Morin (418 569-8016)	
P-3	29 novembre 2016 à 16h31	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-4	29 novembre 2016 à 16h38	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

P-5	29 novembre 2016	De Martin Morin à Annie Tremblay	
P-6	9 décembre 2016 à 12h19	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-7	9 décembre 2016 à 17h30	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

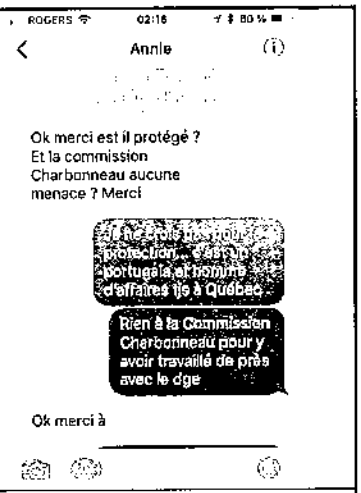
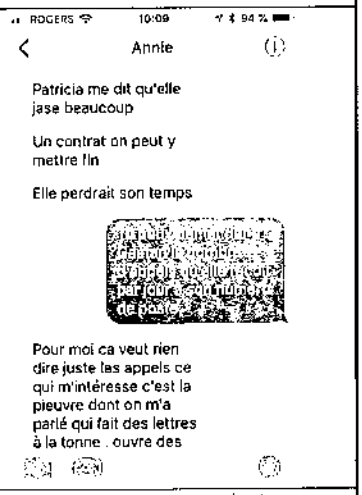
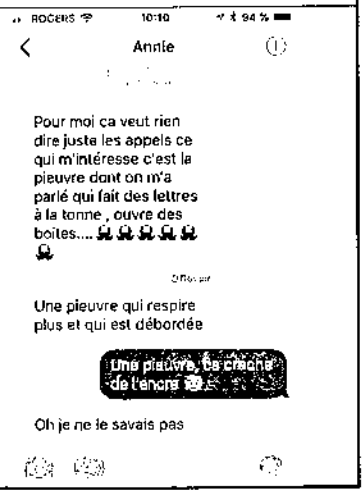
P-8	9 décembre 2016	De Martin Morin à Annie Tremblay	
P-9	9 décembre 2016	De Martin Morin à Annie Tremblay	
P-10	9 décembre 2016	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

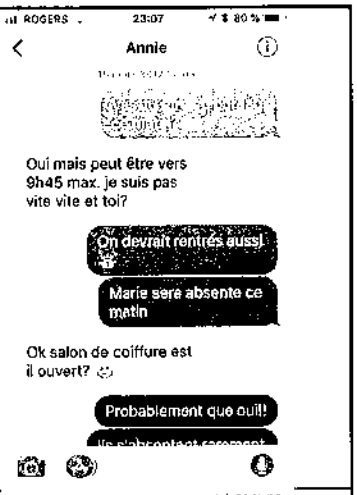
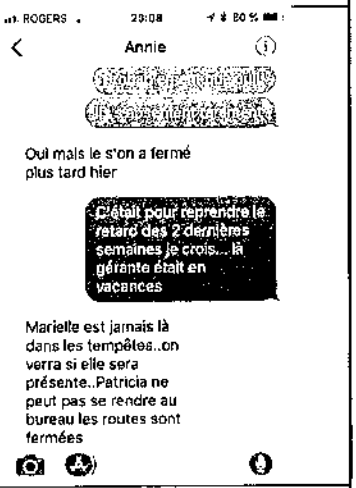
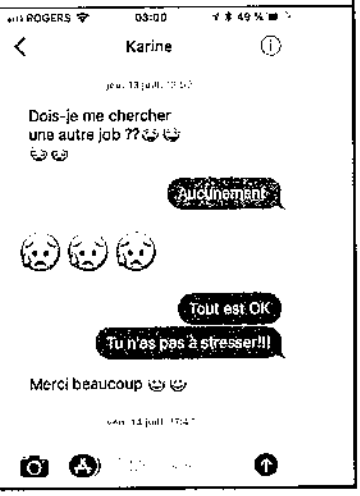
P-11	9 décembre 2016	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-12	9 décembre 2016	De Martin Morin à Annie Tremblay	
P-13	9 décembre 2016	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

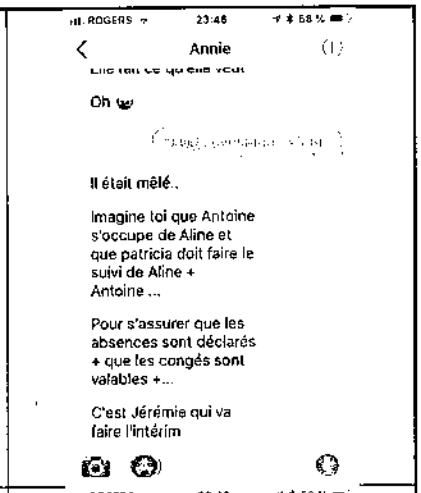
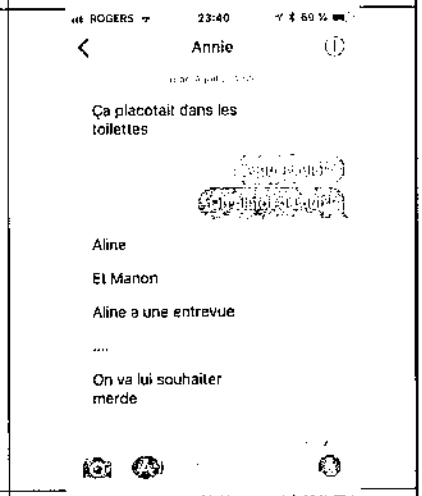
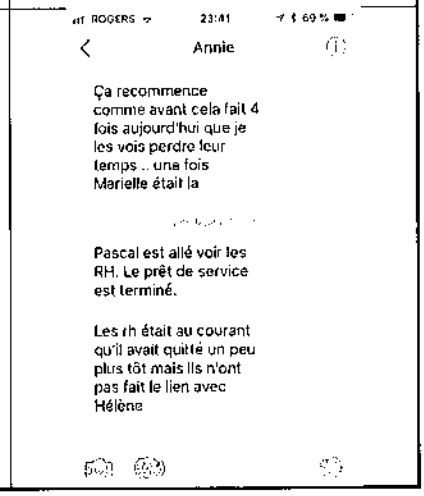
P-14	12 décembre 2016 à 22h08	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-15	2 juin 2017 à 10h16	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-16	25 novembre 2016 à 15h22	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

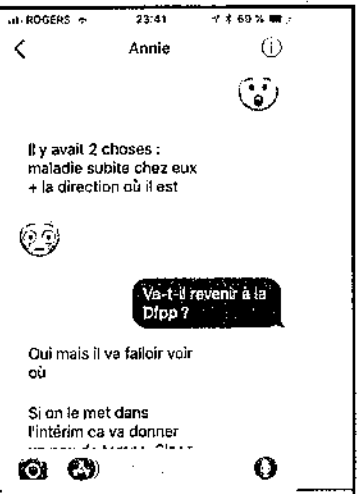
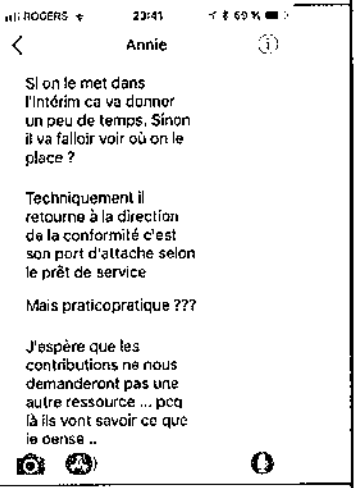
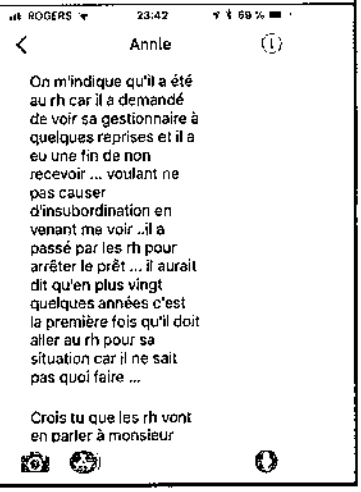
P-17	25 novembre 2016	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-18	25 novembre 2016	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-19	25 novembre 2016	De Martin Morin à Annie Tremblay	

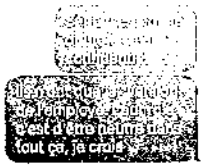
P-20	25 novembre 2016	D'Annie Tremblay à Martin Morin	ROGERS 02:39 54 % Annie Ouain je te dirais que Gaétan n'a pas l'air à vouloir défendre la promo même s'il devait s'y attendre.. On verra là c'est du vent . La présidente du CV veut mais administrativement il reste à monter le dossier et cela peux prendre quelques mois. Je reste calme et me dit que j'aime ce que je fais on verra donc plus tard si cela arrive. Par contre il ne pourra pas vous dire qu'il le savait pas.
P-21	14 décembre 2016 à 20h45	D'Annie Tremblay à Martin Morin	ROGERS 02:16 61 % Annie Question quiz : le directeur de la DFPP a t il déjà eu des menaces externes dans le cadre de ses fonctions au DGEQ? Pas à ma connaissance Denis m'en n'a pas parlé Ok je t'expliquerai demain Je lui demanderai le 13 Lorsque je serai seule avec lui
P-22	14 décembre 2016	De Martin Morin à Annie Tremblay	ROGERS 02:16 61 % Annie [redacted] Ok savais tu qu'un coup de feu à déjà été tiré au 2 leme Non, La DFPP a déjà été au 2ieme jusqu'en 2002-03 C'était le prédécesseur de Denis qui était en poste à l'époque

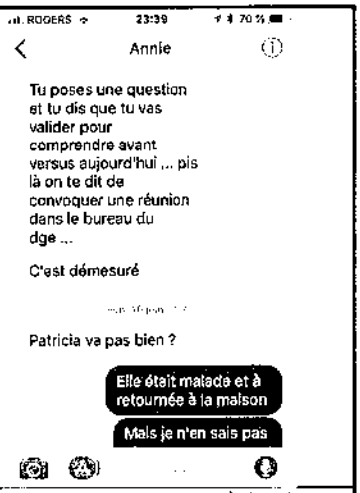
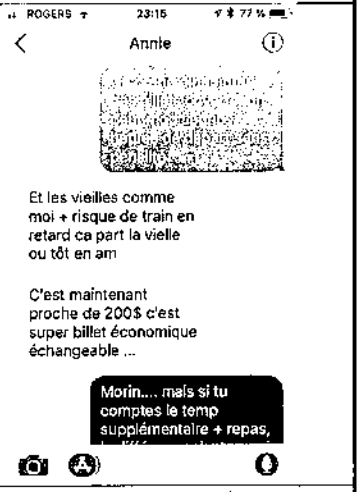
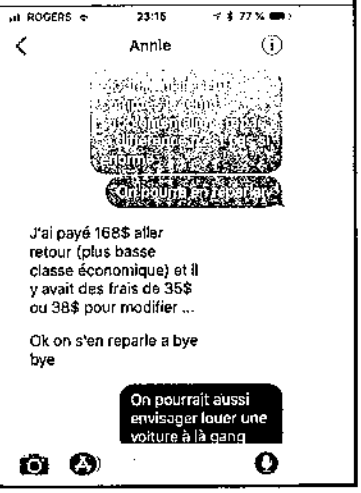
P-23	14 décembre 2016	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-24	11 mai 2017 à 20h31	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-25	11 mai 2017	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

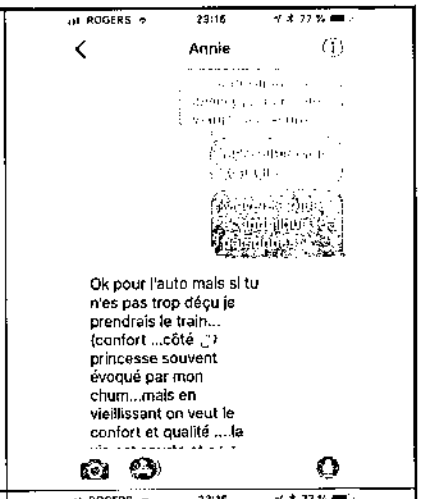
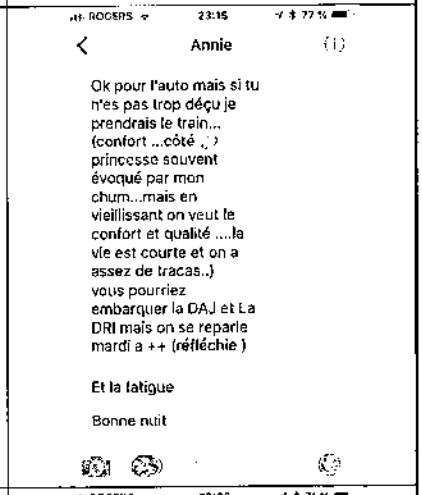
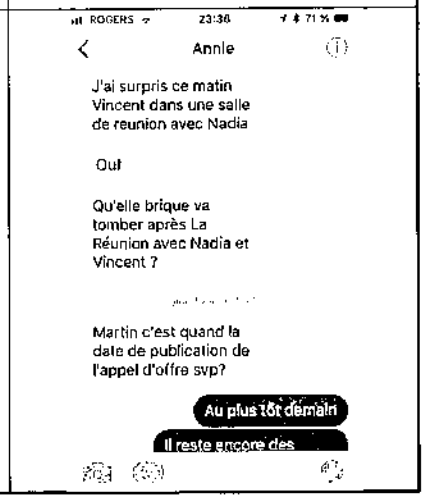
P-26	15 mars 2017 à 8h03	De Martin Morin à Annie Tremblay	
P-27	15 mars 2017	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-28	13 juillet 2017 à 13h52	De Karine Paquet (581 309-9539) à Martin Morin (418 569-8016)	

P-29	10 juillet 2017 à 19h14	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-30	4 juillet 2017 à 14h59	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-31	6 juillet 2017 à 18h50	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

P-32	6 juillet 2017		
P-33	6 juillet 2017 à 19h18	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-34	6 juillet 2017 à 19h33	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

P-35	6 juillet 2017	D'Annie Tremblay à Martin Morin	ROGERS 23:42 69 % Annie Crois tu que les rh vont en parler à monsieur Reid  Effectivement Crois tu que France qui côtoie Cécile et madame Guay voudrait aller avec elle car elle
P-36	20 juillet 2017 à 14h57	D'Annie Tremblay à Martin Morin	ROGERS 23:46 67 % Annie Et puis ? As tu des nouvelles du médecin ?
P-37	16 juin 2017 à 13h17	D'Annie Tremblay à Martin Morin	ROGERS 23:39 70 % Annie J'ai posé une question tantôt et je me suis fait presque arracher la tête Je ne parle pas de Nathalie Sur mon compte de dépenses qu'on a coupé Je t'envoie le courriel et je te ferai lire les textos ... on était rendu dans le bureau du dge pour l'interprétation d'une directive SCT

P-38	16 juin 2017	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-39	12 avril 2017 à 21h53	De Martin Morin à Annie Tremblay	
P-40	12 avril 2017 à 21h56	De Martin Morin à Annie Tremblay	

P-41	12 avril 2017 à 22h00	De Martin Morin à Annie Tremblay	
P-42	12 avril 2017 à 22h05	D'Annie Tremblay à Martin Morin	
P-43	14 juin 2017 à 18h56	D'Annie Tremblay à Martin Morin	

E
50
4 fév. 20
MM

De : "PASCAL BELANGER" <pascal2.belanger@msp.gouv.qc.ca>
À : <acces-info@dgeq.qc.ca>
Date : 2019-05-07 12:16
Objet : Demande d'accès à l'information
Pièces jointes : Demande d'accès.pdf

Bonjour, ,

Vous trouverez en pièce jointe une demande d'accès à l'information.

Je vous remercie et vous souhaite une bonne journée!

Pascal Bélanger
Vérificateur interne
Direction de la vérification interne, des enquêtes et de l'inspection (DVIEI)
Ministère de la Sécurité publique
2525, boulevard Laurier
Tour du Saint-Laurent, 10e étage
Québec (Québec) G1V 2L2
Tél: 418-646-6777 Poste 30059
Télécopieur: 418-644-3521
✉: pascal2.belanger@msp.gouv.qc.ca

Pensez à l'environnement avant d'imprimer ce message

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ
Ce message est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et nous en aviser aussitôt. Merci!

Bonjour,

Je suis Pascal Bélanger et j'ai été employé au DGEQ du 20 février 2017 au 15 juin 2018. Alors que j'étais toujours à l'emploi du DGEQ, j'ai été rencontré par M. Claude Boies, L.LL., consultant sénior de la firme Relais expert-conseil dans le cadre d'une enquête portant sur un membre du personnel. Cette rencontre a eu lieu le 5 juin 2018 à 14 :00 au bureau des ressources humaines du DGEQ situé au 3460 rue de la Pérade à Québec. Pendant la rencontre, ce consultant sénior a complété un document (questionnaire) qu'il m'a fait lire et signer à la fin de la rencontre qui a duré 2 heures.

Ce consultant sénior ne m'a pas remis une copie de ce document signé. Ma demande est la suivante :

Je souhaiterais recevoir une copie de ce document signé.

Voici mes coordonnées :

Pascal Bélanger

Pascal Bélanger
878 RUE CÔTÉ
LÉVIS, QC
G6Z 3E5
Tél. 418 834-6492

E
51
4 fév. 20
MA

De : "PASCAL BELANGER" <pascal2.belanger@msp.gouv.qc.ca>
À : <acces-info@dgeq.qc.ca>
Date : 2019-06-04 13:07
Objet : Demande d'accès
Pièces jointes : Demande d'accès (2).pdf

Bonjour,

Vous trouverez en pièce jointe une demande d'accès à l'information.
Je vous remercie et vous souhaite une bonne journée !

Pascal Bélanger
Vérificateur interne
Direction de la vérification interne, des enquêtes et de l'inspection (DVIEI)
Ministère de la Sécurité publique
2525, boulevard Laurier
Tour du Saint-Laurent, 10e étage
Québec (Québec) G1V 2L2
Tél: 418-646-6777 Poste 30059
Télécopieur: 418-644-3521
✉: pascal2.belanger@msp.gouv.qc.ca

Pensez à l'environnement avant d'imprimer ce message

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ
Ce message est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et nous en aviser aussitôt. Merci!

Québec le 4 juin 2019
Ville et date

Madame Catherine Lagacé

Directeur général des élections du Québec
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec)
G1X 3Y5

OBJET : Demande d'accès à un document

Madame,

En vertu de l'article 9 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, je désire obtenir copie du document suivant : *Rapport d'enquête de M. Claude Boies, L.LL., consultant sénior de la firme Relais expert-conseil* qui a été produit suite à une enquête portant sur un membre du personnel du DGEQ en mai et juin 2018. Veuillez noter que, dans le cadre de cette enquête, j'ai été rencontré par ce consultant le 5 juin 2018.

Je présume que ce rapport d'enquête a dû être rédigé et transmis au DGE au cours de l'été 2018.

Vous en remerciant à l'avance, je vous prie d'agréer, Madame, mes salutations distinguées.

Signature : Pascal Bélanger

Nom, prénom : Bélanger, Pascal

Adresse : 878, rue Côté

Lévis, Québec G6Z 3E5

Tél. jour : (418) 646-6777

E
52
11 fév. 20
MA

DIRECTION DU FINANCEMENT DES PARTIS POLITIQUES

30 septembre 2016

34	Postes occupés	**43**	Postes réguliers
3	Occasionnels	**8**	Postes vacants
5	Temporaires	**0**	Poste en voie de dotation
0	Étudiant et stagiaire	**0**	Poste en attente de nomination

POSTES RÉGULIERS

Numéro de poste	Titre et classe d'emploi		Noms
2000 – Direction du financement des partis politiques			Postes réguliers : 14
12470	**Adjoint au DGE et directeur**	**630.02**	**Gingras, Gaétan (entrée en fonction de Mme Annie Tremblay le 2016-10-31)**
64110	Adjoint au dir. et conseiller senior en financement politique (expert)	105.10	Arsenault, Marc
115865	*Technicien en administration - secteur contribution*	*264.10*	*Larocque, Nadia*
44952	Technicien en administration - secteur contribution	264.10	*Vacant depuis le 2016-08-15*
115862	Agent de bureau	200.10	Bouchard, Christian
115863	Agent de bureau	200.10	Goulet, Nathalie
99662	Agent de bureau	200.10	Guay, Céline
115864	Agent de bureau	200.10	Lepage, Éric
266154	Agent de bureau	200.10	Marquis, Julie
266148	Technicien en administration	264.10	Goulet, Luc
32038	Technicien en administration	264.10	Buteau, France
65802	*Adjoint exécutif et conseiller stratégique du directeur*	108.10	Morin, Martin
63854	Conseiller en processus et chargé de projet	108.00	Bouchard, Marlène
99666	Pilote de systèmes informatiques et des logiciels de la direction	108.00	Robert, Diane
2100 – Service de la conformité en financement politique			Postes réguliers : 19
12471	**Directeur**	**630.04**	*Vacant depuis le 2016-09-26* *Intérim (Quirion, Vincent)*
126289	Agent de secrétariat	221.20	Laplante, Marielle
266156	*Chef d'équipe*	*105.00*	*Vacant depuis le 2016-04-13*
46050	Agent de secrétariat	221.20	Malenfant, Maryse
99655	Coordonnateur en financement politique	105.00	Quirion, Vincent *En intérim*
99656	Agent vérificateur	209.10	Marian Bodea, Florina-Carmen
57810	*Chef d'équipe, vérificateur (expert)*	*105.10*	*Vacant depuis le 2015-03-23*
52373	Vérificateur	105.00	Bouchard, André
92614	Vérificateur	105.00	Brisson, Nadine
266149	Vérificateur	105.00	Chokki, Abdeljabbar
114872	Vérificateur	105.00	Moreau, Aline
87319	Agent vérificateur	209.10	Larouche, Rémi
266152	Vérificateur	105.00	Mainguy, Lise
266151	Vérificateur	105.00	Robitaille, Rénaldo
266150	Vérificateur	105.00	Roby, Cynthia
33271	Agent vérificateur	209.10	Tremblay, Manon
266153	Agent vérificateur	209.10	Veilleux, Anne
118304	Agent vérificateur	209.10	*Vacant depuis le 2016-08-12*
266158	Vérificateur	105.00	Nouemsi, Lionel
2200 – Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées			Postes réguliers : 10
12472	**Directeur**	**630.04**	*Vacant depuis le 2015-09-24* *Intérim (Simon Couture)*
115866	Agent de secrétariat	221.20	Vachon, Cécile
71774	*Coordonnatrice du REPAQ*	*108.00*	*Alain, Manon*
266159	Technicien en administration	264.10	Labonté, Jeannine
72276	Responsable de la mise à jour du volet provincial du REPAQ et du matériel	264.10	Poirier, Julie
34280	*Chef d'équipe, coordonnateur (expert)*	*105.10*	*Couture, Simon* *En intérim*
99675	Technicien associé aux systèmes et logiciels	264.10	Daigle, Simon

PERSONNEL OCCASIONNEL ET TEMPORAIRE

Catégorie d'affectation	Classe d'emploi		Raison de l'engagement	Date de fin de contrat
2000 – Direction du financement des partis politiques				
Temporaire	Agente de recherche (Bilodeau, Marie-Christine)	105.00	Élections générales	2017-07-01
Temporaire	Agente de recherche (Simard-Brochu, Véronique)	105.00	Surcroît de travail	2016-12-02
Temporaire	Technicienne en administration (Uwingabiye, Perpétue)	264.10	Élections municipales	2017-02-10
2100 – Service de la conformité en financement politique				
Occasionnel	Agente de secrétariat (Aubin, Maryse)	221.20	Lié à un emploi permanent occupé (46050)	2017-03-03
2200 – Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées				
Temporaire	Agente de recherche (Ouellet, Stéphanie)	105.00	Élections municipales	2017-06-30
Temporaire	Agent de recherche (Ringuette, Éric)	105.00	Élections municipales	2017-06-30
Occasionnel	Agent de recherche (Gousse, Mathieu)	105.00	Lié à un emploi permanent vacant	2017-02-23
Occasionnel	Agente de secrétariat (Gilbert, Valérie)	221.20	Lié à un emploi permanent occupé	2016-11-25

PERSONNEL ÉTUDIANT ET STAGIAIRE

Catégorie d'affectation	Nom	Raison de l'engagement	Date de fin de contrat
2000 – Direction du financement des partis politiques			
2100 – Service de la conformité en financement politique			
2200 – Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées			

DIRECTION DU FINANCEMENT DES PARTIS POLITIQUES

31 décembre 2016

31 Postes occupés	**42** Postes réguliers
2 Occasionnels	**11** Postes vacants
9 Temporaires	**11** Postes en voie de dotation
1 Étudiant et stagiaire	**0** Poste en attente de nomination

POSTES RÉGULIERS

Numéro de poste	Titre et classe d'emploi		Noms
2000 – Direction du financement des partis politiques			Postes réguliers : 13
12470	**Directrice**	**630.03**	**Tremblay, Annie**
64110	Adjoint au dir. et conseiller senior en financement politique (expert)	105.10	Arsenault, Marc
115865	*Technicien en administration - secteur contribution*	*264.10*	*Larocque, Nadia*
44952	Conseiller en systèmes d'information	108.00	*En dotation (vacant depuis le 2016-08-15)*
115862	Agent de bureau	200.10	Bouchard, Christian
115863	Agent de bureau	200.10	Goulet, Nathalie
99662	Agent de bureau	200.10	Guay, Céline
115864	Agent de bureau	200.10	Lepage, Éric
266154	Agent de bureau	200.10	Marquis, Julie
266148	Technicien en administration	264.10	Goulet, Luc
32038	Technicien en administration	264.10	Buteau, France
65802	*Adjoint exécutif et conseiller stratégique du directeur (expert)*	*108.10*	*Morin, Martin*
99666	Pilote de systèmes informatiques et des logiciels de la direction	108.00	Robert, Diane
2100 – Service de la conformité en financement politique			Postes réguliers : 19
12471	**Directeur**	**630.04**	*En dotation (vacant depuis le 2016-09-26)* *Intérim (Quirion, Vincent)*
126289	Agent de secrétariat	221.20	Laplante, Marielle
266156	*Chef d'équipe*	*105.00*	*En dotation (vacant depuis le 2016-04-13)*
46050	Agent de secrétariat	221.20	Malenfant, Maryse
99655	Coordonnateur en financement politique	105.00	Quirion, Vincent *En intérim (poste 12471)*
99656	Agent vérificateur	209.10	Marian Bodea, Florina-Carmen
57810	*Chef d'équipe, vérificateur (expert)*	*105.10*	*En dotation (vacant depuis le 2015-03-23)*
52373	Vérificateur	105.00	Bouchard, André
92614	Vérificateur	105.00	*En dotation (vacant depuis le 2016-11-16)*
266149	Vérificateur	105.00	Chokki, Abdeljabbar
114872	Vérificateur	105.00	Moreau, Aline
87319	Agent vérificateur	209.10	Larouche, Rémi
266152	Vérificateur	105.00	Mainguy, Lise
266151	Vérificateur	105.00	Robitaille, Rénaldo
266150	Vérificateur	105.00	*En dotation (vacant depuis le 2016-10-10)*
33271	Agent vérificateur	209.10	Tremblay, Manon
266153	Vérificateur	105.00	*En dotation (vacant depuis le 2016-11-14)*
118304	Vérificateur	105.00	*En dotation (vacant depuis le 2016-08-12)*
266158	Vérificateur	105.00	Nouemsi, Lionel
2200 – Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées			Postes réguliers : 10
12472	**Directeur**	**630.04**	*En dotation (Vacant depuis le 2015-09-24)* *Intérim (Simon Couture)*
115866	Agent de secrétariat	221.20	Vachon, Cécile
71774	*Coordonnatrice du REPAQ*	*108.00*	*Alain, Manon*
266159	Technicien en administration	264.10	Labonté, Jeannine
72276	Responsable de la mise à jour du volet provincial du REPAQ et du matériel	264.10	Poirier, Julie
34280	*Chef d'équipe, coordonnateur (expert)*	*105.10*	*Couture, Simon* *En intérim (poste 12472)*
99675	Technicien associé aux systèmes et logiciels	264.10	Daigle, Simon
266145	Coordonnateur	105.00	Laferrière, Jasmin
79400	Coordonnateur	105.00	*En dotation (vacant depuis le 2015-08-24)*
78002	Coordonnateur	105.00	*En dotation (vacant depuis le 2014-02-17)*

PERSONNEL OCCASIONNEL ET TEMPORAIRE

Catégorie d'affectation	Classe d'emploi		Raison de l'engagement	Date de fin de contrat
2000 – Direction du financement des partis politiques				
Temporaire	Agente de recherche (Bilodeau, Marie-Christine)	105.00	Élections générales	2017-06-30
Temporaire	Techncienne en administration (Uwingabiye, Perpétue)	264.10	Élections municipales	2017-02-10
Temporaire	Agent de bureau (Drouin, Pierrette)	200.10	Vérification 20 ans	2017-01-27
Temporaire	Agent de bureau (Leclerc, Lucie)	200.10	Vérification 20 ans	2017-01-27
Temporaire	Agent de bureau (Fournier, Cynthia)	200.10	Vérification 20 ans	2017-01-27
Temporaire	Agent de bureau (Plamondon, Sylvie)	200.10	Vérification 20 ans	2017-01-27
Temporaire	Techncienne en administration (Bouchard, Francine)	264.10	Élections municipales	2017-05-10
2100 – Service de la conformité en financement politique				
Occasionnel	Agente de secrétariat (Aubin, Maryse)	221.20	Lié à un emploi permanent occupé (46050)	2017-03-03
2200 – Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées				
Temporaire	Agente de recherche (Ouellet, Stéphanie)	105.00	Élections municipales	2017-06-30
Temporaire	Agent de recherche (Ringuette, Éric)	105.00	Élections municipales	2017-06-30
Occasionnel	Agent de recherche (Gousse, Mathieu)	105.00	Lié à un emploi permanent vacant	2017-02-23

PERSONNEL ÉTUDIANT ET STAGIAIRE

Catégorie d'affectation	Nom	Raison de l'engagement	Date de fin de contrat
2000 – Direction du financement des partis politiques			
2100 – Service de la conformité en financement politique			
2200 – Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées			
Stagiaire	Giguère-Tremblay, Kathleen (entrée en fonction le 9 janvier 2017)	Étudiant universitaire	2017-03-24

DFPP - Suivi des postes en dotation

Mise à jour : 2016-11-14

Poste	Réception demande d'embauche	Corps d'emploi	Titre de l'emploi	Type d'emploi	Durée	Mode de dotation	État du dossier	Nom de la personne retenue
2000 – Direction du financement des partis politiques (A. Tremblay)								**CGRH : Andréanne Gauvin (Claudia Ross)**
-	2016-07-13	991	Stagiaire en systèmes d'information organisationnels	Étudiant/Stagiaire	- 1 an	Nomination	Publication jusqu'au 2 décembre (site des stages) Publication jusqu'au 25 novembre (Ulaval)	
44952	2016-11-11	108	Conseiller en systèmes d'information	Régulier	-		Affectation/promotion : Mutation :	
2100 – Service de la conformité en financement politique (V. Quirion p.i.)								
12471	2016-11-11	630.04	Directeur	Régulier	-		Affectation/promotion : 28 oct au 10 nov Mutation : 7 au 18 novembre	
266156	À venir	105.10	Chef d'équipe vérificateur - Expert	Régulier	-		Affectation :	
57810	À venir	105.10	Chef d'équipe vérificateur - Expert	Régulier	-		Affectation :	
92614	À venir	105	Vérificateur	Régulier	-		Affectation/promotion : Mutation :	
266150	À venir	105	Vérificateur	Régulier	-		Affectation/promotion : Mutation :	
266153	À venir	105	Vérificateur	Régulier	-		Affectation/promotion : Mutation :	
118304	À venir	105	Vérificateur	Régulier	-		Affectation/promotion : Mutation :	
2200 – Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées (S. Couture p.i.)								
-	2016-09-09	991	Stagiaire en secrétariat	Étudiant/Stagiaire	- 1 an	Nomination	Affichage du 14 au 30 septembre 2016 - Candidatures transmises au gestionnaire 2016-10-03	Kathleen Giguère-Tremblay (9 janvier 2017)
79400	À venir	105	Coordonnateur	Régulier	-		Affectation/promotion :	
78002	À venir	105	Coordonnateur	Régulier	-		Affectation/promotion :	

Emplois réguliers	10
Emplois occasionnels	0
Emplois temporaires LE art. 497	0
Emplois étudiants (990) / stagiaires (991)	2
Total	12

E
53
11 fév. 20
MA
ok fait
Ch.

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

N O T E

DESTINATAIRE : Me Lucie Fiset
Directrice des affaires juridiques

EXPÉDITRICE : Annie Tremblay
Directrice du financement des partis politiques

DATE : Le 3 novembre 2016

OBJET : **Transfert de poste**

63854

Je vous confirme le transfert du poste ~~63855.~~ Il sera transféré de ma direction (centre de responsabilité 2000) à votre direction (centre de responsabilité 5000) à compter du 7 novembre 2016. Il s'agit du poste actuellement occupé par Marlène Bouchard.

Je fais le lien avec le service des ressources humaines et matérielles afin que ce transfert soit actualisé au suivi des effectifs.

Recevez, Maître, mes salutations distinguées.

Annie Tremblay

c. c. Antoine Gagnon, Service des ressources humaines et matérielles

E
541
En ligne
11 fév. 20
MA

Québec

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE D'EMPLOI D'ENCADREMENT

12471

1. Identification de l'emploi

Ministère ou organisme :	Titre de l'emploi :
Directeur général des élections du Québec	Directeur du Service de la conformité en financement politique

Paliers hiérarchiques :	
Niveau 1	Directeur général des élections
Niveau 2	Directeur du financement des partis politiques
Niveau 3	Directeur du Service de la conformité en financement politique
Niveau 4	

2. Raison d'être de l'emploi

2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.

Sous la responsabilité du directeur du financement des partis politiques, le présent emploi est directement associé à la mission du Directeur général des élections du Québec (DGEQ) ainsi qu'à l'exercice de sa fonction légale de veiller à l'application et au respect des règles portant sur le financement des entités politiques au Québec. La mission du DGEQ porte autant sur des dispositions législatives en matière de financement politique[1] et de contrôle des dépenses électorales, pour les paliers électifs aux niveaux provincial, municipal que scolaire.

Afin de s'assurer que les entités politiques se conforment aux différentes dispositions législatives prévues dans ces lois, le DGEQ effectue des opérations de vérification et d'examen des rapports produits par les entités politiques et les candidats lors d'élections, donne son appréciation du respect des règles et, le cas échéant, cible des dossiers qui peuvent faire l'objet d'enquêtes et de poursuites.

La personne titulaire de cet emploi exerce particulièrement son rôle, dans le cadre des responsabilités suivantes, commandées par les lois électorales :

- vérifier si les clientèles desservies, qui sont composées des partis politiques, instances d'un parti, députés indépendants, candidats, comités locaux et nationaux, se conforment en tout temps aux dispositions de la loi en ce qui a trait au financement politique;
- s'assurer de la conformité du cadre légal et normatif des rapports de dépenses électorales ou référendaires et établir l'admissibilité au remboursement des dépenses électorales à verser aux partis et aux candidats;
- recevoir, examiner et vérifier, les rapports financiers annuels des entités autorisées;
- donner des avis et des renseignements relatifs à l'application de la loi;
- rendre accessibles au public les renseignements, rapports ou documents relatifs à la loi;

La personne titulaire de cet emploi dirige une équipe interne spécialisée dans leurs domaines et qui est régie par l'unicité des règles de financement politique qui ont cours au Québec. Cette équipe assume notamment le rôle de vérificateur auprès de sa clientèle, de manière à ce que les règles électorales soient bien appliquées et respectées par la multitude d'élus, de candidats et leurs représentants directs, de partis et leurs instances et même de citoyens, particulièrement les donateurs. L'équipe interne travaille en collaboration avec les autres directions du DGEQ et parfois avec certains ministères. De plus, la personne titulaire doit encadrer étroitement une équipe externe composée de tous les trésoriers municipaux et de tous les directeurs généraux de commissions scolaires, lesquels deviennent sous l'autorité stricte et directe du DGEQ lorsqu'ils agissent en matière de financement politique et de contrôle des dépenses électorales.

La personne titulaire de ce poste assume notamment les responsabilités suivantes :

- Planifier, organiser, diriger, contrôler, coordonner et évaluer toutes les activités des ressources du service. Voir à la formation de son personnel et à l'intégration des nouvelles responsabilités fréquemment imposées par des modifications législatives;

- Assurer le développement, la mise en œuvre, la mise à jour et la modernisation des outils nécessaires pour assurer une bonne application des règles prévues aux lois électorales des trois paliers électifs. Identifier et prioriser, les activités opérationnelles du service, de manière à ce que celles-ci puissent répondre aux objectifs stratégiques de l'institution. À cet effet :

2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.

- voir à l'élaboration de programmes de vérification, outils de gestion, politiques et procédures administratives;

(1) La notion « financement politique » renvoie également au thème du contrôle des dépenses électorales.

- tenir à jour les directives et les programmes d'examens et de vérification, pour chaque palier électif, autant pour les activités récurrentes annuelles, que pour les activités électorales, les campagnes à la direction ou pour les retraits d'autorisation;
- établir les actions, les moyens et les indicateurs de gestion qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et d'en assurer le suivi;
- suivre l'évolution et les changements organisationnels ou gouvernementaux au regard des activités inhérentes à la modernisation gouvernementale.

- Maintenir des normes élevées dans le cadre des opérations de vérification et de détection, auprès des partis politiques, instances d'un parti, députés indépendants, candidats, comités locaux et nationaux, qui se conforment en tout temps aux dispositions des lois, règles et directives concernant le financement politique. Veiller à atteindre les objectifs de la direction relativement aux orientations, stratégies, approches ou positions à défendre ou à mettre en œuvre au regard des interventions de vérification de conformité et législatives ou des résultats obtenus.

- Administrer, à la suite d'un événement électoral provincial, la vérification des rapports de dépenses électorales produits par l'agent officiel d'un candidat et d'un parti. Déterminer le montant de remboursement des dépenses électorales admissibles. À cet effet :
  - voir à faire vérifier tous les rapports de dépenses électorales d'un parti, d'un candidat de parti et d'un candidat indépendant, en vue de s'assurer qu'ils soient conformes au cadre légal et normatif. Le contrôle des dépenses électorales est assujetti par le chapitre VI du Titre IV de la LE. La vérification porte notamment, sur le contrôle des dépenses électorales, sur l'autorisation et le paiement de ces dépenses, ainsi que sur la détection des dépenses non déclarées;
  - donner des orientations permettant d'établir et d'effectuer le remboursement des dépenses électorales admissibles à verser aux partis et aux candidats. Faire le suivi des cessions de créances auprès des institutions financières;
  - référer à la DAJ, à la suite des travaux de vérification et de détection, les dossiers ayant des dérogations à la loi ainsi que les dossiers litigieux, pour enquêtes, sanctions et suivi;
  - lors d'une consultation populaire, examiner les rapports de dépenses réglementées produits par les comités nationaux et locaux en vue de s'assurer du respect de la loi.
- Recevoir, faire analyser et vérifier, le cas échéant, à la suite d'une campagne à la direction d'un parti politique, au palier provincial ou municipal, les rapports de revenus et de dépenses du candidat ainsi que les rapports complémentaires trimestriels, le rapport de dépenses de campagne du parti.
- Superviser, à la suite d'un évènement électoral pour les municipalités de 5 000 habitants ou plus, assujetties au chapitre XIII de la LERM, le travail d'examen et de vérification effectué par les trésoriers municipaux en vue notamment de s'assurer qu'ils soient conformes au cadre légal et normatif. Pour les dossiers les plus complexes et tous les cas problématiques, un travail de vérification, et dans certains cas de détection des dépenses non déclarées, est effectué par l'équipe dirigée par la personne titulaire de l'emploi. Celle-ci détermine les objectifs à atteindre parmi l'ensemble des entités autorisées en tenant compte, entre autres, de la population des municipalités, du montant des dépenses déclarées, des cas litigieux et des plaintes reçues. De plus, tous les rapports de dépenses électorales produits par les candidats et les partis doivent être approuvés par un membre de l'équipe dirigée par le titulaire du poste en vue notamment d'autoriser le trésorier de la municipalité à effectuer le remboursement sur la partie admissible des dépenses électorales.
- Superviser à la suite des élections générales des 69 commissions scolaires, assujetties à la LES, le travail d'examen et de vérification effectué par le directeur général de la commission scolaire, de tous les rapports de dépenses électorales produits par les candidats, en vue notamment de s'assurer qu'ils soient conformes au cadre légal et normatif. Par la suite, autoriser le directeur général de la commission scolaire à effectuer le remboursement sur la partie admissible des dépenses électorales aux candidats se présentant au poste de commissaires ou celui de président.
- Documenter les dossiers non conformes au cadre légal et normatif, émanant des travaux de vérification et de détection. Transmettre l'analyse effectuée accompagnée de l'information probante à la DAJ, pour enquête, sanction et suivi, le cas échéant. Répondre aux demandes de renseignements et documents dans le cadre des enquêtes portant sur le financement sectoriel, sur des plaintes reçues ou sur les dossiers transmis à la suite des travaux de vérification. La majorité des poursuites intentées par le DGEQ sont en matière de

2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.

financement et de contrôle de dépenses électorales et sont issues des travaux de vérification. En plus d'amendes importantes pouvant être imposées, les sanctions aux personnes reconnues coupables peuvent les rendre inéligibles à l'octroi de contrats publics, et leur faire perdre leurs droits électoraux.

- Identifier et évaluer les problématiques découlant de l'application des lois électorales, de nouveaux courants, contextes et enjeux, Proposer des améliorations au cadre de référence actuel, préparer et soumettre les dossiers d'analyse pour l'approbation d'amendements législatifs et en assurer la concertation avec le MAMOT et le MELS.

Les services d'expertise en vérification auprès des entités autorisées que la personne titulaire de l'emploi doit superviser et évaluer, favorisent et assurent la réalisation des mandats confiés à son unité. Sa contribution a un impact certain sur l'atteinte des objectifs fixés, non seulement par l'institution et par les lois électorales, mais aussi par le public en général qui voit le DGEQ comme étant l'organisme de contrôle et le gardien pour le respect des règles de financement politique.

Les vérifications effectuées pour détecter les anomalies ont un impact direct sur le soutien financier accordé par l'État (pour un cycle de 4 ans, cela représente quelque 84 M$: niveau provincial (68 M$), municipal (14 M$) et scolaire (2 M$). Les décisions prises par la personne titulaire du poste étant régulièrement un intrant préalable aux actions à poser, les conséquences de celles-ci ont une portée significative concernant, entre autres, la vérification des revenus et dépenses des entités autorisées, le remboursement de dépenses électorales ou autre soutien financier, la transmission d'information probante à la DAJ pour enquêtes et sanctions, ainsi que la diffusion de ces renseignements au public dans un contexte de transparence.

2.2 Indiquez les lois, politiques, directives et normes qui régissent cet emploi.

- Loi électorale (RLRQ, c. E-3.3) et règlements qui en découlent;
- Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités (RLRQ, c. E-2.2) et règlements qui en découlent;
- Loi sur les élections scolaires (RLRQ, c. E-2.3) et règlements qui en découlent;
- Loi sur la consultation populaire (RLRQ, c. C-64.1) et version spéciale de la loi électorale pour la tenue d'un référendum;
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, c. A-2.1);
- Guide sur l'éthique dans la formation publique québécoise;
- Conventions collectives des fonctionnaires et professionnels à l'emploi du gouvernement du Québec;
- Procédures, directives, politiques et normes en vigueur en matière de financement politique et de contrôle des dépenses électorales;
- Finances et comptabilité
- Manuels et normes d'audit de l'Ordre des CPA;
- Plan de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines et financières.

2 Indiquez la nature et la variété des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi 3 en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.

La Loi électorale est toujours l'une des plus rigoureuses dans le monde et elle concrétise la volonté de démocratiser les règles du jeu électoral en matière de financement et de dépenses électorales. Son application comporte toutefois des difficultés importantes et elle nécessite sans cesse des ajustements dans les mécanismes en place. Au fil des ans, mais particulièrement au cours des récentes années (2011 et plus), la confiance de la population a été ébranlée par différents scandales politiques. En outre, le seul soupçon d'abus dans ce domaine peut saper la confiance des citoyens. En cette matière, les décisions de la personne titulaire du poste sont déterminantes pour assurer la pérennité des objectifs poursuivis et consolider la confiance de la population.

Les partis politiques assument des responsabilités cruciales autant dans le processus électoral que dans le fonctionnement des institutions. La personne titulaire du poste est fréquemment en communication avec les partis politiques et leurs principaux dirigeants avec lesquels elle doit faire preuve d'impartialité, de neutralité et de justice même lorsqu'il doit faire face à de fortes pressions du milieu. De même, la personne du poste doit apprécier chaque dossier à sa juste valeur, être habile à établir des consensus à partir de positions pouvant être divergentes et, le cas échant, identifier des orientations qui serviront de précédents aux situations nouvelles.

La personne titulaire du poste doit évoluer dans un milieu très sensible à la critique de la part des médias, des candidats, et ceux qui sont devenus des élus, de sorte qu'il n'y a pas place à l'erreur. Chaque intervention doit être mesurée avec la plus grande attention puisque la portée publique est grande.

2 Indiquez la nature et la variété des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.

Parce que le domaine du financement des partis politiques est dynamique et en constante évolution et afin de répondre aux besoins de vérification, la personne titulaire du poste doit constamment intégrer divers éléments pertinents liés à l'environnement autant interne qu'externe et il se doit de voir à l'implantation de nouvelles procédures appropriées à cette réalité.

2.4 Indiquez quelles sont les compétences (connaissances pratiques, techniques et scientifiques) et les aptitudes requises pour exercer cet emploi.

Des connaissances spécialisées en finances et en comptabilité sont requises pour être en mesure d'interpréter diverses données financières et rapports financiers. Particulièrement, sont requises de la personne titulaire du poste des connaissances approfondies des principes et règles comptables généralement reconnus de même que des normes de vérification généralement reconnues. En outre, la personne titulaire du poste doit posséder des connaissances approfondies des événements électoraux (provincial, municipal et scolaire), des différentes unités de traitement, des outils technologiques reliés aux systèmes informatiques.

Elle doit régulièrement utiliser son savoir-faire, son esprit d'initiative et de décision et avoir une habileté certaine à concilier des points de vue divergents. Le champ d'intervention n'est pas toujours balisé par des précédents routiniers et l'unicité du régime québécois du financement politique rend presque impossible la recherche de comparables.

La personne titulaire du poste doit être rigoureuse, impartiale, indépendante, diplomate, transparente et soucieuse de la qualité des services à la clientèle. Elle doit prévoir les conséquences et la portée de ses gestes autant sur son entourage immédiat qu'externe afin de maintenir un haut niveau de crédibilité avec l'ensemble de ses interlocuteurs.

2.5 Indiquez l'étendue et la complexité des sujets sur lesquels ces connaissances doivent porter.

Cet emploi nécessite d'abord de la personne titulaire du poste une large connaissance des principes, des valeurs et des règles qui président sur le financement politique au Québec. Cette maîtrise de la matière est nécessaire pour être en mesure d'appliquer non seulement les règles, mais aussi comprendre l'esprit du législateur et pour être en mesure d'interpréter et d'appliquer les dispositions légales les unes par rapport aux autres lorsque des problématiques très particulières lui sont soumises et pour recommander une ou des solutions applicables aux circonstances.

La personne titulaire du poste doit être familière avec les opérations et les façons de faire des partis politiques concernant le financement de leurs activités et l'engagement de leurs dépenses électorales.

2.6 Indiquez le degré de surveillance exercé par le ou les supérieurs du titulaire de l'emploi.

La personne titulaire du poste, relevant directement du directeur du financement des partis politiques qui lui-même relève directement du directeur général des élections, assume la responsabilité de la réalisation de ses attributions et des mandats de son unité et prévoit elle-même les points de contrôle nécessaires avec son supérieur. Elle jouit d'une grande autonomie décisionnelle en assumant des risques et en agissant rapidement pour résoudre une multitude de problèmes rencontrés.

Elle établit les objectifs et le plan d'actions de son service, s'assure de sa réalisation et rend compte des résultats, à son supérieur. Elle gère les ressources humaines et financières qui lui sont attribuées, établit les modalités de collaboration et assure l'interface avec les autres directions et intervenants externes. Elle répond aux demandes de son supérieur sur des dossiers spécifiques et détermine les moyens pour y donner suite.

En tenant compte des objectifs et attentes fixés par son supérieur, la personne titulaire du poste a la responsabilité d'organiser, de planifier et d'assurer le suivi des activités de son unité. Elle doit s'assurer d'une utilisation optimale des ressources humaines appelées à contribuer à l'atteinte des résultats. Elle s'assure que les processus de travail sont toujours adéquats et actualisés. Par ailleurs, elle est soumise à des contraintes d'échéanciers précis et des délais de rigueur inhérents à la loi de même qu'aux responsabilités et mandats assumés par l'unité.

Tant au regard de la planification et de l'organisation des activités du service qu'au regard de la planification et de l'organisation des étapes reliées au cadre de gestion publique qui favorise une gestion moderne axée sur les résultats, la personne titulaire du poste dispose d'une large latitude et rend compte des résultats et des attentes qui

2.6 Indiquez le degré de surveillance exercé par le ou les supérieurs du titulaire de l'emploi.

lui ont été signifiées. La personne titulaire du poste doit décider comment atteindre les résultats escomptés et elle choisit les solutions appropriées en fonction des orientations et objectifs établis aux plans d'action annuels de la direction.

La personne titulaire du poste discute périodiquement avec son supérieur de la progression des mandats et activités sous sa responsabilité, des modifications aux processus et des modifications à effectuer quant à l'assignation des tâches et le conseille, le cas échéant, sur les mesures à prendre lors de points controversés à la suite de mandats de vérification.

2.7 Indiquez la nature, la fréquence des communications internes et externes reliées à l'emploi et le niveau des intervenants.

Maintenir et favoriser des communications constantes avec les différents intervenants internes et externes (chefs et directeurs généraux de partis, représentants et agents officiels, candidats, trésoriers et présidents d'élection de municipalités, secrétaires-trésoriers de municipalités régionales de comté, directeurs généraux et présidents d'élection de commissions scolaires, auditeurs externes de partis).

Interne:

La personne titulaire du poste doit avoir des communications régulières avec son supérieur immédiat et les membres de la direction ainsi qu'avec ceux des autres unités administratives du DGEQ, notamment la Direction des affaires juridiques, la Direction des communications, la Direction de services à la gestion et la Direction des ressources informationnelles. Elle doit aussi être en communication directe et quotidienne avec le personnel de son service dans le cadre de ses activités opérationnelles et de gestion.

Externe:

À l'externe, la personne titulaire du poste doit avoir des communications régulières avec plusieurs intervenants pour les conseiller, les former et les soutenir lors de modifications à apporter à des dispositions légales au regard du financement politique et du contrôle des dépenses électorales et pour l'application de celles-ci. Il s'agit là d'une fonction névralgique qui exige rigueur, tact et une très grande diplomatie.

La personne titulaire du poste doit créer un climat de partenariat propice à des discussions efficaces et harmonieuses. Elle doit être une interlocutrice crédible et savoir démontrer un sens critique et une objectivité en toute circonstance tout en faisant preuve de perspicacité puisqu'elle est sollicitée pour les cas litigieux ou complexes où les préoccupations des intervenants sont parfois contradictoires. La personne titulaire du poste doit intervenir avec discernement et veiller à assurer la confidentialité qui s'impose notamment dans le respect de la Loi d'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels.

INTERVENANTS	INTERVENTIONS	FRÉQUENCE
Trésoriers des municipalités de 5 000 habitants et plus (186) Trésoriers des municipalités de moins de 5 000 habitants (900) Directeurs généraux des commissions scolaires (69)	Supervision et coordination Formation et information Planification et organisation Consultation et soutien Mobilisation et évaluation	Régulièrement
Partis et instances politiques Provincial : 20 partis 250 à 400 instances Municipal 200 partis	Consultations, avis et plaintes Vérifications de conformité et législatives Expertise	Régulièrement
Chefs de partis, candidats, agents et représentants officiels	information et soutien	Régulièrement
Vérificateur des partis politiques (200 CPA)	Information et soutien Coordination et concertation	Régulièrement
Comité technique (Financement) (12 membres)	Intervenante privilégiée Consultations et recommandations	Selon les modifications à la LE

2.7 Indiquez la nature, la fréquence des communications internes et externes reliées à l'emploi et le niveau des intervenants.

Ministère des Affaires municipales et de l'occupation du territoire, ministère de l'Éducation, Agence du Revenu et Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques	Consultations et avis Coordination et concertation Témoin expert	Occasionnellement
Directeurs de scrutin	Délégation et information	En événement électoral
COMAQ, ADMQ, FQM, UMQ, FCSQ, ACSAQ	Participation et information	Occasionnellement

3. Responsabilités de gestion

3.1 Responsabilités de gestion des ressources humaines

Effectifs gérés	Cadres	Profs.	Autres	Total
Total personnes régulières	1	11	7	19
Total personnes / année occasionnelles			1	1
Autres (temporaires)				
Total des effectifs	1	11	8	20

la supervision de 186 trésoriers de municipalités de 5 000 habitants et + et 900 trésoriers pour les - de 5000 ainsi que les 69 directeurs généraux de commissions scolaires

3.2 Responsabilités de gestion financière

Budget salarial de l'unité :	1 350 000	$
Budget d'opération de l'unité : (excluant le budget salarial)	38 300	$
Dépenses de transfert :	10 524 400	$ Plus ajout par élections générales : +16 M$ (provincial) +0,06 M$ (partielle provinciale)
		$
Dépenses de capital :		$
Revenus anticipés :		$

4. Signatures

Signature du titulaire

Signature du supérieur

Date

2016 10 24

Date

5. Évaluation de l'emploi

COMPÉTENCE	POINTS	INITIATIVE CRÉATRICE	POINTS	FINALITÉ	POINTS	POINTS TOTAUX	NIVEAU RECOMMANDÉ

2010

E
5 Y.2.
En lieu
11 fév 20

Québec

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE D'EMPLOI D'ENCADREMENT

1. Identification de l'emploi

Ministère ou organisme :	**Titre de l'emploi :**
Directeur général des élections du Québec	Directrice du Service du registre des entités politiques autorisées et services-conseils

Paliers hiérarchiques :	
Niveau 1	Directeur général des élections
Niveau 2	Adjoint et directeur du financement des partis politiques
Niveau 3	Directrice du Service du registre des entités politiques autorisées et services-conseils
Niveau 4	

2. Raison d'être de l'emploi

2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.

RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Le présent emploi est directement associé à la mission du Directeur général des élections du Québec (DGE) puisqu'il découle de l'exercice de sa fonction légale de veiller à l'application des règles portant sur l'autorisation et le maintien de l'autorisation des entités politiques au Québec, tant au niveau provincial que municipal et scolaire. Les entités politiques autorisées du Québec tiennent juridiquement leur existence par l'autorisation qui leur est accordée par le Directeur général des élections en vertu de la Loi électorale (LE), de la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités (LERM) et de la Loi sur les élections scolaires (LES).

De plus, en décembre 2010, dans la foulée des allégations de financement politique illégal, le gouvernement a modifié la LE en y introduisant un nouveau cadre entourant le versement de toute contribution à des entités politiques autorisées, qu'il s'agisse d'un parti politique, d'une instance de parti, d'un député indépendant ou d'un candidat indépendant. C'est ainsi que dorénavant toute contribution destinée à une entité autorisée doit être versée au DGE qui en vérifiera la conformité avant de la transmettre à l'entité concernée. Cette nouvelle responsabilité du DGE a été dévolue au présent emploi.

L'emploi constitue aussi un maillon important dans la réalisation des activités de l'autre unité administrative de la direction, le Service de la coordination et de la vérification en financement politique, en lui assurant, entre autres, l'accès à des systèmes informatiques performants lui permettant notamment d'effectuer la vérification des rapports de dépenses électorales et des rapports financiers annuels des entités politiques autorisées, en fournissant à notre clientèle externe, i.e. les entités politiques autorisées, un programme, des logiciels et outils visant à leur faciliter la rencontre de leurs obligations légales et en permettant la coordination des activités avec les trésoriers des municipalités de 5 000 habitants et plus de même qu'avec les directeur généraux de toutes les commissions scolaires.

L'ensemble de ces mandats vise à offrir aux clientèles politiques de la direction ainsi qu'à ses partenaires électoraux tout le suivi et le support requis permettant une meilleure application des dispositions législatives. Ainsi, au regard de l'autorisation des candidats indépendants, les gestionnaires d'élections municipaux et scolaires agissent sous l'autorité directe du DGE. C'est l'équipe gérée par la personne titulaire de l'emploi qui voit à former, conseiller et supporter ces quelques 250 partenaires électoraux. Pour ce qui est des clientèles politiques, c'est à plus de 2 000 personnes annuellement à qui son personnel doit assurer assistance et encadrement. Pour ce faire, elle doit supporter la mission du DGE par des actions d'information, d'aide et de conseil auprès des partenaires et clientèles et soutenir les gestionnaires d'élections et intervenants politiques dans la mise en œuvre de ces services et mesures.

La globalité des interventions de la personne titulaire de l'emploi a donc un impact direct et durable sur la réalisation de la mission du Directeur général des élections, sur la qualité des services offerts aux citoyens, partenaires et clientèles politiques et sur l'efficacité des activités de la direction. Pour réaliser l'ensemble de ces mandats, la personne titulaire de l'emploi doit planifier, organiser, diriger et contrôler toutes les activités et les ressources du Service du registre des entités politiques autorisées et services-conseils.

LES REGISTRES

Le registre des entités politiques autorisées

La personne titulaire de l'emploi assume le rôle de registraire des entités politiques autorisées du Québec (partis politiques, instances des partis, députés et candidats indépendants autorisés). À cette fin, elle administre le Registre des entités politiques autorisées du Québec (REPAQ), un registre permanent à caractère public constitué en vertu de la LE, de la LERM et de la LES. C'est dans ce registre que sont reçues, analysées, traitées, conservées et diffusées les informations concernant les entités politiques autorisées du Québec. Les informations qui y sont contenues ont une valeur légale et sont publiées à la Gazette officielle du Québec.

2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.

C'est sur sa recommandation que le directeur général des élections prend la décision d'accorder ou de refuser une autorisation à une entité politique ou encore de retirer cette autorisation à une entité. Elle doit donc s'assurer que tous les aspects légaux, sociaux et politiques ont été examinés avant de faire une telle recommandation et elle doit s'assurer que sa recommandation est à tous les points de vues, neutre et impartiale. Il y va de la réputation de l'Institution et de son directeur général si ces aspects sont négligés.

Le versement des contributions et le registre des donateurs

En vertu de la LE, toutes les contributions de 100 $ et plus versées par un électeur au bénéfice d'une entité politique autorisée doivent transiter par le DGE. C'est sous la responsabilité de la personne titulaire de l'emploi que ces contributions sont reçues, traitées, validées, déposées et transférées aux comptes des entités politiques. En outre, le DGE doit effectuer un contrôle des contributions de moins de 100 $ encaissées par les entités politiques. C'est ainsi que plus de 14 M$ doivent transiter par son service et c'est près de 70 000 reçus fiscaux qui doivent être préparés et acheminés aux donateurs. Ces activités doivent être réalisées sans délai afin de permettre aux entités politiques de disposer rapidement des fonds dont ils sont bénéficiaires.

Par ailleurs, la LE prévoit que toutes les contributions sont publiques. Pour rencontrer cette obligation de la loi, la personne titulaire de l'emploi doit administrer un registre qui s'enrichit annuellement de près de 100 000 nouvelles transactions comportant les coordonnées de tout électeur qui a versé une contribution à une entité politique provinciale. Elle doit en coordonner la mise à jour, l'entretien, l'évolution et la diffusion auprès de l'ensemble des citoyens par le biais du site Web de l'Institution.

Ce registre étant la page la plus consultée du site web institutionnel, il est primordial qu'il reflète fidèlement la situation financière des partis politiques provinciaux au regard des contributions recueillies.

Le registre des personnes inéligibles et inhabiles à siéger

Également, découlant des dispositions législatives, l'emploi commande à la personne titulaire de l'emploi de coordonner la mise à jour, l'entretien, l'évolution et la diffusion du Registre des personnes inéligibles à se porter candidat ou inhabiles à siéger. Ce registre contient les coordonnées de toutes personnes devenues inéligibles ou inhabiles en conséquence d'un jugement ou d'une infraction à une disposition législative d'une loi électorale au regard du respect des règles sur le financement politique et le contrôle des dépenses électorales. Ce registre permanent est mis à la disposition de tout gestionnaire d'élection (provincial, municipal et scolaire) et aux greffiers de toutes les municipalités du Québec. L'importance de l'intégrité des données inscrites à ce registre est cruciale car, à défaut, les préjudices qui pourraient en découler auraient un impact majeur sur la recevabilité de la déclaration de candidature des personnes inscrites et, en bout de course, sur la validité de l'élection même.

Le cadre de versement des contributions et les trois registres administrés par la personne titulaire de l'emploi sont indissociables de la mission du DGE. Ces responsabilités ont un impact capital dans la tenue d'une élection et dans l'exercice des droits électoraux.

LES SERVICES-CONSEILS

Les systèmes informatiques et logiciels

La personne titulaire de l'emploi a le mandat de fournir l'ensemble des services de nature informatique requis pour desservir adéquatement les clientèles et partenaires externes et internes de la direction. Responsable des développements et du pilotage, elle veille à la réalisation des travaux d'analyse, de réflexion et de prospective afin d'assurer l'évolution de la structure organisationnelle, des processus d'affaires et des procédures de travail pour les différents domaines d'affaires sous la responsabilité de la direction.

À cet effet, elle élabore et encadre la réalisation du plan de travail global de la direction en tenant compte des objectifs à atteindre, des priorités à respecter, des résultats à produire, des échéances à rencontrer, des budgets et ressources allouées et met en place les contrôles de gestion appropriés pour diriger efficacement la réalisation de ces mandats.

Les responsabilités de la personne titulaire de l'emploi dans ce secteur ont un impact stratégique en raison de la portée de ses recommandations et, en conséquence, sur les orientations des processus et des systèmes de mission qui supportent les services offerts aux clientèles politiques et partenaires électoraux du DGE. Les orientations édictées par la personne titulaire de l'emploi dans les phases d'études d'opportunité, de conception administrative et d'analyses préliminaires sont cruciales car les solutions retenues engagent l'organisation pour plusieurs années et requièrent des investissements notables en ressources humaines, matérielles et financières.

Le programme d'accueil et de fidélisation

La personne titulaire de l'emploi supervise le développement et le suivi du programme d'accueil et de fidélisation destiné à tout partenaire électoral municipal et scolaire et à tout intervenant politique, plus particulièrement les représentants officiels des partis et des candidats et députés indépendants. Ce programme se veut un outil de communication privilégié entre le DGE et ces intervenants politiques permettant à ces derniers d'avoir une meilleure compréhension des responsabilités qui leur sont dévolues par les lois électorales lorsqu'ils acceptent cette nomination et tout au long de leur mandat. À cet effet, elle recommande des stratégies d'intervention auprès de ces clientèles et en contrôle la réalisation et le suivi.

Comme conseillère auprès des autorités de la direction, elle propose des orientations dans le but de faire évoluer et amener de nouvelles perspectives relevant de son champ d'expertise. Elle élabore des programmes, suggère des priorités d'action et coordonne l'application des projets et activités qui en découlent. Aussi, afin d'assurer la qualité des services et l'amélioration continue des processus, elle est appelée à identifier les problèmes soulevés dans l'application des lois en lien avec l'autorisation des entités politiques et la gestion des registres, à réviser les modalités de fonctionnement, à adapter les services et à en assurer l'implantation auprès des différents partenaires électoraux et clientèles politiques. Finalement, la personne titulaire de l'emploi conseille le directeur sur

2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.

les politiques et orientations institutionnelles, participe activement à l'approche institutionnelle et l'assiste dans la réalisation de ses fonctions et peut être appelée à le remplacer au besoin.

Elle est aussi appelée à représenter le DGE ou la direction auprès de différents ministères et organismes, notamment le Ministère de l'éducation, des loisirs et du sport (MELS), le Ministère des affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire (MAMROT), les fédérations scolaires de même qu'auprès des autres institutions électorales canadiennes.

2.2 Indiquez les lois, politiques, directives et normes qui régissent cet emploi.

Loi électorale
Loir sur les élections et les référendums dans les municipalités
Loi sur les élections scolaires
Loi sur la consultation populaire
Version spéciale de la Loi électorale pour la tenue d'un référendum
Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels
Règlement sur la diffusion systématique de l'information
Plan stratégique du DGE
Déclaration de services aux citoyens
Plan de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines
Guide sur l'éthique dans la fonction publique québécoise
Conventions collectives des fonctionnaires et professionnels du gouvernement du Québec
Politiques et directives gouvernementales ou institutionnelles

2.3 Indiquez la nature et la variété des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.

Clientèle politique et décision médiatisée

Un des aspects les plus délicats de cet emploi est l'impact politique et médiatique que peuvent avoir les recommandations effectuées auprès du directeur général des élections au regard des entités politiques. La personne titulaire de l'emploi doit démontrer un excellent sens politique afin de reconnaître dans les différentes demandes des clientèles politiques, les situations potentielles pouvant placer le DGE dans des situations vulnérables.

Par ailleurs, la qualité de son analyse des demandes reçues au REPAQ doit permettre au directeur général des élections de prendre les bonnes décisions. Ainsi, lorsqu'elle lui recommande une prise de position favorable ou défavorable à une entité politique, sa recommandation doit tenir compte non seulement de l'aspect juridique mais également des impacts médiatique et politique qu'une telle décision pourrait avoir comme conséquence sur l'Institution et sur le directeur général lui-même.

Coordination simultanée de deux secteurs d'activités complexes : les registres et les systèmes et logiciels

La personne titulaire de l'emploi œuvre dans un contexte exigeant. Ses décisions, ses recommandations et les actions qu'elle pose ont des conséquences immédiates et importantes sur les opérations du DGE et sur les services offerts à la clientèle et aux partenaires. Elle coordonne régulièrement plusieurs demandes simultanément, se réalisant souvent selon un échéancier très serré, pouvant avoir des impacts au niveau politique dans le cas des activités des registres et aux niveaux des processus et des systèmes de mission dans le cas du volet informatique. Elle doit trouver des solutions rapides et efficaces tout en s'assurant du respect des dispositions législatives, de la cohérence de l'évolution des systèmes et logiciels et des processus de travail.

Gestion d'un important carnet de commandes

Les annonces gouvernementales, les déclarations organisationnelles, les mesures budgétaires, les modifications législatives et les nombreuses demandes du milieu utilisateur sont des éléments qui viennent perturber de façon régulière les activités du service. La personne titulaire de l'emploi doit contenir la demande, elle doit évaluer avec pragmatisme l'ensemble des besoins qui lui sont soumis, elle doit faire preuve de talent de négociateur afin d'établir de concert avec son client les dossiers prioritaires. Seuls les dossiers rentables et incontournables doivent être retenus. L'obtention des bénéfices, la justification des coûts et l'efficience sont des aspects cruciaux de cette problématique.

Échéances serrées et mandats imprévus

Disposant d'une marge de manœuvre limitée, la personne titulaire de l'emploi doit optimiser l'utilisation des ressources mises à sa disposition. Régulièrement, ses mandats sont à échéances fixes et serrées et elle doit s'organiser pour faire face aux périodes de pointe, surtout en période électorale. Elle doit aussi composer avec des mandats imprévus dont la réalisation est urgente et ce, principalement pour des anomalies de fonctionnement dans les systèmes et logiciels déjà en production ou en conséquence de changements législatifs. Bien que la réalisation et la livraison des développements s'effectuent régulièrement sous pression, il est impératif que la stabilité et la fiabilité des applications soient maintenues car elles sont cruciales pour les opérations du DGE.

Diversité et complexité des lois et règlements

La complexité des lois et règlements administrés par le DGE ou ayant un impact sur les activités du DGE est un fait établi. Cette situation se reflète dans les processus et les systèmes et il est indispensable que la personne titulaire de l'emploi en ait une connaissance appropriée.

2.3 Indiquez la nature et la variété des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.

Impacts des changements

La plupart des systèmes faisant partie de son portefeuille d'applications sont d'une importance stratégique pour le DGE. Même si la personne titulaire de l'emploi doit dans bien des dossiers procéder avec diligence, elle doit s'assurer du respect de l'approche de développement : respect des orientations, normes et directives gouvernementales et institutionnelles, tout en obtenant un haut degré de qualité des produits livrés. La garantie du maintien et de l'amélioration de la performance est un pré-requis à l'intégration des changements dans les systèmes et logiciels.

Diversité des intervenants et complexité et variété des dossiers

La quantité, la diversité, la spécialisation et le niveau professionnel des clientèles, ressources et des usagers internes et externes constituent autant de facteurs augmentant la complexité de l'environnement dans lequel doit manœuvrer la personne titulaire de cet emploi. Elle doit utiliser à bon escient toutes les spécialités dont elle dispose et posséder un fort sens de l'organisation pour utiliser au maximum le potentiel de ses ressources.

Elle doit de plus être à l'écoute et en mesure de diriger des gestionnaires d'élections municipaux et scolaires qualifiés, en sachant adapter ses interventions en fonction des personnalités variées et des contextes particuliers dans le but d'atteindre les objectifs opérationnels, plus particulièrement au regard de l'autorisation des candidats indépendants et de la saisie des candidatures dans les systèmes informatiques de la direction. Les gestionnaires qu'elle coordonne agissent à distance et sont, au moment des interactions avec la personne titulaire de l'emploi, au cœur des périodes électorales où leurs tâches s'effectuent avec un niveau de stress élevé.

2.4 Indiquez quelles sont les compétences (connaissances pratiques, techniques et scientifiques) et les aptitudes requises pour exercer cet emploi.

Les responsabilités de la personne titulaire de l'emploi au regard de la gestion du cadre de versement des contributions et des registres font en sorte qu'elle intervient quotidiennement dans un environnement extrêmement politisé. Elle doit donc être rigoureuse, impartiale, diplomate, transparente et soucieuse de la qualité des services rendus à la clientèle politique. Elle doit posséder une remarquable capacité de jugement et faire preuve de prudence en tout temps. Elle doit prévoir les conséquences et la portée de ses gestes autant sur son entourage immédiat qu'externe afin de maintenir un haut niveau de crédibilité avec l'ensemble de ses interlocuteurs. Le système électoral québécois attribue un rôle important aux différentes formations politiques. Cet emploi commande donc de posséder des qualités de communicateur afin d'établir des relations de confiance avec les représentants des partis politiques ainsi qu'avec les autorités municipales et scolaires dans le but d'obtenir leur collaboration.

Pour le volet informatique, elle doit posséder une bonne connaissance des principaux environnements technologiques, d'Internet, de la bureautique, des inforoutes, des logiciels libres, etc. Par ailleurs, elle doit aussi avoir des connaissances sur les bonnes pratiques de gestion de projets et d'équipes de développement. Parce qu'elle effectue la gestion de projets majeurs, la personne titulaire de l'emploi doit posséder des habilités en terme de planification, d'organisation et de suivi de projet.

Les clientèles desservies par l'unité administrative étant variées, la personne titulaire de l'emploi doit faire preuve d'habiletés relationnelles tant dans ses interventions et communications auprès de ces clientèles qu'avec l'équipe de travail pour mieux la mobiliser et la responsabiliser en s'appuyant sur des valeurs d'éthique personnelles et organisationnelles.

La personne titulaire de l'emploi doit formuler des recommandations à la fois originales, applicables et réalistes pour corriger des problèmes souvent inédits ou imprévus dans toute situation pouvant compromettre l'utilisation efficace et optimale des systèmes de mission et des logiciels ou pouvant avoir des impacts sur l'exercice des droits électoraux d'un candidat ou d'un parti politique.

La créativité et la capacité d'innover sont des éléments qui caractérisent cet emploi. La personne titulaire de l'emploi, de par la nature de son emploi, a à maîtriser, appliquer, interpréter et adapter un ensemble de dispositions législatives et de demandes de diverses natures, de méthodes, d'outils et d'environnements afin de mener à terme les mandats de son équipe. Ceci exige de sa part une grande capacité de conceptualisation et de créativité afin d'orienter son équipe vers des solutions novatrices. Par ailleurs, la personne titulaire de l'emploi doit démontrer des habiletés en leadership, posséder un excellent jugement et une forte capacité d'analyse.

La personne titulaire de l'emploi doit également posséder les connaissances pratiques et techniques telles la connaissance approfondie des événements électoraux et du système politique québécois; le domaine de l'administration publique; les techniques de gestion et d'organisation du travail; les méthodologies relatives à la gestion par résultats. Posséder une bonne connaissance de la langue anglaise en raison des échanges avec nos clientèles qui sont en partie anglophones et une bonne connaissance de la communication de groupe en raison des nombreux intervenants impliqués constituent des atouts.

2.5 Indiquez l'étendue et la complexité des sujets sur lesquels ces connaissances doivent porter.

Cet emploi nécessite, de par les recommandations faites au directeur général des élections au regard du REPAQ, de posséder une excellente connaissance des dispositions législatives et surtout une large connaissance tant historique que contemporaine du milieu politique et du climat social du Québec. Cette connaissance est primordiale à l'exercice de l'emploi. La personne titulaire de l'emploi doit aussi posséder une bonne expertise sur l'organisation électorale de manière à bien épauler les gestionnaires d'élections municipaux et scolaires afin d'axer ses développements en vue de combler les besoins exprimés.

2.6 Indiquez le degré de surveillance exercé par le ou les supérieurs du titulaire de l'emploi.

La personne titulaire de l'emploi définit, de concert avec son supérieur, les orientations aux fins de l'évolution des registres et des systèmes et logiciels de même que les objectifs généraux et spécifiques à atteindre. Les plans de travail à court et à moyen terme relèvent directement de sa responsabilité. Elle convient, avec son supérieur, du cadre général, des enjeux, des choix stratégiques, des objectifs, des échéanciers globaux, des coûts et des ressources requises. Par la suite, elle assume la responsabilité de la planification et de l'organisation du travail, du choix des méthodes utilisées, de la réalisation des mandats et de l'implantation des produits livrés.

La personne titulaire de l'emploi discute périodiquement avec son supérieur immédiat de la progression des mandats et activités sous sa responsabilité, des modifications aux processus et des modifications à effectuer quant à l'assignation des tâches et elle le conseille, le cas échéant, sur les mesures à prendre lors de points controversés dans divers dossiers. Son supérieur immédiat contrôle la progression des mandats et projets, aux principales étapes de ceux-ci, ainsi que les contenus globaux et l'atteinte des objectifs.

Au regard de son rôle de registraire des entités politiques autorisées, la personne titulaire de l'emploi jouit d'une grande latitude décisionnelle et assure de façon autonome le contrôle et le suivi des activités inhérentes au REPAQ.

2.7 Indiquez la nature, la fréquence des communications internes et externes reliées à l'emploi et le niveau des intervenants.

La personne titulaire de l'emploi entretient des communications fréquentes avec son supérieur, les membres de la direction ainsi qu'avec le Directeur du service de la technologie et le Directeur du service de l'information de même qu'avec les collaborateurs des autres unités administratives du DGE, notamment les représentants de la Direction des services à la gestion, de la Direction des affaires juridiques et de la Direction des opérations électorales afin d'assurer la réalisation des mandats.

Elle est en contact régulier avec les dirigeants et les représentants des partis politiques de même qu'avec les élus. Les communications de la personne titulaire de l'emploi revêtent parfois un caractère stratégique et ses interventions doivent être faites avec tact, diplomatie et fermeté.

Également, la personne titulaire de l'emploi est en contact régulier avec les gestionnaires d'élections municipaux et scolaires dans le but de les diriger dans l'application des dispositions légales au regard des exigences reliées à l'autorisation des entités politiques de même que de les soutenir dans l'utilisation des outils de travail mis à leur disposition par la direction.

En période électorale, elle a aussi des communications fréquentes avec le Directeur des communications et le Directeur des services technologiques du MAMROT et du MELS en vue de la réalisation d'ententes de partenariat.

3. Responsabilités de gestion

3.1 Responsabilités de gestion des ressources humaines

Effectifs gérés	Cadres	Profs.	Autres	Total
Total personnes régulières		4	10	14
Total personnes / année occasionnelles			1	1
Supervision et coordination des présidents d'élection (greffiers) des villes et MRC assujetties au chapitre XIII de la LERM en ce qui concerne l'autorisation des candidats indépendants et des électeurs qui s'engagent à se présenter comme candidat indépendant de même qu'en ce qui concerne la saisie des candidatures dans les systèmes informatiques de la direction (saisie à distance).	*190*			
Supervision et coordination des présidents d'élection (directeurs généraux) des commissions scolaires en ce qui concerne l'autorisation des candidats et des électeurs qui s'engagent à se présenter comme candidat de même qu'en ce qui concerne la saisie des candidatures dans les systèmes informatiques de la direction (saisie à distance).	*69*			
Total des effectifs	*259*	4	11	15

3.2 Responsabilités de gestion financière

Budget salarial de l'unité :	745 000	$ (+ budget salarial des gestionnaires d'élections municipaux et scolaires en période électorale pour les volets autorisation et candidature)
Budget d'opération de l'unité : (excluant le budget salarial)	14 000	$
Dépenses de transfert :	-	$
Dépenses de capital :	-	$
Revenus anticipés :	-	$

4. Signatures

Signature du titulaire	**Date** 8 décembre 2010
Signature du supérieur	**Date** 8 décembre 2010

5. Évaluation de l'emploi

COMPÉTENCE	POINTS	INITIATIVE CRÉATRICE	POINTS	FINALITÉ	POINTS	POINTS TOTAUX	NIVEAU RECOMMANDÉ

2016 E 543 En ligne 11 fév 20 MA

Québec

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE D'EMPLOI D'ENCADREMENT

1. Identification de l'emploi

#12472

Ministère ou organisme :	**Titre de l'emploi :**
Directeur général des élections	Directrice ou Directeur du Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques

Paliers hiérarchiques :	
Niveau 1	Directeur général des élections
Niveau 2	Directeur du financement des partis politiques
Niveau 3	Directrice ou Directeur du Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques
Niveau 4	

2. Raison d'être de l'emploi

2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.

Sous l'autorité du directeur du financement des partis politiques, l'emploi est associé à la mission du Directeur général des élections (DGE) puisqu'il découle de l'exercice de la fonction légale de veiller à l'application des règles portant sur l'autorisation et le maintien de l'autorisation des entités politiques au Québec, tant au niveau provincial, que municipal et scolaire. De plus, il exerce sa fonction légale de veiller à l'application et au respect des règles portant sur la conformité des contributions politiques pour tous les paliers électifs. Les entités politiques autorisées du Québec tiennent juridiquement leur existence par l'autorisation qui leur est accordée par le Directeur général des élections en vertu de la Loi électorale (LE), de la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités (LERM) et de la Loi sur les élections scolaires (LES).

Selon les lois électorales, le DGE doit autoriser les partis, instances d'un parti, députés indépendants et candidats indépendants. Le DGE doit également tenir régulièrement des séances d'information et des colloques à l'intention des partis politiques et du public et doit aussi fournir, à la demande d'un parti politique, l'information nécessaire à la formation de ses représentants. Au palier provincial, il doit recevoir les contributions des électeurs, en vérifier la conformité et les transmettre à l'entité autorisée concernée.

La personne titulaire de cet emploi dirige une équipe interne multidisciplinaire, spécialisée dans leur domaine respectif, régie par l'unicité des règles de financement politique qui ont cours au Québec. À cet effet, elle assume le rôle de registraire pour les entités politiques du Québec, tant au niveau provincial que municipal et scolaire. Aussi, son équipe assume les rôles de formateur et de conseiller auprès de sa clientèle, de manière à ce que les règles électorales soient bien comprises, appliquées et respectées par la multitude d'élus, des candidats ainsi que leurs représentants directs, des partis et de leurs instances de même que des citoyens.

La personne titulaire de l'emploi doit aussi encadrer une équipe de coordonnateurs en financement politique qui ont la responsabilité de diriger étroitement tous les trésoriers municipaux et les directeurs généraux de commissions scolaires, par le biais de formations et de support professionnel effectué par son équipe lesquels deviennent sous l'autorité stricte et directe du DGE lorsqu'ils agissent en matière de financement politique et de contrôle des dépenses électorales. De même, c'est sous l'autorité du DGE que les présidents d'élection accordent des autorisations aux candidats indépendants en période électorale.

La globalité des interventions de la personne titulaire de l'emploi a donc un impact direct et durable sur la réalisation de la mission du DGE, sur la qualité des services offerts aux citoyens, partenaires et clientèles politiques et sur l'efficacité des activités de la direction. Pour réaliser l'ensemble de ces mandats, la personne titulaire de l'emploi doit planifier, organiser, diriger et contrôler toutes les activités des ressources du Service du Registre, de la coordination et de la conformité des contributions politiques.

La personne titulaire de l'emploi doit aussi encadrer une équipe de professionnels qui sont appelés à représenter le DGE ou la direction auprès de différents ministères et organismes, notamment le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, les fédérations scolaires de même qu'auprès d'autres juridictions électorales canadiennes.

2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.

Le Registre des entités politiques autorisées

La personne titulaire de l'emploi assume le rôle de registraire des entités politiques autorisées du Québec (partis politiques, instances de parti, députés et candidats indépendants autorisés). Dans ce rôle, elle a la responsabilité d'administrer le registre (REPAQ) en contrôlant les procédures d'autorisation et de proposer les recommandations au DGE. Le REPAQ est un registre permanent à caractère public constitué en vertu de la LE, de la LERM et de la LES. C'est dans ce registre que sont reçues, analysées, traitées, conservées et diffusées les informations concernant les entités politiques autorisées du Québec. Les informations qui y sont contenues ont une valeur légale et sont publiées à la Gazette officielle du Québec.

C'est sur la recommandation du titulaire de l'emploi que le directeur général des élections prend la décision d'accorder ou de refuser une autorisation à une entité politique ou encore de retirer cette autorisation à une entité. Il doit donc s'assurer que tous les aspects légaux, sociaux et politiques ont été examinés avant de faire une telle recommandation et il doit s'assurer que sa recommandation est, à tous les points de vue, neutre et impartiale. Il en va de la réputation de l'institution et de son directeur général si ces aspects sont négligés.

La coordination des entités politiques

La personne titulaire de l'emploi supervise l'application du programme d'accueil et de fidélisation destiné à tout client politique et plus particulièrement aux représentants officiels de ces entités. Ce programme se veut un outil de communication privilégié entre le DGE et ses intervenants politiques permettant à ces derniers d'avoir une meilleure compréhension des responsabilités en matière de financement politique qui leur sont dévolues par les lois électorales lorsqu'ils acceptent cette nomination et tout au long de leur mandat. À cet effet, la personne titulaire de l'emploi recommande des stratégies d'intervention, l'élaboration de méthodes et de plans d'action auprès de ses clientèles et en contrôle la réalisation et le suivi, comme dans le cas des programmes de formation.

Pour l'ensemble du service, la personne titulaire de l'emploi supervise le développement et la mise en place des directives, des manuels, des guides, des formulaires, des outils de gestion, des politiques et des procédures administratives nécessaires à la réalisation des activités de son service.

La personne titulaire de l'emploi joue un rôle-conseil auprès de la Direction du financement des partis politiques en proposant des orientations et en coordonnant la mise en marche, suite à des analyses effectuées par le personnel de son équipe, des politiques ou des lignes directrices pour donner suite à des demandes ou à l'émergence de besoins nouveaux ou pour favoriser l'amélioration des pratiques en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales. Elle s'assure de la qualité des services et de l'amélioration continue des processus, elle est appelée à identifier les problèmes soulevés dans l'application des lois en lien avec l'autorisation des entités politiques et la gestion des registres, à réviser les modalités de fonctionnement, à adapter les services et à en assurer l'implantation auprès des différents partenaires et clientèles. Elle exerce également un rôle-conseil dans l'amélioration continue des systèmes de mission de la Direction. Finalement, la personne titulaire de l'emploi conseille le directeur du financement des partis politiques sur les politiques et les orientations institutionnelles, participe activement à l'approche institutionnelle, assiste ce dernier dans la réalisation de ses fonctions et elle peut être appelée à le remplacer au besoin.

La personne titulaire de l'emploi doit exercer un rôle prédominant en vue d'informer et de conseiller les auditeurs indépendants (comptables professionnels agréés du Québec) des partis politiques relativement au contenu des rapports financiers, des bulletins, des directives de même qu'à la présentation de l'information financière selon les normes comptables canadiennes applicables aux organismes sans but lucratif.

La conformité des contributions politiques

La personne titulaire du poste s'assure que toutes les activités inhérentes au traitement de la conformité des contributions politiques sont réalisées conformément aux règles édictées par la Loi électorale. Les membres de son équipe de la conformité des contributions lui produisent des rapports périodiques permettant ainsi de contrôler les activités du secteur. En matière de contributions politiques provinciales, le service reçoit et enregistre toutes les contributions des électeurs, en vérifie la conformité et prépare les dépôts pour les montants reçus en vue d'un transfert au représentant officiel de l'entité autorisée concernée. On y traite annuellement plus de 30 000 contributions.

En matière de contributions politiques municipales, le service est chargé de la réception trimestrielle et de l'enregistrement des reçus émis par les partis politiques et en vérifie la conformité. Il doit également s'assurer du contrôle et du maintien de l'inventaire des livrets de reçus de contribution ayant une valeur fiscale. Annuellement, on y traite 5 000 reçus de contribution et, en année d'élections générales, plus de 20 000 contributions.

2.2 Indiquez les lois, politiques, directives et normes qui régissent cet emploi.

- Loi électorale (RLRQ, c. E-3.3) et règlements qui en découlent;
- Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités (RLRQ, c. E-2.2) et règlements qui en découlent;
- Loi sur les élections scolaires (RLRQ, c. E-2.3) et règlements qui en découlent;
- Loi sur la consultation populaire (RLRQ, c. C-64.1) et version spéciale de la Loi électorale pour la tenue d'un référendum;
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, c. A-2.1);
- Guide sur l'éthique dans la formation publique québécoise;
- Conventions collectives des fonctionnaires et professionnels à l'emploi du gouvernement du Québec;
- Procédures, directives, politiques et normes en vigueur en matière de financement politique et de contrôle des dépenses électorales;
- Plan de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines et financières.

2.3 Indiquez la nature et la variété des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.

Clientèle politique et décision médiatisée

L'un des aspects les plus délicats de cet emploi est l'impact politique et médiatique que peuvent avoir les recommandations effectuées auprès du directeur général au regard de l'autorisation d'entités politiques. La personne titulaire de l'emploi doit démontrer un excellent sens politique afin de reconnaitre dans les différentes demandes des clientèles politiques, les situations potentielles pouvant placer le DGE dans des situations de vulnérabilité. Un manque de rigueur et de discernement peut avoir des conséquences néfastes sur l'image de l'institution et sur le processus électoral québécois, à savoir la non-participation d'un regroupement de citoyens au processus démocratique.

Par ailleurs, la qualité de son analyse des demandes reçues au REPAQ doit permettre à son supérieur immédiat ainsi qu'au directeur général des élections de prendre les bonnes décisions. Ainsi, lorsqu'elle lui recommande une prise de position favorable ou défavorable à une entité politique, sa recommandation doit tenir compte non seulement de l'aspect juridique, mais également des impacts médiatiques et politiques.

Une méconnaissance générale des principes, des objectifs et des règles qui forment le régime québécois de financement politique est toujours observable de la part du public. La sensibilisation et la mobilisation de tous les intervenants politiques de même que l'information et la formation qui leur sont destinées doivent demeurer une priorité de l'institution. Le DGEQ ne peut, à lui seul, atteindre les objectifs inhérents à la loi. La participation active, la responsabilisation et l'imputabilité de tous les acteurs sont impératives. Les recommandations comme les décisions de la personne titulaire de l'emploi sont déterminantes en cette matière.

Diversité et complexité des lois et règlements

La complexité des lois et règlements administrés par le DGE ou ayant un impact sur les activités du DGE est un fait établi. Cette situation se reflète dans les processus et les systèmes et il est indispensable que la personne titulaire de l'emploi en ait une connaissance appropriée.

Diversité des intervenants et complexité et variété des dossiers

La quantité, la diversité, la spécialisation et le niveau professionnel des clientèles, des ressources et des usagers internes et externes constituent autant de facteurs augmentant la complexité de l'environnement dans lequel doit manœuvrer la personne titulaire de cet emploi. Elle doit utiliser à bon escient toutes les ressources dont elle dispose et posséder un fort sens dè l'organisation pour les utiliser au maximum.

De plus, elle doit être à l'écoute et en mesure de diriger des gestionnaires d'élections municipales et scolaires qualifiés, en sachant adapter ses interventions en fonction des personnalités variées et des contextes particuliers dans le but d'atteindre les objectifs opérationnels, plus particulièrement au regard de l'autorisation des candidats indépendants. Ces gestionnaires qui sont répartis à la grandeur de la province sont, au moment des interactions avec la personne titulaire de l'emploi, au cœur des périodes électorales, là où leurs tâches s'effectuent avec un niveau de stress élevé.

2.3 Indiquez la nature et la variété des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.

Opérations continues

Le traitement des contributions provinciales est un processus en continu. Le service doit veiller, entre autres, à ce que la plate-forme Web mise à la disposition des électeurs pour le versement d'une contribution politique par carte de crédit soit accessible, sécurisée et fiable en tout temps. Toute faille dans le processus porterait atteinte à la réputation de l'institution. Il est de la responsabilité de la personne titulaire de l'emploi de s'assurer que tout le processus respecte les règles en la matière et qu'il soit évalué régulièrement pour confirmer son efficacité.

2.4 Indiquez quelles sont les compétences (connaissances pratiques, techniques et scientifiques) et les aptitudes requises pour exercer cet emploi.

Considérant les activités communes des divers secteurs de la Direction qui se rapportent tous intimement au financement politique ainsi qu'au contrôle des dépenses électorales, des connaissances en finance ou en comptabilité sont de mise dans l'exercice de ces fonctions, ce qui signifie qu'un grade universitaire de 1er cycle en sciences de l'administration ou dans une discipline équivalente est requis.

De plus, la personne titulaire de l'emploi doit posséder des connaissances approfondies des événements électoraux (provincial, municipal et scolaire) ainsi que du domaine de la formation.

Elle doit également prévoir, contrôler et assurer les services fonctionnels nécessaires à la bonne marche du secteur d'activités responsable du cadre de versement des contributions du secteur provincial de même que pour la conformité des contributions du secteur municipal. Elle doit rechercher des solutions aux divers problèmes rencontrés dans les dossiers de contributions non conformes, dont notamment celles de juger de la nécessité dans certains cas litigieux de transférer des dossiers d'infractions à la Loi pour enquête à la Direction des affaires juridiques.

Cet emploi amène constamment la personne titulaire de l'emploi à être créative et innovatrice pour adapter ses stratégies aux circonstances découlant des différents types de projets ou dossiers en cause. Elle doit régulièrement utiliser son savoir-faire, son esprit d'initiative et de décision et avoir une aptitude certaine à concilier des points de vue divergents. Le champ d'intervention n'est pas toujours balisé par des précédents routiniers et l'unicité du régime québécois du financement politique rend presque impossible la recherche de comparables.

Intervenant dans un environnement extrêmement politisé, la personne titulaire de l'emploi doit être rigoureuse, impartiale, indépendante, diplomate, transparente et soucieuse de la qualité des services à la clientèle. Elle doit anticiper les conséquences et la portée de ses gestes sur son entourage immédiat comme ceux à l'externe afin de maintenir un haut niveau de crédibilité avec l'ensemble de ses interlocuteurs. De bonnes communications doivent être maintenues.

La personne titulaire de l'emploi doit posséder une bonne connaissance des principes de formation ainsi que de la communication de groupe compte tenu que son mandat principal est d'assurer le transfert de connaissances aux différentes clientèles, d'en évaluer la performance et d'ajuster, le cas échéant, les approches pédagogiques.

Elle doit également posséder les connaissances pratiques et techniques du domaine de l'administration publique, des principes de gestion et d'organisation du travail et des méthodologies relatives à la gestion par résultats. Une bonne connaissance de la langue anglaise constitue un atout.

Finalement, la personne doit avoir un sens développé en matière de gestion des ressources humaines dans le contexte que l'interrelation avec ses équipes est un atout important pour atteindre les résultats escomptés.

2.5 Indiquez l'étendue et la complexité des sujets sur lesquels ces connaissances doivent porter.

Ces fonctions nécessitent d'abord de la personne titulaire de l'emploi une connaissance aigüe des principes, des valeurs et des règles qui président sur le financement politique au Québec. Cette maîtrise permet d'appliquer non seulement les règles, mais aussi de comprendre l'esprit du législateur, pour être en mesure d'interpréter et d'appliquer les dispositions légales les unes par rapport aux autres lorsque des problématiques très particulières lui sont soumises et pour recommander une ou des solutions applicables aux circonstances.

De plus, de par les recommandations faites au directeur général des élections au regard du REPAQ, la personne titulaire de l'emploi doit posséder une bonne connaissance du milieu politique et du climat social du Québec.

2.6 Indiquez le degré de surveillance exercé par le ou les supérieurs du titulaire de l'emploi.

La personne titulaire de l'emploi, relevant directement du directeur du financement des partis politiques qui lui-même relève directement du directeur général des élections, assume la responsabilité de la réalisation de ses attributions et des mandats de son unité et prévoit elle-même les points de contrôle nécessaires avec son supérieur. Elle jouit d'une grande autonomie décisionnelle en assumant des risques et en agissant rapidement pour résoudre une multitude de problèmes rencontrés.

La personne titulaire de l'emploi doit s'assurer que les objectifs proposés répondent aux orientations institutionnelles en la matière. Elle établit les objectifs et le programme de travail de son service, en assume la réalisation après entente avec son supérieur et lui rend compte des résultats. Elle gère les ressources humaines et financières qui lui sont attribuées, établit les modalités de collaboration et assure l'interface avec les autres directions et intervenants externes. Elle répond aux demandes de son supérieur sur des dossiers spécifiques et détermine les moyens pour y donner suite.

En tenant compte des objectifs et attentes fixés par son supérieur, la personne titulaire de l'emploi a la responsabilité d'organiser, de planifier et d'assurer le suivi des activités de son unité. Elle doit s'assurer d'une utilisation optimale des ressources humaines appelées à participer aux résultats et doit revoir régulièrement les processus de travail. Elle est aussi appelée à prendre régulièrement des décisions reliées à la fonction occupée qui peuvent avoir des conséquences majeures entre autres en ce qui a trait à la coordination de la formation des acteurs démocratiques et à l'autorisation des partis politiques et des candidats indépendants. Par ailleurs, elle est soumise à des contraintes d'échéanciers précis et des délais serrés inhérents à la loi de même qu'aux responsabilités et mandats assumés par l'unité.

Tant au regard de la planification et de l'organisation des activités du service qu'au regard de la planification et de l'organisation des étapes reliées au cadre de gestion publique qui favorise une gestion moderne axée sur les résultats, la personne titulaire de l'emploi dispose d'une large latitude et rend compte des résultats et des attentes qui lui ont été signifiées.

La personne titulaire de l'emploi décide comment atteindre les résultats escomptés et choisit les solutions appropriées en fonction des orientations et objectifs établis aux plans d'action annuels de la direction.

La personne titulaire de l'emploi discute périodiquement avec son supérieur de la progression des mandats et des activités sous sa responsabilité, des modifications aux processus comme celles à effectuer quant à l'assignation des tâches.

Au regard de son rôle de registraire des entités politiques autorisées, la personne titulaire de l'emploi jouit d'une grande latitude décisionnelle et assure de façon autonome le contrôle et le suivi des activités inhérentes au REPAQ. En effet, la personne titulaire de l'emploi gère l'ensemble des activités du secteur du REPAQ en coordonnant les analyses des dossiers d'entités politiques et en recommandant les autorisations légales.

2.7 Indiquez la nature, la fréquence des communications internes et externes reliées à l'emploi et le niveau des intervenants.

Interne:
La personne titulaire de l'emploi a des communications régulières avec son supérieur immédiat et les membres de la direction ainsi qu'avec les directeurs des autres unités administratives du DGEQ, notamment la Direction des affaires juridiques, la Direction des communications, et la Direction des services à la gestion. Elle est aussi en communication directe et quotidienne avec le personnel de son service dans le cadre de ses activités opérationnelles et de gestion.

Externe:
À l'externe, la personne titulaire de l'emploi a des communications régulières avec plusieurs intervenants pour les conseiller, les former et les soutenir lors de modifications à apporter à des dispositions légales au regard du financement politique et pour l'application de celles-ci. Il s'agit là d'une fonction névralgique qui exige rigueur, tact et une très grande diplomatie.

Ses interventions auprès de la clientèle externe sont de niveau stratégique car elles doivent tenir compte du contexte et de l'environnement étant donné que ces actions peuvent avoir des conséquences majeures pour l'institution.

Dans le cadre de ces communications internes et externes, la personne titulaire de l'emploi doit créer un climat de partenariat propice à des discussions efficaces et harmonieuses. Elle doit être une interlocutrice crédible et savoir démontrer un sens critique et une objectivité en toute circonstance, tout en faisant preuve de perspicacité puisqu'elle est sollicitée pour les cas litigieux ou complexes, là où les préoccupations des intervenants sont parfois contradictoires. La personne titulaire de l'emploi doit intervenir avec discernement et veiller à s'assurer de la confidentialité qui s'impose notamment dans le respect de la Loi d'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels.

3. Responsabilités de gestion

3.1 Responsabilités de gestion des ressources humaines

Effectifs gérés	Cadres	Profs.	Autres	Total
Total personnes régulières		5	12	17
Total personnes / année occasionnelles		1	1	2
Autres				
Total des effectifs				19

3.2 Responsabilités de gestion financière

Budget salarial de l'unité :	1 141 500 $
Budget d'opération de l'unité : (excluant le budget salarial)	8 500 $
Dépenses de transfert :	0 $
Dépenses de capital :	0 $
Revenus anticipés :	0 $

4. Signatures

Signature du titulaire	**Date**
Signature du supérieur	23 novembre 2016 **Date**

5. Évaluation de l'emploi

COMPÉTENCE	POINTS	INITIATIVE CRÉATRICE	POINTS	FINALITÉ	POINTS	POINTS TOTAUX	NIVEAU RECOMMANDÉ
E 1 3	304	E 3	115	E 2 D	175	594	cadre, classe 4

E
54.4
En liasse
11 fév. 20
MA

Québec

DESCRIPTION D'EMPLOI

Espace réservé à la Direction des ressources humaines		
Codification	Date d'évaluation	Date de mise à jour
105	2016/02/19	

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Ministère ou organisme Le Directeur général des élections du Québec	N° de la classe d'emplois 105	Titre de la classe d'emplois Agent de recherche et de planification socio-économique
Direction générale	Titre de l'emploi Vérificateur en financement politique	
Direction Direction du financement des partis politiques	Niveau de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Cadre classe 4	
Service Service de la conformité en financement politique	Titre de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Directeur du Service de la conformité en financement politique	
Division **Division de la vérification**	Adresse du lieu de travail 990, rue de Bourgogne, Québec (Québec)	
Section	Numéro du poste : **114872**	

2. DESCRIPTION DE L'EMPLOI

2.1. RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Justifier la raison d'être de l'emploi.

Sous l'autorité du directeur du Service de la conformité en financement politique et sous la supervision du chef d'équipe de la Division de la vérification, la personne titulaire de l'emploi effectue les travaux de vérification financière et de conformité en matière de financement des entités politiques autorisées dans le but de veiller à l'application et au respect des règles législatives et réglementaires dictées par la LE [1], la LERM[1], la LES [1] et la LCP[1].

Pour ce faire, elle participe à l'élaboration des programmes de vérification ou d'examen et les applique aux opérations financières annuelles des entités autorisées des paliers provincial et municipal, soit les partis politiques, les instances de partis, les députés et candidats indépendants autorisés de même que, le cas échéant, lors des campagnes à la direction d'un parti politique.

À la suite des élections provinciales, elle vérifie les rapports de dépenses électorales des candidats et des partis politiques. Elle s'assure que le remboursement des dépenses électorales est fait et acquitté conformément au cadre légal et normatif. Elle révise ou évalue le travail effectué par les trésoriers municipaux [2] et les directeurs généraux de commissions scolaires [2], concernant les rapports de dépenses électorales produits après chaque élection générale ou partielle.

De plus, elle réalise diverses recherches, analyses et vérifications pour des dossiers spéciaux qui concernent des sujets liés au respect des règles de financement public versé aux partis et d'utilisation des allocations versées par le DGEQ.

---

[1] LE : Loi électorale (RLRQ, c. E-3.3); LERM : Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités (RLRQ, c. E-2.2); LES : Loi sur les élections scolaires (*RLRQ*, c. E-2.3); LCP : Loi sur la consultation populaire (RLRQ, c. C-64.1).

[2] Il convient de noter que, lorsqu'un trésorier municipal ou un directeur général d'une commission scolaire agit en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales, celui-ci est, de par la loi, sous l'autorité directe du Directeur général des élections (DGE); par conséquent, la personne titulaire de l'emploi exerce un pouvoir d'autorité fonctionnelle d'une équipe composée d'employés-cadres de haut niveau dans leur organisation.

2.2. DESCRIPTION DES TÂCHES

Indiquer, pour chaque tâche, l'objet, les moyens utilisés et les résultats attendus (quoi, comment et pourquoi). Utiliser des mots concrets, clairs et précis afin de bien décrire la réalité.

N°	TÂCHES	%
1	• Effectuer les travaux de vérification financière et de conformité en matière de financement des entités politiques autorisées, dans le but de veiller à l'application et au respect des règles législatives et réglementaires dictées par la LE, la LERM, la LES et la LCP. La clientèle visée est composée de partis politiques, d'instances de partis, de députés et de candidats indépendants autorisés. Annuellement, pour la division de la vérification en financement politique, cela représente plus de 300 rapports financiers d'instances de partis, de députés indépendants et de candidats indépendants autorisés, de même qu'environ 150 à 200 rapports financiers de partis politiques municipaux et, après des élections générales ou partielles, plus de 2 200 rapports financiers de candidats indépendants autorisés. À cet effet : ✓ Élaborer des programmes de vérification afin de déterminer l'étendue, la portée et la nature des travaux; ✓ Évaluer les risques de non-conformité afin de cibler les efforts de vérification auprès des entités à risque élevé de non-respect des lois; ✓ Recueillir l'information probante afin de documenter, hors de tout doute raisonnable, des infractions aux lois électorales; ✓ Élaborer des normes de vérification et des directives visant une application équitable des lois électorales; ✓ Appliquer les programmes de vérification ou d'examen aux opérations financières annuelles des entités autorisées; ✓ Évaluer la conformité et le respect des règles en matière de financement politique par les représentants officiels des entités autorisées; ✓ Recueillir, colliger et analyser les données et les constatations consignées, communiquer avec les représentants officiels pour obtenir les compléments d'information nécessaires à la finalisation d'un dossier; ✓ Rédiger les rapports de vérification et préparer les projets de lettres destinées aux représentants officiels; ✓ Le cas échéant, transmettre des recommandations pour corriger les faiblesses et les manquements observés lors des vérifications afin de permettre de normaliser la gestion des opérations financières annuelles des partis politiques provinciaux et municipaux; ✓ Rencontrer les différents intervenants et donner des avis et des renseignements relatifs à l'application et à l'interprétation de la loi.	40
2	• À la suite d'une élection provinciale, participer à la vérification d'environ 800 rapports de dépenses électorales de partis politiques et de candidats de partis, en vue d'assurer des remboursements de dépenses qui soient conformes au cadre légal et normatif (la valeur de la limite permise, pour une élection générale, est d'environ 2 millions de dollars par parti, plus 1,9 millions de dollars pour les candidats des quelque 18 partis autorisés); • Lors d'une consultation populaire, effectuer la vérification des rapports de dépenses réglementées produits par les agents officiels des comités nationaux et leurs agents locaux en vue de s'assurer du respect de la loi. À cet effet : ✓ Vérifier les rapports de dépenses électorales de manière à ce qu'ils respectent les normes et programmes établis pour procéder aux remboursements; ✓ Superviser et encadrer le travail d'agents vérificateurs effectuant ces tâches de vérification; ✓ Communiquer avec les intervenants concernés.	20

3	Réviser ou évaluer le travail de vérification effectué par les trésoriers des municipalités et les directeurs généraux de commissions scolaires des rapports de dépenses électorales (RDE), à la suite des recommandations de la division de la coordination en financement politique. Le travail de révision sur place est choisi parmi les 2 200 RDE produits par les candidats autorisés et les 1 800 RDE produits par les candidats d'environ 180 partis politiques.	20
4	• Participer à la réalisation de mandats spécifiques tels que : ✓ Exécuter divers mandats de vérification pour des dossiers spéciaux qui concernent des sujets liés au respect des règles de financement, à l'évaluation financière des contributions politiques par des groupes de personnes et d'autres sujets semblables; ✓ Réaliser diverses recherches et analyses visant à s'assurer que seuls les électeurs effectuent des contributions politiques. Pour ce faire, elle peut solliciter et utiliser des renseignements de nature fiscale provenant de l'Agence du revenu du Québec; ✓ Effectuer le travail de vérification à la suite d'une campagne à la direction d'un parti politique provincial ou municipal; ✓ Prêter assistance à la direction des affaires juridiques dans l'analyse de l'information financière recueillie lors des vérifications et agir comme témoin expert, le cas échéant.	10
5	• Participer à des comités de travail sur les problématiques relevant de la mission de l'unité. À cet effet : ✓ Recueillir et évaluer les attentes et les besoins changeants des intervenants concernés, suggérer et orienter des améliorations à tout document de soutien, de même qu'aux systèmes informatiques et aux diverses applications du DGE sur le Web; ✓ Proposer de nouvelles façons de faire, de nouveaux procédés de fonctionnement ou des amendements législatifs, supportés par une analyse pertinente de la problématique observée, ayant pour objectif de faciliter ou de moderniser l'application du cadre légal et normatif; ✓ Effectuer des recherches et des études pour dégager et interpréter une problématique soulevée par l'application des lois, identifier des éléments de solution, évaluer les impacts et formuler des propositions pour l'implantation de nouvelles normes ou l'adoption d'amendements législatifs; ✓ Effectuer différents travaux nécessitant la réalisation d'analyses à répercussions importantes et de recherches approfondies ayant également des répercussions importantes et des impacts majeurs sur les lois électorales; ✓ Procéder à la rédaction de politiques ou de lignes directrices pour donner suite à des demandes particulières ou à l'émergence de besoins nouveaux, ou encore pour favoriser l'amélioration des pratiques en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales; ✓ Assurer le rayonnement de son expertise à l'intérieur autant qu'à l'extérieur de l'institution pour tout sujet relevant de la mission de la Direction du financement des partis politiques; ✓ Représenter la direction à titre de conseiller expert à différentes tables de discussion ou comités de travail et assurer la liaison avec les autres unités du DGE ou avec les partenaires gouvernementaux; ✓ Informer et conseiller les vérificateurs externes (comptables agréés) des partis politiques relativement au contenu des rapports financiers et à la présentation de l'information financière; ✓ Participer à la réalisation des essais systémiques afin de s'assurer que les systèmes informatiques et logiciels verticaux répondent aux besoins exprimés et assurent l'intégrité des données financières contenues dans les rapports produits par les partis politiques, leurs instances et les députés indépendants.	10
6	En période électorale ou en toute autre période de pointe, la réalisation des activités du service exige de réaliser d'autres tâches que celles déjà prévues dans la présente description d'emploi, entre autre, de suppléer aux principales tâches d'un coordonnateur en financement.	

3. PARTICULARITÉS DE L'EMPLOI

3.1. AUTONOMIE

Décrire le degré d'autonomie de la ou du titulaire dans son emploi en lien avec le niveau de supervision exercée par la supérieure ou le supérieur immédiat.

Décrire l'objet, les modalités et la fréquence du contrôle de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe, sur le contenu et la réalisation des tâches de l'emploi.

Dans quelles situations et pourquoi la réalisation des tâches requiert-elle l'encadrement, l'assistance ou l'approbation de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe?

Quelle est la participation de la ou du titulaire, de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe à la planification et à l'organisation des tâches de l'emploi?

Les fonctions de l'emploi sont en général bien déterminées, mais la manière de les effectuer est habituellement laissée à la discrétion de la personne titulaire de l'emploi qui décide comment atteindre les résultats escomptés : elle choisit les solutions appropriées en fonction des orientations et objectifs établis avec ses supérieurs. Elle est appelée à prendre régulièrement des décisions liées à la fonction occupée sans nécessairement recourir à ses supérieurs.

La supervision est donc assurée essentiellement sur l'atteinte des résultats, ce qui ne l'empêche pas de discuter périodiquement avec ses supérieurs de la progression des mandats et activités sous sa responsabilité et des modifications à privilégier. Elle ne se réfère à ses supérieurs que lorsque la situation exige un niveau décisionnel ou d'approbation qui ne relève pas de son champ de compétence.

3.2. RESPONSABILITÉS À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

3.2.1. Répercussions

Décrire les répercussions de l'exercice de l'emploi sur :

- l'atteinte des objectifs et la réalisation des programmes ou des activités de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou de l'ensemble du ministère ou de l'organisme ;
- les services rendus au public ou à la clientèle ;
- la gestion des ressources matérielles ou financières.

Les services de vérification, de soutien et de conseil que la personne titulaire de l'emploi fournit aux intervenants concernés favorisent grandement la réalisation des mandats et activités qui doivent être assumés par l'unité et qui sont, pour la plupart, prescrits par les lois électorales. Sa contribution doit donc être considérée comme significative dans plusieurs facettes du financement politique et du contrôle des dépenses électorales et a un impact certain sur l'atteinte des objectifs fixés, non seulement par l'institution, mais aussi par les lois électorales.

De plus, les contrôles exercés lors des vérifications pour corriger les erreurs et éviter les anomalies ont un impact direct sur le soutien financier accordé aux partis politiques et aux candidats, par l'État québécois, par les municipalités ou par les commissions scolaires, et indirectement, aux donateurs eux-mêmes et, par conséquent, sur la confiance que la population doit retenir au regard du respect des règles. Les incidences sont très importantes et peuvent être majeures puisque ces vérifications peuvent entrainer des poursuites pénales et même des retraits d'autorisation accordée à des partis; c'est pourquoi elles doivent être effectuées avec grande prudence, doigté, rigueur et précision.

Les interventions effectuées par le personnel de la division de la vérification et par la personne titulaire de l'emploi étant régulièrement un intrant préalable aux décisions portant sur le remboursement des dépenses électorales ou autre soutien financier, de même que sur la nécessité à recommander une enquête, leurs conséquences ont donc une portée significative.

Les documents et rapports analysés ou rédigés par la personne titulaire de l'emploi étant d'ordre public, les renseignements qui y apparaissent doivent être traités avec toute la rigueur et l'attention qui est de mise.

Elle joue ainsi un rôle prépondérant dans la rétro-information qui alimente les activités de financement des partis politiques et candidats.

Enfin, elle devra, le cas échéant, témoigner au tribunal sur les résultats de ces travaux.

3.2.2. Coordination et supervision d'une équipe de travail

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de cette coordination ou supervision, à titre de :

3.2.3. Coordination de projets, comités ou autres

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de la coordination exercée à un autre titre auprès de personnes de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou d'autres organisations, notamment au sein de comités ou de groupes de travail. Préciser la nature des responsabilités de coordination exercées auprès de ces personnes.

La personne titulaire de l'emploi effectue des travaux de vérification et d'examen de rapports financiers et de rapports de dépenses électorales, aux paliers provincial, municipal et scolaire. Elle supervise et dirige, à l'occasion, le travail d'agents vérificateurs. La clientèle visée au palier provincial est composée des RO des partis et de la permanence de ces partis (environ 18) et ceux de leurs instances (environ 300). Au palier municipal, elle est composée des RO et AO des partis (environ 150 à 200) et ceux des candidats indépendants autorisés (CIA) (environ 2 200) et, au palier scolaire, des candidats autorisés (environ 1500).

La personne titulaire de l'emploi peut se voir confier la supervision de comités de travail, de projets ou de recherches auxquels participent d'autres personnes de l'unité, des personnes d'autres unités administratives de l'institution ou des personnes provenant de nos principaux partenaires gouvernementaux (le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Revenu Québec et le Secrétariat à l'accès à l'information et à la réforme des institutions démocratiques).

3.3. COMMUNICATIONS

Décrire les communications orales et écrites caractéristiques de l'emploi. Décrire la nature, le but et la fréquence des communications ainsi que les clientèles ou les interlocuteurs visés.

Interne :

La personne titulaire de l'emploi doit avoir des communications régulières avec les membres de son équipe interne, ses supérieurs et les membres de la direction ainsi qu'avec d'autres unités administratives du DGE, notamment la Direction des affaires juridiques et la Direction des communications. Il est donc important de s'exprimer de façon claire et structurée et de posséder une bonne habileté rédactionnelle.

Externe :

À l'externe, elle doit avoir des communications constantes avec les intervenants qui doivent fournir des explications, des pièces justificatives et autres renseignements dans le cadre d'activités de vérification relatives à l'application des dispositions légales au regard du financement politique et du contrôle des dépenses électorales. Il s'agit là d'une fonction névralgique qui exige rigueur, tact et diplomatie. Elle doit régulièrement concilier des points de vue divergents afin d'en arriver à une entente.

Lorsqu'un trésorier municipal ou un directeur général d'une commission scolaire agit en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales, celui-ci est, de par la loi, sous l'autorité directe du DGE et, par conséquent, la personne titulaire de l'emploi exerce un pouvoir d'autorité fonctionnelle d'une équipe composée d'employés-cadres de haut niveau dans leur organisation. Elle doit obligatoirement assumer un rôle de leader auprès d'eux et les soutenir dans la réalisation de leurs mandats. Ce lien d'autorité est relativement fragile et la recherche de l'adhésion de tous les membres de cette grande et particulière équipe devient névralgique et stratégique pour l'institution.

INTERVENANTS CONCERNÉS	INTERVENTIONS	FRÉQUENCE
Partis politiques provinciaux (18) : Directeurs généraux, représentants officiels, agents officiels et autres principaux officiers	Vérification de conformité Expertise	Régulièrement
Instances de partis politiques provinciaux (environ 300) : RO, députés et autres membres de l'exécutif de l'instance	Vérification financière Vérification de conformité Expertise	Régulièrement
Candidats de partis ou indépendants, secteur provincial (800) : Agents officiels et leurs adjoints	Vérification de conformité	En événement électoral
Partis politiques municipaux (près de 200) : Chefs de partis, candidats, AO et RO	Vérification financière Vérification de conformité Expertise	Régulièrement
Candidats indépendants autorisés, secteur municipal (2 200) : leurs RO et AO	Vérification financière Vérification de conformité Expertise	En événement électoral

Candidats autorisés, secteur scolaire (1 500)	Vérification financière Vérification de conformité Expertise	En événement électoral
Fournisseurs	Vérification de conformité	Régulièrement
Vérificateurs des partis politiques provinciaux et municipaux (près de 200 comptables agréés)	Information et soutien Expertise	Régulièrement

3.4. CRÉATIVITÉ, JUGEMENT ET RAISONNEMENT

Dans quelle mesure l'exercice des tâches de l'emploi est-il encadré par des normes, des techniques, des méthodes, des procédures, des systèmes, des mesures d'intervention ou des précédents? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail de création, notamment d'imaginer des solutions et d'innover face aux façons de faire habituelles? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail d'analyse afin d'apprécier une situation et d'en déterminer le bien-fondé.

Encore aujourd'hui, les règles qui caractérisent le financement politique au Québec sont uniques en leur genre. Veiller à l'application de telles règles demande de plus en plus une imagination fertile et constante dans le cadre de la planification et de la coordination des activités et des tâches inhérentes à une telle responsabilité, notamment dans le cadre du développement des divers documents et outils de soutien.

Parce que le domaine du financement des partis politiques est dynamique et en constante évolution, parce qu'il est essentiel de donner confiance à la population et afin de répondre aux besoins urgents d'information et de formation, la personne titulaire de l'emploi doit constamment intégrer de nombreux éléments et mettre sur pied de nouvelles procédures pour recueillir, organiser ou contrôler l'information requise dans une optique de suivi et d'harmonisation de l'information.

- Elle participe à la conception de normes, règles et procédures dans l'application des dispositions légales en matière de financement et de contrôle des dépenses électorales;
- Elle produit des outils de gestion et révise périodiquement les programmes de vérification;
- Elle participe à la conception de directives et de fiches techniques qui facilitent l'application de la loi;
- Elle doit maîtriser tous les aspects de son travail, posséder des qualités de communicateur afin d'établir des relations de confiance avec les représentants des partis politiques municipaux, les représentants des partis politiques provinciaux et ceux de leurs instances et faire preuve de tact et d'innovation dans les solutions proposées;
- Elle doit être habile à vulgariser les contenus complexes, que ce soit par l'intermédiaire de manuels, de matériel didactique ou autres;
- Elle doit être souple et ouverte aux nouvelles technologies;
- Elle collabore avec les coordonnateurs au contenu des activités de formation destinées à la clientèle.

3.5. CONNAISSANCES

3.5.1. Connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité (nature et motifs)

Décrire les connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

- Bonne connaissance des événements électoraux, mais une connaissance approfondie des règles en matière de financement politique (provincial, municipal et scolaire);
- Connaissance approfondie des principes comptables généralement reconnus et des normes de vérification en usage;
- Connaissance des différentes unités de traitement ainsi que des outils technologiques liés aux systèmes informatiques et aux logiciels verticaux développés pour la Direction du financement des partis politiques;
- Connaissance des technologies de vérification (programmes, procédés, points de contrôle, notion de risque, etc.).

3.5.2. Connaissances normatives (nature et motifs)

Décrire les connaissances normatives (lois et règlements ou parties de loi, de règlement, de décrets, d'énoncés de politiques, de directives, de manuels, de guides, de codes, etc.) nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

- Pour être opérationnelle, la personne titulaire de l'emploi doit impérativement posséder une connaissance étendue et très approfondie en matière de vérification en financement politique. Une telle connaissance est nécessaire pour pouvoir appliquer les règles prévues à la loi, mais aussi pour pouvoir transposer dans la réalité l'esprit de la loi, les principes, les objectifs et les valeurs que ces règles sous-tendent. Elle doit être polyvalente pour interpréter chacune des lois et fournir son expertise aux différents intervenants des secteurs provincial, municipal et scolaire. Non seulement est-il nécessaire de bien maîtriser les règles prévues aux lois électorales, mais il faut aussi pouvoir reconnaître l'esprit du législateur et pouvoir interpréter une disposition par rapport à son ensemble. Les lois concernées sont :
  - ✓ La Loi électorale;
  - ✓ La Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités;
  - ✓ La Loi sur la consultation populaire;
  - ✓ La Loi sur les élections scolaires.
- Connaissance des divers règlements et directives émis en vertu de la LE, LERM et de la LES relativement au financement et au contrôle des dépenses électorales;
- Bonne connaissance des rôles et fonctions du DGE et des différents intervenants en matière de financement politique et de contrôle des dépenses électorales;
- Bonne connaissance des règles prévues en matière de poursuites pénales.

4. MODALITÉS D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES

4.1. SCOLARITÉ MINIMALE EXIGÉE PAR L'EMPLOI

Être titulaire d'un grade universitaire de 1er cycle en sciences de l'administration (comptabilité ou vérification), dont l'obtention requiert un minimum de 16 années d'études.

4.2. EXPÉRIENCE PRÉALABLE EXIGÉE PAR L'EMPLOI (DURÉE ET DOMAINE)

Avoir trois années d'expérience pertinentes de niveau professionnel en comptabilité ou en vérification. Détenir un titre comptable est un atout.

4.3. APPRENTISSAGE DANS L'EMPLOI (DURÉE PRÉALABLE À L'EXERCICE AUTONOME DE L'EMPLOI)

Une période d'apprentissage d'au moins un an est recommandée afin de se familiariser avec les rouages administratifs concernant le financement politique et le contrôle des dépenses électorales.

5. RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

5.1. ATTENTION ET CONCENTRATION

Décrire le niveau d'attention et de concentration le plus exigeant requis par l'emploi ainsi que sa fréquence et sa durée.

Les nombreuses et fréquentes communications avec les différentes clientèles (intervenants internes et externes) exigent un niveau d'attention et de concentration très élevé puisqu'elles leur servent souvent de ligne de conduite et qu'elles constituent, à leurs yeux, des interprétations exactes des articles de la loi et des directives du Directeur général des élections.

5.2. ENVIRONNEMENT ET CONDITIONS DE TRAVAIL

5.2.1. Équipement, outils et appareils utilisés (type, fréquence et durée d'utilisation)

- Utilisation régulière de la micro-informatique, particulièrement de Windows, Word, Excel, et occasionnellement de PowerPoint;
- Utilisation des systèmes informatiques développés pour la direction de même que des logiciels verticaux déployés sur le Web qui sont utilisés par les clientèles concernées.

5.2.2. Effort physique et milieu de travail particuliers (nature, durée et fréquence)

- Être en mesure de travailler occasionnellement à l'extérieur du bureau pour effectuer des vérifications aux bureaux de notre clientèle. À la suite d'élections générales provinciales, municipales et scolaires, pour une période de quelques mois, les déplacements pour effectuer des vérifications peuvent être plus fréquents.
- Avoir une facilité d'adaptation pour passer d'un secteur (provincial, municipal ou scolaire) ou d'une tâche à une autre;
- Bonne résistance au stress et à la pression.

6. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

6.1. MANDAT DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

Décrire le mandat général de l'unité administrative ou annexer un document qui le résume.

La Direction du financement des partis politiques est responsable de l'application des dispositions pertinentes de la Loi électorale, de la Loi sur la consultation populaire, de la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités et de la Loi sur les élections scolaires portant sur l'autorisation des entités politiques, sur le financement et le contrôle des dépenses électorales.

Le Service de la conformité en financement politique doit s'assurer que les entités politiques, aux trois paliers électifs, se conforment aux différentes dispositions législatives en matière des règles de financement politique. Les clientèles desservies sont composées des partis politiques, des instances d'un parti, des députés indépendants, des candidats, des comités locaux et nationaux.

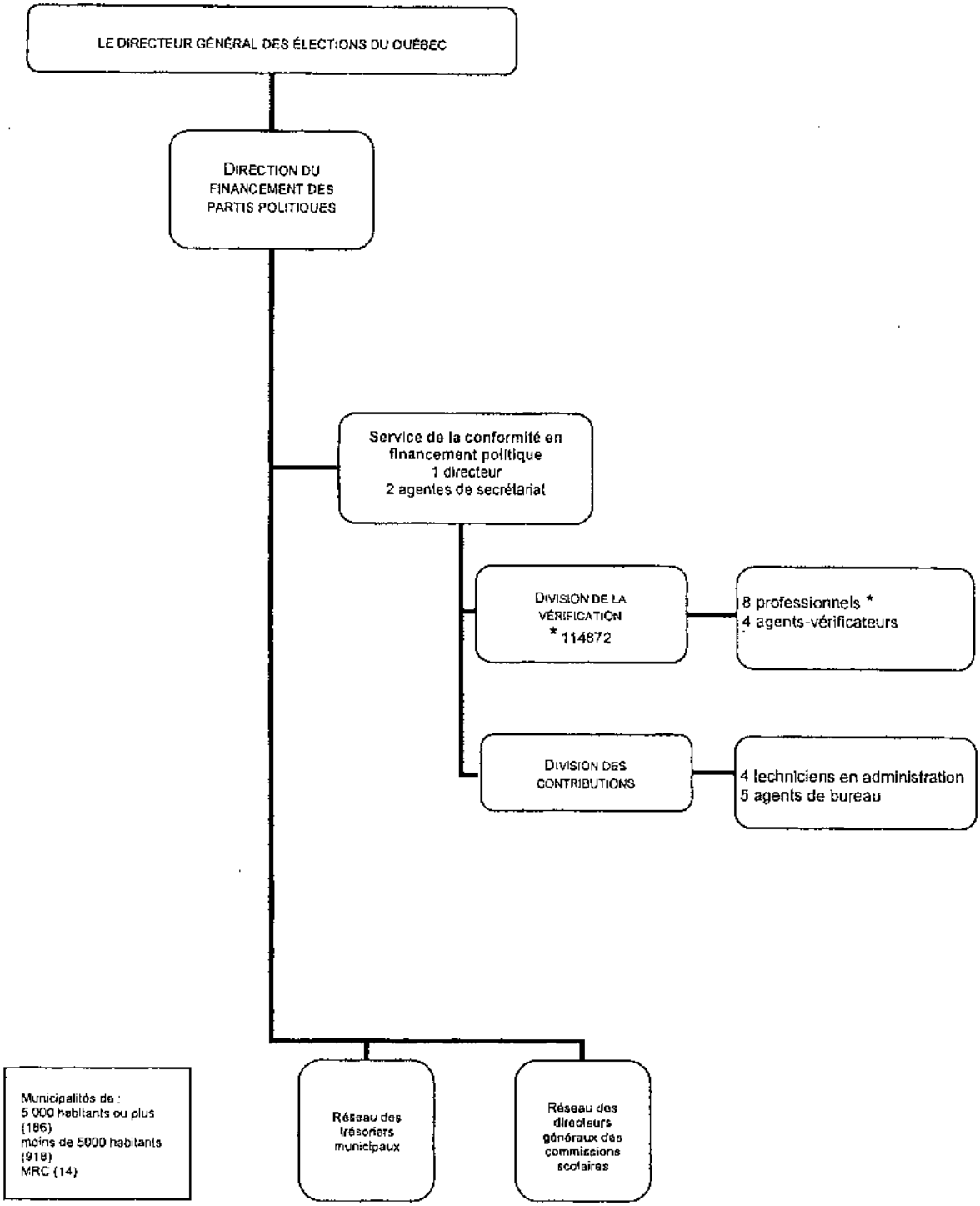
La division de la vérification effectue des opérations de vérification et d'examen des rapports financiers produits annuellement par les entités autorisées. Elle livre son appréciation du respect des différentes règles en matière de financement et des directives émises par le DGE. À la suite d'élections générales ou partielles provinciales, la division de la vérification effectue la vérification des rapports de dépenses électorales afin d'établir l'admissibilité au remboursement des dépenses électorales à verser aux partis et aux candidats. Au palier municipal, pour les municipalités assujetties au chapitre XIII, le DGE agit à titre de contrôleur et procède à une révision, parfois plus approfondie, des travaux de vérification effectués par les trésoriers municipaux qui sont sous la supervision directe et l'autorité du DGE. Au palier scolaire, le DGE agit aussi à titre de contrôleur pour superviser le travail de vérification des rapports de dépenses électorales des candidats indépendants, de même que leurs rapports financiers, qui est un travail dévolu aux directeurs généraux des commissions scolaires, lesquels sont sous la supervision directe et l'autorité du DGE. Lorsqu'il y a des courses à la direction des partis politiques provinciaux ou municipaux, des travaux de vérification sont aussi effectués sur les rapports produits par le parti et les candidats.

Sur le plan provincial, le Service procède à la vérification et au paiement des allocations aux partis politiques, au remboursement des dépenses électorales aux partis et aux candidats admissibles au remboursement des frais de vérification des rapports financiers des partis.

La division des contributions effectue la vérification de la conformité des contributions politiques provinciales devant être versées aux partis et à leurs instances. Elle en vérifie l'admissibilité, en effectue la saisie et la numérisation dans un système de mission, et voit aux transferts quotidiens des sommes versées aux entités politiques concernées. Elle est responsable de la diffusion des contributions sur le site Web du DGE et de l'émission d'un reçu annuel émis aux donateurs. Au palier municipal, elle effectue la vérification de la conformité des contributions à postériori. Ces contributions sont saisies dans un système de mission pour en effectuer le contrôle et diffuser annuellement les contributions municipales sur le site Web du DGE.

6.2. ORGANIGRAMME

Reproduire un organigramme situant l'emploi dans la structure du ministère ou de l'organisme. Spécifier le nom de l'unité administrative, les emplois qui s'y trouvent et le nombre d'emplois et le classement rattachés à chacun des emplois. INDIQUER L'EMPLOI CONCERNÉ PAR UN ASTÉRISQUE (*).



7. APPROBATION

7.1. APPROBATION DU CONTENU PAR LES GESTIONNAIRES

Supérieure ou supérieur immédiat	Nom Michel Richer	Signature	Date 2015 11 04
Supérieure ou supérieur hiérarchique	Nom Gaétan Gingras	Signature	Date 2015-11-11

8. ÉVALUATION DE L'EMPLOI

8.1. DÉTERMINATION DU NIVEAU DE L'EMPLOI

Niveau 105	
Conseillère ou conseiller spécialisé	Date 2016/02/19
Responsable ministériel	Date 2016/02/19

8.2. MISE À JOUR

Approbation du contenu	
Supérieure ou supérieur immédiat	Date
Confirmation du niveau	
Responsable ministériel	Date

E
54.5
En liasse
11 fév. 20
MA

Québec

DESCRIPTION D'EMPLOI

Espace réservé à la Direction des ressources humaines		
Codification	Date d'évaluation	Date de mise à jour
209.10	2014-09-18	

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Ministère ou organisme Le Directeur général des élections du Québec	N° de la classe d'emplois 209	Titre de la classe d'emplois Agent vérificateur – classe nominale
Direction générale	Titre de l'emploi Agent vérificateur en financement politique	
Direction Direction du financement des partis politiques	Niveau de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Professionnel 105 expert	
Service **Service de la coordination et de la vérification en financement politique**	Titre de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Chef d'équipe -Vérification en financement politique	
Division **Division vérification en financement politique**	Adresse du lieu de travail 3460, rue de La Pérade, Sainte-Foy (Québec) G1X 3Y5	
Section	Numéro du poste	87319

2. DESCRIPTION DE L'EMPLOI

2.1. RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Justifier la raison d'être de l'emploi.

Sous l'autorité du directeur du Service de la coordination et de la vérification en financement politique et sous la supervision du chef d'équipe de la Division de la vérification en financement politique, la personne titulaire de l'emploi effectue les travaux de vérification financière et de conformité en matière de financement des entités politiques autorisées dans le but de veiller à l'application et au respect des règles législatives et réglementaires dictées par la LE[(1)], la LERM[(1)], la LES[(1)] et la LCP[(1)].

La personne titulaire de l'emploi exécute des travaux reliés à l'examen ou la vérification des rapports financiers des partis politiques et des instances de partis, des rapports de dépenses électorales des partis politiques et des candidats afin de s'assurer de leur conformité aux dispositions des lois électorales en matière de financement et de contrôle des dépenses électorales.

De plus, elle participe à la réalisation de divers travaux techniques, analyses et vérifications pour des dossiers qui concernent des sujets reliés au financement politique.

[(1)] LE : *Loi électorale;* LERM : *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités;* LES : *Loi sur les élections scolaires;* LCP : *Loi sur la consultation populaire.*

2.2. DESCRIPTION DES TÂCHES

Indiquer, pour chaque tâche, l'objet, les moyens utilisés et les résultats attendus (quoi, comment et pourquoi). Utiliser des mots concrets, clairs et précis afin de bien décrire la réalité.

N°	TÂCHES	%
1	• Réaliser les travaux techniques requis concernant l'examen ou la vérification (financière, de conformité ou croisée) des rapports financiers annuels des partis politiques, des instances de partis, des députés et des candidats indépendants, selon les normes de vérification et les programmes établis, en : ✓ Appliquant les programmes d'examen et de vérification; ✓ S'assurant de la conformité des rapports aux dispositions de la LE et de LERM relativement à la divulgation des renseignements exigés; ✓ Notant les anomalies ou irrégularités constatées; ✓ Rédigeant les commentaires pertinents au suivi des dossiers; ✓ Rédigeant des rapports (commentaires et recommandations) pour soumettre à son supérieur; ✓ Préparant les projets de lettres destinées aux représentants officiels; ✓ Communiquant avec les représentants officiels;	45
2	• À la suite d'élections partielles ou générales au palier provincial, participer à la vérification d'environ 800 rapports de dépenses électorales de partis et de candidats de partis, en vue d'assurer des remboursements de dépenses qui soient conformes au cadre légal et normatif; • Lors d'une consultation populaire, effectuer la vérification des rapports de dépenses réglementées produits par les agents officiels des comités nationaux et leurs agents locaux en vue de s'assurer du respect de la loi. À cet effet : ✓ Vérifier les rapports de dépenses électorales de manière à ce que ceux-ci respectent les normes et programmes établis pour procéder aux remboursements; ✓ Communiquer avec les intervenants concernés.	20
3	• Réviser ou évaluer le travail de vérification effectué par les trésoriers des municipalités et les directeurs généraux de commissions scolaires des rapports de dépenses électorales (RDE), à la suite des recommandations de la Division coordination en financement politique.	20
4	• Participer à la réalisation de mandats spécifiques tels que : ✓ Effectuer le travail de vérification à la suite d'une campagne à la direction d'un parti politique provincial ou municipal; ✓ Participer à la réalisation de toutes les activités nécessaires à la poursuite du développement des nouveaux systèmes informatiques et des applications Web qui y sont afférentes; ✓ Prêter assistance à la direction des affaires juridiques dans l'analyse de l'information financière recueillie lors des vérifications et agir comme témoin expert, le cas échéant.	10
5	• Accomplir toute autre tâche connexe à la demande de son supérieur.	5

3. PARTICULARITÉS DE L'EMPLOI

3.1. AUTONOMIE

Décrire le degré d'autonomie de la ou du titulaire dans son emploi en lien avec le niveau de supervision exercée par la supérieure ou le supérieur immédiat.

Décrire l'objet, les modalités et la fréquence du contrôle de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe, sur le contenu et la réalisation des tâches de l'emploi.

Dans quelles situations et pourquoi la réalisation des tâches requiert-elle l'encadrement, l'assistance ou l'approbation de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe?

Quelle est la participation de la ou du titulaire, de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe à la planification et à l'organisation des tâches de l'emploi?

En collaboration avec le chef d'équipe en vérification, le directeur du service détermine les délais de réalisation des dossiers. La personne titulaire de l'emploi doit ensuite organiser ses tâches afin de respecter les échéances fixées. À ce titre, elle doit faire preuve d'initiative et être capable de s'adapter à diverses situations dans un encadrement normal. Les tâches sont ensuite accomplies de façon autonome et elle se réfère à son supérieur seulement en cas de problème important.

Son supérieur immédiat suit la progression des travaux et contrôle périodiquement la qualité du travail accompli et ceci dans le but de s'assurer que les travaux s'inscrivent dans le cadre du mandat original.

3.2. RESPONSABILITÉS À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

3.2.1. Répercussions

Décrire les répercussions de l'exercice de l'emploi sur :

- l'atteinte des objectifs et la réalisation des programmes ou des activités de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou de l'ensemble du ministère ou de l'organisme ;
- les services rendus au public ou à la clientèle ;
- la gestion des ressources matérielles ou financières.

Les services de vérification, que la personne titulaire de l'emploi fournit aux intervenants concernés, favorisent la réalisation des mandats et activités qui doivent être assumés par l'unité et qui sont, pour la plupart, prescrits par les lois électorales. Sa contribution doit donc être considérée comme significative dans plusieurs facettes du financement politique et du contrôle des dépenses électorales et elle a un impact certain sur l'atteinte des objectifs fixés non seulement par l'institution, mais aussi par les lois électorales.

De plus, les contrôles exercés lors des vérifications pour corriger les erreurs et éviter les anomalies ont un impact direct sur le soutien financier accordé aux partis politiques et aux candidats, par l'État québécois, par les municipalités ou par les commissions scolaires et indirectement aux donateurs eux-mêmes, de même que sur la confiance que la population doit retenir au regard du respect des règles. Les incidences sont très importantes et peuvent être majeures, puisque ces vérifications peuvent entraîner des poursuites pénales et même des retraits d'autorisation accordée à des partis, elles doivent donc être effectuées avec une grande prudence, doigté, rigueur et précision.

Les interventions effectuées par le personnel de la division de la vérification et par la personne titulaire de l'emploi étant régulièrement un intrant préalable aux décisions portant sur le remboursement des dépenses électorales ou autre soutien financier, de même que sur la nécessité à recommander une enquête, les conséquences de celles-ci ont une portée significative.

Les documents et rapports analysés ou rédigés par la personne titulaire de l'emploi étant d'ordre public, les renseignements qui y apparaissent doivent être traités avec toute la rigueur et l'attention qui est de mise.

Elle joue ainsi un rôle prépondérant dans la rétroinformation qui alimente les activités de financement des partis politiques et candidats.

Elle devra, le cas échéant, témoigner au tribunal sur les résultats de ces travaux.

3.2.2. Coordination et supervision d'une équipe de travail

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de cette coordination ou supervision, à titre de :

3.2.3. Coordination de projets, comités ou autres

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de la coordination exercée à un autre titre auprès de personnes de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou d'autres organisations, notamment au sein de comités ou de groupes de travail. Préciser la nature des responsabilités de coordination exercées auprès de ces personnes.

La personne titulaire de l'emploi effectue des travaux de vérification et d'examen de rapports financiers et rapports de dépenses électorales, aux paliers provincial, municipal et scolaire. La clientèle visée au palier provincial est composée des RO des partis et de la permanence de ces partis (environ 18) et ceux de leurs instances (environ 300). Au palier municipal, elle est composée des RO et AO des partis (environ 150 à 200) et ceux des CIA (environ 2 200) de même que des candidats autorisés au palier scolaire (environ 1 500).

3.3. COMMUNICATIONS

Décrire les communications orales et écrites caractéristiques de l'emploi. Décrire la nature, le but et la fréquence des communications ainsi que les clientèles ou les interlocuteurs visés.

Interne :

La personne titulaire de l'emploi doit avoir des communications régulières avec les membres de son équipe interne, ses supérieurs et les membres de la direction ainsi qu'avec d'autres unités administratives du DGE, notamment la Direction des affaires juridiques.

Externe :

À l'externe, elle doit avoir des communications constantes avec les intervenants qui doivent fournir des explications, pièces justificatives et autres renseignements dans le cadre d'activités de vérification qui sont relatives à l'application des dispositions légales au regard du financement politique et du contrôle des dépenses électorales. Il s'agit là d'une fonction névralgique qui exige rigueur, tact et diplomatie. Elle doit régulièrement concilier des points de vue divergents afin d'en arriver à une entente.

Lorsqu'un trésorier municipal ou un directeur général d'une commission scolaire agit en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales, celui-ci est, de par la loi, sous l'autorité directe du DGE et, par conséquent, la personne titulaire de l'emploi exerce un pouvoir d'autorité fonctionnelle d'une équipe composée d'employés-cadres de haut niveau dans leur organisation.

INTERVENANTS CONCERNÉS	INTERVENTIONS	FRÉQUENCE
Partis politiques provinciaux (18) Directeurs généraux, RO, agents officiels et autres principaux officiers	Vérification de conformité	En événement électoral
Instances de partis politiques provinciaux (environ 300) RO, députés et autres membres de l'exécutif de l'instance	Vérification financière Vérification de conformité	Régulièrement
Candidats de partis ou indépendants Secteur provincial (800) Agents officiels et leurs adjoints	Vérification de conformité	En événement électoral
Partis politiques municipaux (près de 200), Chefs de partis, candidats, AO et RO	Vérification financière Vérification de conformité	Régulièrement

Candidats indépendants autorisés Secteur municipal (2 200), leurs RO et AO	Vérification financière Vérification de conformité	En événement électoral
Candidats autorisés Secteur scolaire (1 500)	Vérification financière Vérification de conformité	En événement électoral

3.4. CRÉATIVITÉ, JUGEMENT ET RAISONNEMENT

Dans quelle mesure l'exercice des tâches de l'emploi est-il encadré par des normes, des techniques, des méthodes, des procédures, des systèmes, des mesures d'intervention ou des précédents? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation, la ou le titulaire doit effectuer du travail de création, notamment d'imaginer des solutions et d'innover face aux façons de faire habituelles? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation, la ou le titulaire doit effectuer du travail d'analyse afin d'apprécier une situation et d'en déterminer le bien-fondé.

Encore aujourd'hui, les règles qui caractérisent le financement politique au Québec sont uniques en leur genre. Veiller à l'application de telles règles demande de plus en plus une imagination fertile et constante dans le cadre de la planification et de la coordination des activités et tâches qui sont inhérentes à une telle responsabilité, notamment dans le cadre du développement des divers documents et outils de soutien.

- Le travail de la titulaire de l'emploi est généralement encadré par certains standards et certaines méthodes doivent être respectées. Par contre, elle peut suggérer toute méthode pouvant améliorer l'efficacité du service. En outre, elle doit être capable d'interpréter et de diffuser de l'information et de collaborer à la rédaction de diverses présentations.
- Parce que le domaine du financement des partis politiques est dynamique et en constante évolution, parce qu'il est essentiel de donner confiance à la population et afin de répondre aux besoins urgents d'information et de formation, la personne titulaire de l'emploi doit constamment intégrer de nombreux éléments.
- Elle doit maîtriser tous les aspects de son travail, posséder des qualités de communicateur afin d'établir des relations de confiance avec les représentants des partis politiques municipaux, les représentants des partis politiques provinciaux et ceux de leurs instances et faire preuve de tact et d'innovation dans les solutions proposées;
- Elle doit être souple et ouverte aux nouvelles technologies;

3.5. CONNAISSANCES

3.5.1. Connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité (nature et motifs)

Décrire les connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

- Bonne connaissance des événements électoraux;
- Très bonne connaissance des règles en matière de financement politique (provincial, municipal et scolaire);
- Bonne connaissance de la comptabilité et des normes de vérification en usage;
- Bonne connaissance des différentes unités de traitement ainsi que des outils technologiques reliés aux systèmes informatiques et logiciels verticaux développés pour la Direction du financement des partis politiques;
- Très bonne connaissance des méthodes, techniques, procédés et programmes de vérification utilisés

3.5.2. Connaissances normatives (nature et motifs)

Décrire les connaissances normatives (lois et règlements ou parties de loi, de règlement, de décrets, d'énoncés de politiques, de directives, de manuels, de guides, de codes, etc.) nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

- Pour être opérationnelle, la personne titulaire de l'emploi doit posséder une bonne connaissance en matière de vérification en financement politique. Une telle connaissance est nécessaire pour pouvoir appliquer les règles prévues à la loi, mais aussi pour pouvoir transposer dans la réalité l'esprit de la loi, les principes, les objectifs et les valeurs que ces règles sous-tendent. De plus, il faut aussi pouvoir reconnaître l'esprit du législateur et pouvoir interpréter une disposition par rapport à son ensemble. Les lois concernées sont :
  - ✓ *Loi électorale*;
  - ✓ *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*;
  - ✓ *Loi sur la consultation populaire*;
  - ✓ *Loi sur les élections scolaires.*
- Connaissance des divers règlements et directives émis en vertu de la LE, LERM et de la LES relativement au

financement et au contrôle des dépenses électorales;

- Bonne connaissance des rôles et fonctions du DGE et des différents intervenants en matière de financement politique et de contrôle des dépenses électorales;
- Bonne connaissance des règles prévues en matière de poursuites pénales.

4. MODALITÉS D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES

4.1. SCOLARITÉ MINIMALE EXIGÉE PAR L'EMPLOI

Être titulaire d'un diplôme d'études collégiales en administration (comptabilité ou vérification), ou dans une autre spécialisation pertinente.

4.2. EXPÉRIENCE PRÉALABLE EXIGÉE PAR L'EMPLOI (DURÉE ET DOMAINE)

Trois années d'expérience en comptabilité.

4.3. APPRENTISSAGE DANS L'EMPLOI (DURÉE PRÉALABLE À L'EXERCICE AUTONOME DE L'EMPLOI)

Une période d'apprentissage d'au moins six mois est recommandée pour se familiariser avec les rouages administratifs concernant le financement politique et le contrôle des dépenses électorales.

5. RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

5.1. ATTENTION ET CONCENTRATION

Décrire le niveau d'attention et de concentration le plus exigeant requis par l'emploi ainsi que sa fréquence et sa durée.

Certaines tâches comme la vérification, l'examen et la révision de rapports financiers nécessitent un bon niveau de concentration, car la quantité d'information traitée est importante. La personne titulaire de l'emploi doit également conserver un bon niveau d'attention afin de se tenir à jour par rapport aux nouvelles directives. Ces tâches consistent à examiner, recueillir, ordonner, corroborer et analyser les renseignements et pièces justificatives pour se former une opinion et déterminer les actions à prendre.

5.2. ENVIRONNEMENT ET CONDITIONS DE TRAVAIL

5.2.1. Équipement, outils et appareils utilisés (type, fréquence et durée d'utilisation)

- Utilisation régulière de la micro-informatique, particulièrement Windows, Word, Excel, et occasionnellement PowerPoint;
- Utilisation des systèmes informatiques développés pour la direction de même que des logiciels verticaux déployés sur le Web qui sont utilisés par les clientèles concernées.

5.2.2. Effort physique et milieu de travail particuliers (nature, durée et fréquence)

- Être en mesure de se déplacer occasionnellement sur l'ensemble du territoire de la province pour effectuer des travaux de vérification.
- Avoir une facilité d'adaptation pour passer d'un secteur (provincial, municipal ou scolaire) ou d'un travail à un autre;
- Bonne résistance au stress et à la pression.

6. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

6.1. MANDAT DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

Décrire le mandat général de l'unité administrative ou annexer un document qui le résume.

La Direction du financement des partis politiques est responsable de l'application des dispositions pertinentes de la LE, de la LCP, de la LERM et de la LES portant sur l'autorisation des entités politiques, sur le financement et le contrôle des dépenses électorales.

Afin de faciliter l'application et le respect des dispositions légales, le Service de la coordination et de la vérification en financement politique planifie et coordonne toutes les activités et tâches inhérentes à la préparation, la tenue et le suivi des élections générales ou partielles, à tous les paliers électifs (provincial, municipal et scolaire) sous l'angle des règles de financement politique et du contrôle des dépenses électorales. Il voit à la formation de tous les intervenants concernés

et leur offre un soutien technique.

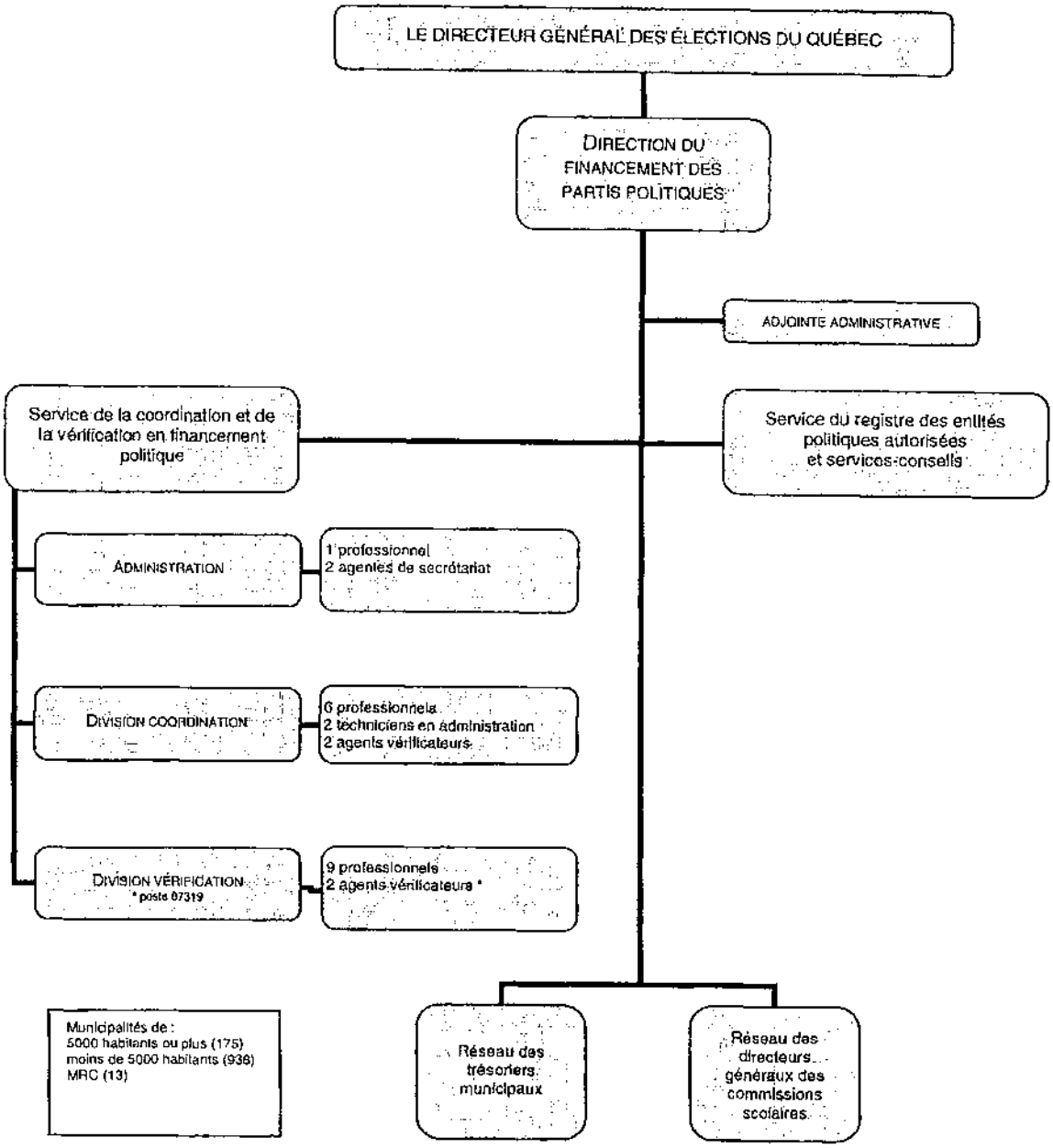
Par l'examen annuel des rapports financiers et la vérification des rapports de dépenses électorales (secteur provincial) et par l'établissement de procédures de coordination destinées aux trésoriers municipaux et aux directeurs généraux des commissions scolaires, le service s'assure que les entités autorisées respectent les dispositions légales en matière de financement et de contrôle des dépenses électorales.

Le service voit aussi à la formation des trésoriers municipaux et des directeurs généraux des commissions scolaires et assume la coordination de leurs activités et tâches relatives au financement politique et au contrôle des dépenses électorales.

Sur le plan provincial, le service procède à la vérification et au paiement des allocations aux partis politiques, au remboursement des dépenses électorales aux partis et aux candidats admissibles au remboursement des frais de vérification des rapports financiers des partis de même qu'à la vérification de la conformité des contributions politiques devant être versées aux partis et à leurs instances.

6.2. ORGANIGRAMME

Reproduire un organigramme situant l'emploi dans la structure du ministère ou de l'organisme. Spécifier le nom de l'unité administrative, les emplois qui s'y trouvent et le nombre d'emplois et le classement rattachés à chacun des emplois. INDIQUER L'EMPLOI CONCERNÉ PAR UN ASTÉRISQUE (*).



7. APPROBATION

7.1. APPROBATION DU CONTENU PAR LES GESTIONNAIRES

Supérieure ou supérieur immédiat	Nom Michel Richer	Signature Michel Richer	Date 2014/09/05
Supérieure ou supérieur hiérarchique	Nom Denis Lafond	Signature Denis Lafond	Date 2014-09-17

8. ÉVALUATION DE L'EMPLOI

8.1. DÉTERMINATION DU NIVEAU DE L'EMPLOI

Niveau Agent Vérificateur	
Conseillère ou conseiller spécialisé	Date 2014-09-18
Responsable ministériel	Date 2014-09-22

8.2. MISE À JOUR

Approbation du contenu	
Supérieure ou supérieur immédiat	Date
Confirmation du niveau	
Responsable ministériel	Date

E
54.6
En liasse
11 fév. 20
MA

Québec

DESCRIPTION D'EMPLOI

Espace réservé à la Direction des ressources humaines		
Codification	Date d'évaluation	Date de mise à jour 2015-11-03

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Ministère ou organisme Le Directeur général des élections du Québec	N° de la classe d'emplois 105	Titre de la classe d'emplois Agent de recherche et de planification socio-économique
Direction générale	Titre de l'emploi Coordonnateur en financement politique	
Direction Direction du financement des partis politiques	Niveau de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Cadre classe 4	
Service Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées	Titre de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Directeur du Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées	
Division Division coordination en financement politique	Adresse du lieu de travail 990 av de Bourgogne, Québec, G1W 4S6	
Section	Numéro du poste	266145

2. DESCRIPTION DE L'EMPLOI

2.1. RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Sous l'autorité du directeur du Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées et sous la supervision du chef d'équipe de la Division coordination en financement politique, la personne titulaire de l'emploi voit à l'application et au respect des règles de financement politique et de contrôle des dépenses électorales prévues dans la LE[1], la LERM[1], la LES[1] ,et la LCP[1]. Elle doit donc être polyvalente pour appliquer et interpréter chacune des lois et fournir son expertise aux différents intervenants des secteurs provincial, municipal et scolaire.

La personne titulaire de l'emploi offre un service à la clientèle auprès de ses diverses clientèles et partenaires. En tant que personne ressource, elle fournit quotidiennement l'information nécessaire quant à l'application des lois électorales et elle voit à l'application du programme d'accueil et de fidélisation destiné à sa clientèle et partenaires. De plus, elle agit comme formateur auprès des représentants officiels et des agents officiels des entités autorisés, tant au palier provincial, municipal et scolaire, ainsi qu'auprès des divers partenaires.

Au palier provincial, la personne titulaire de l'emploi, planifie, organise et coordonne un ensemble d'activités et de tâches inhérentes à la préparation, la tenue et le suivi des élections générales ou partielles, de même qu'aux opérations financières annuelles des partis politiques, instances locales ou régionales d'un parti et d'un député indépendant et leurs représentants. En outre, elle voit à la coordination des activités relatives aux campagnes à la direction d'un parti, soit au palier provincial ou municipal. De plus, elle soutient et supervise les trésoriers municipaux et les 69 directeurs généraux de commissions scolaires, qui sont sous l'autorité du DGE, lorsqu'ils agissent en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales[2].

[1] LE : *Loi électorale*, LERM : *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités* ; LES : *Loi sur les élections scolaires*; LCP : *Loi sur la consultation populaire.*

[2] Il est à de noter que lorsqu'un trésorier municipal ou un directeur général d'une commission scolaire agit en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales, celui-ci est de par la loi sous l'autorité directe du Directeur général des élections (DGE) et par conséquent, la personne titulaire de l'emploi exerce un pouvoir d'autorité fonctionnelle reconnue par les tribunaux d'une équipe composée d'employés cadres de haut niveau dans leur organisation.

2.2. DESCRIPTION DES TÂCHES

Indiquer, pour chaque tâche, l'objet, les moyens utilisés et les résultats attendus (quoi, comment et pourquoi). Utiliser des mots concrets, clairs et précis afin de bien décrire la réalité.

N°	TÂCHES	%
1	Planifier et coordonner, en collégialité avec les autres directions du DGE, un ensemble d'activités et de tâches relatives à l'application et au respect des règles en matière de financement politique par les entités autorisées. Les différentes règles sont prévues dans la LE, la LERM, la LES et la LCP et les entités autorisées se retrouvent aux paliers provincial, municipal ou scolaire. À cet effet, la personne titulaire de l'emploi doit, avec ses collègues : • Coordonner la réalisation des différentes tâches relatives au programme d'accueil et de fidélisation auprès des nombreux clients et partenaires provinciaux, municipaux et scolaires. S'assurer que, lors d'un changement de RO et particulièrement lors de la création d'un nouveau parti politique, la clientèle et les partenaires du DGE aient reçu toute l'information et l'aide nécessaire à l'exercice de leurs responsabilités en regard de l'application des règles de financement; • Élaborer, formuler, vulgariser et implanter des procédures, normes, directives, guides, formulaires, calendriers opérationnels, outils d'information et de suivi, ou tout autre document de soutien qui permettent une bonne application des règles, qui en facilitent leur compréhension et orientent l'exercice des responsabilités de chaque intervenant concerné; • Coordonner les activités du service liées à la préparation, la tenue et le suivi des élections générales provinciales, municipales, scolaires ainsi que toutes les élections partielles; • Coordonner les activités du service concernant les campagnes à la direction des partis politiques au niveau provincial et municipal.	45

N°	TÂCHES	%
2	Guider, superviser, contrôler et vérifier l'exécution des tâches et activités que les trésoriers municipaux et les directeurs généraux des commissions scolaires doivent réaliser, évaluer l'atteinte des résultats obtenus au regard des objectifs fixés de manière à ce que les règles de financement politique et de contrôle des dépenses électorales puissent être appliquées uniformément et en respect du cadre légal et normatif. À cet effet, la personne titulaire de l'emploi doit, avec ses collègues : • Participer à l'identification des dossiers de rapports de dépenses électorales à être vérifiés sur place par les vérificateurs de la division vérification en financement politique; • Rechercher une solution aux problèmes rencontrés dans les dossiers d'infractions à la loi, juger de la nécessité de requérir une enquête, prêter assistance et guider les enquêteurs de la Direction des affaires juridiques, commenter les approches recommandées à la suite des enquêtes effectuées par la Direction des affaires juridiques qui peuvent mener, à l'émission d'un constat d'infraction en matière pénale et enfin, agir comme témoin expert, le cas échéant; • Assister, soutenir et dépanner les partenaires municipaux et scolaires de même que les clientèles concernées dans le cadre de l'utilisation des systèmes informatiques et logiciels verticaux déployés sur le Web qui sont mis à leur disposition.	25

N°	TÂCHES	%
3	Développer ou contribuer au développement des programmes de formation et des contenus, en tenant compte des particularités associées aux intervenants concernés et en fonction des attentes et besoins spécifiques de ceux-ci; S'assurer aussi, lors d'élections générales ou partielles, de la formation des représentants ou agents officiels de partis politiques ou de candidats indépendants, les candidats eux-mêmes et quelquefois, le public en général de manière à les instruire sur les objectifs ciblés par les règles de financement politique, sur les règles elles-mêmes qui apparaissent relativement complexes de même que sur les tâches et les responsabilités respectives de chaque intervenant concerné. À cet effet : • Dispenser des séances de formation destinées aux partenaires, municipaux et scolaires de même qu'aux clientèles, toute l'information nécessaire à une bonne compréhension et application des règles prévues à la loi et agir comme formateur expert auprès des grandes villes et commissions scolaires; • Recueillir, évaluer et planifier les besoins et attentes de la clientèle concernée;	15

	• Exercer une vigie quant aux nouvelles approches pédagogiques applicables à la diversité des clientèles visées et proposer des nouveaux outils et moyens de formation appropriés, notamment en priorisant les nouvelles technologies de l'information;	
4	Conseiller la clientèle, de ses supérieurs, des différentes directions du DGE et des partenaires gouvernementaux, (notamment – ministère des Affaires municipales et Occupation du territoire, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ministère des Finances et Revenu Québec).. À cet effet la personne titulaire de l'emploi est appelée à : • Recueillir et évaluer les attentes et besoins changeants des intervenants concernés, suggérer et orienter des améliorations à tout document de soutien, de même qu'aux systèmes informatiques et aux diverses applications du DGE sur le Web;; • Effectuer des recherches et des études pour dégager et interpréter une problématique soulevée par l'application des lois, identifier des éléments de solution, évaluer les impacts et formuler des propositions pour l'implantation de nouvelles normes ou l'adoption d'amendements législatifs; proposer de nouvelles façons de faire, de nouveaux procédés de fonctionnement • Procéder à la rédaction de politiques, ou de lignes directrices pour donner suite à des demandes ou à l'émergence de besoins nouveaux ou pour favoriser l'amélioration des pratiques en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales; • Représenter l'institution à titre de porte-parole, lors de congrès et de colloques organisés par des organismes qui représentent les clientèles et partenaires municipaux et scolaires; représenter la direction sur différentes tables de discussions ou comités de travail et assurer la liaison avec les autres unités du DGE ou avec les partenaires gouvernementaux; • Informer et conseiller les auditeurs externes ((comptables professionnels agréés du Québec) des partis politiques relativement au contenu des rapports financiers et à la présentation de l'information financière • Participer à la réalisation des essais systémiques afin de s'assurer que les systèmes informatiques et logiciels verticaux répondent aux besoins et assurent l'intégrité des données financières contenues dans les rapports produits pour les partis politiques, leurs instances, les candidats indépendants ainsi que les députés indépendants.	10
5	Participer à la planification, à l'organisation et au suivi des activités du service, de manière à ce que celle-ci puisse être efficace et performante dans la réalisation de ses propres objectifs et répondre en interface aux objectifs stratégiques de l'institution. À cet effet : • Identifier et prioriser des objectifs opérationnels en lien avec la vision du DGE, celle du directeur de la Direction du financement des partis politiques, des objectifs stratégiques et établir des indicateurs de gestion; assurer le suivi • Proposer des actions, des moyens et des indicateurs qui permettent d'atteindre les objectifs fixés; • Suivre l'évolution et les changements organisationnels ou gouvernementaux au regard des activités inhérentes à la modernisation gouvernementale; • Mettre à niveau et optimiser les planifications intégrées des activités à réaliser en vue de la tenue des élections générales.	5

3. PARTICULARITÉS DE L'EMPLOI

3.1. AUTONOMIE

Décrire le degré d'autonomie de la ou du titulaire dans son emploi en lien avec le niveau de supervision exercée par la supérieure ou le supérieur immédiat.

Décrire l'objet, les modalités et la fréquence du contrôle de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe, sur le contenu et la réalisation des tâches de l'emploi.

Dans quelles situations et pourquoi la réalisation des tâches requiert-elle l'encadrement, l'assistance ou l'approbation de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe?

Quelle est la participation de la ou du titulaire, de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe à la planification et à l'organisation des tâches de l'emploi?

La personne titulaire de l'emploi participe avec son chef d'équipe à la planification et à l'organisation du travail de l'unité dans un contexte où les activités à effectuer sont soumises à des délais précis. Par la suite, elle doit planifier l'échéancier des activités qui lui ont été assignées et organiser son travail en conséquence et planifier celui des membres de son équipe.

Les fonctions de l'emploi sont en général bien déterminées, mais la manière de les effectuer est habituellement laissée à la discrétion de la personne titulaire de l'emploi qui décide comment atteindre les résultats escomptés. Elle est appelée à prendre régulièrement des décisions reliées à la fonction occupée sans nécessairement recourir à ses supérieurs.

La supervision est donc assurée essentiellement sur l'atteinte des résultats, ce qui n'empêche pas la personne titulaire de l'emploi de discuter périodiquement avec ses supérieurs de la progression des mandats et activités sous sa responsabilité et des modifications à privilégier. Elle se réfère à ses supérieurs que lorsque les situations exigent un niveau décisionnel ou d'approbation qui ne relève pas de son champ de compétence.

3.2. RESPONSABILITÉS À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

3.2.1. Répercussions

Décrire les répercussions de l'exercice de l'emploi sur :

- l'atteinte des objectifs et la réalisation des programmes ou des activités de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou de l'ensemble du ministère ou de l'organisme ;
- les services rendus au public ou à la clientèle ;
- la gestion des ressources matérielles ou financières.

Les services de coordination, de formation, de soutien et de conseil que la personne titulaire de l'emploi fournit, favorisent grandement la réalisation des mandats et activités qui doivent être assumés par l'unité et qui, pour la plupart, sont prescrits par les lois électorales. Sa contribution doit donc être considérée comme significative dans plusieurs facettes du financement politique et du contrôle des dépenses électorales et elle a un impact sur l'atteinte des objectifs fixés non seulement par l'institution mais aussi par les lois électorales.

Lors des séances de formation, elle est habituellement seule et elle doit pouvoir juger rapidement de la portée de chaque intervention et être très qualifiée puisqu'elle sera confrontée à tous genres de questions et de problématiques.

De plus, l'information transmise à sa clientèle a un impact direct sur le soutien financier accordé aux partis politiques et aux candidats, par l'État québécois, par les municipalités ou par les commissions scolaires.

Les interventions effectuées par le personnel de la division de la coordination et par la personne titulaire de l'emploi étant régulièrement un intrant préalable aux décisions portant sur le remboursement des dépenses électorales ou autre soutien financier, les conséquences de celles-ci ont une portée significative.

Ses recherches et ses études doivent très bien documentées et conduire à proposer des amendements aux Lois, le cas échéant.

Les documents et rapports analysés ou rédigés par la personne titulaire de l'emploi étant d'ordre public, les renseignements qui y apparaissent doivent être traités avec toute la rigueur et l'attention qui est de mise.

Elle joue ainsi un rôle prépondérant dans la rétro-information qui alimente les activités de financement des partis politiques et candidats.

3.2.2. Coordination et supervision d'une équipe de travail

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de cette coordination ou supervision, à titre de :

3.2.3. Coordination de projets, comités ou autres

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de la coordination exercée à un autre titre auprès de personnes de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou d'autres organisations, notamment au sein de comités ou de groupes de travail. Préciser la nature des responsabilités de coordination exercées auprès de ces personnes.

La personne titulaire de l'emploi exerce la coordination, au palier provincial, des activités et tâches que doivent assumer les RO des partis et ceux de leurs instances ainsi que les agents officiels des partis et des candidats, concernant le financement et le contrôle des dépenses électorales. Cette coordination est permanente en ce qui a trait aux RO; elle est exercée avec intensité avec les agents officiels lors d'élections générales ou partielles soit pendant la période électorale et dans les mois qui suivent le scrutin. Aux paliers municipal et scolaire, la personne coordonne les activités et tâches que doivent assumer les trésoriers des municipalités de 5 000 habitants ou plus, ceux des municipalités régionales de comtés, les directeurs généraux de toutes les commissions scolaires (69), concernant le financement et le contrôle des dépenses électorales de même que les activités des trésoriers des municipalités de moins de 5 000 habitants quant au contrôle et à la divulgation de certaines contributions.

La personne titulaire de l'emploi peut participer à des comités de travail, de projets ou de recherches auxquels avec d'autres personnes de l'unité, des personnes d'autres unités administratives de l'institution ou des personnes provenant de nos principaux partenaires gouvernementaux (ministère des Finances, Revenu Québec, Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques, ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport).

3.3. COMMUNICATIONS

Décrire les communications orales et écrites caractéristiques de l'emploi. Décrire la nature, le but et la fréquence des communications ainsi que les clientèles ou les interlocuteurs visés.

Interne :

La personne titulaire de l'emploi doit avoir des communications régulières avec le personnel de son équipe, ses supérieurs et les membres de la direction ainsi qu'avec la plupart des autres unités administratives du DGE, notamment la Direction des affaires juridiques.

Elle maintient une collaboration très étroite avec l'équipe de la division vérification et du Registre, ainsi qu'avec le secrétariat de son service.

Externe :

À l'externe, elle doit avoir des communications constantes avec plusieurs intervenants dans le cadre d'activités de coordination, de formation, et d'activités qui sont relatives à l'application des dispositions légales au regard du financement politique et du contrôle des dépenses électorales. Il s'agit là d'une fonction névralgique qui exige rigueur, tact et diplomatie puisqu'elle s'effectue fréquemment auprès des directeurs généraux des partis et autres principaux dirigeants de même qu'auprès des RO des instances, des agents officiels, des candidats et parfois les élus. Des points de vue divergents peuvent régulièrement survenir et la recherche d'une entente négociée est parfois nécessaire.

Lors d'une campagne à la direction d'un parti politique, soit au palier provincial ou municipal, la personne titulaire de l'emploi doit avoir des communications avec la personne désignée pour tenir le scrutin, avec tout candidat éventuel, candidat, ainsi que le représentant financier de chaque candidat, afin de les guider sur les obligations en matière de financement politique.

La personne titulaire de l'emploi doit maîtriser l'anglais, parlé et écrit, car elle est responsable de la clientèle anglophone desservie aux trois paliers électifs.

INTERVENANTS CONCERNÉS	INTERVENTIONS	FRÉQUENCE
Partis politiques provinciaux Directeurs généraux, RO, agents officiels et autres principaux officiers	Consultations, avis et plaintes Formation, information et soutien Expertise	Régulièrement
Instances de partis politiques provinciaux RO, députés et autres membres de l'exécutif de l'instance	Consultations, avis et plaintes Formation, information et soutien Vérification financière Expertise	Régulièrement
Auditeurs des partis politiques provinciaux	Information et soutien Coordination et concertation	Occasionnellement
Candidats de partis ou indépendants du secteur provincial Agents officiels et leurs adjoints	Consultations, avis et plaintes Formation, information et soutien Expertise	En événement électoral
Ministère des Finances, Revenu Québec, Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques	Consultations et avis Coordination et concertation	Occasionnellement
Directeurs de scrutin	Consultations, information et concertation	En événement électoral
Trésoriers : - plus de 5 000 habitants - moins de 5 000 habitants Trésoriers de municipalité régionale de comté Directeurs généraux des commissions scolaires (69)	Supervision et coordination Formation et information Planification et organisation Consultation et soutien Mobilisation et évaluation	Régulièrement
Partis politiques municipaux Chefs de partis, candidats, agents et RO	Consultations, avis et plaintes Formation, information et soutien Expertise	Régulièrement
Auditeurs des partis politiques provinciaux et municipaux	Information et soutien Coordination et concertation	Occasionnellement
Candidats indépendants autorisés du secteur municipal Agents officiels et leurs adjoints	Consultations, avis et plaintes Formation, information et soutien Expertise	En événement électoral
Candidats autorisés du secteur scolaire	Consultations, avis et plaintes Formation, information et soutien Expertise	En événement électoral
Candidats éventuels et candidats à une campagne à la direction d'un parti provincial ou municipal Représentants financiers des candidats Personne désignée pour tenir le scrutin	Consultations, avis et plaintes Formation, information et soutien Expertise	Campagne à la direction d'un parti
Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ministère des Finances, Secrétariat à l'accès à l'information et à la réforme des institutions démocratiques et Revenu Québec	Consultations et avis Coordination et concertation	Occasionnellement
Présidents d'élection au niveau municipal	Délégation et information	En événement électoral

3.4. CRÉATIVITÉ, JUGEMENT ET RAISONNEMENT

Dans quelle mesure l'exercice des tâches de l'emploi est-il encadré par des normes, des techniques, des méthodes, des procédures, des systèmes, des mesures d'intervention ou des précédents? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail de création, notamment d'imaginer des solutions et d'innover face aux façons de faire habituelles? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail d'analyse afin d'apprécier une situation et d'en déterminer le bien-fondé.

Encore aujourd'hui, les règles qui caractérisent le financement politique au Québec sont uniques en leur genre. Veiller à l'application de telles règles demande de plus en plus une imagination fertile et constante dans le cadre de la planification et de la coordination des activités et tâches qui sont inhérentes à une telle responsabilité, notamment dans le cadre du développement des divers documents et outils de soutien.

Parce que le domaine du financement des partis politiques est dynamique et en constante évolution et afin de répondre aux besoins urgents d'information et de formation, la personne titulaire de l'emploi doit constamment intégrer de nombreux éléments et mettre sur pied de nouvelles procédures pour recueillir, organiser ou contrôler l'information requise dans une optique de suivi et d'harmonisation de l'information.

3.5. CONNAISSANCES

3.5.1. Connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité (nature et motifs)

Décrire les connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

- Connaissances approfondies des événements électoraux (provincial, municipal et scolaire);
- Connaissances du domaine de la formation et de l'animation de sessions de formation;
- Connaissances des différentes unités de traitement ainsi que des outils technologiques reliés aux systèmes informatiques et logiciels verticaux développés pour la Direction du financement des partis politiques;
- Connaissances des principes comptables généralement reconnus et des normes de vérification en usage.

3.5.2. Connaissances normatives (nature et motifs)

Décrire les connaissances normatives (lois et règlements ou parties de loi, de règlement, de décrets, d'énoncés de politiques, de directives, de manuels, de guides, de codes, etc.) nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

- Pour être opérationnelle et pour pouvoir exercer un rôle de leader auprès des partenaires externes (trésoriers municipaux et directeurs généraux des commissions scolaires), ainsi que des dirigeants des partis politiques et leurs instances, la personne titulaire de l'emploi doit impérativement posséder des connaissances étendues et très approfondies en matière de financement politique. De telles connaissances sont nécessaires pour appliquer les règles prévues à la loi, mais aussi pour pouvoir transposer dans la réalité l'esprit de la loi, les principes, les objectifs et les valeurs que ces règles sous-tendent. Elle doit être polyvalente pour interpréter chacune des lois et fournir son expertise aux différents intervenants. Non seulement est-il nécessaire de bien maîtriser les règles prévues aux lois électorales, mais il faut aussi pouvoir reconnaître l'esprit du législateur et pouvoir interpréter une disposition par rapport à son ensemble. Les lois concernées sont :

  - ✓ Loi électorale;
  - ✓ Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités;
  - ✓ Loi sur la consultation populaire;
  - ✓ Loi sur les élections scolaires.

- Connaissances des directives et autres lignes directrices émises en vertu des lois précitées;
- Bonnes connaissances des rôles et fonctions du DGE et des différents intervenants en matière de financement politique et de contrôle des dépenses électorales.

4. MODALITÉS D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES

4.1. SCOLARITÉ MINIMALE EXIGÉE PAR L'EMPLOI

Être titulaire d'un grade universitaire de 1er cycle en sciences de l'administration ou tout autre discipline pertinente dont l'obtention requiert un minimum de seize années d'études.

4.2. EXPÉRIENCE PRÉALABLE EXIGÉE PAR L'EMPLOI (DURÉE ET DOMAINE)

4.3. APPRENTISSAGE DANS L'EMPLOI (DURÉE PRÉALABLE À L'EXERCICE AUTONOME DE L'EMPLOI)

Une période d'apprentissage d'au moins un an afin de se familiariser avec les rouages administratifs concernant le financement politique et le contrôle des dépenses électorales.

5. RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

5.1. ATTENTION ET CONCENTRATION

Décrire le niveau d'attention et de concentration le plus exigeant requis par l'emploi ainsi que sa fréquence et sa durée.

Les nombreuses et fréquentes communications avec les différentes clientèles (intervenants internes et externes) exigent un niveau d'attention et de concentration très élevé puisqu'elles servent souvent de ligne de conduite et qu'elles constituent à leurs yeux des interprétations exactes des articles de la loi et des directives du Directeur général des élections.

5.2. ENVIRONNEMENT ET CONDITIONS DE TRAVAIL

5.2.1. Équipement, outils et appareils utilisés (type, fréquence et durée d'utilisation)

- Utilisation régulière d'un ordinateur : Internet, courrier électronique, médias sociaux, suite Office.
- Utilisation des systèmes informatiques développés pour la direction soit : VP et GR (vérification provinciale et greffe) AFM (Autorisation et financement municipal), RCM (Registre comptable municipal) ainsi que AFS (Autorisation et financement scolaire) lesquels sont déployés à distance et disponibles auprès des trésoriers municipaux et des directeurs généraux des commissions scolaires. Des logiciels verticaux déployés sur le Web, qui sont en lien direct avec les systèmes AFM et AFS, sont par ailleurs utilisés par les clientèles concernées.

5.2.2. Effort physique et milieu de travail particuliers (nature, durée et fréquence)

- Être en mesure de travailler fréquemment à l'extérieur du bureau et, puisque plusieurs clientèles ne peuvent être rejointes à l'intérieur des heures normales de bureau, être en mesure de travailler en soirée et la fin de semaine;
- Lors des séances de formation précitées, la ou le titulaire est habituellement seul et il doit pouvoir juger rapidement de l'impact de chaque intervention et être très qualifié puisqu'il sera confronté à tous genres de questions et de problématiques litigieuses qui concernent directement l'exercice d'un droit fondamental reconnu, soit celui de pouvoir se présenter à une élection;
- Avoir une facilité d'adaptation pour passer d'un secteur électif ou d'un travail à un autre sans avis préalable (provincial, municipal ou scolaire);
- Bonne résistance au stress et à la pression;
- En période électorale ou en toute autre période de pointe, la réalisation des activités du service exige de réaliser d'autres tâches que celles déjà prévues dans la présente description d'emploi, entre autres, de prêter main-forte aux membres de la division vérification, ainsi qu'à la Direction des affaires juridiques.

6. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

6.1. MANDAT DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

Décrire le mandat général de l'unité administrative ou annexer un document qui le résume.

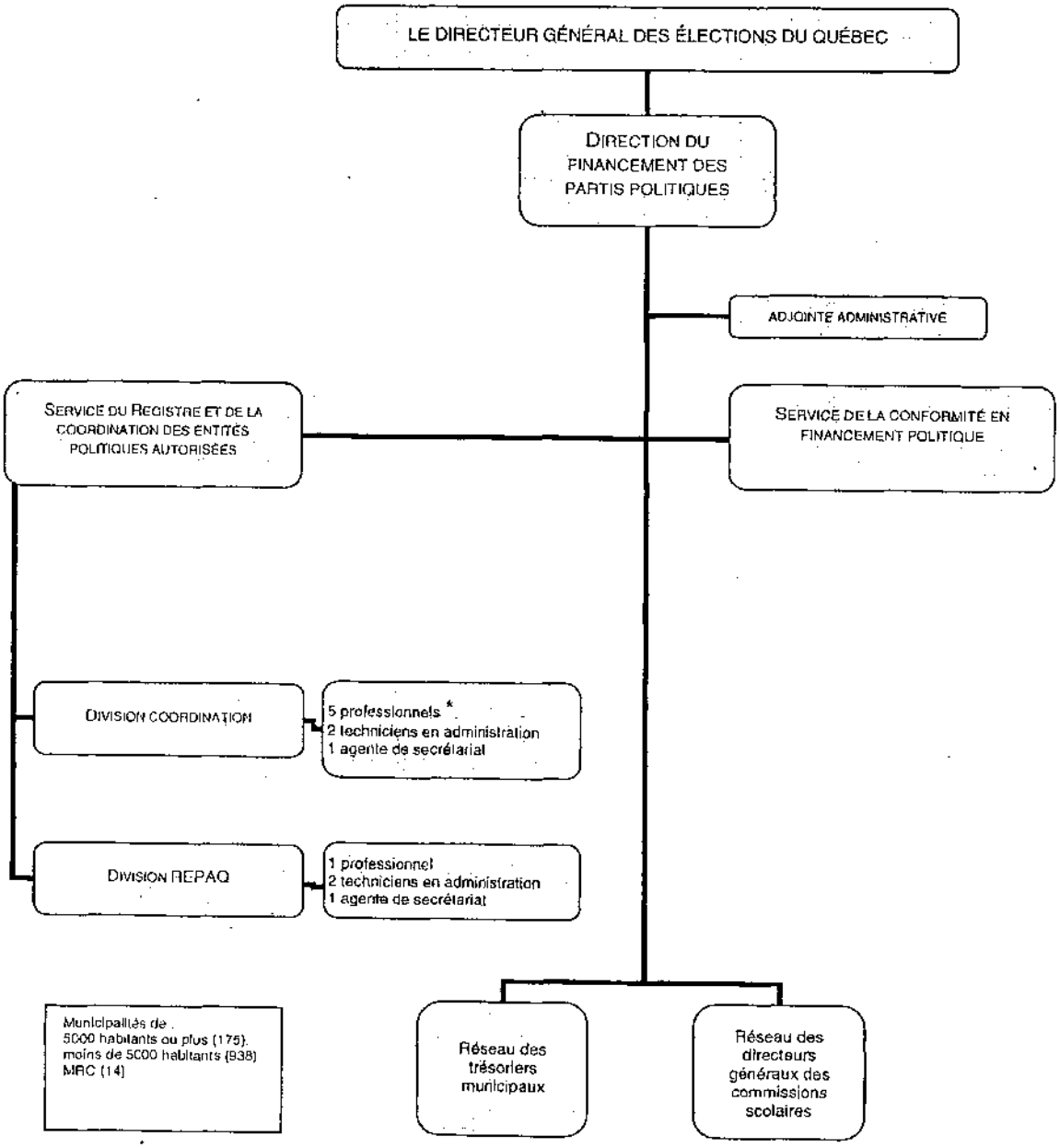
La Direction du financement des partis politiques est responsable de l'application des dispositions pertinentes de la Loi électorale, de la Loi sur la consultation populaire, de la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités et de la Loi sur les élections scolaires portant sur l'autorisation des entités politiques, sur le financement et le contrôle des dépenses électorales et les campagnes à la direction d'un parti politique.

Afin de faciliter l'application et le respect des dispositions légales, le Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées planifie et coordonne toutes les activités et tâches inhérentes à la préparation, la tenue et le suivi des élections générales ou partielles, à tous les paliers électifs (provincial, municipal ou scolaire) sous l'angle des règles de financement politique et du contrôle des dépenses électorales ainsi que des campagnes à la direction d'un parti. Le service voit également au respect des règles de financement régulières des entités politiques, ainsi qu'à la formation de tous les intervenants concernés et leur offre un soutien technique et professionnel permanent.

De plus, par le biais du Registre des entités politiques autorisées du Québec (REPAQ), le service assure le maintien et la mise à jour de Registres publics de toutes les entités autorisées et ce, tant au palier provincial, municipal que scolaire.

6.2. ORGANIGRAMME

Reproduire un organigramme situant l'emploi dans la structure du ministère ou de l'organisme. Spécifier le nom de l'unité administrative, les emplois qui s'y trouvent et le nombre d'emplois et le classement rattachés à chacun des emplois. INDIQUER L'EMPLOI CONCERNÉ PAR UN ASTÉRISQUE (*).



7. APPROBATION

7.1. APPROBATION DU CONTENU PAR LES GESTIONNAIRES

Supérieure ou supérieur immédiat	Nom Simon Coutre	Signature	Date 19-10-15
Supérieure ou supérieur hiérarchique	Nom Gaétan Gingras	Signature	Date 2015-10-26

8. ÉVALUATION DE L'EMPLOI

8.1. DÉTERMINATION DU NIVEAU DE L'EMPLOI

Niveau	
Conseillère ou conseiller spécialisé	Date
Responsable ministériel	Date

8.2. MISE À JOUR

Approbation du contenu	
Supérieure ou supérieur immédiat	Date 2015-11-10
Confirmation du niveau	
Responsable ministériel	Date 5/11/15

E
54.7
En liasse
11 fév. 20
MA

Québec

DESCRIPTION D'EMPLOI

Espace réservé à la Direction des ressources humaines		
Codification	Date d'évaluation	Date de mise à jour
		23-02-2015

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Ministère ou organisme Le Directeur général des élections du Québec	N° de la classe d'emplois 105	Titre de la classe d'emplois Agent de recherche et de planification socio-économique
Direction générale	Titre de l'emploi Chef d'équipe de la division vérification en financement politique	
Direction Direction du financement des partis politiques	Niveau de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Cadre classe 4	
Service Service de la coordination et de la vérification en financement politique	Titre de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Directeur du Service de la coordination et de la vérification en financement politique	
Division **Division vérification en financement politique**	Adresse du lieu de travail 3460, rue de La Pérade, Québec (Québec) G1X 3Y5	
Section	Numéro du poste	**00057810**

2. DESCRIPTION DE L'EMPLOI

2.1. RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Justifier la raison d'être de l'emploi.

Sous l'autorité du directeur du Service de la coordination et de la vérification en financement politique et à titre **de chef d'équipe de la Division vérification en financement politique**, la personne titulaire de l'emploi vérifie, évalue et voit au respect des règles de financement politique et de contrôle des dépenses électorales prévues dans la LE[1], LERM[1], la LES[1] et la LCP[1]. Pour ce faire, elle planifie, coordonne et supervise toutes les activités de vérification des partis politiques, des instances de partis et des députés et candidats indépendants autorisés ainsi que les rapports de dépenses électorales produits après chacune des élections générales ou partielles. Elle révise ou évalue le travail d'examen ou de vérification effectué par les trésoriers municipaux[2] et les directeurs généraux de commissions scolaires[2], concernant les rapports financiers produits annuellement et les rapports de dépenses électorales produits après chaque élection générale. Enfin, elle planifie l'exécution de mandats de vérification de nature complexe auprès de partis politiques provinciaux, municipaux ou tout autre dossier spécial, ainsi qu'en coordonner leurs réalisations.

À titre de chef d'équipe, la personne titulaire de l'emploi gère le travail des membres de son équipe et optimise l'utilisation de ces ressources dans la réalisation des activités reliées aux mandats du service et à la mission de l'organisation. De plus, elle participe à la planification, à l'organisation et au suivi des activités du service et de la direction et elle doit assurer une collaboration très étroite avec l'équipe de la Division coordination en financement politique et de l'administration. Ses mandats de vérification portent sur la vérification financière et l'amélioration des pratiques pour accroitre la conformité aux lois électorales, ainsi que la vérification de conformité et celle relative au dépôt de poursuites pénales.

[1] LE : *Loi électorale;* LERM : *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités;* LES : *Loi sur les élections scolaires;* LCP : *Loi sur la consultation populaire.*

[2] Il est inusité de noter que lorsqu'un trésorier municipal ou un directeur général d'une commission scolaire agit en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales, celui-ci est, de par la loi, sous l'autorité directe du Directeur général des élections (DGE) et par conséquent, la personne titulaire de l'emploi exerce un pouvoir d'autorité fonctionnelle d'une équipe composée d'employés-cadres de haut niveau dans leur organisation.

2.2. DESCRIPTION DES TÂCHES

Indiquer, pour chaque tâche, l'objet, les moyens utilisés et les résultats attendus (quoi, comment et pourquoi). Utiliser des mots concrets, clairs et précis afin de bien décrire la réalité.

N°	TÂCHES	%
1	**À titre de chef d'équipe de la Division vérification en financement politique :** • Gérer les ressources humaines inhérentes au secteur et optimiser l'utilisation de ces ressources dans la réalisation des activités reliées aux mandats du service et à la mission de l'organisation. À cet effet : ✓ Répartir efficacement le travail entre les membres de son équipe et en vérifier l'exécution; ✓ Fournir l'expertise aux membres de son équipe en les conseillant sur la réalisation de leurs travaux et en les orientant vers des avenues susceptibles de faire progresser ces derniers; ✓ Assurer la formation continue des membres de son équipe, laquelle doit demeurer de haut niveau; ✓ Signifier les attentes et procéder à l'évaluation de rendement des agents vérificateurs de son équipe; ✓ Collaborer à la définition des attentes et à l'évaluation du rendement du personnel professionnel de son équipe; ✓ Assumer les responsabilités déléguées à titre de supérieur immédiat à l'endroit du personnel technique et de soutien, en respect du Plan de délégation en gestion des ressources humaines du DGE, et approuver les permis d'absence, feuille de temps et gains déclaratoires de ces personnes. • Participer à la planification, à l'organisation et au suivi des activités du service et de la direction de manière à ce que celle-ci puisse être efficace et performante dans la réalisation de ses propres objectifs et répondre en interface aux objectifs stratégiques de l'institution. À cet effet : ✓ Identifier et prioriser des objectifs opérationnels en lien avec la vision du DGE, celle du directeur de la Direction du financement des partis politiques, des objectifs stratégiques et établir des indicateurs de gestion; ✓ Proposer des actions, des moyens et des indicateurs qui permettent d'atteindre les objectifs fixés; ✓ Assurer le suivi des objectifs opérationnels en lien aux objectifs stratégiques, établir des indicateurs de gestion et en assurer le suivi; ✓ Suivre l'évolution et les changements organisationnels ou gouvernementaux au regard des activités inhérentes à la modernisation gouvernementale; ✓ Mettre à niveau et optimiser les planifications intégrées des activités à réaliser en vue de la tenue des élections générales.	30
2	✓ Planifier et coordonner un ensemble d'activités et de tâches relatives à la vérification des entités autorisées sur l'application de toutes les règles prévues en matière de financement politique dans la LE, la LERM, la LES et la LCP. Les entités autorisées à vérifier sont autant aux paliers provincial, municipal que scolaire. À cet effet : ✓ Évaluer la conformité et le respect des règles en matière de financement politique par les représentants officiels (RO) des entités autorisées en effectuant des vérifications et des examens des rapports financiers annuels pour plus de 500 rapports financiers d'instances de partis, des députés indépendants et de candidats indépendants autorisés, de même qu'environ 200 rapports financiers de partis politiques municipaux. Le cas échéant, transmettre des recommandations pour corriger les faiblesses et les manquements observés lors des vérifications afin de permettre ainsi de normaliser la gestion des opérations financières annuelles des partis politiques provinciaux et municipaux; ✓ Établir le plan des vérifications annuelles pour les instances de partis politiques provinciaux ainsi que ceux des partis politiques provinciaux et municipaux. À partir de critères objectifs et impartiaux, sélectionner les rapports financiers qui doivent être examinés et ceux qui doivent être vérifiés. Développer et préparer les divers documents utiles à l'exécution de ces travaux; ✓ Pratiquer son expertise en donnant des avis et des renseignements relatifs à l'application et à l'interprétation de la loi.	50

N°	TÂCHES	%
	• Planifier et organiser des mandats de vérification auprès des partis politiques provinciaux et municipaux, dont certains mandats peuvent être majeurs et de nature complexe, en superviser leur réalisation dans le but de s'assurer du respect de la loi et de la conformité du contenu de leur rapport financier. Les incidences sont très importantes et peuvent être majeures puisque ces vérifications peuvent entraîner des poursuites pénales et même des retraits de partis. Elles doivent donc être effectuées avec une grande prudence, doigté, rigueur et précision. À cet effet : ✓ Recueillir, colliger et analyser les données et les constatations consignées; ✓ Rédiger un rapport et formuler des recommandations; ✓ Rencontrer les différents intervenants et exercer un suivi rigoureux; • Planifier et réaliser divers mandats de vérification pour des dossiers spéciaux qui concernent des sujets reliés au respect des règles de financement, à l'évaluation financière des contributions politiques par des groupes de personnes et d'autres sujets semblables. • Planifier et coordonner simultanément, à la suite d'une élection provinciale, l'opération de vérification de 300 à 650 rapports de dépenses électorales de partis et de candidats (valeur de la limite permise, pour une élection générale, d'environ 58 millions de dollars), en vue d'assurer des remboursements de dépenses qui soient conformes au cadre légal et normatif. Lors d'une consultation populaire, coordonner l'opération de vérification des rapports de dépenses réglementées produits par les agents officiels des comités nationaux et leurs agents locaux en vue de s'assurer du respect de la loi. À cet effet : ✓ Planifier, organiser, superviser et évaluer le travail d'une équipe d'environ six vérificateurs engagés spécifiquement aux fins de la réalisation de l'opération de vérification des rapports; ✓ Former le personnel sous sa gouverne (permanent, occasionnel et temporaire); ✓ Répartir et superviser le travail entre les membres du personnel sous sa gouverne; ✓ Agir comme un élément catalyseur en fournissant une expertise de pointe, en donnant des avis, des conseils et des orientations dans la résolution de problèmes litigieux ou complexes; ✓ Réviser les travaux effectués de manière à ce que ceux-ci respectent les normes et programmes établis ainsi que les échéanciers prévus; au besoin apporter les ajustements nécessaires et mettre en place des mesures visant à améliorer les pratiques et l'opération de vérification et procéder aux remboursements; ✓ Communiquer avec les intervenants appropriés lorsqu'une situation complexe se présente. • Réviser ou évaluer le travail de vérification effectué par les directeurs généraux de commissions scolaires des rapports de dépenses électorales (RDE), nécessitant une vérification sur place, à la suite des recommandations de la Division coordination en financement politique. Le travail de révision sur place est choisi parmi les 2 200 RDE produits par les candidats autorisés. • Planifier et coordonner le travail de vérification à la suite d'une campagne à la direction d'un parti politique provincial ou municipal. Rechercher, une solution aux problèmes rencontrés dans les dossiers d'infractions à la loi, juger de la nécessité de requérir une enquête, prêter assistance et guider, le cas échéant, les enquêteurs de la Direction des affaires juridiques, commenter les approches recommandées à la suite des enquêtes effectuées par la Direction des affaires juridiques qui peuvent mener, à l'émission d'un constat d'infraction en matière pénale et enfin, agir comme témoin expert, le cas échéant. Supporter la Direction des affaires juridiques dans les enquêtes, pour des dossiers complexes et sensibles, nécessitant une expertise financière et comptable.	
3	• Agir à titre de porte-parole institutionnel et pratiquer une expertise de pointe sur toutes les problématiques de nature complexe relevant de la mission de l'unité en exerçant un rôle prépondérant auprès de ses collègues de travail, de ses supérieurs, des différentes directions du DGE, des directeurs généraux et RO des partis politiques représentés à l'Assemblée nationale, des partenaires gouvernementaux (notamment – ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ministère des Finances et Revenu Québec). À cet effet :	20

N°	TÂCHES	%
	✓ Recueillir et évaluer les attentes et besoins changeants des intervenants concernés, suggérer et orienter des améliorations à tout document de soutien, de même qu'aux systèmes informatiques et aux diverses applications du DGE sur le Web; ✓ Proposer de nouvelles façons de faire, de nouveaux procédés de fonctionnement ou des amendements législatifs, supportés par une analyse pertinente de la problématique observée, qui ont pour objectif de faciliter ou moderniser l'application du cadre légal et normatif; ✓ Effectuer des recherches et des études pour dégager et interpréter une problématique soulevée par l'application des lois, identifier des éléments de solution, évaluer les impacts et formuler des propositions pour l'implantation de nouvelles normes ou l'adoption d'amendements législatifs; ✓ Effectuer différents travaux nécessitant la réalisation d'analyses à répercussions importantes et de recherches approfondies ayant des répercussions importantes et des impacts majeurs sur les lois électorales; ✓ Procéder à la rédaction de politiques ou de lignes directrices pour donner suite à des demandes particulières ou à l'émergence de besoins nouveaux ou pour favoriser l'amélioration des pratiques en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales; ✓ Assurer le rayonnement de son expertise à l'intérieur tout comme à l'extérieur de l'institution pour tout sujet relevant de la mission de la Direction du financement des partis politiques; ✓ Représenter la direction à titre de conseiller expert sur différentes tables de discussions ou comités de travail et assurer la liaison avec les autres unités du DGE ou avec les partenaires gouvernementaux; ✓ Informer et conseiller les vérificateurs externes (comptables agréés) des partis politiques relativement au contenu des rapports financiers et à la présentation de l'information financière; ✓ Participer à la réalisation des essais systémiques afin de s'assurer que les systèmes informatiques et logiciels verticaux répondent aux besoins exprimés et assurent l'intégrité des données financières contenues dans les rapports produits pour les partis politiques, leurs instances et les députés indépendants.	
4	En période électorale ou en toute autre période de pointe, la réalisation des activités du service exige de réaliser d'autres tâches que celles déjà prévues dans la présente description d'emploi, entre autres, suppléer aux principales tâches d'un coordonnateur en financement.	

3. PARTICULARITÉS DE L'EMPLOI

3.1. AUTONOMIE

Décrire le degré d'autonomie de la ou du titulaire dans son emploi en lien avec le niveau de supervision exercée par la supérieure ou le supérieur immédiat.

Décrire l'objet, les modalités et la fréquence du contrôle de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe, sur le contenu et la réalisation des tâches de l'emploi.

Dans quelles situations et pourquoi la réalisation des tâches requiert-elle l'encadrement, l'assistance ou l'approbation de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe?

Quelle est la participation de la ou du titulaire, de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe à la planification et à l'organisation des tâches de l'emploi?

La personne titulaire de l'emploi participe avec ses supérieurs à la planification et à l'organisation du travail de l'unité dans un contexte où les activités à effectuer sont soumises à des délais précis. Par la suite, elle doit planifier l'échéancier des activités qui lui ont été assignées, organiser son travail en conséquence et planifier celui des membres de son équipe.

Les fonctions de l'emploi sont en général bien déterminées, mais la manière de les effectuer est habituellement laissée à la discrétion de la personne titulaire de l'emploi qui décide comment atteindre les résultats escomptés et elle choisit les solutions appropriées en fonction des orientations et objectifs établis avec ses supérieurs. Elle est appelée à prendre régulièrement des décisions reliées à la fonction occupée sans nécessairement recourir à ses supérieurs.

La supervision est donc assurée essentiellement sur l'atteinte des résultats, ce qui ne l'empêche pas de discuter périodiquement avec ses supérieurs de la progression des mandats et activités sous sa responsabilité et des modifications à privilégier. Elle ne se réfère à ses supérieurs que lorsque les situations exigent un niveau décisionnel ou d'approbation qui ne relève pas de son champ de compétence.

3.2. RESPONSABILITÉS À L'ÉGARD DES RÉSULTATS

3.2.1. Répercussions

Décrire les répercussions de l'exercice de l'emploi sur :

- l'atteinte des objectifs et la réalisation des programmes ou des activités de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou de l'ensemble du ministère ou de l'organisme ;
- les services rendus au public ou à la clientèle ;
- la gestion des ressources matérielles ou financières.

Les services d'expertise, de coordination, de soutien et de conseil, que la personne titulaire de l'emploi fournit aux intervenants concernés, favorisent grandement la réalisation des mandats et activités qui doivent être assumés par l'unité et qui, pour la plupart, sont prescrits par les lois électorales. Sa contribution doit donc être considérée comme significative sous plusieurs facettes du financement politique et du contrôle des dépenses électorales et elle a un impact certain sur l'atteinte des objectifs fixés non seulement par l'institution, mais aussi par les lois électorales.

De plus, les contrôles exercés lors des vérifications pour corriger les erreurs et éviter les anomalies ont un impact direct sur le soutien financier accordé aux partis politiques et aux candidats, par l'État québécois, par les municipalités ou par les commissions scolaires et indirectement aux donateurs eux-mêmes de même que sur la confiance que la population doit retenir au regard du respect des règles. Les incidences sont très importantes et peuvent être majeures puisque ces vérifications peuvent entraîner des poursuites pénales et même des retraits de partis. Elles doivent donc être effectuées avec une grande prudence, doigté, rigueur et précision.

Les interventions effectuées par le personnel de la Division de la vérification en financement politique et par la personne titulaire de l'emploi étant régulièrement un intrant préalable aux décisions portant sur le remboursement des dépenses électorales ou autre soutien financier, de même que sur la nécessité à recommander une enquête, les conséquences de celles-ci ont une portée significative.

Les documents et rapports analysés ou rédigés par la personne titulaire de l'emploi étant d'ordre public, les renseignements qui y apparaissent doivent être traités avec toute la rigueur et l'attention qui est de mise.

Elle joue ainsi un rôle prépondérant dans la rétroinformation qui alimente les activités de financement des partis politiques et candidats.

3.2.2. Coordination et supervision d'une équipe de travail

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de cette coordination ou supervision, à titre de :

Chef d'équipe

À titre de chef d'équipe de la Division vérification en financement politique, la personne titulaire de l'emploi doit superviser une équipe composée de huit professionnels et de trois agents vérificateurs. À la suite d'élections générales provinciales, elle doit superviser l'opération de vérification des rapports de dépenses électorales produits, ce qui exige l'engagement d'environ six employés vérificateurs pour une durée d'environ douze mois (deux professionnels et quatre agents vérificateurs).

3.2.3. Coordination de projets, comités ou autres

Énumérer le nombre de personnes sous la coordination ou la supervision de la ou du titulaire et leur classement ainsi que la durée de la coordination exercée à un autre titre auprès de personnes de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou d'autres organisations, notamment au sein de comités ou de groupes de travail. Préciser la nature des responsabilités de coordination exercées auprès de ces personnes.

La personne titulaire de l'emploi exerce la coordination des travaux de vérifications et d'examens de rapports financiers et rapports de dépenses électorales, aux paliers provincial, municipal et scolaire. La clientèle visée au palier provincial est composée des RO des partis et de la permanence de ces partis (environ 18) et ceux de leurs instances (environ 400). Au palier municipal, elle est composée des RO des partis (environ 200). Cette coordination est permanente, mais elle est exercée avec intensité dans les mois qui précèdent et suivent la tenue simultanée d'élections générales.

La personne titulaire de l'emploi peut se voir confier la supervision de comités de travail, de projets ou de recherches auxquels participent d'autres personnes de l'unité, des personnes d'autres unités administratives de l'institution ou des personnes provenant de nos principaux partenaires gouvernementaux (ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et Revenu Québec).

3.3. COMMUNICATIONS

Décrire les communications orales et écrites caractéristiques de l'emploi. Décrire la nature, le but et la fréquence des communications ainsi que les clientèles ou les interlocuteurs visés.

Interne :

La personne titulaire de l'emploi doit avoir des communications régulières avec les membres de son équipe interne, ses supérieurs et les membres de la direction ainsi qu'avec d'autres unités administratives du DGE, notamment la Direction des affaires juridiques et la Direction des communications. De plus, elle doit avoir une bonne maîtrise pour la rédaction de textes.

Externe :

À l'externe, elle doit avoir des communications constantes avec les intervenants qui doivent fournir des explications, pièces justificatives et autres renseignements dans le cadre d'activités de vérification qui sont relatives à l'application des dispositions légales au regard du financement politique et du contrôle des dépenses électorales. Il s'agit là d'une fonction névralgique qui exige rigueur, tact et diplomatie. Elle doit régulièrement concilier des points de vue divergents afin d'en arriver à une entente.

Lorsqu'un trésorier municipal ou un directeur général d'une commission scolaire agit en matière de financement politique ou de contrôle des dépenses électorales, celui-ci est, de par la loi, sous l'autorité directe du DGE et par conséquent, la personne titulaire de l'emploi exerce un pouvoir d'autorité fonctionnelle d'une équipe composée d'employés-cadres de haut niveau dans leur organisation. Elle doit obligatoirement assumer un rôle de leader auprès d'eux et les soutenir dans la réalisation de leurs mandats de vérification des rapports de dépenses électorales. De plus, elle doit réviser le travail de ces derniers avant qu'ils puissent donner l'autorisation de paiement sur les remboursements de dépenses électorales. Ce lien d'autorité est relativement fragile et la recherche de l'adhésion de tous les membres de cette grande et particulière équipe devient névralgique et stratégique pour l'institution.

INTERVENANTS CONCERNÉS	INTERVENTIONS	FRÉQUENCE
Partis politiques provinciaux Directeurs généraux, représentants officiels, agents officiels et autres principaux officiers	Vérification de conformité Vérification pénale Expertise	Régulièrement
Instances de partis politiques provinciaux, Représentants officiels, députés et autres membres de l'exécutif de l'instance	Vérification financière Vérification de conformité Vérification pénale Expertise	Régulièrement
Candidats de partis ou indépendants Secteur provincial Agents officiels et leurs adjoints	Vérification de conformité Vérification pénale	En événement électoral
Partis politiques municipaux Chefs de partis, candidats, agents et représentants officiels	Vérification de conformité Vérification pénale Expertise	Régulièrement
Candidats indépendants autorisés Secteur municipal	Vérification de conformité Vérification pénale	En événement électoral
Directeurs généraux des commissions scolaires, Candidats autorisés Secteur scolaire	Vérification de conformité Vérification pénale	En événement électoral
Vérificateurs (auditeurs indépendants) des partis politiques provinciaux et municipaux	Information et soutien Expertise	Occasionnellement

3.4. CRÉATIVITÉ, JUGEMENT ET RAISONNEMENT

Dans quelle mesure l'exercice des tâches de l'emploi est-il encadré par des normes, des techniques, des méthodes, des procédures, des systèmes, des mesures d'intervention ou des précédents? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail de création, notamment d'imaginer des solutions et d'innover face aux façons de faire habituelles? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail d'analyse afin d'apprécier une situation et d'en déterminer le bien-fondé.

Encore aujourd'hui, les règles qui caractérisent le financement politique au Québec sont uniques en leur genre. Veiller à l'application de telles règles demande de plus en plus une imagination fertile et constante dans le cadre de la planification et de la coordination des activités et tâches qui sont inhérentes à une telle responsabilité, notamment dans le cadre du développement des divers documents et outils de soutien.

Parce que le domaine du financement des partis politiques est dynamique et en constante évolution et afin de répondre aux besoins urgents d'information et de formation, la personne titulaire de l'emploi doit constamment intégrer de nombreux éléments et mettre sur pied de nouvelles procédures pour recueillir, organiser ou contrôler l'information requise dans une optique de suivi et d'harmonisation de l'information.

- Elle conçoit et adapte les normes, règles et procédures dans l'application des dispositions légales en matière de financement et de contrôle des dépenses électorales;
- Elle produit des outils de gestion à l'intention des différents intervenants et révise périodiquement les manuels;
- Elle participe à la conception de directives et de fiches techniques qui facilitent l'application de la loi;
- Elle doit maîtriser tous les aspects de son travail, posséder des qualités de communicateur afin d'établir des relations de confiance avec les représentants des partis politiques municipaux, les représentants des partis politiques provinciaux et ceux de leurs instances et faire preuve de tact et d'innovation dans les solutions proposées;
- Elle doit être habile à vulgariser les contenus complexes que ce soit par l'intermédiaire de manuels, de matériels didactiques ou autres;
- Elle doit être souple et ouverte aux nouvelles technologies.

3.5. CONNAISSANCES

3.5.1. Connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité (nature et motifs)

Décrire les connaissances théoriques, techniques et appliquées des champs d'activité nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

- Connaissances approfondies des événements électoraux (provincial, municipal et scolaire);
- Connaissances approfondies des principes comptables généralement reconnus et des normes de vérification en usage;
- Connaissances des règles de preuve en droit pénal (vérification et enquête)
- Connaissances des différentes unités de traitement ainsi que des outils technologiques reliés aux systèmes informatiques et logiciels verticaux développés pour la Direction du financement des partis politiques;
- Connaissance des technologies de vérification (programmes, procédés, etc.)

Connaissance dans l'élaboration de plans et de programmes de vérification.

3.5.2. Connaissances normatives (nature et motifs)

Décrire les connaissances normatives (lois et règlements ou parties de loi, de règlement, de décrets, d'énoncés de politiques, de directives, de manuels, de guides, de codes, etc.) nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

- Pour être opérationnelle et pour pouvoir exercer un rôle de leader auprès des membres de son équipe, la personne titulaire de l'emploi doit impérativement posséder des connaissances étendues et très approfondies en matière de vérification en financement politique. De telles connaissances sont nécessaires pour appliquer les règles prévues à la loi, mais aussi pour pouvoir transposer dans la réalité l'esprit de la loi, les principes, les objectifs et les valeurs que ces règles sous-tendent. Elle doit être polyvalente pour interpréter chacune des lois et fournir son expertise aux différents intervenants des secteurs provincial, municipal et scolaire. Non seulement est-il nécessaire de bien maîtriser les règles prévues aux lois électorales, il faut aussi pouvoir reconnaître l'esprit du législateur et pouvoir interpréter une disposition par rapport à son ensemble. Les lois concernées sont :
  - ✓ Loi électorale;
  - ✓ Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités;
  - ✓ Loi sur la consultation populaire;
  - ✓ Loi sur les élections scolaires;
  - ✓ Règles de droit pénal.
- Connaissances des divers règlements et directives émis en vertu de la LE, LERM et de la LES relativement au financement et au contrôle des dépenses électorales;

- Bonnes connaissances des rôles et fonctions du DGE et des différents intervenants en matière de financement politique et de contrôle des dépenses électorales.

4. MODALITÉS D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES

4.1. SCOLARITÉ MINIMALE EXIGÉE PAR L'EMPLOI

Être titulaire d'un grade universitaire de 1er cycle en sciences de l'administration (comptabilité ou vérification), dont l'obtention requiert un minimum de 16 années d'études.

4.2. EXPÉRIENCE PRÉALABLE EXIGÉE PAR L'EMPLOI (DURÉE ET DOMAINE)

Avoir cinq années d'expérience pertinente de niveau professionnel en administration (comptabilité ou vérification) ainsi qu'une expérience pertinente du domaine du financement électoral et de la coordination des activités d'une équipe.

4.3. APPRENTISSAGE DANS L'EMPLOI (DURÉE PRÉALABLE À L'EXERCICE AUTONOME DE L'EMPLOI)

Une période d'apprentissage d'au moins un an est recommandée afin de se familiariser avec les rouages administratifs concernant le financement politique et le contrôle des dépenses électorales.

5. RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

5.1. ATTENTION ET CONCENTRATION

Décrire le niveau d'attention et de concentration le plus exigeant requis par l'emploi ainsi que sa fréquence et sa durée.

Les nombreuses et fréquentes communications avec les différentes clientèles (intervenants internes et externes) exigent un niveau d'attention et de concentration très élevé puisqu'elles servent souvent de ligne de conduite pour ces derniers et qu'elles constituent à leurs yeux des interprétations exactes des articles de la loi et des directives du Directeur général des élections.

5.2. ENVIRONNEMENT ET CONDITIONS DE TRAVAIL

5.2.1. Équipement, outils et appareils utilisés (type, fréquence et durée d'utilisation)

- Utilisation régulière de la micro-informatique, de l'Internet et du courrier électronique;
- Utilisation des systèmes informatiques développés pour la direction soit : VP et GR (vérification provinciale et greffe) AFM (Autorisation et financement municipal), RCM (Registre comptable municipal) ainsi que AFS (Autorisation et financement scolaire) lesquels sont déployés à distance et disponibles auprès des trésoriers municipaux et des directeurs généraux des commissions scolaires. Des logiciels verticaux déployés sur le Web, qui sont en lien direct avec les systèmes AFM et AFS, sont par ailleurs utilisés par les clientèles concernées.

5.2.2. Effort physique et milieu de travail particuliers (nature, durée et fréquence)

- Être en mesure de travailler occasionnellement à l'extérieur du bureau;
- Avoir une facilité d'adaptation pour passer d'un secteur (provincial, municipal ou scolaire) ou d'un travail à un autre;
- Bonne résistance au stress et à la pression.

6. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

6.1. MANDAT DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

Décrire le mandat général de l'unité administrative ou annexer un document qui le résume.

La Direction du financement des partis politiques est responsable de l'application des dispositions pertinentes de la Loi électorale, de la Loi sur la consultation populaire, de la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités et de la Loi sur les élections scolaires portant sur l'autorisation des entités politiques, sur le financement et le contrôle des dépenses électorales.

Afin de faciliter l'application et le respect des dispositions légales, le Service de la coordination et de la vérification du financement politique planifie et coordonne toutes les activités et tâches inhérentes à la préparation, la tenue et le suivi des élections générales ou partielles, à tous les paliers électifs (provincial, municipal et scolaire) sous l'angle des règles de financement politique et du contrôle des dépenses électorales. Il voit à la formation de tous les intervenants concernés et leur offre un soutien technique.

Par l'examen annuel des rapports financiers et la vérification des rapports de dépenses électorales (secteur provincial) et par l'établissement de procédures de coordination destinées aux trésoriers municipaux et aux directeurs généraux des

commissions scolaires, le service s'assure que les entités autorisées respectent les dispositions légales en matière de financement et de contrôle des dépenses électorales.

Le service voit aussi à la formation des trésoriers municipaux et des directeurs généraux des commissions scolaires et assume la coordination de leurs activités et tâches relatives au financement politique et au contrôle des dépenses électorales.

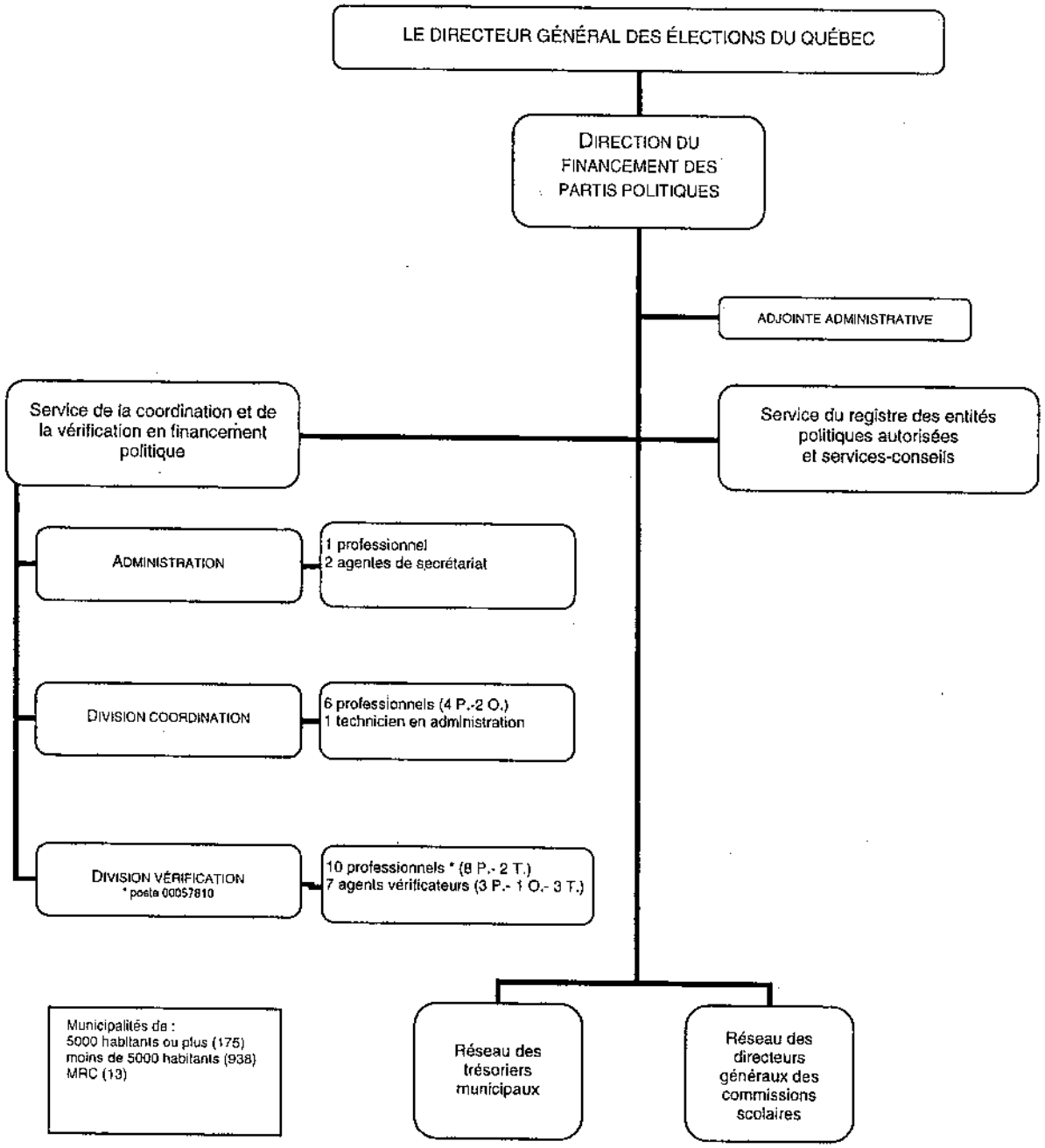
Sur le plan provincial, le service procède au paiement des allocations aux partis politiques, au remboursement des dépenses électorales aux partis et aux candidats admissibles au remboursement des frais de vérification des rapports financiers des partis de même qu'à la vérification du respect des règles de financement.

6.2. ORGANIGRAMME

Reproduire un organigramme situant l'emploi dans la structure du ministère ou de l'organisme. Spécifier le nom de l'unité administrative, les emplois qui s'y trouvent et le nombre d'emplois et le classement rattachés à chacun des emplois. INDIQUER L'EMPLOI CONCERNÉ PAR UN ASTÉRISQUE (*).

ORGANIGRAMME DE L'UNITÉ ET IDENTIFICATION DE L'EMPLOI DEMANDÉ :

- *IDENTIFIER L'EMPLOI DEMANDÉ D'UN ASTÉRISQUE –*



7. APPROBATION

7.1. APPROBATION DU CONTENU PAR LES GESTIONNAIRES

Supérieure ou supérieur immédiat	Nom Michel Richer	Signature	Date 2015/02/16
Supérieure ou supérieur hiérarchique	Nom Denis Lafond	Signature	Date 2015-02-19

8. ÉVALUATION DE L'EMPLOI

8.1. DÉTERMINATION DU NIVEAU DE L'EMPLOI

Niveau	
Conseillère ou conseiller spécialisé	Date
Responsable ministériel	Date

8.2. MISE À JOUR

Approbation du contenu	
Supérieure ou supérieur immédiat	Date
Confirmation du niveau	
Responsable ministériel	Date 2015/02/23

E
55
11 février 20
MA

Annie Tremblay - Re: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver

De : Catherine Lagacé
À : Tremblay, Annie
Date : 2016-11-29 16:35
Objet : Re: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver

Bonjour Annie,

Les deux sont possibles et c'est selon votre préférence. De notre côté, nous avons l'habitude de transmettre les documents en version pdf.

Bonne soirée!

Catherine

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 16:25 >>>
Allo Catherine,
J'oublias en pdf les directives et une par pdf et surbrillance.
Les veux-tu en Word aussi?
Merci

Envoyé de mon iPad

Le 29 nov. 2016 à 16:21, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Catherine,
>
> J'attends des nouvelles de Lucie et je te reviens.
>
> Merci beaucoup et a
>
> Envoyé de mon iPad
>
> Le 29 nov. 2016 à 16:18, Catherine Lagacé <Clagace@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonjour Annie,
> >
> > Les délais sont serrés mais c'est possible de notre côté. Les directives pourraient être transmises aux membres du Comité consultatif le 7 décembre (deux jours après les élections partielles) pour un retour des commentaires au plus tard le 19 décembre comme le propose Simon. Les membres disposeront de suffisamment de temps pour transmettre leurs commentaires.
> >
> > Ceci étant dit, Simon propose de faire une note synthèse des changements. Il serait sans doute opportun de la transmettre à M. Reid au cas où il serait questionné sur ce sujet lors du Comité consultatif du 8 décembre.

Tiens-moi au courant lorsque tu auras eu des nouvelles de la DAJ et de la DCOMAP relativement à ces échéanciers.

Je te souhaite une bonne fin de journée.

Catherine

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 16:07 >>>
Bonjour Catherine,

J'aimerais svp avoir ton opinion car je crois que le délai est irréaliste.

Par ailleurs, je place Lucie en copie car je ne sais pas si c'est ok pour elle délai que Simon mentionne pour la DAJ.

Merci beaucoup et j'attends de tes nouvelles avant de lui répondre.
Annie

Envoyé de mon iPad

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Simon Couture" <SCouture2@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 29 novembre 2016 à 16:03:13 UTC−5
> **Destinataire:** "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
> **Cc:** "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver**
>
> Donc, mon objectif est de terminer les directives pour lundi le 5 décembre, incluant les travaux de la DAJ et de la DCOMAP. Il ne va s'en dire que le temps est serré, puisqu'il faut que ces directives soient signées par M. Reid d'ici Noël, considérant l'entrée en vigueur du PL 101 au 1er janvier 2017. Conclusion, si nous avions les commentaires ou l'approbation des membres du Comité consultatif pour le 19 décembre, ce serait pour moi parfait. M. Reid pourrait ensuite commenter ou approuver ces dernières, afin que le travail d'édition finale et l'intégration de ces directives dans nos guides puissent se faire avant le 22.
>
> Je comprends donc que je te transmettrai le tout par courriel, sans note de service classique. Je vais te transmettre les fichiers Word avec suivi des modifications, ce qui fait que les changements seront visibles. Je vais toutefois te produire une note synthèse des changements, afin d'avoir en un coup d'oeil rapide sur les modifs apportées, puisque 2 d'entres-elles auront des changements plus majeurs.

Il y a 9 directives, dont une nouvelle. À noter que les changements sont moindres que les directives du municipal. Espérant le tout à ta convenance, n'hésite pas à me revenir pour tout changement.

Merci.

Annie Tremblay - Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver

De : Simon Couture
À : Tremblay, Annie
Date : 2016-11-29 16:03
Objet : Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver
Cc : Morin, Martin
Pièces jointes : Couture, Simon.vcf

Désolé, j'étais avec Marc pour les DE...

Donc, mon objectif est de terminer les directives pour lundi le 5 décembre, incluant les travaux de la DAJ et de la DCOMAP. Il ne va s'en dire que le temps est serré, puisqu'il faut que ces directives soient signées par M. Reid d'ici Noël, considérant l'entrée en vigueur du PL 101 au 1er janvier 2017. Conclusion, si nous avions les commentaires ou l'approbation des membres du Comité consultatif pour le 19 décembre, ce serait pour moi parfait. M. Reid pourrait ensuite commenter ou approuver ces dernières, afin que le travail d'édition finale et l'intégration de ces directives dans nos guides puissent se faire avant le 22.

Je comprends donc que je te transmettrai le tout par courriel, sans note de service classique. Je vais te transmettre les fichiers Word avec suivi des modifications, ce qui fait que les changements seront visibles. Je vais toutefois te produire une note synthèse des changements, afin d'avoir en un coup d'oeil rapide sur les modifs apportées, puisque 2 d'entres-elles auront des changements plus majeurs.

Il y a 9 directives, dont une nouvelle. À noter que les changements sont moindres que les directives du municipal.
Espérant le tout à ta convenance, n'hésite pas à me revenir pour tout changement.

Merci.

Simon Couture
Directeur par intérim et chef d'équipe - Coordination
Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5332 T. 1 866 232-6494 (sans frais)
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 14:25 >>>
Bonjour Simon ,

Est-il possible de répondre svp à mon courriel ?

Merci beaucoup
A

Envoyé de mon iPhone

Le 29 nov. 2016 à 11:33, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Simon,

J'aurais besoin de connaître:

Quel est l'échéancier souhaité?
Est-ce que toutes les directives sont existantes ou non?
Les modifications apportées aux directives existantes devront être en surbrillance ? Chaque directive devra m'être transmise en version électronique.

Merci beaucoup et a+

Envoyé de mon iPad

Le 28 nov. 2016 à 12:27, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

Bonjour Annie,

Je suis passé te voir à ton bureau, puisque je dois t'informer de la procédure pour les directives provinciales. Pourrais-tu me faire signe stp lorsque tu auras quelques minutes.

Merci et bonne journée !

<IMAGE.png>

<Couture, Simon.vcf>

Annie Tremblay - Re: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver

De : Simon Couture
À : Tremblay, Annie
Date : 2016-11-29 18:00
Objet : Re: Rép. : Re: Comité consultatif - directives à approuver
Pièces jointes : PL 101_Liste_docs_modifs_2016_10_13.xlsx; PL 83_Liste_docs_modif_2016_10_13.xlsx; Couture, Simon.vcf

Bonjour Annie,

Parfait pour les fichiers Word et PDF, je te les transmets lundi. Pour ce qui est de la planification, je te soumets les deux fichiers de toute notre documentation et ayant comme date butoir le 1er janvier prochain. À noter que des réunions aux deux semaines sont planifiées avec la DAJ et la DCMOAP, afin de suivre les travaux.

Simon Couture
Directeur par intérim et chef d'équipe - Coordination
Service du Registre et de la coordination des entités politiques autorisées
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5332 T. 1 866 232-6494 (sans frais)
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 16:14 >>>
Bonjour Simon, svp me transmettre les fichiers avec les modifications en surbrillance et en Word et en PDF par courriel. Un fichier par directive svp.
Svp me faire suivre aussi la planification de tes travaux cet après midi si possible.
Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPad

Le 29 nov. 2016 à 16:03, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Désolé, j'étais avec Marc pour les DE...
>
> Donc, mon objectif est de terminer les directives pour lundi le 5 décembre, incluant les travaux de la DAJ et de la DCOMAP. Il ne va s'en dire que le temps est serré, puisqu'il faut que ces directives soient signées par M. Reid d'ici Noël, considérant l'entrée en vigueur du PL 101 au 1er janvier 2017. Conclusion, si nous avions les commentaires ou l'approbation des membres du Comité consultatif pour le 19 décembre, ce serait pour moi parfait. M. Reid pourrait ensuite commenter ou approuver ces dernières, afin que le travail d'édition finale et l'intégration de ces directives dans nos guides puissent se faire avant le 22.

Je comprends donc que je te transmettrai le tout par courriel, sans note de service classique. Je vais te transmettre les fichiers Word avec suivi des modifications, ce qui fait que les changements seront visibles. Je vais toutefois te produire une note synthèse des changements, afin d'avoir en un coup d'oeil rapide sur les modifs apportées, puisque 2 d'entres-elles auront des changements plus majeurs.

Il y a 9 directives, dont une nouvelle. À noter que les changements sont moindres que les directives du municipal.
Espérant le tout à ta convenance, n'hésite pas à me revenir pour tout changement.

Merci.

<IMAGE.png>
>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-11-29 14:25 >>>
Bonjour Simon ,

Est-il possible de répondre svp à mon courriel ?

Merci beaucoup
A

Envoyé de mon iPhone

Le 29 nov. 2016 à 11:33, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Simon,
>
> J'aurais besoin de connaître:
>
> Quel est l'échéancier souhaité?
> Est-ce que toutes les directives sont existantes ou non?
> Les modifications apportées aux directives existantes devront être en surbrillance ? Chaque directive devra m'être transmise en version électronique.
>
> Merci beaucoup et a+

Envoyé de mon iPad

Le 28 nov. 2016 à 12:27, Simon Couture <SCouture2@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Je suis passé te voir à ton bureau, puisque je dois t'informer de la procédure pour les directives provinciales. Pourrais-tu me faire signe stp lorsque tu auras quelques minutes.
>
> Merci et bonne journée !

<IMAGE.png>

<Couture, Simon.vcf>

<Couture, Simon.vcf>

E
56
11 fév. 20
MA

Échéancier

ÉLABORATION ET ADOPTION DES PLANS D'ACTION ET DU PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES 2017-2018

Plans d'action annuels	Plan annuel de gestion des dépenses

Date	Action	Responsable
4 oct. 2016	Dépôt de l'échéancier au comité de direction pour adoption.	SRPCI
11 oct. 2016	Envoi aux membres du comité de direction des documents suivants : – Grilles d'évaluation des besoins (technologies de l'information, formation, recherche et veille et PDRH) – Grille de travail pour l'élaboration des objectifs 2017-2018	SRPCI, DRI, SSF et SRHM
4 nov. 2016	**Date limite pour transmettre les grilles d'évaluation des besoins aux directions concernées (DRI, SSF, SRHM, SRPCI).**	Directions
9 nov. 2016	Lancement du suivi budgétaire 2016-2017 (basé sur le 31 octobre) et envoi de la grille d'évaluation des dépenses pour 2017-2018 et de la démarche d'analyse de l'effectif.	SRFGC, SRHM
25 nov. 2016	**Date limite pour transmettre :** – Les objectifs des plans d'action au SRPCI Le suivi budgétaire au 31 octobre et la grille d'évaluation des dépenses au SRFGC – La démarche d'analyse de l'effectif au SRHM	Directions
6 déc. 2016	Dépôt au comité de direction des plans d'action, du plan des technologies de l'information, du plan de formation et du plan de recherche et de veille.	SRPCI, DRI et SSF
Semaine du 12 déc. 2016	Rencontre du comité de direction pour la finalisation des plans d'action, du plan des technologies de l'information, du plan de formation et du plan de recherche et de veille.	Comité de direction SRPCI
20 déc. 2016	Date limite de transmission des ajustements aux demandes budgétaires au SRFGC à la suite de la rencontre pour finaliser les plans d'action.	Directions
10 janv. 2017	Présentation des demandes budgétaires compilées au comité de direction et de l'analyse de l'effectif.	SRFGC, SRHM
11 au 17 janv. 2017	Rencontre avec le dirigeant et les gestionnaires pour consolider le budget et élaborer une proposition de budget final détaillé et un plan des besoins en effectifs.	SRFGC, SHRM, DGE Directions
25 janv. 2017	Date limite de transmission des ajustements aux plans d'action, au plan des technologies de l'information, du plan de formation et du plan de recherche et de veille à la suite des rencontres pour consolider le budget.	Directions
Semaine du 30 janv. 2017	Transmission du plan d'action de la CRE aux commissaires et adoption.	CRE
31 janv. 2017	Dépôt pour approbation au comité de direction des plans d'action finaux, du plan des technologies de l'information, du plan de formation et du plan de recherche et de veille.	SRPCI, DRI et SSF
25 jan. 2017	Présentation du Plan annuel de gestion des dépenses à la secrétaire générale, au directeur des services à la gestion et au DGE.	SRFGC, SEC, DSG, DGE
26 jan. 2017[1]	Envoi au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) des crédits détaillés.	SRFGC
2 fév. 2017[1]	Envoi au SCT du Plan annuel de gestion des dépenses.	SRFGC
6 fév. au 17 mars 2017	Préparation du rapport financier à transmettre à l'Assemblée nationale (budget 2017-2018 et rapport financier préliminaire 2016-2017).	SRFGC
Mars 2017	Diffusion des plans d'action 2017-2018 auprès des membres du personnel.	SRPCI
18 au 29 mars 2017	Mise en page, vérification et impression du rapport financier.	SRFGC
31 mars 2017	Transmission du rapport financier à l'Assemblée nationale	SRFGC, SEC
Dès le 1er avril 2017	Mise en œuvre et suivi des plans d'action 2017-2018.	Directions SRPCI

[1]. **Les dates officielles ont été transmises par le Secrétariat du conseil du trésor le 6 décembre 2016 (délai réduit de 8 jours)**

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Commission de la représentation électorale du Québec

Échéancier

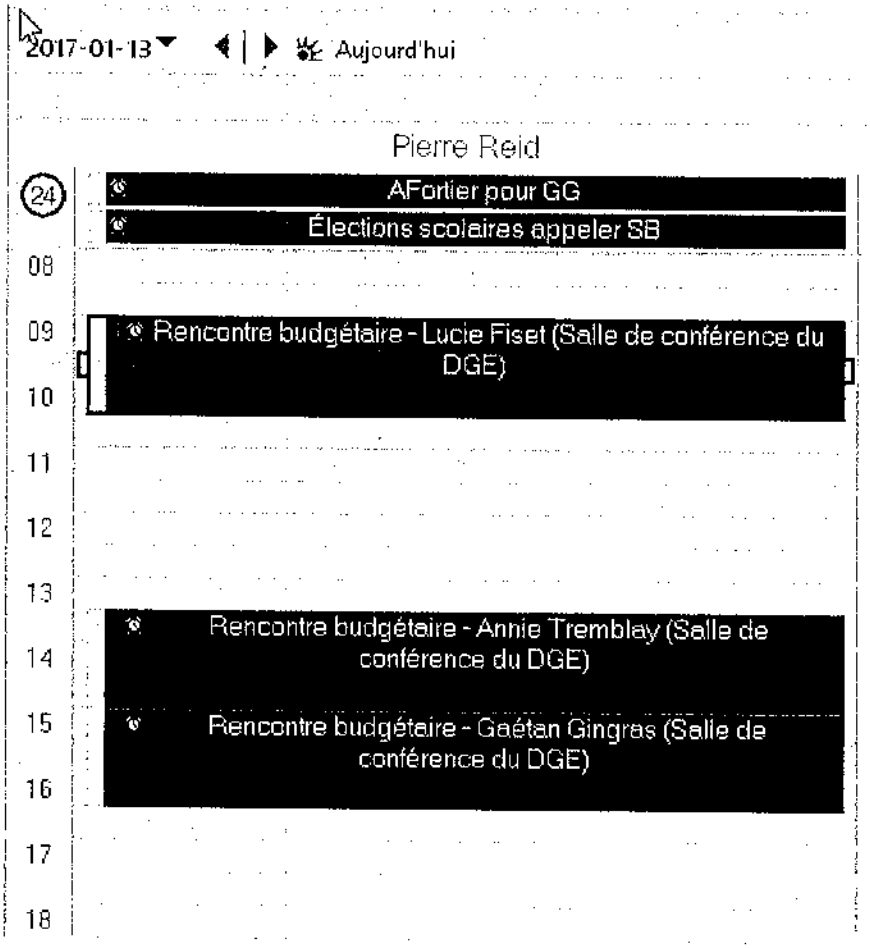
SUIVIS DES PLANS D'ACTION 2016-2017

Suivi au 30 septembre 2016

Date	Action	Responsable
Semaine du 19 sept. 2016	Envoi des fiches de suivi des plans d'action 2016-2017 pour une mise à jour au 30 septembre 2015.	SRPCI
7 oct. 2016	**Date limite pour transmettre les fiches de suivi mises à jour au SRPCI.**	Directions
25 oct. 2016	Présentation du bilan des plans d'action 2016-2017 au 30 septembre au comité de direction.	SRPCI

Suivi au 31 décembre 2016

Date	Action	Responsable
Semaine du 5 déc. 2016	Envoi des fiches de suivi des plans d'action 2016-2017 pour une mise à jour au 31 décembre 2016.	SRPCI
13 janv. 2017	**Date limite pour transmettre les fiches de suivi mises à jour au SRPCI.**	Directions
24 janv. 2017	Présentation du bilan des plans d'action 2016-2017 au 31 décembre au comité de direction.	SRPCI


2017-01-13
Aujourd'hui
Pierre Reid
24
AFortier pour GG
Élections scolaires appeler SB
08
09
Rencontre budgétaire - Lucie Fiset (Salle de conférence du DGE)
10
11
12
13
Rencontre budgétaire - Annie Tremblay (Salle de conférence du DGE)
14
15
Rencontre budgétaire - Gaétan Gingras (Salle de conférence du DGE)
16
17
18

Annie Tremblay - Rencontre budgétaire - Annie Tremblay

De : Danielle Lachance
À : Annie Tremblay; Danielle Lachance; Gaétan Gingras; Julie Dubé; Lilia...
Date : 2017-01-13
Heure : 13:30 - 15:00
Objet : Rencontre budgétaire - Annie Tremblay
Lieu : Salle de conférence du DGE
Cc : Manon Bernard; Maryse Aubin

Mme Danielle Lachance
Adjointe administrative
Direction générale
T. 418 644-1090, poste 3207
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

E 57 11 fév. 20 MA

Annie Tremblay - Fermeture des bureaux du 21 février

De : Julie Dubé
À : Fiset, Lucie; Tremblay, Annie; d'Amours, Stéphane; SaiHo Yuen; Gauvi...
Date : 2018-02-22 10:43
Objet : Fermeture des bureaux du 21 février
Cc : Aubin, Liliane; Gingras, Gaétan; Ross, Claudia
Pièces jointes : Copie modifiée de Fermeturebureau_Panne au 990_2018-02-21.doc

Bonjour,

Je vous fais parvenir quelques indications concernant la déclaration des heures dans VTP et SAGIR pour la journée d'hier. Je vous invite à en informer votre personnel.

Merci et bonne journée!

Julie Dubé
Directrice
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3072
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Panne électrique du 21 février 2018 – Fermeture des bureaux à l'Espace de Bourgogne

- Aux **personnes présentes lors de l'annonce de la fermeture des bureaux et qui ont quitté** :

  Dans VTP, inscrire les heures normales de 8 h 30 à 12 h et 13 h à 16 h 30.

  Dans l'onglet **Projets favoris**, ajouter le projet **Fermeture des bureaux / Panne d'électricité / 990, de Bourgogne.**

  Dans la **section Ventilation**, sélectionner le projet **Fermeture de bureaux**...

  Aucune absence n'est à déclarer dans SAGIR

- Aux **personnes qui sont demeurées au travail** :

  Dans VTP, inscrire les heures réellement travaillées et ventiler selon le projet.

  *Toutefois, pour un départ avant 16 h 30, la période jusqu'à 16 h 30 doit être ventilée dans le projet **Fermeture des bureaux / Panne d'électricité / 990, de Bourgogne.**

- Aux **personnes qui ne se sont pas présentées au travail** :

  Déclarer une **absence** pour la journée complète dans SAGIR.

- Aux **personnes en congé** (préalablement autorisé) :

  Aucune modification d'absence n'est possible.

Pour toute question, n'hésitez pas à communiquer avec madame Claudia Ross du Service des ressources humaines et matérielles.

E
58
11 fév 20
MM

Annie Tremblay - Re: Rép. : Re: Hélène Lachance

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : Maryse Malenfant
Date : 2017-11-08 08:29
Objet : Re: Rép. : Re: Hélène Lachance
Cm : Marc Arsenault; Hélène Lachance; Jérémie Aubé

C'est assez. Je te verrai pas non plus à ce sujet. On se voit à 4 tantôt c'est réglé. Merci

Envoyé de mon iPhone

Le 8 nov. 2017 à 08:02, Maryse Malenfant <Mmalenfant@dgeq.qc.ca> a écrit :

> C'est très bien Annie!
>
> Je voulais porter à ton attention, puisqu'ils avaient été portés à la mienne, des faits qui nuisent au climat de travail, justement. On en discutera tous ensemble.
>
> Maryse
>
> >>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2017-11-07 19:28 >>>
> Allo Maryse,
>
> Nous nous verrons à 4 demain pour une durée de 30 minutes. Mon agenda est passablement chargé. Jérémie sera présent il est ton supérieur immédiat, c'est parfait.
>
> (Je n'encourage pas les discussions que tu m'indiques dans ton courriel ci-dessous, si nous souhaitons ne pas nuire au climat de travail. Je suggère qu'on se parle entre adultes et avec transparence.)
>
> Merci beaucoup et bonne soirée
> Annie
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 7 nov. 2017 à 16:28, Maryse Malenfant <Mmalenfant@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonjour Annie,
> >
> > J'aimerais te rencontrer seule à seule quelques minutes avant la rencontre stp. Je veux t'informer de certains faits portés à ma connaissance hier.
> > Concernant la rencontre, est-ce que Jérémie peut se joindre à nous ? J'apprécierais beaucoup.

Maryse

>>> Annie Tremblay 2017-11-03 16:57 >>>
Bonjour Maryse,

J'ai rencontré Hélène cet après-midi à ce sujet. Elle a été surprise aussi hier.
Elle m'a expliqué. Il y a effectivement des éléments à clarifier.
On tiendra donc une rencontre mercredi matin prochain (toi, moi et Hélène).

Ne sois pas inquiète, tout est ok.

Merci beaucoup et à bientôt.
Annie
>>>

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : Maryse Malenfant
CC : Jérémie Aubé
Date : 2017-11-02 16:12
Objet : Re: Hélène Lachance

Bonjour Maryse,

Je suis en réunion avec monsieur Reid et je viens de prendre ton message. J'irai voir Hélène à ce sujet. Je crois qu'il s'agit d'un malentendu.
Je te tiendrai informer.

Une bonne soirée et tente de décrocher un peu.

Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 2 nov. 2017 à 14:38, Maryse Malenfant <Mmalenfant@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Comme discuté hier concernant les guides, hier, j'ai été pour voir Hélène. J'ai demandé à Kathleen pour la voir, elle m'a demandé à quel sujet et je lui ai répondu : les guides.
> Kathlenn est revenue en me disant que madame Lachance était beaucoup trop occupée pour me voir. Qu'elle était sur une urgence.
> J'ai dit à Kathleen de me prévenir quand elle serait disponible.
> J'ai vu Hélène à quelques reprises depuis ce temps faire des blagues avec ses employés.

Croyant que j'avais été oubliée, sachant que je pars bientôt pour mon rendez-vous médical et que je travaillerai de chez moi demain, j'y suis retournée. Kathleen a refait le filtre et elle m'a dit que je pouvais aller la voir.
En entrant dans son bureau, je l'ai saluée et n'ai pas eu le temps de m'informer, par politesse, de comment elle allait. Elle m'a dit bêtement : Je n'ai pas le temps qu'est-ce que tu veux ? Je n'ai pas eu le temps de me tirer une chaise et je me suis retournée pour commencer à parler. J'ai commencé à lui dire : À la demande d'Annie, je repasse sur les guides et elle m'a coupée en me disant : Je sais tout ça... kossé tu veux? (d'une manière plus que bête).
Étant particulièrement sensible aujourd'hui et tu sais pourquoi Annie, je me suis mise à pleurer et suis ressortie de son bureau.

Je pars sous peu et je n'ai pas encore eu d'excuses de sa part. Je m'attends d'un employé avec qui je travaille et encore plus d'un gestionnaire, qu'il soit le mien ou non, de ne pas me faire traiter de la sorte. Je comprends que je suis sensible, mais ce n'est pas une manière de parler aux gens.

Je suis joignable sur mon cellulaire au 418 650-5507.

<IMAGE.png>

Annie Tremblay - Fwd: Hélène Lachance

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date : 2017-11-02 16:21
Objet : Fwd: Hélène Lachance
Cc : Julie Dubé

Bonjour, on pourra en reparler demain matin lors de notre rencontre.
Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date: 2 novembre 2017 à 16:13:09 HAE
Destinataire: "Maryse Malenfant" <Mmalenfant@dgeq.qc.ca>
Cc: Jérémie Aubé <JAube@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép : Hélène Lachance

Bonjour Maryse,

Je suis en réunion avec monsieur Reid et je viens de prendre ton message. J'irai voir Hélène à ce sujet. Je crois qu'il s'agit d'un malentendu.
Je te tiendrai informer.

Une bonne soirée et tente de décrocher un peu.

Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 2 nov. 2017 à 14:38, Maryse Malenfant <Mmalenfant@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Annie,
>
> Comme discuté hier concernant les guides, hier, j'ai été pour voir Hélène. J'ai demandé à Kathleen pour la voir, elle m'a demandé à quel sujet et je lui ai répondu : les guides.
> Kathlenn est revenue en me disant que madame Lachance était beaucoup trop occupée pour me voir. Qu'elle était sur une urgence.
> J'ai dit à Kathleen de me prévenir quand elle serait disponible.
> J'ai vu Hélène à quelques reprises depuis ce temps faire des blagues avec ses employés.

Croyant que j'avais été oubliée, sachant que je pars bientôt pour mon rendez-vous médical et que je travaillerai de chez moi demain, j'y suis retournée.
Kathleen a refait le filtre et elle m'a dit que je pouvais aller la voir. En entrant dans son bureau, je l'ai saluée et n'ai pas eu le temps de m'informer, par politesse, de comment elle allait. Elle m'a dit bêtement : Je n'ai pas le temps qu'est-ce que tu veux ? Je n'ai pas eu le temps de me tirer une chaise et je me suis retournée pour commencer à parler. J'ai commencé à lui dire : À la demande d'Annie, je repasse sur les guides et elle m'a coupée en me disant : Je sais tout ça... kossé tu veux? (d'une manière plus que bête).
Étant particulièrement sensible aujourd'hui et tu sais pourquoi Annie, je me suis mise à pleurer et suis ressortie de son bureau.

Je pars sous peu et je n'ai pas encore eu d'excuses de sa part. Je m'attends d'un employé avec qui je travaille et encore plus d'un gestionnaire, qu'il soit le mien ou non, de ne pas me faire traiter de la sorte. Je comprends que je suis sensible, mais ce n'est pas une manière de parler aux gens.

Je suis joignable sur mon cellulaire au 418 650-5507.

<IMAGE.png>

Annie Tremblay - Suivi - Maryse

De : Jérémie Aubé
À : Annie Tremblay
Date : 2017-11-07 15:40
Objet : Suivi - Maryse

Bonjour Annie,

Pour ta gouverne, j'ai eu une conversation téléphonique avec Antoine Gagnon au sujet d'une éventuelle rencontre avec André. Antoine devait nous revenir sur le sujet sous peu (demain en principe).

Il a également été convenu que je référerais Maryse vers Antoine pour qu'elle puisse discuter de sa situation et de ses intentions avec ce dernier.

On s'en reparle bientôt.

Merci.

Jérémie Aubé
Chef d'équipe - Vérification
Service de la conformité en financement politique
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1070, poste 5312
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Annie Tremblay - Re: Maryse

De : Jérémie Aubé <jaubc@dgeq.qc.ca>
À : Annie Tremblay
Date : 2017-11-07 19:16
Objet : Re: Maryse

Elle ma rencontré ce pm pour me parler de Maryse justement.

Elle ne semblais pas vouloir revenir sur les événements plus qu'il le faut à l'occasion de votre rencontre de demain.

Je lui ai indiqué que J'appréciais le travail de Maryse (dévoué et minutieux), que j'étais conscient que Maryse étais très émotive (parfois trop), et qu'il s'agit à mon avis d'un problème de communication, d'ou l'importance de le régler à la source et de faire un retour rationnel sur les événements.

Mais bon... c'était mon topo...à suivre.

Bonne soirée!

Envoyé de mon iPhone

Le 7 nov. 2017 à 19:00, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Jérémie,
>
> Je te laisse voir Maryse car elle est sous ta responsabilité. Tel que discuté, vendredi dernier tu devras svp être prudent (et parler aux rh avant) et il faut plutôt prévenir au lieu qu'elle dépose une plainte comme Antoine l'a indiqué. Par ailleurs, il faudra aussi obtenir la version de André pour être équitable.
>
> (J'ai parlé à Hélène vendredi dernier suite au passage de Maryse dans son bureau jeudi pm. Elle m'a indiqué que ce que Maryse m'a dit est inexacte et exagérée. Elle est plutôt d'avis que c'est Maryse qui est l'employée difficile à la DFPP au lieu de André. Je lui ai expliqué mais elle m'a dit qu'il y a deux côtés à une médaille. Je pourrai te mentionner d'autres informations qu'elle m'a donné.)
>
> Merci beaucoup et a
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 7 nov. 2017 à 09:44, Jérémie Aubé <JAube@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonjour Annie,

Concernant le dossier de Maryse et André, je suis toujours en attente d'un retour d'Antoine pour la suite des choses, je lui ai d'ailleurs laissé un message ce matin.

Lors de notre rencontre, Antoine à abordé la question de la plainte pour harcèlement et des options et orientations a envisager.... désirais-tu rencontrer Maryse à ce sujet ou je m'en charge?

Dans un souci de bien structurer l'intervention.

Merci à l'avance et bonne journée à toi

<IMAGE.png>

E
59
11 fév. 20
MA

Annie Tremblay - Transférer : Rép. : Accueil des nouveaux employés

De : Annie Tremblay
À : Dubé, Julie
Date : 2018-01-30 16:05
Objet : Transférer : Rép. : Accueil des nouveaux employés

Bonjour Julie,

C'est parfait et j'ai parlé à Maryse comme je te l'avais indiqué sur l'heure du dîner (elle tournera la page...pour le déménagement et elle satisfaite des informations que je lui ai mentionné).

Je lui fournirai les explications additionnelles que tu viens de me transmettre.

Merci beaucoup et bonne fin de journée.
Annie

>>>

De : Julie Dubé
À : Tremblay, Annie
Date : 2018-01-30 15:54
Objet : Transférer : Rép. : Accueil des nouveaux employés

Bonjour Annie,

J'ai discuté avec Jésabelle qui coordonne les activités d'accueil du nouveau personnel. L'automne dernier, j'ai eu quelques absences en invalidité qui ont affecté l'offre de service. En effet, la personne responsable de l'accueil individuel s'est absentée durant plusieurs semaines et celle qui a pris le relais ne pouvait réaliser les assermentations. Dans ce contexte, nous avons dû faire déplacer les personnes accueillies pour pouvoir les assermenter et les accueillir en même temps. J'ai dû moi-même réaliser plusieurs assermentations pour pallier au manque. Maintenant, la situation est rétablie et nous allons pouvoir recommencer à accueillir le nouveau personnel au 990. Tu peux le confirmer à Maryse et à tes gestionnaires.

En espérant que cela répond à la demande.

Bonne fin de journée!

Julie Dubé
Directrice
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3072
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>> Annie Tremblay 2018-01-30 13:23 >>>
Bonjour Julie,

Ok merci je vais lui parler.

Bonne pm!

A++

>>>
De : Julie Dubé
À : Tremblay, Annie
CC : Sirois, Jésabelle
Date : 2018-01-30 13:19
Objet : Transférer : Rép. : Accueil des nouveaux employés
Bonjour Annie,

J'en discute avec Jésabelle et te reviens dès que possible. En attendant, j'aimerais que tu précises à Maryse que sommes toujours prêts à ajuster nos services quand ils ne répondent pas aux besoins. Il faut travailler pour l'avenir et cesser de ramener tout au déménagement. Sinon, cela entretient des rancoeurs inutiles pour tous et nuit au climat de travail. Qu'en penses-tu?

Merci et bon après-midi!

Julie Dubé
Directrice
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3072
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>> Annie Tremblay 2018-01-30 12:19 >>>
Bonjour Julie,

Pour ton information seulement.

Merci beaucoup et a+

>>>
De : Maryse Malenfant
À : Tremblay, Annie
Date : 2018-01-30 12:17
Objet : Rép. : Accueil des nouveaux employés
Oui Annie, si cela peut la sensibiliser à notre situation. :)

>>> Annie Tremblay 2018-01-30 12:15 >>>
Bonjour Maryse, est-ce que je peux transmettre ton courriel à la directrice des ressources humaines pour l'informer?
Merci beaucoup et a+

>>>

De : Maryse Malenfant
À : Tremblay, Annie
CC : SaiHo Yuen; Aubé, Jérémie
Date : 2018-01-30 11:42
Objet : Accueil des nouveaux employés

Bonjour Annie,

À la suite d'une erreur du Service des ressources humaines et matérielle, j'ai appris une bien malheureuse nouvelle : dorénavant, les rencontres d'accueil des nouveaux employés de l'Espace de Bourgogne se tiendront au 3460, rue de La Pérade.

Mise en contexte : Notre beau grand Daniel avait une rencontre planifiée avec madame Claudia Ross pour son accueil. Le lieu de la rencontre n'avait pas été précisé à son rendez-vous. Voulant savoir à quel endroit serait tenue la réunion, il est venu me questionné. Je lui ai alors dit, après vérification de l'agenda des salles qu'aucune réservation n'avait été faite et lui avait dit que j'irais le mener et faire les présentations. Madame Ross n'étant pas présente à l'heure fixée (10 h), j'ai contacté la secrétaire du service des RH pour avoir de l'information à ce sujet.

Faits : Madame Ross est arrivée avec du retard. Elle nous a mentionné que dorénavant, toutes les rencontres d'accueil seraient tenues au Service des ressources humaines et matérielles du 3460 (2e étage), que c'était ce qui venait d'être décidé dans leur service. La rencontre a duré environ 20 minutes.

Lorsque nous sommes déménagés en septembre 2015, on nous avait assurés qu'on ne subirait aucun inconvénient liés à la distance. Depuis ce moment, toutes les rencontres ont été tenues ici et on veut nous retirer ce service. Les promesses faites au départ (2014-2015) diminuent avec le temps, ce cas-ci en est un exemple.

Analyse : Les rencontres d'accueil sont tenues habituellement le lendemain ou dans les premiers jours de l'arrivée d'un employé. Lorsque nous étions au 3460, j'allais reconduire moi-même les nouveaux employés au SRH du 2e étage et depuis mon retour au travail, le 1er novembre 2016, je vais les reconduire à la bonne salle de conférence et je présente l'employé à l'intervenant attitré. Ceci permet de diminuer le stress ressenti durant des premiers jours, voire premières semaines lors d'une nouvelle situation. De plus, je considère, personnellement, que cela fait plus « accueillant » que quelqu'un du SRHM se déplace pour nous que si on doit se déplacer pour aller les rencontrer. De plus, c'est encore un autre service que nous « perdons ». Il en reste très peu... dont le coût du stationnement qui est gelé jusqu'en 2020, mais j'ai bien l'impression, qu'après cette période, nous n'aurons plus rien.

Finalement, je tiens à porter à ton attention Annie, que nous n'avons JAMAIS demandé à déménager ici, pas plus que nos gestionnaires de l'époque. Nous nous sentons isolés et parfois de trop et à la suite de l'annonce des résultats de la démarche diagnostique organisationnelle, c'est encore un point qui vient s'ajouter aux autres.

Je demeure disponible pour en discuter.

Maryse Malenfant
Adjointe de direction
Service de la conformité et du soutien aux systèmes informatiques en financement politique
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5302
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

E
60
11 fév. 20
MA

Annie Tremblay - Rép. : Re: Vérification à la ville de Québec

De : SaiHo Yuen
À : Annie Tremblay
Date : 2018-02-26 14:35
Objet : Rép. : Re: Vérification à la ville de Québec

Bonjour Annie,

La sortie a été bien planifiée conjointement avec la ville de Québec et la ville a été bien informée de la raison de notre sortie. Nous avons séparé le service en 3 équipes. Ce sont des gens différents qui participeront à l'exercice chaque jour. Je crois que la sortie de cette semaine sera très bénéfique pour l'expérience et aussi pour la morale de l'équipe. Nous pouvons certainement améliorer notre processus en ajoutant des villes supplémentaires la prochaine fois.

Merci beaucoup

SaiHo

>>>
De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-02-26 14:01
Objet : Re: Vérification à la ville de Québec
Bonjour SaiHo,

Je trouve que toute l'équipe pour une même visite c'est peut être un peu trop à moins que la Ville soit informée que vous serez nombreux. Sinon, il serait préférable de faire deux groupes avec 2 villes. Par exemples, Lévis et Québec. Il s'agit de clients externes (partis) au DGEQ et pas une clientèle interne du gouvernement du Québec (comme le VGQ).

Merci beaucoup et j'attends de vos nouvelles !

Annie

Envoyé de mon iPhone

> Le 26 févr. 2018 à 13:19, SaiHo Yuen <SYuen@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> Bonjour Annie,
>
> J'aimerais vous informer que toute mon équipe va participer à la vérification à la ville de Québec les trois prochains jours (cette sortie a été planifiée conjointement avec la ville de Québec). Nous voulons donner une expérience de terrain à tout le monde et aussi valider nos nouveaux programmes.
>
> Merci beaucoup
>

E
61
11 fév. 20
MA

Annie Tremblay - Rép. : Re: Transférer : Bilan et perspectives 2017

De : Annie Tremblay
À : Côté, Keven
Date : 2018-03-19 09:46
Objet : Rép. : Re: Transférer : Bilan et perspectives 2017

Bonjour Keven,

C'est parfait merci beaucoup et bonne journée. ;))

Annie

>>>
De : Keven Côté
À : Annie Tremblay
Date : 2018-03-19 09:42
Objet : Rép. : Re: Transférer : Bilan et perspectives 2017
Bonjour Annie,

J'ai regardé le passage que tu me cites à la page 21 du rapport. Bien que nous disons que nous poursuivrons nos activités de vérification, nous mentionnons que l'analyse de la firme nous permettra de déterminer les orientations et que celles-ci seront déterminées en fonction de la documentation disponible. Je comprends qu'il ne faut pas créer d'attention, mais il ne faut pas non plus oublier que le rapport est présenté en date du 31 décembre 2017. Il est certain que notre position depuis cette date a évolué.

J'espère que ces précisions te seront utiles.

Bonne journée !

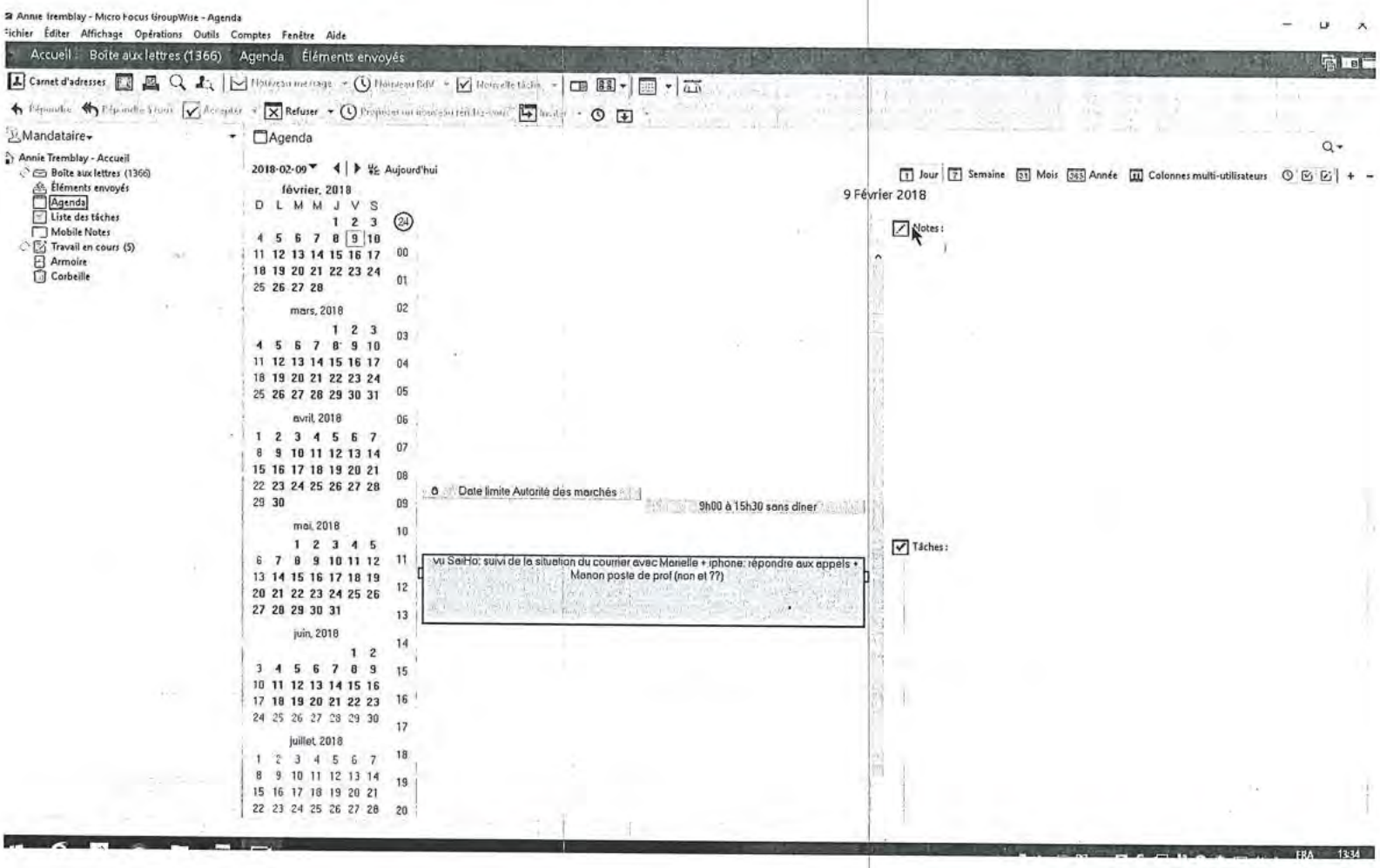
Me Keven Côté
Avocat
Service juridique
Direction des affaires juridiques
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC
T. 418 644-1090, poste 5250 **T.** 418 646-6105 (télécopieur)

élections Québec

>>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2018-03-15 13:25 >>>
Bonjour Keven,

J'ai pris connaissance du projet de rapport sur le financement, bilan et perspectives 2017. C'est un excellent travail !! Bravo !!

E
62
11 fév. 20
MS



E
63
11/fév. 20
MA

Annie Tremblay - Rép. : Re: Courrier

De : SaiHo Yuen
À : Annie Tremblay
Date : 2018-02-06 13:59
Objet : Rép. : Re: Courrier

Bonjour,

J'ai déjà une rencontre planifiée avec Marielle ce jeudi. Je vais en discuter avec elle pour mieux comprendre ce qui s'est passé. Je vous en informerai après. Est-ce que Madame Dubé attend qu'on lui réponde rapidement?

J'ai également commencé des rencontres individuelles cette semaine, tout va bon train.

Merci beaucoup

SaiHo

>>>
De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : SaiHo Yuen
CC : Jérémie Aubé
Date : 2018-02-06 13:53
Objet : Re: Courrier

Bonjour Saiho,

Tu m'informeras svp des actions que tu as réalisé afin de remédier à cette situation qui concerne davantage ton personnel selon le courriel de madame Dubé.

Merci beaucoup et bonne pm!
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 5 févr. 2018 à 17:47, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Renaldo et Saiho,
>
> J'espère que vous allez bien.
>
> Pourriez-vous svp prendre connaissance du courriel de Julie Dubé ci-dessous et svp faire en sorte que les adjointes administratives collaborent car nous travaillons dans la même organisation??
>
> Pour le commentaire sur Maxime, je crois que des excuses seraient sans doute appropriées ??? Qu'en dis-tu Saiho?? J'aimerais avoir un suivi svp à ce sujet.
>
> Merci beaucoup et bonne soirée !!

Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: Julie Dubé <Jdube@dgeq.qc.ca>
Date: 5 février 2018 à 15:19:20 HNE
Destinataire: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: Courrier

Bonjour Annie,

Depuis quelques semaines, les messagers de l'équipe des ressources matérielles (Pascal, Maxime ou André)rencontrent des difficultés lorsqu'ils livrent le courrier du personnel de la DFPP. Il n'est pas toujours facile pour eux à partir du peu d'indications dont ils disposent de savoir à quel endroit déposer le courrier. Bien souvent, seul le nom de la personne et de la direction (et non le service) sont inscrits sur les enveloppes. Il semble que le personnel de secrétariat n'est pas toujours aidant. Marielle aurait même demandé à Maxime qui livrait le courrier la semaine dernière, s'il savait lire... Un peu de collaboration serait la bienvenue car cette tâche n'est pas toujours évidente.

Comme cela concerne les deux services de la direction, je t'adresse le message. Je suis disponible si tu souhaites en discuter.

Bon après-midi!

<IMAGE.png>

Annie Tremblay - Re: Rép. : Re: Courrier

De : SaiHo Yuen
À : Annie Tremblay
Date : 2018-02-09 14:50
Objet : Re: Rép. : Re: Courrier

Bonjour,

J'ai discuté la situation avec Marielle. Elle m'a dit qu'elle ne se souvient plus exactement ce qu'il s'est passé et elle s'excuse si cela a causé des problèmes. Elle m'a assuré qu'elle fera plus d'attention et cela ne se reproduira plus.

Merci beaucoup

SaiHo

>>>
De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-02-09 08:15
Objet : Re: Rép. : Re: Courrier
Bonjour SaiHo,

Est-ce que tu as parlé aux adjointes administratives relativement à la situation décrite par madame Dubé?
Qu'en est-il?

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

Le 6 févr. 2018 à 14:01, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Saiho,
>
> Ok merci tu me tiendras informer svp.
>
> Merci beaucoup et a
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Le 6 févr. 2018 à 13:59, SaiHo Yuen <SYuen@dgeq.qc.ca> a écrit :
>
> > Bonjour,

J'ai déjà une rencontre planifiée avec Marielle ce jeudi. Je vais en discuter avec elle pour mieux comprendre ce qui s'est passé. Je vous en informerai après. Est-ce que Madame Dubé attend qu'on lui réponde rapidement?

J'ai également commencé des rencontres individuelles cette semaine, tout va bon train.

Merci beaucoup

SaiHo

>>>

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : SaiHo Yuen
CC : Jérémie Aubé
Date : 2018-02-06 13:53
Objet : Re: Courrier

Bonjour Saiho,

Tu m'informeras svp des actions que tu as réalisé afin de remédier à cette situation qui concerne davantage ton personnel selon le courriel de madame Dubé.

Merci beaucoup et bonne pm!
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 5 févr. 2018 à 17:47, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Renaldo et Saiho,
>
> J'espère que vous allez bien.
>
> Pourriez-vous svp prendre connaissance du courriel de Julie Dubé ci-dessous et svp faire en sorte que les adjointes administratives collaborent car nous travaillons dans la même organisation??
>
> Pour le commentaire sur Maxime, je crois que des excuses seraient sans doute appropriées ??? Qu'en dis-tu Saiho?? J'aimerais avoir un suivi svp à ce sujet.
>
> Merci beaucoup et bonne soirée !!
> Annie
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Début du message transféré :
>
> > **Expéditeur:** Julie Dubé <Jdube@dgeq.qc.ca>
> > **Date:** 5 février 2018 à 15:19:20 HNE

Annie Tremblay - Rép. : Maryse

De : SaiHo Yuen
À : Annie Tremblay
Date : 2018-02-15 09:40
Objet : Rép. : Maryse

Bonjour Annie,

Je vais discuter avec elle, je vais m'en assurer qu'elle ne viendra plus à votre bureau. Désormais, tous les problèmes de Maryse vont passer/trier/gérer par moi.

Merci beaucoup

SaiHo

>>>
De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-02-15 08:37
Objet : Maryse
Bonjour Saiho,

J'espère que tu vas bien.

Hier matin vers 9h45, Maryse est venue me voir directement dans mon bureau. Je m'apprêtais à quitter en réunion et je me préparais pour cette dernière. Je lui ai dit que j'étais pressée. Quand elle m'a dit que c'est pour une date pour un dîner pour le départ de Renaldo j'ai dit ok mais il faut faire cela rapidement. Une fois les dates données, elle m'a dit il faut que je te vois 10 minutes après ta réunion concernant quelque chose et Karine et autres. Je lui ai dit qu'elle devait passer par toi son gestionnaire et que tu viendrais m'en parler. Les accès directement à moi pour se plaindre c'est terminé maintenant que deux gestionnaires sont nommés formellement. Malgré cela elle a commencé à se plaindre sur Karine (sa vie privée .. que sa mère va pas bien. J'ai dit que je savais rien à ce sujet même si c'est faux, je parlerai pas de la mère d'une employée avec elle). Elle a recommencé à chialer sur les cartes, les titres....bref, comme d'habitude. Je lui ai dit que je devais partir car on m'attendait je lui ai expliqué rapidement pour les cartes et titres et j'ai quitté!!

Après ma réunion tu n'étais pas à ton bureau, je voulais aller t'en parler. J'ai donc parlé à Jérémie et je lui ai demandé de te raconter l'histoire avec Maryse.

Je t'ai avisé lors de ton entrée en fonction (lorsque Maryse a envoyé un courriel pour se plaindre de l'accueil par les rh) que je n'acceptais pas ces comportements, les chialages, les rumeurs, les ragots avec les deux employés qu'elle côtoie, la diffamation, les pertes de temps (durant que les autres adjointes sont débordées), le travail qu'elle fait et qui n'est pas relié à ses responsabilités (révision de tout ex.intranet). Cette employée doit faire le travail pour lequel elle est payée et cesser de perdre son temps et faire perdre le temps des autres. Je t'ai demandé qu'elle s'adresse à toi (qui est son gestionnaire et pas à moi, ni mon adjoint, ni aux chefs d'équipe) et je t'ai demandé de la gérer.

Pour une deuxième et dernière fois, je te demande de la gérer car je ne tolérai pas qu'elle continue de se plaindre encore dans mon bureau. Ça fait plus d'une année qu'on intervient à gauche et à droite

pour l'encadrer mais elle n'avait pas de cadre formel, tu es son gestionnaire alors je m'attends à que tu règles stp ces situations avec Maryse définitivement et rapidement et que tu prennes les moyens nécessaires avec les rh pour intervenir auprès d'elle et régler cela une fois pour tout. Si tu veux que je t'explique la gestion des employés difficiles et les règles en matière de relation de travail et la gradation des mesures (ex. avis verbal, avis écrit, suspension ...), je vais le faire pour que tu puisses gérer Maryse.

Je peux te confirmer que plusieurs employés de la DFPP sont tannés de Maryse et du mauvais climat de travail (ex. tu en parleras avec Renaldo qui mute...). Cette employée pollue l'environnement de travail. Je te demande stp de régler cela rapidement et définitivement.

Merci beaucoup pour ta collaboration et bonne journée !
Annie

Envoyé de mon iPhone

Destinataire: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: Courrier

Bonjour Annie,

Depuis quelques semaines, les messagers de l'équipe des ressources matérielles (Pascal, Maxime ou André)rencontrent des difficultés lorsqu'ils livrent le courrier du personnel de la DFPP. Il n'est pas toujours facile pour eux à partir du peu d'indications dont ils disposent de savoir à quel endroit déposer le courrier. Bien souvent, seul le nom de la personne et de la direction (et non le service) sont inscrits sur les enveloppes. Il semble que le personnel de secrétariat n'est pas toujours aidant. Marielle aurait même demandé à Maxime qui livrait le courrier la semaine dernière, s'il savait lire... Un peu de collaboration serait la bienvenue car cette tâche n'est pas toujours évidente.

Comme cela concerne les deux services de la direction, je t'adresse le message. Je suis disponible si tu souhaites en discuter.

Bon après-midi!

<IMAGE.png>

E
64
11 fév-20
MA

Annie Tremblay - Rép. : Transférer : Doc. réflexion - Rencontre de travail 22-11-2017 - Plan stratégique 2019-2023

De : Annie Tremblay
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-03-27 09:14
Objet : Rép. : Transférer : Doc. réflexion - Rencontre de travail 22-11-2017 - Plan stratégique 2019-2023
Cm : Paquet, Karine; Arsenault, Marc

Bonjour SaiHo,

Merci beaucoup.

Tel que mentionné hier matin, compte tenu de la formation des gestionnaires à l'ÉNAP que tu dois suivre est assez dispendieuse (environ 5000$) en 2018-2019, tu pourras inscrire si tu le souhaites dans le PDRH 2019-2020 ton cours de Disney à Ottawa. Il fera l'objet d'une analyse par les ressources humaines afin de déterminer entre autres s'il est pertinent ou relié à tes fonctions et sans doute il sera analysé par les autorités car il se déroule à Ottawa en Ontario. Il y a donc des frais de déplacements aussi à prendre en compte.

Bonne journée.
Annie

>>>
De : SaiHo Yuen
À : Annie Tremblay
Date : 2018-03-26 14:29
Objet : Rép. : Transférer : Doc. réflexion - Rencontre de travail 22-11-2017 - Plan stratégique 2019-2023
Bonjour Annie,

Merci beaucoup pour le document et nous allons faire de notre mieux pour répondre aux besoins de notre organisation.

SaiHo

>>>
De : Annie Tremblay
À : SaiHo Yuen
Date : 2018-03-26 13:55
Objet : Transférer : Doc. réflexion - Rencontre de travail 22-11-2017 - Plan stratégique 2019-2023
Bonjour SaiHo,

Tel que demandé, voici le document de réflexion produit en novembre dernier avec les gestionnaires et chefs d'équipe en fonction à la DFPP. Aucun document de ce genre existait auparavant à la DFPP.
En espérant qu'il te sera utile.

Par ailleurs comme je te l'ai mentionné ce matin, je considère que les commentaires sur le projet d'attentes que tu m'as envoyé sont réglés compte tenu que nous les avons regardé ensemble un par un. Je ferai la même chose avec Julie. Je te le ferai signer ensuite.

Pour GID (projet institutionnel), la date maximale (date repoussée pour une troisième fois minimum) est le 30 mai 2018. Je compte sur toi stp pour t'assurer que l'objectif sera atteint et que les vérifications des rapports ne seront pas retardées. Nous ferons un suivi ensemble à ce sujet vers la fin avril.

Merci beaucoup et a++

Annie Tremblay, CPA, CGA, Adm.A, MAP, ASC
Directrice
Direction du financement des partis politiques
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC
T. 418 644-1090, poste 5327

élections Québec

E
65
11 fév 20
MA

Annie Tremblay - Re: Rép. : Demande de numériseurs IT#23042

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : Marsenault@dgeq.qc.ca
Date : 2016-12-09 10:40
Objet : Re: Rép. : Demande de numériseurs IT#23042
Cc : MMorin@dgeq.qc.ca

Merci et svp mentionne à Nadia Larocque qu'il y a des gestionnaires à la DFPP et que dans son cas c'est moi. C'est moi qui donne aussi les autorisations.
Bonne journée
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 9 déc. 2016 à 10:20, Marc Arsenault <Marsenault@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Annie!
>
> Pour faire suite à ton courriel, je viens de faire un rappel auprès de Liliane Aubin.
>
> Elle m'a assuré qu'elle te transmette le document demandé d'ici 11 heures.
>
> Je lui ai demandé qu'elle me mette en copie conforme.
>
> Marc.
>
> >>> Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> 2016-12-09 10:12 >>>
> Allo Gaétan,
>
> Encore toutes sortes d'affaires qui ne respectent pas le fonctionnement d'une organisation publique, peux tu m'envoyer la délégation de pouvoir en ressources financières ce matin. Marc l'a demandé mais cela ne suit pas.
> Merci
>
> Envoyé de mon iPhone
>
> Début du message transféré :
>
> > **Expéditeur:** "Annie Tremblay" <atremblay@dgeq.qc.ca>
> > **Date:** 9 décembre 2016 à 10:07:40 HNE
> > **Destinataire:** "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>
> > **Cc:** "Marc Arsenault" <Marsenault@dgeq.qc.ca>, "Nadia Larocque" <nlarocque@dgeq.qc.ca>
> > **Objet: Rép :** FSI **Rép. : Demande de numériseurs IT#23042** PDI

Bonjour,
Merci beaucoup
Normalement c'est les gestionnaires qui autorisent les achats. Donc svp me voir à ce sujet lundi.
Merci beaucoup et bonne fin de semaine. (Marc me transmette svp la délégation de pouvoir en RF pour lundi max)
Annie

Envoyé de mon iPhone

Le 9 déc. 2016 à 09:58, Martin Morin <mmorin@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Avant d'acheter de nouveaux équipements, pouvons-nous s'en parler lundi matin? Merci!
>
> Martin
>
> Début du message transféré :
>
> **Expéditeur:** "Claude Légaré" <CLegare@dgeq.qc.ca>
> **Date:** 9 décembre 2016 à 09:54:12 UTC−5
> **Destinataire:** "Nadia Larocque" <nlarocque@dgeq.qc.ca>
> **Cc:** "CSI Centre de services informatiques" <CSI@dgeq.qc.ca>, "Hélène Giroux" <HGiroux@dgeq.qc.ca>, "Lewis Charest" <LCharest@dgeq.qc.ca>, "Marc Arsenault" <Marsenault@dgeq.qc.ca>, "Martin Morin" <MMorin@dgeq.qc.ca>
> **Objet: Rép. : Demande de numériseurs IT#23042**
>
> Bonjour madame Larocque,
>
> Je vous demandais de préciser votre besoin afin que le CSI y réponde adéquatement. Le CSI s'assure de couvrir les besoins informatiques du DGEQ en gérant les budgets et l'inventaire de matériel informatique et de logiciel selon les besoins exprimés des différents secteurs en fonction de leurs projets.
>
> Je comprends que vous allez en tête le nombre de 9 (du fait que vous aviez acheté 9 en 2012) mais les numériseurs dont vous parlez ne sont pas tous disponibles et fonctionnels. Comme le modèle existe toujours sur le marché et qu'il n'a pas

vraiment de concurrents, nous prévoyons en acquérir pour répondre à votre nouveau besoin et à ceux d'autres secteurs le cas échéant.

A final, est-ce que vous prévoyez utiliser 1, 2 ou 3 (ou plus) numériseurs supplémentaires pour votre projet? Aurez-vous besoin de postes informatiques et de prises réseau pour brancher ces numériseurs ou autres équipements?

Je vous remercie de votre collaboration,

<IMAGE.png>

>>> Nadia Larocque 2016-12-08 16:40 >>>
Bonjour monsieur Légaré,

Tel que demandé, voici les réponses à vos 3 questions.

Projet : Nous effectuons la saisie des contributions politiques quotidiennement et dès janvier 2017 nous augmenterons nos effectifs afin de suppléer aux besoins (année électorale municipale, refonte de notre système qui permettra de saisir à rebours plus de 15 000 contributions).

Précision sur le besoin : Dans un premier temps ma demande vise l'inspection et l'entretient des 3 appareils que vous avez entreposés puisque je vais les faire installer sur des postes en janvier 2017. Vous aurez davantage de précisions dans une future demande CS web afin que nous soyons fonctionnels au moment opportun.

Nombre de numériseurs : Tel que mentionné dans ma requête ci-jointe, le secteur du traitement des contributions dispose d'un total de **9** numériseurs dont **3** sont entreposés à l'informatique. Les **6** autres sont utilisés présentement par des agents de bureau dans mon équipe de travail au 990 de Bourgogne.

En résumé, une analyse des appareils est nécessaire afin de s'assurer que le matériel est fonctionnel selon les standards édictés en mai 2012.

Je vous remercie de votre collaboration et n'hésitez pas à me contacter pour plus amples informations.

<IMAGE.png>
>>> Claude Légaré 2016-12-08 16:12 >>>
Bonjour Mme Larocque,

Nous avons effectivement quelques numériseurs mais, afin de mieux répondre à votre demande, pourriez-vous me donner plus de précision sur votre besoin?
Quel est votre projet? Combien de numériseurs avez-vous besoin maintenant? Et l'an prochain s'il y a lieu?

Merci de votre collaboration,

<IMAGE.png>

E
66
11 fév 20
MA

Annie Tremblay - Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
Date : 2017-06-02 16:20
Objet : Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)
Cc : Martin Morin; Marc Arsenault

Bonjour,

Svp pour votre information et bonne fin de semaine.

Merci !
Annie

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: Julie Dubé <Jdube@dgeq.qc.ca>
Date: 2 juin 2017 à 16:15:07 HAE
Destinataire: "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: TR : [FSI] **Rép. : Re: Transférer : Journée congé - Golf 22 juin (Club social)** [PDI]

Bonjour Annie,

Je te confirme que les membres du club social ne sont pas obligés de prendre congé pour le temps consacré à la préparation du tournoi de golf et du party de Noël le jour même de l'événement. Toutefois, ils ne peuvent réclamer des heures supplémentaires pour la soirée. Ceci dit, généralement, ils ne sont pas absents du bureau pour la journée complète.

N'hésite pas à communiquer avec moi si tu as besoin de précisions supplémentaires.

Julie Dubé
Directrice
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3072
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

E
67
11 fév 20
AA

Annie Tremblay - Fwd: Rép. : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

De : Andréanne Gauvin
À : Annie Tremblay
Date : 2017-02-01 11:45
Objet : Fwd: Rép. : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion
Cc : Claudia Ross

Bonjour Annie,

J'ai parlé avec Claudia et j'ai réalisé que la raison pour laquelle ni Simon ni Vincent n'avaient pas encore reçu leurs désignations, c'est parce qu'elles ne mentionnaient pas de date de fin. Ainsi, maintenant que nous connaissons la date de fin, nous allons l'écrire à la main et leur faire parvenir une copie.

Bonne journée!

Mme Andréanne Gauvin, CRIA
Conseillère en gestion de main-d'oeuvre
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3074
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>>
De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : Andréanne Gauvin
Date : 2017-01-27 11:31
Objet : Fwd: Rép. : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion
Allo Andréanne,

Question Quiz: Les désignations ne sont pas signées avant que la personne assume l'intérim et être signer selon la délégation de pouvoir??

J'ai toujours eu une désignation avant d'assumer l'intérim d'un poste de cadre (pour les vacances aussi)

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Claudia Ross" <Cross@dgeq.qc.ca>
Date: 27 janvier 2017 à 10:04:51 HNE
Destinataire: "Vincent Quirion" <Vquirion@dgeq.qc.ca>

Cc: Andréanne Gauvin <AGauvin@dgeq.qc.ca>, "Annie Tremblay" <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet: Rép. : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

Bonjour Vincent,

Je vérifie auprès d'Andréanne et te reviens.

Bonne journée,

>>>
De : Vincent Quirion
À : Ross, Claudia
CC : Gauvin, Andréanne; Tremblay, Annie
Date : 2017-01-27 09:57
Objet : Rép. : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

Bonjour Claudia,

Aucun problème concernant la paie, je te remercie de l'information.

Je me demandais s'il était possible pour moi d'obtenir un document confirmant ma période de remplacement (intérim) du poste de directeur et pour la période du 27 septembre 2016 au 31 janvier 2017, pour les fins de mon dossier personnel ?

Je demeure disponible pour toute question.

Bonne journée !

M. Vincent Quirion
Service de la conformité en financement politique
Direction du financement des partis politiques
T. 418 644-1090, poste 5317
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>>
De : Claudia Ross
À : Quirion, Vincent
CC : Tremblay, Annie; Gauvin, Andréanne
Date : 2017-01-26 15:07
Objet : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

Bonjour Vincent,

J'ai avisé la rémunération pour la fin de ta désignation au 31 janvier à 16h30.

À cet effet, comme la prime pour la journée du 1er février a déjà été versée sur ta paie du 2 février, cette portion te sera donc récupérée sur la paie suivante, soit celle du 16 février.

S'il y a quoi que ce soit, n'hésite pas à communiquer avec nous.

Claudia Ross
Technicienne en ressources humaines
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3062 T. 418 643-1316 (télécopieur)

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>>
De : <remunerationunite3b@cspq.gouv.qc.ca>
À : <Cross@dgeq.qc.ca>
Date : 2017-01-26 14:58
Objet : RE: Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

Centre de services partagés Québec

Bonjour,

Oui nous ferons la coupure sur la paie du 16 février.

Bonne journée
Isabelle Chapados

_Boîte Rémunération Unité 3b | Direction de la rémunération 3
Centre de services partagés du Québec | 1020, route de l'Église, 5e étage, Québec (Québec) G1V 3V9
Tél. : 418 643-4068 | Téléc. : 418 646-9294
remunerationunite3b@cspq.gouv.qc.ca | www.cspq.gouv.qc.ca

Ce message est confidentiel et est à l'usage exclusif du destinataire identifié ci-dessus. Toute autre personne est, par les présentes, avisée qu'il lui est strictement interdit de le diffuser, de le distribuer, d'en dévoiler le contenu ou de le reproduire. Si vous avez reçu cette communication par erreur, veuillez en informer l'expéditeur par courrier électronique immédiatement et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.

Devez-vous *vraiment imprimer* ce courriel?

De : Claudia Ross [mailto:Cross@dgeq.qc.ca]
Envoyé : 26 janvier 2017 14:42
À : _Boîte Rémunération Unité 3b <remunerationunite3b@cspq.gouv.qc.ca>
Cc : Annie Tremblay <ATremblay@dgeq.qc.ca>
Objet : Transférer : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

Bonjour,

SVP, mettre fin à la désignation pour remplacement temporaire d'un cadre au **31 janvier à 16h30** dans le dossier de monsieur Vincent Quirion.

Comme nous travaillons sur la paie du 16 février, je comprends donc qu'il y aura récupération d'une journée, soit celle du 1er février, puisqu'elle a été payée sur la paie du 2 février?

Merci du suivi et de votre habituelle collaboration,

Claudia Ross
Technicienne en ressources humaines
Service des ressources humaines et matérielles
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3062 T. 418 643-1316 (télécopieur)

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

>>>

De : Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca>
À : Claudia Ross
CC : Andréanne Gauvin; Martin Morin; Vincent Quirion
Date : 2017-01-26 14:35
Objet : Re: Fin de désignation - Vincent Quirion

31 en fin de journée Merci

Envoyé de mon iPhone

Le 26 janv. 2017 à 14:34, Annie Tremblay <atremblay@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour,
>
> Le 31 janvier car madame Plante entre en fonction le 1er février.

Merci beaucoup et a

Envoyé de mon iPhone

Le 26 janv. 2017 à 14:32, Claudia Ross <Cross@dgeq.qc.ca> a écrit :

> Bonjour Madame Tremblay,
>
> Vous serait-il possible de me confirmer par écrit la date de fin de désignation pour remplacement temporaire d'un cadre pour monsieur Vincent Quirion, afin que j'en avise le service de rémunération?
>
> Merci beaucoup et bonne fin de journée,
>
> <IMAGE.png>

E
68
En liasse
11 fév 20
MA

Annie Tremblay - Fiche de décision du DGE_Procédure d'évaluation des emplois_Commentaires DFPP

De : Annie Tremblay
À : Gingras, Gaétan; Dubé, Julie
Date : 2017-02-22 12:22
Objet : Fiche de décision du DGE_Procédure d'évaluation des emplois_Commentaires DFPP
Pièces jointes : Procédure_eval_emploi_comm_at.pdf

Bonjour Gaétan et Julie,

Pour faire suite à votre courriel du 17 février concernant la décision du DGE portant sur la diffusion de la procédure d'évaluation des emplois, vous trouverez ci-dessous les commentaires de la DFPP.

À priori, nous comprenons que la décision telle que présentée ne concerne que la diffusion de la procédure auprès des gestionnaires et des membres du personnel de notre organisation. Évidemment, nous ne pouvons être contre cette diffusion; la transparence étant l'une des valeurs devant guider chacune de nos actions. *À la lecture de la fiche de décision du DGE, nous comprenons également que le choix soit d'accepter la proposition (1) ou d'accepter la proposition (2), ne change rien, le résultat obtenu sera* identique.

Par contre, considérant que les principes d'équité, d'indépendance et de rigueur doivent primer dans tout le processus de l'évaluation des emplois, nous nous permettons de vous faire part de nos principales préoccupations au regard de la procédure actuellement mise en place au DGEQ.

Généralement, dans les ministères et organismes, le sous-ministre (ou le dirigeant) approuve les politiques en matière de gestion des ressources humaines qui s'inscrit à l'intérieur d'un cadre de gestion en matière de ressources humaines. Les procédures, quant à elles, sont approuvées par les gestionnaires qui diffèrent cette information auprès de leurs employés.

Cette façon de faire respecte en tout point la séparation des pouvoirs : le dirigeant qui approuve les politiques n'est pas celui qui approuve également les procédures. Dans l'éventualité où il y aurait un bris de procédure, ce n'est pas le dirigeant qui serait visé de facto dans une démarche devant les autorités compétentes.

Nous nous interrogeons ainsi sur la pertinence à ce que notre dirigeant approuve une telle procédure. **N'y aurait-il pas lieu de proposer dans un premier temps un cadre de gestion en matière de ressources humaines** qui, lui, serait approuvé par le DGE? En respect à ce cadre de gestion en matière de ressources humaines, une politique d'évaluation des emplois s'y inscrirait au même titre que celle portant sur l'assiduité ou encore celle portant sur l'octroi d'un boni pour rendement exceptionnel. De telles politiques seront également approuvées par notre dirigeant. Les procédures appropriées pourront être par la suite élaborées et mises en place par la direction concernée.

DÉCISION DU DGE

finances ou la coordination de points de services), un professionnel expert (occupe un poste plus haut que celui qui est évalué) et un CGRH externe ou un professionnel expert externe pourrait être des personnes pouvant siéger sur le comité. Encore une fois, par indépendance, le spécialiste d'affaire ne pourra pas être de la même classe d'emploi ni de la même direction que le poste à évaluer.

Par ailleurs, par expérience, il est important d'indiquer que le comité d'évaluation peut convoquer le gestionnaire concerné en tout temps pour obtenir des informations additionnelles dans le cadre d'une évaluation.

Une séparation des tâches est fondamentale et essentielle dans la procédure d'évaluation des emplois. En effet, cette procédure doit être équitable, transparente, indépendante, crédible et surtout prévenir toute apparence de conflits d'intérêts au niveau du Service des ressources humaines. Actuellement, ce qui est proposé, le Service des ressources humaines sera en charge de l'accompagnement dans la rédaction des descriptions d'emploi, leur analyse, la participation à l'évaluation des descriptions d'emploi et en plus, recommander les comités d'évaluation au DGE. Essentiellement, la séparation des tâches implique que le même secteur ne doit pas pouvoir accompagner, analyser, recommander et évaluer les postes.

PRINCIPES DIRECTEURS : Expertise, rigueur et transparence.

P. 1 Section Principes directeurs :
La procédure mentionne que les emplois sont évalués par des comités composés de 3 personnes dûment formées. Cet exercice n'étant pas simple nécessite de l'expertise particulière et considérant que l'expérience est cumulée lorsque la tâche est faite de façon répétitive, le DGE devra s'assurer que ces gens dûment nommés détiennent effectivement l'expertise ou qu'un professionnel externe les accompagne afin de supporter un tel exercice. De plus, habituellement tous les postes des ressources humaines doivent être évalués par une autre Direction des ressources humaines d'un autre ministère afin d'assurer la transparence de l'exercice.

P. 1 Rôles et responsabilités:
Il est indiqué que les RH forment les membres de comité d'évaluation. Or, il ne s'agit pas simplement de former les individus du comité. Il est essentiel que tous détiennent de l'expérience pour un tel exercice. Il serait alors judicieux de demander de l'aide de collègues tels que le CSPQ ou l'Assemblée nationale.

P. 3 Point 4 c) (Emplois d'encadrement):
En ce qui a trait aux emplois d'encadrement, le comité nommé par le DGE devrait être principalement composé de membres de l'externe (consultant tel que la firme Hay, Conseil du trésor, CSPQ ou autres) considérant qu'il est essentiel qu'ils détiennent une expertise comparable (évaluation d'emplois d'encadrement dans d'autres ministères ou organismes). Ceux-ci devront être neutres, impartiaux et sans apparence de parti pris. De plus, les gens de l'interne pourraient selon nous être en apparence de conflit d'intérêts.

P.3 Point 5 :
Également, même si vous indiquez que le comité évalue une seule fois, vous avez avantage à ce que votre procédure soit rigoureuse. Sinon, vous risquez que les personnes concernées par les emplois qui ont été évalués s'adressent directement à la Commission de la fonction

M. Gaétan Gingras
Directeur
Direction des services à la gestion
T. 418 644-1090, poste 3054

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

DÉCISION DU DGE

Direction requérante :	**Direction des services à la gestion**
Service :	**Service des ressources humaines et matérielles**
Responsable :	Julie Dubé
Numéro :	2016-17-008
Date de présentation :	2017-02-28
Date de la décision :	
Dossier incorporé au SID :	
Date de rappel :	

Procédure d'évaluation des emplois → Personnel nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique

Contexte et enjeux

Le Service des ressources humaines et matérielles a été mandaté pour rédiger la procédure utilisée pour l'évaluation des emplois afin de la diffuser aux gestionnaires et au personnel.

En matière d'évaluation des emplois, le directeur général des élections a la responsabilité de déterminer le niveau et le classement de l'ensemble des emplois de l'institution, incluant les emplois de complexité supérieure et les emplois d'encadrement. De plus, il a l'obligation d'assurer une cohérence institutionnelle, tout en respectant le cadre règlementaire gouvernemental, la classification et les méthodes d'évaluation mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Ces responsabilités ont été déléguées au Service des ressources humaines et matérielles qui assure la coordination de ce dossier. Ainsi, lors de l'évaluation des emplois, les conseillers en gestion des ressources humaines, dûment formés et expérimentés, s'assurent d'évaluer les emplois équitablement, tout en prenant en considération le cadre légal, la classification des emplois, le portrait de nos effectifs et l'ensemble des emplois de la fonction publique

Afin d'assurer l'équité et la cohérence dans l'évaluation des emplois, ceux-ci sont tous évalués en comité. Pour les emplois de complexité supérieure et pour les emplois d'encadrement, les membres du comité sont nommés par le dirigeant.

Dans le cadre de l'évaluation des emplois, les principes suivants doivent être respectés :

- L'évaluation des emplois se fait équitablement selon les règles et méthodes mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor,
- L'évaluation d'un emploi se fait habituellement à la demande du gestionnaire;
- Les résultats de l'évaluation sont confidentiels; → Ok mais les descriptions d'emploi sont disponibles
- Les emplois sont évalués par des comités composés de trois personnes dûment formées;
- Les conseillers en gestion des ressources humaines accompagnent les gestionnaires dans l'analyse de l'organisation du travail et dans la rédaction de la description d'emploi, mais n'ont pas d'obligation de résultat.

Dans l'élaboration de la Procédure d'évaluation des emplois, le Service des ressources humaines et matérielles s'est appuyé sur les bonnes pratiques des différents ministères et organismes. ~~Dans plusieurs organisations, l'évaluation des emplois est réalisée de manière individuelle par un conseiller en gestion des ressources humaines.~~ Au terme de l'analyse réalisée, nous considérons qu'une évaluation de tous les emplois en comité permet une évaluation plus équitable et assure une meilleure cohérence institutionnelle. → externes → vise à permettre → et le cadre réglementaire en vigueur → et juste

Synthèse

Document annexé : *Procédure d'évaluation des emplois.*

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

Procédure d'évaluation des emplois

PRÉAMBULE

Le directeur général des élections a la responsabilité d'évaluer l'ensemble des emplois de l'institution, incluant les emplois de complexité supérieure et les emplois d'encadrement. De plus, il a l'obligation d'assurer une cohérence institutionnelle, tout en respectant le cadre réglementaire, la classification et les méthodes d'évaluation mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Ces responsabilités ont été déléguées au Service des ressources humaines et matérielles (SRHM) qui assure la coordination de ce dossier. ~~Ainsi, lors de l'évaluation des emplois, les conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH) dûment formés et expérimentés s'assurent d'évaluer les emplois équitablement, tout en prenant en considération le cadre légal, la classification des emplois, le portrait de nos effectifs et l'ensemble des emplois de la fonction publique.~~

faux

Principes directeurs

conformément

- L'évaluation des emplois se fait ~~équitablement~~ selon les règles et méthodes mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor.
- L'évaluation d'un emploi se fait habituellement à la demande du gestionnaire.
- Les résultats de l'évaluation sont confidentiels. → Mais descriptions d'emplois publics
- Les emplois sont évalués par des comités ~~composés de trois personnes dûment formées.~~ ??
- Les CGRH accompagnent les gestionnaires dans l'analyse de l'organisation du travail et dans la rédaction de la description d'emploi, mais n'ont pas d'obligation de résultat.

conflit d'intérêt séparation des tâches

évalués

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Directeur général des élections

- Nomme les personnes responsables des différents comités d'évaluation, et indépendantes pour l'év. des postes de cadre
- Désigne les employés sur des emplois de complexité supérieure.
- Approuve la procédure d'évaluation des emplois.
- ~~Désigne le niveau du poste d'encadrement~~

Service des ressources humaines et matérielles

- ~~Recommande les comités d'évaluation au directeur général des élections.~~ jamais !!
- Forme les membres de comité d'évaluation.

↳ ?? si l'expertise est disponible cela requiert que vous en recevez à chaque fois.

b. Pour les emplois de complexité supérieure, le comité est formé de trois personnes mandatées par le directeur général des élections. Exceptionnellement, le comité d'évaluation peut prendre la décision de rencontrer le gestionnaire pour lui adresser certaines questions. Il peut également demander l'ajout d'un quatrième membre externe qui connaît le domaine d'activité évalué. Le comité a un pouvoir de recommandation au directeur général des élections. Il peut faire une recommandation sur le niveau de l'emploi et demander des ajustements à la description d'emploi. Le dirigeant désigne les personnes sur les emplois de complexité supérieure.

c. Pour les emplois d'encadrement, le comité formé de trois personnes mandatées par le directeur général des élections utilise la méthode Hay, qui est la seule méthode d'évaluation des emplois d'encadrement utilisée au sein de la fonction publique. Celle-ci prend en considération les emplois de notre institution, mais également les emplois repères identifiés au sein de la fonction publique. Le comité a en main toutes les informations nécessaires pour prendre une décision éclairée et pour s'assurer d'une équité institutionnelle et gouvernementale. Le comité recommande le niveau d'emploi au directeur général des élections.

5- ~~Les~~ emplois sont évalués une seule fois par le comité. ~~Exceptionnellement,~~ le gestionnaire peut demander une seconde évaluation en adressant une demande écrite à la directrice des ressources humaines et matérielles. La demande devra expliquer les motifs justifiant une nouvelle évaluation et la nature des changements qui ont été apportés à la description.

6- La directrice des ressources humaines et matérielles ou le directeur général des élections peuvent à tout moment demander une rencontre avec un ou des membres du comité afin de comprendre le résultat d'une évaluation.

7- La directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure prévoit à l'article 26 que l'employé qui croit occuper un emploi de complexité supérieure peut demander, par écrit au dirigeant, une évaluation ou une réévaluation de son emploi en y joignant les motifs. Le gestionnaire doit alors fournir une description d'emploi à jour à l'employé. Ce dernier prend connaissance du contenu et peut y annexer ses commentaires. L'ensemble du dossier est alors soumis pour évaluation.

A-3 E-69

NOTE

Destinataire : Me Fiset

Date : 2017-06-09

Modification de la directive D-M-31 et de la procédure P-M-A.7
Dossier : M-17-06-451

Me Fiset,

Pour faire suite à de nombreuses questionnements de la part de notre clientèle municipale au regard de l'admissibilité des dépenses pouvant être remboursées par l'allocation, nous avons bonifié notre directive et procédure en la matière. À cet effet, nous vous transmettons le document intitulé D-M-31 *Allocation des partis politiques* ainsi que la P-M-A.7 *Verser l'allocation aux partis politiques autorisés* pour lesquels nous désirons obtenir vos commentaires avant que M. Reid appose sa signature.

Nous souhaiterions que vous portiez une attention particulière au paragraphe d'introduction de la section 2 ainsi qu'à la section sur la diffusion du programme politique à la page 5. Également, nous mentionnons que les frais de représentation, les articles promotionnels ainsi que les frais juridiques sont exclus des dépenses admissibles à l'allocation, pour des fins de saine gestion des deniers publics. En effet, nous pensons que ces types de dépenses pourraient entrainer un abus d'utilisation de fonds public. Par exemple, nous voulons éviter que des situations telles que les honoraires d'avocat, de plus de 100 000 $, de Marc A. Deschamps du parti Union Montréal afin de protéger sa réputation lors de la Commission Charbonneau, soient remboursés par les contribuables de la ville.

Enfin, nous aimerions également obtenir votre opinion sur des dépenses potentielles qui auraient été remboursées par des trésoriers au début de l'année 2017 et qui seraient maintenant non admissibles en fonction de la dernière version de la directive. Si cette situation se présentait, est-ce que le trésorier devrait récupérer ces sommes ?

Nous vous invitons à communiquer avec M. Simon Couture, pour tout renseignement complémentaire.

...2

2

Veuillez agréer, Madame, ~~l'expression de nos sentiments distingués.~~ nos plus cordiales salutations.

La directrice du Service du Registre, de la coordination
et de la conformité des contributions politiques,

Lachance

Signature

Hélène Lachance

HL/kgt

p. j.

c. c. X Mme Annie Tremblay,
~~directrice du financement des partis politiques~~
Mme Patricia Plante,
~~directrice du Service de la conformité en financement politique~~

Par exemple, nous voulons éviter ~~qu~~ une situation ~~telle que~~ où des honoraires d'avocat, d'avocats, encourus par M. Marc A Deschamps, RG du parti Union Montréal, soient remboursés par les contribuables ~~de la ville~~ (afin de protéger la réputation au parti lors de la Commission Cherbonneau.) est-ce nécessaire? Selon moi, NON

RGT

représentant officiel

RGT

E-70

DÉCLARATION SOLONELLE

Je, soussigné, Claude Boies, consultant senior chez Relais Expert-Conseil, exerçant mes activités au 3860, Boul. Côte-Vertu, bureau 222, Montréal, Québec H4R 1V4, déclare solennellement ce qui suit :

1. La firme Relais Expert-Conseil a été mandatée le 23 avril 2018 par M. Pierre Reid, directeur général des élections du Québec, afin d'effectuer une enquête relativement aux agissements, comportements et attitudes de Mme Annie Tremblay dans le cadre de son travail;

2. Dans le cadre de ce mandat, j'ai rencontré Mme Annie Tremblay à deux occasions, 12 juin et 17 juillet 2018, pour une durée totale de 6 h 55. Mme Tremblay était accompagnée de Me Martine Doré lors des deux rencontres;

3. À la suite de ces deux rencontres, un compte-rendu a été transmis à Mme Tremblay en lui demandant d'en prendre connaissance, d'apporter les corrections et les ajouts qu'elle croyait nécessaires. Il lui a été demandé de signer le document et de nous le retourner. Le compte-rendu nous a été retourné, corrigé et signé, par un envoi de Me Doré. L'envoi comportait aussi 4 documents dont un texte lu par Mme Tremblay au début de la première rencontre (M-1). Un autre document faisait état du profil professionnel de Mme Tremblay (M-2). Les deux autres documents étaient des échanges de messages texte;

4. J'ai pu constater lors des rencontres que Mme Tremblay avait d'autres notes personnelles qu'elle et son avocate n'ont pas jugé pertinent de nous transmettre;

5. Dans le cadre de ces rencontres Mme Tremblay n'a pas proposé de nom de témoins et, au moment d'une question ouverte lors de la deuxième rencontre lui permettant d'ajouter des éléments additionnels, elle a ajouté très peu de choses.

6. À aucun moment, ni Mme Tremblay, ni Me Doré, ne nous ont manifesté un malaise à l'effet qu'elle n'avait pas l'opportunité de nous transmettre sa version;

7. Je n'ai jamais répondu à Mme Tremblay que je déposerais mon rapport rapidement au motif qu'elle était suspendue tout en continuant d'être rémunérée. Comme à toutes les personnes (employeur, témoins, plaignants et mis en cause) qui me questionnent sur les délais, je lui ai répondu que nous étions conscients de l'impact des délais pour tout le monde, incluant la mise en cause, et que nous déposerions notre rapport dans les meilleurs délais;

Et j'ai signé à Montréal le 09 mars 20

AFFIRMÉ SOLENNELLEMENT
DEVANT MOI
à Montréal le 9 mars 2020

Commissaire à l'assermentation Avocat #2519569
District judiciaire de Québec
Commission numéro _____
Hubert Côté

DÉCLARATION SOLONELLE

E-71

Je, soussigné, Geneviève Gingras, directrice des ressources humaines au Directeur général des élections du Québec, exerçant mes activités au 3460 rue de la Pérade, Québec (Québec), G1X 3Y5, déclare solennellement ce qui suit :

1. J'ai assisté aux audiences de la Commission de la fonction publique du Québec dans le cadre du dossier de Mme Annie Tremblay depuis le 9 octobre 2019 à titre de représente de l'employeur. J'ai par ailleurs témoigné le 8 mai 2019.

2. Pour faire suite au témoignage de Mme Tremblay des 4 et 5 février 2020 relativement à sa venue aux ressources humaines uniquement à partir du début 2017, je me rappelle que Mme Tremblay est venue physiquement dans les locaux des ressources humaines du Directeur général des élections pour la première fois le 3 novembre 2016 pendant une pause de la formation sur la civilité et le harcèlement et que ce n'était pas uniquement au rez-de-chaussée. Cette rencontre s'est déroulée dans le bureau de madame Julie Dubé, directrice du Service des ressources humaines. Annie Tremblay, Julie Dubé, Vincent Quirion et moi étions présents à cette rencontre.

3. Pour faire suite au témoignage de Mme Tremblay des 4 et 5 février 2020, j'ai demandé à l'adjointe du Directeur général des élections du Québec, M. Pierre Reid, copie de son agenda pour la journée du 31 octobre 2016. [Pièce jointe 1]. Je constate qu'il y est indiqué qu'il n'a pas d'autres engagements le matin du 31 octobre 2016 que l'accueil de Mme Tremblay. Je n'étais toutefois pas présente le 31 octobre 2016 au matin.

4. Pour faire suite au témoignage de Mme Tremblay des 4 et 5 février 2020 relativement à l'absence de désignations pour les directeurs par intérim Simon Couture et Vincent Quirion, j'ai consulté leurs dossiers employés et j'ai récupéré les désignations qui s'y trouvaient pour la période pertinente. [Pièce jointe 2].

5. La procédure du DGE lors d'une désignation d'intérim pour laquelle la date de fin est inconnue, est de créer le document de désignation sans indiquer de date de fin et de déposer ce document au dossier de l'employé. Ce formulaire est complété par les conseillers en gestion des ressources humaines et envoyés aux gestionnaires pour approbation. Le formulaire signé est déposé dans le dossier de l'employé, même s'il s'agit d'un intérim d'une durée indéterminée. Les employés ne reçoivent alors pas de copie sauf s'ils la demandent. Lorsque l'intérim prend fin, l'information est ajoutée à la main sur le document et remis au dossier de l'employé. Une copie est alors transmise à l'employé.

6. Pour faire suite au témoignage de Mme Tremblay, relativement au transfert poste et crédit de Mme Nadine Brisson, j'ai consulté les

avis de nomination au dossier de cette dernière ainsi que les archives des postes affichés. [Pièce jointe 3]

7. Je constate que Mme Nadine Brisson a posé sa candidature sur un poste affiché en affectation dans une autre direction. Sa candidature a été retenue. Le poste fut affiché avant l'arrivée de Mme Tremblay au DGE et Mme Brisson l'a obtenu et a quitté la DFPP après l'arrivée de Mme Tremblay au DGE. Il s'agit d'un poste distinct de celui qu'elle occupait au sein de la direction de Mme Tremblay, la DFPP. Madame Brisson a fait l'objet d'une affectation le 16 novembre 2016. Il ne s'agit pas d'un transfert poste et crédit.

8. Relativement à l'offre de coach qui fut faite à Mme Tremblay, j'ai participé à une discussion téléphonique avec Julie Dubé, Brigitte Chandonnais et Annick Drouin dans la semaine du 27 juin 2017. Dans la semaine du 27 juin j'ai pris quelques notes [Pièce jointe 4]. Lors de cette conférence téléphonique, il fut question de l'offre de coach. Je me rappelle clairement que le nom des candidats ultimement soumis à Mme Tremblay nous avaient été fourni par Mme Annick Drouin du Secrétariat du conseil du trésor, d'où ma note du nom du 1er coach soumis dans la marge. Le nom de Richard Marcotte a été proposé le jour même et a été identifié comme premier choix.

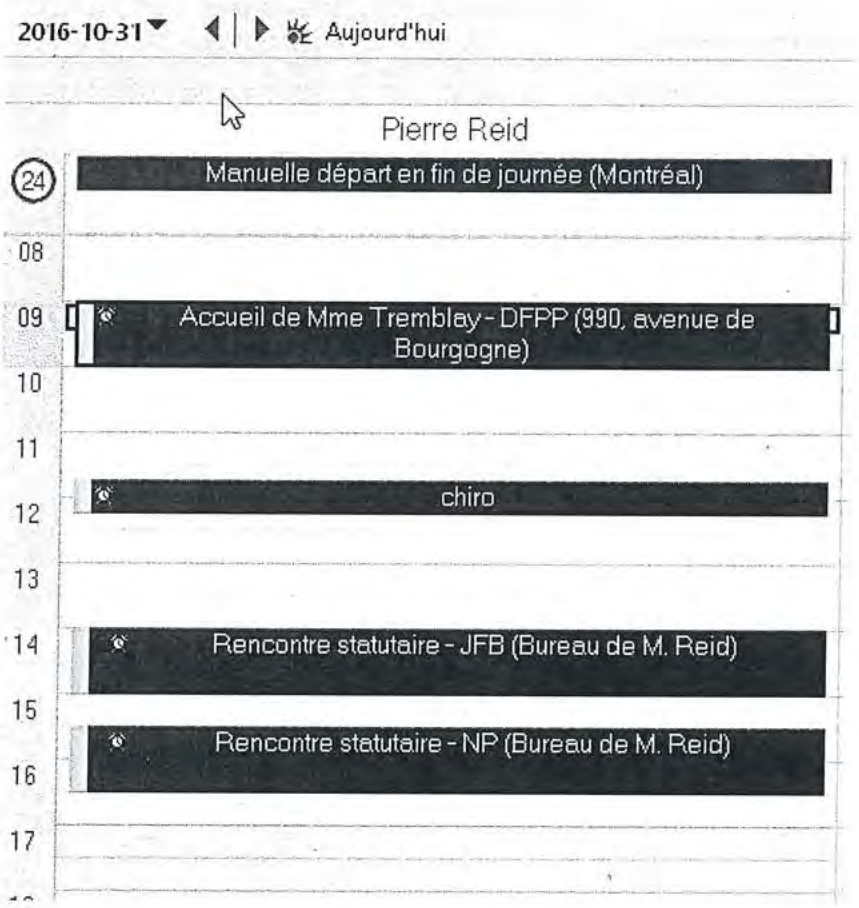
9. Relativement au témoignage de Mme Tremblay sur la date ou elle a consulté l'organigramme mis à jour le 13 août 2018, date où elle aurait « appris » son congédiement, j'ai demandé aux Service des communications institutionnelles a date de mise en ligne du document sur le site internet et le site intranet. [Pièce jointe 5]. Je constate, que selon ces informations, le document n'était pas en ligne le 13 août 2018, mais a été mis en ligne le lendemain, soit le 14 août 2018.

10. Relativement au témoignage de Mme Tremblay sur la formation Disney demandée par M. Yuen et inscrite au PDRH « afin que les ressources humaines l'analyse », il me faut souligner que ce rôle n'appartient pas aux ressources humaines. Annuellement, les gestionnaires doivent identifier leurs besoins de formation, en cohérence avec les besoins et les orientations du Directeur général des élections. Un budget est alloué pour chaque direction. Il est de la responsabilité de chaque gestionnaire d'analyser et d'identifier les besoins de formation de ses employés et de les inscrire au PDRH. Une fois une formation inscrite au PDRH, les ressources humaines assument que celle-ci est approuvée par le gestionnaire et jugée essentielle puisqu'il en demande le budget pour son employé. Le Service des ressources humaines administre et réalise les suivis trimestriels en lien avec le PDRH approuvé par le dirigeant.

Et j'ai signé à Québec le 8 mai 2020

Geneviève Gingras

E-72


2016-10-31
Aujourd'hui
Pierre Reid
24
Manuelle départ en fin de journée (Montréal)
08
09
Accueil de Mme Tremblay - DFPP (990, avenue de Bourgogne)
10
11
12
chiro
13
14
Rencontre statutaire - JFB (Bureau de M. Reid)
15
Rencontre statutaire - NP (Bureau de M. Reid)
16
17

Date

Semaine du 27 juin 2017

1. Transfert citoyen à Julie Gauvin
2. Entrevues table citoyenne
3. Préparer communications
4. Message employé pour CSPQ + tel.
5. Julie P Note pour conditions des personnel temporaire. conditions de travail rou-lan
6. Avis éthique Aline Mercier
7. Finaliser guide entrevue.
8. Mise à jour liste adre
   - attend appel SCT 29/06
9. PE Julie

Page

Date

DCT : Brigitte + Annick.

→ DGE doit être saisi
attentes formelles remise cette semaine
avertissement. ?

≠ médiation → diagnostic org.

Diagnostic mandat
-> sensible aux gestes vexatoire
-> ne pas dire tout ce qu'on sait
-> DGEQ doit être formel.
collaboration. Qu'ils veulent ou non aura lieu collaboration avant / après
-> collaboration peut être sanctionnée rassurer.
orienter sur les solutions on fait le choix d'aller vers le futur.
-> responsabiliser les gens.

Richard Marcotte (1)

DGEQ doit être au fait qu'il doit être transparent dans la démarche.

Rattacher la démarche aux attentes.

offrir coach rapidement obligation

E-73

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

DÉSIGNATION

☒ À TITRE PROVISOIRE (poste vacant)

☐ REMPLACEMENT TEMPORAIRE

☐ CHEF D'ÉQUIPE

IDENTIFICATION DE LA PERSONNE DÉSIGNÉE

Nom	Classement
Quirion	105-00
Prénom	**Titre de fonction (s'il y a lieu)**
Vincent	Coordonnateur en financement politique

Période visée :	Date effective			Date de fin (n'excédant pas)		
	Année	Mois	Jour	Année	Mois	Jour
	2016	09	27	2017	01	31

IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

Ministère ou Organisme	Niveau de l'emploi
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS	Cadre, classe 4
Direction	**Titre de fonction (s'il y a lieu)**
Direction du financement des partis politiques	Directeur du Service de la conformité en financement politique
Service	**Niveau de l'emploi de la supérieure immédiate ou du supérieur immédiat**
Service de la conformité en financement politique	Cadre, classe 3
Division	**Titre de fonction de la supérieure immédiate ou du supérieur immédiat (s'il y a lieu)**
	Directeur du financement des partis politiques
Numéro de l'emploi	**Lieu de travail**
12471	990 rue de Bourgogne, Québec

MOTIFS

M. Quirion assume l'intérim à la suite de l'affectation du titulaire à un autre emploi.

RÉMUNÉRATION ADDITIONNELLE (s'il y a lieu)

La personne désignée pour une période minimale de 45 jours recevra la prime prévue à l'article 7-3.03 de la convention collective des professionnelles et professionnels 2010-2015.

Si désignation à titre provisoire **Date de début du processus régulier de dotation :**	Année	Mois	Jour
		Indéterminée	

RESPONSABLE DE LA DEMANDE

Supérieur immédiat ou supérieure immédiate — Date : 2016-09-28

AUTORISATION

Je désigne M. Vincent Quirion à l'emploi ci-dessus, pour la période déterminée, à titre de **Directeur du Service de la conformité en financement politique.**

Pierre Reid
Directeur général des élections — Date : 28-09-16

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

DÉSIGNATION

☒ À TITRE PROVISOIRE (poste vacant)

☐ REMPLACEMENT TEMPORAIRE

☐ CHEF D'ÉQUIPE

IDENTIFICATION DE LA PERSONNE DÉSIGNÉE

Nom	Classement
Couture	105-10
Prénom	**Titre de fonction (s'il y a lieu)**
Simon	Chef d'équipe, coordonnateur en financement politique

Période visée :	Date effective			Date de fin (n'excédant pas)		
	Année	Mois	Jour	Année	Mois	Jour
	2015	09	23	2017	02	28

IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

Ministère ou Organisme	Niveau de l'emploi
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS	Cadre, classe 4
Direction	**Titre de fonction (s'il y a lieu)**
Direction du financement des partis politiques	Directeur du Service du registre et de la coordination des entités politiques autorisées
Service	**Niveau de l'emploi de la supérieure immédiate ou du supérieur immédiat**
Service du registre et de la coordination des entités politiques autorisées	Cadre, classe 2
Division	**Titre de fonction de la supérieure immédiate ou du supérieur immédiat (s'il y a lieu)**
	Directeur du financement des partis politiques
Numéro de l'emploi	**Lieu de travail**
12472	990 rue de Bourgogne, Québec

MOTIFS

M. Couture assume l'intérim suite au départ à la retraite de la titulaire de l'emploi.

RÉMUNÉRATION ADDITIONNELLE (s'il y a lieu)

La personne recevra sur une base quotidienne, pour une période minimale de 45 jours consécutifs, la prime prévue par l'article 7-3.03 des conditions de travail des professionnelles et professionnels.

Si désignation à titre provisoire **Date de début du processus régulier de dotation :**	Année	Mois	Jour
		indéterminé	

RESPONSABLE DE LA DEMANDE

Supérieur immédiat ou supérieure immédiate — Date : 2015-12-21

AUTORISATION

Je désigne M. Simon Couture à l'emploi ci-dessus pour la période déterminée à titre de **Directeur du Service du registre et de la coordination des entités politiques autorisées par intérim**.

Personne autorisée (voir plan de délégation GRH) — Date : 2015-12-21

Québec

Acte de nomination - Employé régulier

MOTIF DE L'ACTE : Affectation

IDENTIFICATION

Titre : Mme
Nom : Brisson
Prénom : Nadine
Numéro d'employé : 2897

Adresse de résidence
No et rue : 105-820, rue de Nemours
Ville : Québec
Province : Québec
Code postal : G1H 7B3
Pays : Canada

ANCIENNE SITUATION

0630 Directeur général des élections du Québec 026001
0630 Service de la conformité en financement politique
No poste : 00092614
Titre du poste : 00247 Vérificateur en financement politique
Heures semaine : 35.00

Catégorie d'affectation: Permanent avec sécurité d'emploi
Classement : 105.00
Échelon : 16
Taux de traitement (annuel) : 72 643,00 $
Indice hors échelle : Dans échelle
Référence syndicale : Aucune
Adhésion : Non

NOUVELLE SITUATION

Organisation:
0630 Directeur général des élections du Québec 026001
0630 Direction des opérations électorales
0630 Service des scrutins provinciaux
Supérieur immédiat : Massé, Véronic Sophie
Dir. du Service des scrutins provinciaux par intérim
Poste budgétaire : 0630-3123100-313-15000

Adresse de travail
No et rue : Édifice René-Lévesque 3460 rue de La Pérade
Ville : Québec
Province : Québec
Pays : Canada
Code postal : G1X 3Y5

No de poste : 00037906
Titre du poste : Coord. aux scrutins provinciaux
No de la LDA :
Numéro de banque de personnes qualifiées :
Processus de dotation particulier :
Date effective : 2016-11-16
Date prévue d'avancement d'échelon : 2017-04-27
Date de fin de période de probation :
Date prévue d'obtention de la permanence :

Catégorie d'affectation : Permanent avec sécurité d'emploi
Classement : 105.00
Échelon : 16
Taux de traitement (annuel) : 72 643,00 $
Indice hors échelle : Dans échelle

Heures semaine : 33
Temps de travail au poste :

Référence syndicale : Aucune
Adhésion : Non

REMARQUES

NOMINATION - ATTRIBUTION D'UN CLASSEMENT

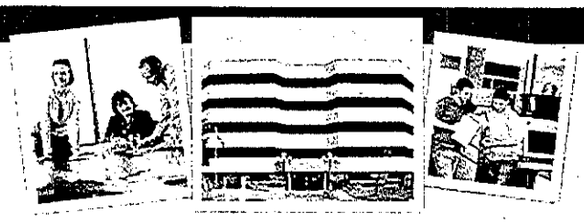
Je nomme et attribue le classement stipulé à Nadine Brisson aux conditions susmentionnées.

Nom du responsable autorisé : Reid, Pierre
Titre de sa fonction : 00100 Directeur général des élections

Signature : Pierre Reid
Date : 18-11-16

Carrière au DGE

Une petite organisation. Une grande mission.



LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

OFFRE D'AFFECTATION / PROMOTION

Agente ou agent de recherche et de planification socio-économique

Coordonnatrice ou coordonnateur aux scrutins provinciaux

Offre : 10500AF063003628201

Renseignements généraux

Contexte : Le Service des scrutins provinciaux, dont le mandat est d'organiser, superviser et évaluer la tenue des élections provinciales au Québec, est à la recherche d'une coordonnatrice ou d'une coordonnateur aux scrutins provinciaux.

Attributions : L'emploi de coordonnatrice ou coordonnateur aux scrutins provinciaux est directement lié à la principale mission du Directeur général des élections du Québec (DGEQ), soit la tenue des événements électoraux. Sous l'autorité de la directrice du service, la personne titulaire de l'emploi est responsable de la préparation, de la supervision et du contrôle des activités électorales dans un certain nombre de circonscriptions électorales. Elle est la principale intervenante auprès des directrices et directeurs du scrutin dont le mandat est d'assurer la gestion, l'organisation et le bon déroulement de l'événement électoral dans les 125 circonscriptions du Québec. À cet égard, elle participe à leur sélection et à leur formation. Elle les conseille, les soutient et les supervise. Étant détentrice d'un ou de plusieurs processus électoraux sous sa responsabilité, la personne participe à l'identification, à la production et à la mise à jour de tous les outils nécessaires à la réalisation des activités électorales. Elle dispense également de la formation, en rédige les contenus et participe à la détermination des besoins et des plans de formation. De plus, elle conçoit des analyses et des recommandations pouvant mener à l'expérimentation de processus opérationnels. Enfin, elle effectue des recherches et peut aussi faire des propositions de changements législatifs ou de projets-pilotes lors d'événements électoraux.

Profil recherché

La personne recherchée démontre une très grande autonomie et possède un sens de la planification et de l'organisation aiguisé. Elle est dotée d'un esprit créatif et d'innovation afin, entre autres, d'assurer l'évolution des outils de gestion administratifs et informatiques. Elle est à l'écoute des besoins de sa clientèle et est à l'aise dans les communications écrites et verbales ainsi qu'avec les différentes approches pédagogiques. Dans les périodes de pointes ou d'échéances serrées, la personne est capable d'un haut niveau de concentration et d'attention. Elle doit également se montrer disponible pour effectuer des heures supplémentaires.

Conditions d'admission : Faire partie du personnel régulier du DGE. Détenir un diplôme universitaire de 1er cycle pertinent ou l'équivalent.

Affectation : Appartenir à la classe d'emplois d'agentes ou d'agents de recherche et de planification socio-économique ou accepter un reclassement à ce titre.

Promotion : Être inscrit dans une banque de personnes qualifiées ou sur une liste de déclaration d'aptitudes valide et pertinente aux attributions de l'emploi d'agentes ou d'agents de recherche et de planification socio-économique.

Modalités d'inscription

Période d'inscription : Du 15 au 28 septembre 2016

Inscription : Pour soumettre votre candidature, vous devez cliquer sur « Poser ma candidature ». Prenez note que l'inscription doit **obligatoirement** s'effectuer à l'aide du formulaire d'inscription en ligne.

Aucune candidature transmise par courrier, courriel ou télécopieur ne sera acceptée.

Pour toute question concernant l'utilisation *d'Emplois en ligne*, vous pouvez communiquer avec le Centre d'assistance en dotation au 418 528-7157, pour la région de Québec, ou au numéro sans frais 1 866 672-3460, ailleurs au Québec.

Les personnes intéressées par cet emploi peuvent également obtenir la description d'emploi au Service des ressources humaines et matérielles.

Informations sur les attributions : Madame Véronic Sophie Massé, 418 644-1090 poste 3525

Informations générales : Madame Claudia Ross, 418 644-1090 poste 3062

Québec

DESCRIPTION D'EMPLOI

Espace réservé à la Direction des ressources humaines		
Codification	Date d'évaluation	Date de mise à jour
105-00	20 oct. 2016	

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Ministère ou organisme **Le Directeur général des élections du Québec**	N° de la classe d'emplois **105**	Titre de la classe d'emplois **Agent de recherche**
Direction générale	Titre de l'emploi **Coordonnateur ou coordonnatrice aux scrutins provinciaux**	
Direction **Direction des opérations électorales**	Niveau de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat **Cadre, classe 4**	
Service **Service des scrutins provinciaux**	Titre de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat **Directeur du Service des scrutins provinciaux**	
Division	Adresse du lieu de travail **3460, rue de La Pérade, Québec (Québec) G1X 3Y5**	
Section	Numéros du poste	00036282 - **00037406** - **00037906** - 00086099 - 00056593 - 00061057 - 00048710 - 00037335

2. DESCRIPTION DE L'EMPLOI

2.1. RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Justifier la raison d'être de l'emploi.

Le poste de coordonnateur aux scrutins provinciaux est relié directement à la principale mission du Directeur général des élections du Québec (DGEQ), soit la tenue des événements électoraux. Sous l'autorité du directeur du service, la personne titulaire de l'emploi est responsable de la préparation, de la supervision et du contrôle des activités électorales dans un certain nombre de circonscriptions.

La personne titulaire est la principale intervenante auprès des directeurs du scrutin dont le mandat est d'assurer la gestion, l'organisation et le bon déroulement de l'événement électoral dans les 125 circonscriptions du Québec. À cet égard, elle participe à leur sélection et à leur formation. Elle les conseille, les soutient et les supervise. Étant détentrice d'un ou de plusieurs processus électoraux sous sa responsabilité, elle participe à l'identification, à la production et à la mise à jour de tous les outils nécessaires à la réalisation des activités électorales. Elle dispense également de la formation, en rédige les contenus et participe à la détermination des besoins et des plans de formation.

De plus, elle conçoit des analyses et des recommandations pouvant mener à l'expérimentation de processus opérationnels. Elle effectue des recherches et peut aussi faire des propositions de changements législatifs ou de projets-pilotes lors d'événements électoraux.

Date

Semaine du 27 juin 2017

1. transfert citoyen à Julie Gauvin
2. Entrevues table citoyenne
3. Préparer communications
4. Message employé pour CSPQ 1er tel.
5. Julie P Mole pour conditions du personnel temporaire
   conditions de travail rou-lan
6. Avis éthique Aline Moreau
7. Finaliser Guide entrevue.
8. Mise à jour liste ordre
   → attend appel SCT 28/06
9. PE Julie

Page

Date

DCT : Brigitte + Annick.

→ DGE doit être saisi
attentes formelles remise cette semaine
avertissement. ?

≠ médiation → diagnostic org.

Diagnostic mandat
- → sensible aux gestes vexatoire
- → ne pas dire tout ce qu'on sait
- → DGEQ doit être formel.
  collaboration. Qu'ils veulent ou non aura lieu collaboration avant / après
- → collaboration peut être sanctionnée rassurer.
  orientée sur les solutions on fait le max d'allers vers le futur
- → responsabiliser les gens.

Richard Marcotte (1)

DGEQ doit être au fait qu'il doit être transparent dans la démarche.

Rattacher la démarche aux attentes.

offrir coach rapidement obligation

E-76

Marie-Pierre Boulet - Rép. : Organigramme - 2018-08-13

De : equipeweb
À : Marie-Pierre Boulet
Date : 2020-02-06 09:45
Objet : Rép. : Organigramme - 2018-08-13

Bonjour Marie-Pierre,

Il aurait été mis en ligne le 14 août. Faites-moi signe s'il y a autre chose.

Bonne journée!

Danielle Pageau
Édimestre intranet et extranets
Service des communications institutionnelles
Direction des communications et des affaires publiques
T. 418 644-1090, poste 3422

élections Québec

>>> Marie-Pierre Boulet 2020-02-06 09:25 >>>
Bonjour,

J'ai un petit service à vous demander. Est-ce que c'est possible pour vous de me donner la date de mise en ligne de l'organigramme version du 13 août 2018 svp.

Merci et bonne journée.

Marie-Pierre Boulet
Technicienne en dotation
Service des ressources humaines
Direction des services à la gestion
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC
T. 418 644-1090, poste 3071
Édifice René-Lévesque, 3460, rue de La Pérade, Québec (Qc) G1X 3Y5

élections Québec

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES ÉLECTIONS DU QUÉBEC

SUIVI DES DOCUMENTS

- Vérification de Mme Julie Dubé
- Vérification de M. Gaétan Gingras
- Signature de M. Pierre Reid
- Retour à la secrétaire des ressources humaines

Date	Titre du document	~~Julie~~ Geneviève	Gaétan	M. Reid	Date retour
29-06	Demande emb. Joanie Ducheneau Res. Humaines		29-06		09-07
29-06	Note Boris - rendement - Marc Arsenault + S. Ouellet		02-07		
04-07	Dem. emb. Comm. Service com. inst		04-07		09-07.
	Valérie Julien - Reviseur linguistique.		—		
06-07	Dem. emb. - Sarah Di Donato		06-07	10-07	11-07
06-07	Let. - contrat - Geneviève Gingras		06-07	10-07	11-07
11-07	Dem. emb. - Direction financement - vérificateur.		11-07		12-07
12-07	2 Lettres + contrat Ahissa Ahua		12-07		13-07
16-07	Nomination Marcos Costa		16-07		19-07.
30-07.	Let. et contrat. Joanie		30-07.		31-07.
1-08	Lettre et contrat Patrick Dion	1-08			2-08
08-08	Demande d'embauche - Ress. humaines	08-08.		08-08	08-08.
10-08	Organigramme	10-08		10-08	13-08
15-08	Désignation remplacement tempo.		15-08		17-08.
17-08	Dem. embauche - Ress. humaine.		17-08.		17-08
23-08	Organigramme	23-08.	23-08		23-08
04-09	Frais de voyage - Annie Tremblay	04-09	04-09		04-09
06-09	Demande embauche - RH conseillère	06-09	07-09		07-09
07-09	Désignation - Julie Pelletier	07-09	10-09		10-09

élections Québec

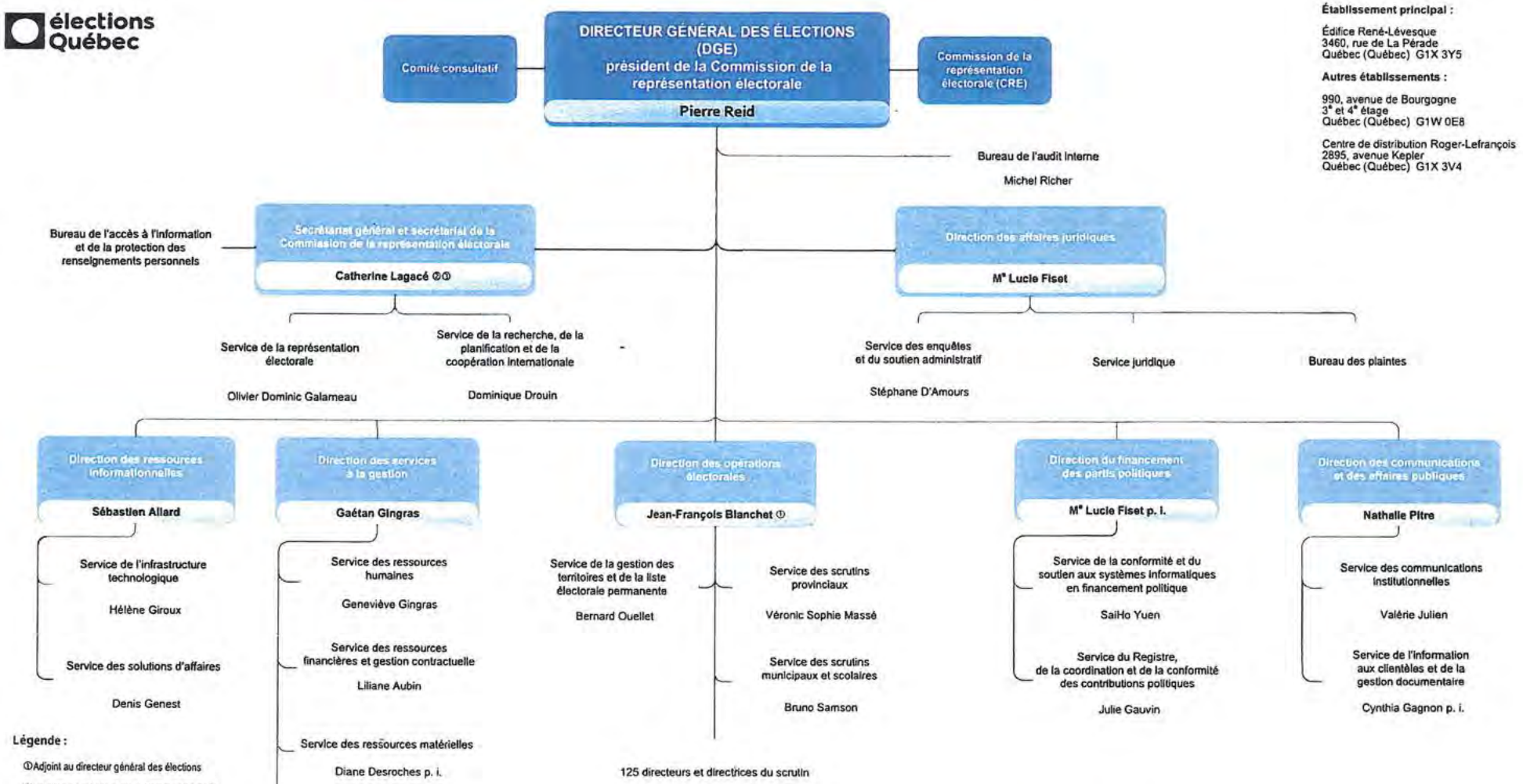
Établissement principal :

Édifice René-Lévesque
3460, rue de La Pérade
Québec (Québec) G1X 3Y5

Autres établissements :

990, avenue de Bourgogne
3e et 4e étage
Québec (Québec) G1W 0E8

Centre de distribution Roger-Lefrançois
2895, avenue Kepler
Québec (Québec) G1X 3V4



Légende :

①Adjoint au directeur général des élections

②Adjointe au président de la Commission de la représentation électorale

③Responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements - Coordonnées 418 644-1090, poste 3216

Membre du comité de direction

p. i. par intérim

APPROBATION

Pierre Reid — Pierre Reid

13 août 2018 — Date

Directeur général des élections

Service des ressources humaines
Direction des services à la gestion
Mise à jour: 2018-08-13

TABLE DES MATIÈRES

Onglet 1 : *Loi sur la fonction publique, RLRQ, c. F-3.1.1*; (Extraits) -À jour au 31 décembre 2019.

Onglet 2 : *Lévesque et Québec (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale)* (C.F.P., 2016-05-24), 2016 QCCFP 11, SOQUIJ AZ-51291697, 2016EXPT-1583, D.T.E. 2016T-661*

Onglet 3 : *Champagne c. Hydro-Québec (C.S., 2011-10-31), 2011 QCCS 5796, SOQUIJ AZ-50801669, 2011EXP-3659, 2011EXPT-2130, J.E. 2011-2026, D.T.E. 2011T-780*

Onglet 4 : *Syndicat des avocates et avocats de l'aide juridique de Montréal (FP/CSN) et Centre communautaire juridique de Montréal (R.F.), (T.A., 2012-10-31), SOQUIJ AZ-50907911, 2012EXPT-2482, D.T.E. 2012T-885*

Onglet 5 : *Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay—Lac-St-Jean (CRDI) c. Fortier* (C.A., 2014-08-26), 2014 QCCA 1581, SOQUIJ AZ-51104209, 2014EXP-2749, 2014EXPT-1645, J.E. 2014-1561, D.T.E. 2014T-624*

*** Décisions antérieures et subséquente non reproduites.*

Onglet 6 : *Brunelle c. Coopérative d'Alentour (C.A., 2015-12-10), 2015 QCCA 2163, SOQUIJ AZ-51242623, 2016EXP-283, 2016EXPT-150, J.E. 2016-132, D.T.E. 2016T-42;*

Brunelle c. Coopérative D'Alentour (C.S., 2014-06-16), 2014 QCCS 2837, SOQUIJ AZ-51083180, 2014EXP-2092, 2014EXPT-1212, J.E. 2014-1182, D.T.E. 2014T-444*

Onglet 7 : *Agence du revenu du Québec et Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec* (Marie-Géralda Lafleur), (T.A., 2016-06-21), 2016 QCTA 488, SOQUIJ AZ-51300870, 2016EXPT-1589, D.T.E. 2016T-667*

Onglet 8 : *Syndicat des travailleuses et travailleurs de la santé et des services sociaux de Sept-Îles — CSN et Centre de santé et de services sociaux de Sept-Îles (Sabrina Cormier), (T.A., 2013-12-04), SOQUIJ AZ-51060101, 2014EXPT-699, D.T.E. 2014T-262, A.A.S. 2013A-115*

Onglet 9 : *Côté et Québec (Ministère du Revenu), (C.F.P., 2009-07-14), SOQUIJ AZ-50566856, D.T.E. 2009T-565*

Onglet 10 *Ouellette et Québec (Ministère du Revenu)* (C.F.P., 2009-08-17 (décision rectifiée le 2009-08-26)), SOQUIJ AZ-50572613*
*** Requête en révision rejetée (C.F.P., 2009-11-11) 1274183 et 1274263, SOQUIJ AZ-50584097 non reproduite.*

Onglet 11 *Bouchard c. Québec (Ministère des Transports), Commission de la fonction publique du Québec, 15 mai 2020, Me Caroline Gagnon.*

Argumentation et autorités de l'employeur

Mise en contexte

Dans le cadre du présent litige, la Commission de la fonction publique du Québec est saisie de deux appels de la plaignante, Madame Annie Tremblay. Dans un premier temps, celle-ci conteste un relevé provisoire lui ayant été signifié le 16 avril 2018[1]. Dans un deuxième temps, la plaignante conteste le congédiement lui ayant été imposé en date du 25 septembre 2018[2].

L'employeur avance quant à lui que le relevé provisoire ainsi que le congédiement sont fondés et faits selon les règles de l'art.

Pour les motifs qui suivent, l'employeur est d'avis que les appels de la plaignante doivent être rejetés.

Les questions en litige :

Les questions en litige sont donc intimement liées à ces deux contestations. Quant au relevé provisoire :

1. Est-ce que la plaignante a prouvé que le relevé provisoire imposé ne respectait pas les règles applicables et, conséquemment, était abusif ?

Quant au congédiement, il s'agit également de déterminer si celui-ci est conforme aux règles de l'art, ce qui implique :

1. Est-ce que l'employeur a prouvé les motifs de congédiement par la démonstration des faits allégués dans la lettre de congédiement ?
2. Est-ce que ces motifs constituent une faute ?
3. Est-ce que la gravité de cette faute justifie la sanction imposée par l'employeur ?

[1] Dossier CFP #1301890
[2] Dossier CFP #1301961

Le relevé provisoire :

Principes

Afin de répondre à la question en litige relativement à cet élément, encore faut-il définir quelles sont les règles applicables. Celles-ci ne sont guère complexes et se retrouvent à l'article 22 de la *Loi sur la fonction publique*[3] [Onglet 1].

Illustration jurisprudentielle

Dans la décision *Lévesque et Québec (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale)*[4] [Onglet 2], la Commission établit le cadre juridique ainsi :

> « [133] Le cadre juridique qui s'applique à la présente affaire est le suivant.
>
> […]
>
> [136] L'article 22 de la LFP prévoit que l'employeur peut, dans les seules situations qui y sont prévues, relever provisoirement un fonctionnaire :
>
> > **22.** Tout fonctionnaire peut, conformément aux exigences prescrites par règlement, être relevé provisoirement de ses fonctions afin de permettre à l'autorité compétente de prendre une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de discipline, ou d'une infraction criminelle ou pénale.
>
> [137] Les articles 15 et 16 du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* énoncent la procédure applicable lors du relevé provisoire d'un fonctionnaire. »

Les faits

Dans le présent dossier, il fut mis en preuve, qu'au printemps 2018, l'employeur a été alerté par un employé, Monsieur Sai-Ho Yuen, d'une situation préoccupante relativement au comportement de la plaignante, Madame Annie Tremblay.

---

[3] *(L.R.Q. chapitre F-3.1.1)*

[4] 2016 QCCFP 11 [ONGLET 2]

En effet, le 10 avril 2018, dans le cadre d'une rencontre avec Monsieur Antoine Gagnon, répondant en matière de harcèlement psychologique et responsable de la prévention du harcèlement psychologique chez l'employeur, Monsieur Yuen fait part à Monsieur Gagnon de ce qu'il vivait et de ce qu'il a constaté depuis son arrivée à la Direction du financement des partis politiques.

La Commission a entendu les témoignages de ces deux personnes. Nous reverrons ces témoignages dans le cadre de l'analyse du congédiement, mais eu égard au relevé provisoire, il suffit de faire référence aux pièces E19, E34 et E35 afin d'en rapporter la substance. Nous y voyons notamment, mais non limitativement, que Monsieur Yuen rapportait alors à l'employeur que :

> Madame Tremblay tient des propos inadéquats sur Monsieur Reid à l'effet qu'il est peureux, qu'il est autoritaire, qu'il ne comprend rien, qu'il ne se soucie pas de ses employés, ou encore que « le DGE fait un power trip sur ce mandat-là ». [NDLR Le mandat 20 ans]
>
> Madame Tremblay tient des propos inadéquats sur d'autres employés et collègues, dont Maryse Malenfant, Lucie Fiset et Denis Lafond.
>
> Madame Tremblay l'intimide en lui disant qu'il fait de l'insubordination, en menaçant d'utiliser un courriel contre lui ou encore en le menaçant d'ajouter des éléments d'évaluations dans ses attentes.
>
> Madame Tremblay a un comportement volatile et colérique puisqu'il lui arrive de hausser la voix dans différentes situations.
>
> Monsieur Yuen souhaite quitter l'organisation à cause de la situation créée par Madame Tremblay.

Il ne fait nul doute qu'il s'agit là d'une dénonciation importante et inquiétante. L'employeur soumet qu'uniquement avec cette dénonciation précise, il aurait été justifié de procéder à un relevé provisoire. En effet, vu les propos rapportés et vu le comportement rapporté par Monsieur Yuen, le tout s'apparentant à une situation de harcèlement psychologique, il s'agit assurément d'un cas présumé de faute grave au niveau de l'éthique et de la discipline au sens des termes de l'article 22 de la *Loi sur la fonction publique*. Au surplus, toujours à cause du caractère vraisemblablement harcelant de la situation, le critère de l'urgence de la situation est également

rempli, puisqu'il est impératif pour l'employeur de prévenir et faire cesser toute situation de harcèlement psychologique, obligation légale notoire de l'employeur.

Notons cependant qu'il ne s'agissait pas du seul élément analysé par l'employeur. En effet, relativement au relevé provisoire, il fut mis en preuve que cette dénonciation plus formelle de Monsieur Yuen n'était en fait que le dernier signalement en liste impliquant la plaignante et rapporté aux ressources humaines depuis l'entrée en fonction de la plaignante. À cet effet, rappelons :

> Le témoignage de Madame Andréanne Gauvin portant sur les questionnements et craintes de Patricia Plante et Julie Gauvin relativement au comportement de Madame Tremblay. (Voir les Pièces E11, E13 et E14)
>
> Le témoignage de Monsieur Antoine Gagnon sur les signalements reçus d'Hélène Lachance, Cécile Vachon et Martin Morin. (Voir la Pièce E19)

Finalement, la Commission a entendu les témoignages de Monsieur Pierre Reid, Madame Geneviève Gingras et Madame Julie Dubé relativement au processus décisionnel menant au relevé provisoire. Il est clair que ces témoins n'ont pas pris à la légère l'analyse de la situation et, ultimement, la décision de relever provisoirement la plaignante.

Face aux premiers signalements, il est clair que ceux-ci ont d'abord favorisé d'autres moyens d'intervention en gradation, visant d'abord des médiations, offrant un coach et allant ensuite vers un diagnostic organisationnel. Si dans les signalements antérieurs la présence de harcèlement psychologique était moins évidente à sa face même, ou si la situation semblait se résorber, la dénonciation de M. Yuen ne laissait pas place à interprétation. De plus, même si certains signalements antérieurs n'étaient plus d'actualité, chaque nouveau signalement devenait l'occasion d'une répétition préoccupante et anormale. Celui de Monsieur Yuen était de trop.

Ainsi, l'addition du signalement de Monsieur Yuen à l'ensemble des signalements similaires, quoique moins détaillés, ayant été portés à leur attention antérieurement, entraînait pour l'employeur l'obligation d'intervenir afin de respecter son obligation légale de prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique. À ce stade, la seule conclusion logique et responsable était

qu'une enquête formelle était désormais inévitable et que la plaignante devait être temporairement relevée. En fait, M. Reid ne pouvait raisonnablement agir autrement. L'employeur ne pouvait ignorer ce nouveau signalement et les autres avenues ayant déjà été explorées et même appliquées précédemment, il fallait absolument prendre des actions rapides afin de faire la lumière sur la situation et de protéger les employés.

Illustration jurisprudentielle

Toujours dans la décision *Lévesque et Québec (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale*)[5] [Onglet 2], nous notons que dans une situation de harcèlement allégué, l'employeur était justifié de relever provisoirement l'employée :

> « [140] À l'égard du relevé provisoire, la Commission doit déterminer si, au moment de décider de relever provisoirement Madame Lévesque de ses fonctions, le DEC respectait les conditions de l'article 22 de la LFP. Cet article permet à l'autorité compétente de relever provisoirement un fonctionnaire, le temps de compléter son enquête, dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de discipline, ou d'une infraction criminelle ou pénale.
>
> [141] Dans une décision récente [24], la Commission résume ainsi les conditions d'application de l'article 22 de la LFP extraites de ses décisions :
>
> > [160] Cette revue de la jurisprudence de la Commission fait ressortir l'importance, dans l'évaluation du bien-fondé du relevé provisoire, de la nature de la faute et de la nécessité de protéger les personnes, de sécuriser le milieu de travail ou de l'assainir pendant l'enquête. En fait, les décisions rapportées font état de fautes présumées de nature telle qu'un maintien au travail n'est presque pas envisageable : il en va de l'intégrité et de la sécurité du milieu. C'était aussi le cas dans la décision Ouellette [25], où il était question d'allégations d'abus de pouvoir et d'attouchements d'un gestionnaire à l'égard de deux subalternes.

[5] 2016 QCCFP 11 [Onglet 2]

> [142] En l'espèce, il ressort des témoignages que le DEC et le MTESS se sont vu signifier, dans un très court laps de temps, plusieurs allégations de harcèlement psychologique provenant d'employés visiblement ébranlés par la situation qu'ils dénonçaient non sans crainte. Tous identifiaient Madame Lévesque à titre de mise en cause.
>
> [143] Dès lors, le DEC faisait face à une situation très inquiétante impliquant une de ses gestionnaires et plusieurs employés de son équipe. La Commission est d'avis que l'employeur devait agir pour sécuriser le milieu de travail le temps de faire la lumière sur ces allégations.
>
> [144] Aussi, dans un contexte où l'employeur collige les informations en vue de décider des suites appropriées, son silence à l'endroit de Madame Lévesque durant les cinq jours ouvrables requis pour effectuer une analyse préliminaire de la situation et prendre une décision ne peut lui être reproché. Il témoigne plutôt de son souci de protéger le milieu et d'éviter tout geste de nature à provoquer une aggravation de la situation.
>
> [145] Conséquemment, la Commission est d'avis que le relevé provisoire de fonctions de Madame Lévesque était justifié. »[6]

La décision *Bouchard c. Québec (Ministère des Transports)*[7] [Onglet 11] est également très intéressante à ce sujet.

> [186] Ces évènements sont le point de bascule qui amène le ministère à envisager de relever provisoirement M. Bouchard de ses fonctions et à mandater une firme externe pour effectuer une enquête en matière de harcèlement psychologique à la DOA.
>
> [187] Des employés dénoncent une culture de menace et d'intimidation à la DOA attribuable à M. Bouchard qui rend le travail des employés invivable au point où certains s'interrogent sur leur avenir au SAG et d'autres décident de quitter. Des gestes et des

[6] La décision citée par la Commission au paragraphe 141 de l'extrait était la décision *Houle* et *Ministère des Transports du Québec*, 2016 QCCFP 4

[7] Bouchard c. Québec (Ministère des Transports), Commission de la fonction publique du Québec, 15 mai 2020, Me Caroline Gagnon

propos incivils sont rapportés ainsi que des abus de pouvoir justifiés, de manière éhontée, par l'obligation de respecter la loi et la réglementation en matière d'aviation.

[188] Le ministère est d'avis que s'il n'agit pas promptement, il enfreindra son obligation de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser les manifestations de harcèlement psychologique et d'incivilité portées à sa connaissance. Il doit offrir un milieu de travail sain aux employés.

[189] Il s'agit d'une situation urgente pour laquelle il doit agir rapidement et relever provisoirement M. Bouchard.

[190] Le ministère présume que les comportements de M. Bouchard sont de la nature d'une faute grave puisqu'ils constitueraient un manquement aux normes d'éthique et de discipline. À titre de cadre, il doit respecter et donner l'exemple au regard de l'application de la Politique et quant au respect des obligations statutaires relatives au harcèlement psychologique et à l'incivilité.

Finalement, notons qu'à ce stade, le critère applicable n'est pas celui de la démonstration de la faute. La loi est claire et la jurisprudence le confirme, il est question « d'un cas présumé » de faute grave. Ainsi, ce libellé ne prévoit pas qu'il faille faire enquête et vérifier en détail la véracité d'une dénonciation avant de procéder au relevé. En effet, ce serait là dénaturer l'objectif même du relevé, soit, justement, permettre à l'employeur de faire une enquête et procéder aux vérifications.

L'utilisation des termes « cas présumé » permet également d'affirmer que le seuil applicable n'est pas très élevé. Il faut certes que l'information soit crédible, mais, encore une fois, il ne s'agit pas d'avoir une preuve irréfutable d'une faute, puisqu'alors le relevé provisoire serait inutile.

Pour ces motifs, l'employeur soumet que la décision de l'employeur de relever provisoirement la plaignante de ses fonctions le 16 avril 2018 était bien-fondé et que l'appel de la plaignante à ce sujet doit être rejeté.

Le congédiement

Les principes

Le processus d'analyse d'un congédiement s'effectue par l'examen des questions en litige initialement mentionnées, soit, incidemment, par la réponse donnée à ces dernières.

Ainsi, dans un premier temps, il s'agit donc d'analyser les motifs au soutien du congédiement et d'évaluer si, en fonction de la balance des probabilités, l'employeur a démontré que les incidents reprochés à la plaignante se sont réellement produits.

À cet égard, les principes applicables sont ceux du droit civil général relatif à l'analyse de la preuve et de la crédibilité des témoins. Comme le mentionnait le juge Alain dans la décision *Champagne c. Hydro Québec* [Onglet 3], un dossier similaire, ceux-ci incluent entre autres « la vraisemblance d'un témoignage, l'intérêt à rendre témoignage, l'absence de contradictions, la corroboration, ainsi que l'affirmation de l'existence d'un fait, plutôt que sa négation »[8].

Dans un deuxième temps, il s'agit de déterminer si ces événements constituent une faute et si celle-ci est suffisamment sérieuse afin de justifier la sanction, soit le congédiement. Cette notion de faute s'interprète au regard du prisme de la personne raisonnable, c'est-à-dire est-ce que le comportement reproché est interdit ou encore constitue-t-il un écart par rapport à la norme ?

Finalement, quant à la sanction à imposer face à une faute, il s'agit d'un exercice qui se fait au regard de plusieurs facteurs que la doctrine et la jurisprudence ont établis au fil du temps[9]. La Commission a déjà rendu des décisions relativement à la doctrine et la jurisprudence applicable comme dans les décisions *Éric Côté c. Ministère du Revenu* et *Guy Ouellette c. Ministère du Revenu* [Onglets 9 et 10].

---

[8] Champagne c. Hydro-Québec, 2011 QCCS 5796, l'Honorable Alain Michaud, p.20 [Onglet 3] rapportant : (*Hôpital Louis-H. Lafontaine* –et– *Syndicat des travailleurs de l'Hôpital Louis-H. Lafontaine* (grief no 5289), Me Marc Boisvert, président du tribunal d'arbitrage, 4 janvier 1993, SOQUIJ 93A-33, p.9, rapporté à *Institut universitaire de gériatrie de Montréal* –et– *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2680* (griefs no 2000-09 et 2000-10), Me Jean-Pierre Lussier, 30 janvier 2002, p. 29 et 30))

[9] Éric Côté c. Ministère du Revenu, Commission de la fonction publique, 14 juillet 2009, Me Jean-Paul Roberge [Onglet 9]
Guy Ouellet c. Ministère du Revenu, Commission de la fonction publique, 26 août 2009, Me Anne Robert-Payne [Onglet 10]

À ce sujet, il est important de rappeler un concept largement reconnu, c'est-à-dire que le pouvoir des décideurs en matière disciplinaire n'est pas de se rendre la décision qu'ils auraient rendue à la place de l'employeur, mais bien de vérifier si la décision de celui-ci est raisonnable eu égard aux faits de l'affaire. La Commission écrivait à cet effet dans la récente décision *Audesse c. Ministère de la Sécurité Publique*[10] portant sur un congédiement pour vol de temps :

> « [121] Finalement, la Commission répète que son rôle n'est pas de se substituer à l'employeur et de se demander « s'il avait pu faire preuve de plus de clémence et de compassion ». Elle doit simplement vérifier si, eu égard à l'ensemble des circonstances, la sanction était disproportionnée ou injuste. »

Les faits

Dans le présent dossier, la Commission a entendu 21 témoins dans le cadre d'un procès qui aura duré 14 jours et pour lequel plus d'une centaine de pièces ont été déposées. Cette preuve a été faite relativement à une série d'événements reprochés à la plaignante par l'employeur dans la lettre de congédiement du 25 septembre 2018.

D'emblée, nous notons que la preuve présentée de part et d'autre est largement contradictoire. D'un côté, les témoins de l'employeur sont venus témoigner de comportements et de situations impliquant la plaignante. De l'autre côté, celle-ci a soit nié les comportements rapportés, soit esquivé le reproche en alléguant que d'autres auraient été responsables ou tentant de démontrer des fautes similaires de certains témoins de l'employeur. À cet égard, la plaignante a parfois dit ou sous-entendu que les témoins de l'employeur se seraient trompés quant à l'auteur des comportements rapportés. Finalement, sur ce dernier point, nous notons que la plaignante a parfois brouillé les cartes en tentant d'amalgamer un reproche à des événements auxquels aucun témoin n'a fait référence de près ou de loin.

Face à des versions contradictoires, afin de déterminer si l'employeur a rempli son fardeau, la première chose est de déterminer la valeur probante des versions, ce qui implique l'analyse de la crédibilité des témoins.

[10] Audesse c. Ministère de la Sécurité publique, 2017 QCCFP 19 (non rapportée dans le cahier d'autorités)

La crédibilité des témoins

À ce sujet, la jurisprudence est abondante et les principes sont bien connus. Outre ceux rapportés dans le jugement *Champagne c. Hydro-Québec*[11] précédemment mentionné, la Commission de la fonction publique a récemment rendu une décision intéressante.

Illustration jurisprudentielle

La décision *Bouchard c. Québec (Ministère des Transports)*[12] [Onglet 11] la Commission de la fonction publique indique qu'il faut analyser la crédibilité des témoins au regard des critères développés par de l'arbitre Marcheterre.

> [197] La Commission est manifestement en présence de versions contradictoires. Elle doit donc déterminer laquelle est la plus probante. Pour ce faire, il est nécessaire d'apprécier la crédibilité des différents témoins.
>
> [198] Dans l'affaire Rodriguez Vergera, la Commission des relations du travail s'exprime sur les principes applicables en matière d'appréciation de la crédibilité des témoins :
>
> > [67] Dans la décision de *Casavant frères ltée* c. *Syndicat des employés de Casavant frères ltée*, D.T.E. 86T-634, dans laquelle aux pages 16 à 18, l'arbitre Richard Marcheterre, tout en soulignant que chaque cas en est un d'espèce, énumère des critères d'appréciation de la crédibilité des témoins. Il mentionne :
> >
> > 1. Il vaut mieux favoriser un témoignage affirmatif que de pure négation;
> > 2. La vraisemblance, la cohérence;
> > 3. La constance dans les déclarations;
> > 4. L'intérêt;
> > 5. La manière de témoigner;
> > 6. La réputation;
> > 7. Le mobile, l'animosité, le coup monté;
> > 8. La probabilité.

[11] Précitée note 8

[12] Bouchard c. Québec (Ministère des Transports), Commission de la fonction publique du Québec, 15 mai 2020, Me Caroline Gagnon

> [68] Tout en étant d'accord avec ces critères, dans la décision *Brunet* c. *Couche-Tard inc*., 2008 QCCRT 0545, la Commission a mis un bémol au premier critère. Ne pas croire quelqu'un parce qu'il nie les faits peut avoir un effet pervers. En effet, il serait cynique de condamner quelqu'un qui n'a rien fait, simplement en se basant sur le fait qu'il nie l'avoir fait. Il faut tenir compte que l'appréciation des témoignages passe par l'analyse de certains facteurs liés aux circonstances particulières de chaque affaire. La crédibilité s'apprécie avec du concret, la version du témoin doit être cohérente, vraisemblable et probable et non simplement possible.
>
> [69] Un témoignage corroboré par les faits ou par la simple logique est plus vraisemblable que celui qui est contredit par ces mêmes éléments. Le décideur est moins porté à croire le témoin qui ajuste, modifie ou donne plusieurs versions de son récit. Il est vrai que l'on peut retrouver certaines divergences mineures entre une déclaration antérieure et un témoignage ou lors du contre-interrogatoire, mais généralement cela n'affecte pas la crédibilité du témoin. Cependant, plus le nombre de contradictions mineures est important, plus la crédibilité du témoin en est affectée. Elle l'est encore plus si cette contradiction est majeure.

De manière générale, l'employeur soumet que ses témoins ont été beaucoup plus crédibles que la plaignante. En effet, leurs témoignages sont affirmatifs et cohérents individuellement et les uns avec les autres. Les témoins de l'employeur ont été constants dans leurs déclarations à l'enquêteur Boies ainsi que dans leurs interrogatoires et contre-interrogatoires. Ils se sont également corroborés les uns envers les autres à plusieurs reprises. Les témoins de l'employeur n'ont aucun intérêt à témoigner et indiquaient même dans plusieurs cas craindre les représailles de la plaignante se faisant. Ils ont témoigné d'une manière beaucoup plus crédible dans l'ensemble, leurs émotions, leurs expressions et leur spontanéité ne laissaient aucun doute sur la véracité des éléments rapportés. Finalement, notons que ceux-ci ont témoigné de manière posée et qu'aucun d'entre eux n'a exagéré la situation. Ils ont tous nuancé ce qui devait l'être et ont tous admis les limites de leurs souvenirs. Plusieurs n'ont pas hésité à donner du crédit à la plaignante lorsque celui-ci était dû.

D’un autre côté, la plaignante a certes témoigné avec aplomb, mais cela n’est nullement aidant eu égard au résultat.

La plaignante témoigne avec assurance sur tout. Or, il y a des éléments où la plaignante a objectivement tort et témoigner avec aplomb sur de tels éléments nuit à l’ensemble de la crédibilité du témoignage bien davantage qu’une admission d’incertitude ou de marge d’erreur. Notons par exemple :

> Le nombre de postes vacants et le nombre d’employés occasionnels afin de pallier à ces postes vacants à son arrivée en poste.
> Son erreur quant à la teneur du courriel A17 sur les souhaits de Monsieur Gingras vis-à-vis du processus d’appel d’offres pour le « Mandat 20 ans ».
> L’existence de désignation pour Messieurs Couture et Quirion à son arrivée.
> L’origine des noms proposés dans le cadre de l’offre de coach à l’été 2017.
> La date à laquelle elle prit connaissance de l’organigramme du 13 août 2018 à cette même date alors que celui-ci n’était pas en ligne.

Relativement à certains de ces points, notons la propension de la plaignante à compléter l’information disponible en fonction d’éléments circonstanciels et d’en témoigner comme un fait avéré. Prenons par exemple la situation de l’origine des noms proposés dans le cadre de l’offre de coach. Certes, ceux-ci étaient également sur le Link’in de Madame Julie Dubé tel qu’en témoigne la plaignante. Or, il ne s’agit pas de la source des noms, celle-ci étant des conseillères du Trésor. La plaignante, notant que les noms étaient sur le Link’in de Madame Dubé, a conclu que les noms venaient. Il n’y eut aucune remise en question ou doute quant à cette conclusion, et ce, même jusqu’après le contre-interrogatoire.

Notons également à cet égard le témoignage de la plaignante sur la pièce A3. Celle-ci allègue que Madame Malenfant a fait les modifications. Après vérification, Madame Malenfant indique avoir fait certaines modifications, mais pas toutes, soit celle en jaune, mais pas celle en rose dans la pièce de l’employeur E69. Notons que les corrections qui n’ont pas été faites par Madame Malenfant ressemblent étrangement aux corrections faites au document E68 dans un document

demandé par l'employeur à la plaignante. La plaignante a néanmoins témoigné des corrections du document comme d'un fait entièrement issu de Madame Malenfant.

Également, nous mentionnons précédemment que la plaignante avait tendance à brouiller les cartes. Ceci a souvent été accompli en amenant en témoignage des événements périphériques au litige et en expliquant en quoi ces événements étaient bénins ou pourquoi le comportement issu de ces événements était justifié dans les circonstances. Or, l'employeur ne conteste généralement pas ces événements ou la justesse du comportement de la plaignante dans ces situations. Il est alors aisé pour la plaignante de témoigner avec aplomb d'une situation avérée dans laquelle elle n'est pas fautive tout en évitant de traiter par ailleurs des réels reproches. Notons comme exemples :

> L'ensemble du témoignage de la plaignante sur l'événement portant sur le party de Noël visait à démontrer pourquoi elle était justifiée de ne pas souhaiter la présence de Monsieur Richer. Si, eu égard aux explications ceci peut se comprendre, cela ne traite aucunement du reproche fait, soit d'avoir créé un malaise. Il était clair de la preuve de l'employeur que ce malaise n'a pas été créé à cause de la raison pour laquelle la plaignante ne souhaitait pas la présence de Monsieur Richer, mais qu'il s'agissait du moment et surtout la manière dont elle s'y est prise pour le demander aux membres du comité.
>
> Afin de démontrer sa gestion de Madame Malenfant ou encore des maladresses de celle-ci, la plaignante dépose des courriels faisant état d'initiatives de Madame Malenfant (Pièces A13 et A14) alors que sa gestion de ces situations n'est pas en cause. Son comportement auprès de Madame Malenfant à d'autres moments a fait l'objet de preuve.
>
> La plaignante a également traité des situations à son arrivée avec Madame Malenfant et Monsieur André Bouchard ainsi que de la situation avec Madame Moreau, lesquelles ne lui sont pas reprochées.
>
> Dans son témoignage portant sur les commentaires tenus sur son équipe dans le cadre du « Mandat 20 ans », la plaignante a traité de la gestion de l'appel d'offres traitant longuement des irrégularités du processus d'appel d'offres (Pièce A17) alors que c'est complètement périphérique aux commentaires qui lui sont reprochés.

> Dans son témoignage relativement à des commentaires dénigrants sur Monsieur Reid, la plaignante a traité d'un événement relatif au « Bilan et perspectives 2017 » (Pièce A21) en rapportant qu'à cet égard « elle a peut-être dit que M. Reid avait changé d'idée » en omettant complètement l'ensemble des autres situations rapportées par les témoins et sous-entendant que c'est ce que les témoins ont peut-être mal compris.

Finalement, puisque cet élément est inscrit dans la liste de l'arbitre Marcheterre, nous souhaitons ici attirer l'attention de la Commission sur le septième point de la liste, soit « le mobile, l'animosité, le coup monté ». Cette notion de « coup monté » nous interpelle puisqu'il s'agit exactement de l'impression que nous laisse le témoignage de la plaignante. En effet, retenir ce témoignage implique nécessairement de faire fi de l'ensemble des témoignages crédibles des témoins de l'employeur. Il faudrait nécessairement conclure que ceux-ci ont tous menti, se sont concertés ou ont été contraints de témoigner de la manière dont ils l'ont fait et qu'ils ont inventé les événements qu'ils rapportent. Bref qu'il s'agit d'un vaste complot. Cela semble impossible en l'absence d'une telle démonstration, il s'agit d'une théorie complètement farfelue digne des plus grandes théories du complot.

Il faudrait d'ailleurs aussi se demander quel était l'objet de ce complot. Serait-ce congédier la plaignante ? La Commission a entendu les témoignages de M. Pierre Reid et de Madame Julie Dubé, l'arrivée de Madame Tremblay était souhaitée et il est clair que le congédiement de celle-ci n'a pas été fait de gaieté de cœur. Retenir le témoignage de la plaignante nécessiterait d'expliquer ou démontrer comment autant de témoins de l'employeur auraient pu se méprendre ou mentir, mais aussi pourquoi l'employeur aurait même eu avantage à ourdir tel complot.

Bref, l'employeur soumet que le témoignage de la plaignante n'est pas crédible, ou encore que les parties de son témoignage qui peuvent l'être ne sont pas utiles au litige.

Les motifs de reproches

Afin d'analyser plus en détail la preuve entendue sur les différents motifs, nous reprendrons ici l'ensemble des paragraphes de la lettre de congédiement afin de résumer la preuve entendue et y appliquer brièvement les critères précédemment mentionnés.

1 : « À l'automne 2016, lors de la première rencontre avec l'ensemble de votre personnel, avoir affirmé que dans votre dernier emploi, vous aviez le surnom « Madame Spic and Span », et que par conséquent, vous étiez venue dans notre institution pour faire du ménage; »

> Dans son témoignage et dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E7), Madame Tremblay nie avoir tenu ces propos et indique que ce serait Madame Malenfant qui aurait tenu ces propos sur elle.
>
> Nadia Larocque a témoigné et indiquait dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E23) avoir entendu Madame Tremblay se présenter comme Madame « Spic and Span » et dire « qu'elle va faire du ménage » lors de la première rencontre, soit le 31 octobre 2016.
>
> Manon Alain a témoigné et indiquait dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E24) avoir entendu la plaignante se présenter comme Madame « Spic and Span » lors de la rencontre du 31 octobre 2016.
>
> Jasmin Laferrière a témoigné à l'effet que lors de la première rencontre avec la plaignante, celle-ci indique qu'elle « va faire le ménage ». Il ajoute qu'il a trouvé cela démobilisant et particulier.
>
> Maryse Malenfant témoigne à l'effet qu'elle n'était pas présente lors de la présentation du 31 octobre étant alors en invalidité. Madame Malenfant ajoute à une question de contre-interrogatoire que c'est Madame Tremblay « qui se qualifie comme ça » (NDLR « Madame Spic and Span »).

Sur ce point, deux témoins présents à la rencontre ont affirmé avoir entendu la plaignante se surnommer « Madame Spic and Span » lors de leur première rencontre d'équipe le 31 octobre 2016 et trois témoins ont affirmé l'avoir entendue dire venir « faire du ménage ». Finalement, la personne ciblée par Madame Tremblay comme étant la source du commentaire témoigne ne même pas avoir été à la rencontre du 31 octobre 2016, étant en congé maladie à ce moment.

Face à cette preuve, l'employeur soumet avoir démontré en fonction de la balance des probabilités que Madame Tremblay a tenu les propos reprochés. La dénégation de Madame Tremblay n'est pas crédible.

2 : À l'automne 2016, lors d'une rencontre au Service de la conformité et soutien aux systèmes informatiques en financement politique, avoir affirmé aux personnes présentes que vous n'aviez pas l'intention de vous faire intimider et que le bouton « eject » n'est jamais trop loin, créant un malaise chez les gens présents;

Dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E7), la plaignante indique se rappeler de la rencontre, mais qu'elle n'a jamais tenu ces propos lors de celle-ci. Elle indique que ce serait plutôt Martin Morin qui utilisait ce vocabulaire.

Dans son témoignage du 8 mai 2019, la plaignante réitère que c'est Martin Morin qui utilisait ce vocabulaire.

Dans son témoignage du 4 février 2020, la plaignante indique qu'il y a bel et bien eu une rencontre avec le personnel du SCFP (qui portait alors un autre nom) à laquelle Monsieur Quirion était présent. Elle ajoute ensuite, en déformant le témoignage de Monsieur Quirion, que celui-ci aurait indiqué que c'était lors de la formation sur le HP qu'elle aurait tenu ces propos. Elle mentionne aussi que la première rencontre avec Monsieur Quirion était celle du 31 octobre 2016 et non pas la rencontre avec le SCFP. Elle indique qu'à aucune de ces 3 rencontres elle n'a tenu ces propos. La plaignante ne fait toutefois aucunement mention de Monsieur Martin Morin lors du témoignage du 4 février 2020.

Vincent Quirion a témoigné et indiquait dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E40) que Madame Tremblay a dit lors d'une première rencontre d'équipe du SCFP que « le bouton éject n'était pas loin » et « qu'elle pouvait peser le bouton assez fort qu'il revole ». Celui-ci précisait dans son témoignage que cette rencontre « suivait la formation sur la civilité tenue début novembre », ce qui ne porte aucunement à confusion quant à son moment ou sa nature, contrairement aux prétentions de la plaignante le 4 février 2020.

Ni Madame Tremblay ni Monsieur Quirion n'indiquent que Monsieur Morin aurait été présent à la rencontre d'équipe du SCFP.

Martin Morin indique à la page 10 l'annexe à sa déclaration (Pièce E49) que les commentaires de Madame Tremblay lors de cette réunion lui ont été rapportés. Il faut en déduire qu'il n'était pas à ladite rencontre.

Sur ce point, Monsieur Quirion est formel : Madame Tremblay a tenu ces propos lors de la rencontre d'équipe du SCFP qui suivait la formation sur la civilité et le harcèlement tenue au début novembre 2016. La preuve démontre également que Monsieur Morin, auteur des propos selon Madame Tremblay, n'était pas présent lors de cette rencontre avec le personnel du SCFP.

Face à cette preuve, l'employeur soumet avoir démontré en fonction de la balance des probabilités que Madame Tremblay a tenu les propos reprochés. La dénégation de Madame Tremblay n'est pas crédible.

3 : Quelques semaines suivant votre entrée en fonction, être intervenue dans l'organisation du party de Noël 2016, au point de créer un malaise important et par conséquent, provoquer la dissolution du « club social » de la Direction des partis politiques;

> Dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E7), la plaignante indique qu'elle a de la difficulté à croire que le comité social n'existe plus, car il y a eu une activité à Noël 2017.
>
> Lors de son témoignage du 4 février 2020, après avoir entendu les témoignages de Monsieur Jasmin Laferrière et de Madame Marie-Christine Bilodeau, la plaignante indique qu'elle avait appris la venue de Monsieur Michel Richer et qu'elle ne souhaitait pas le voir là vu certaines situations entre ce dernier et des employés de la DFPP. Elle indique avoir demandé à Marie-Christine Bilodeau de téléphoner à Monsieur Richer pour annuler. Elle ajoute du même souffle qu'elle a aussi elle-même appelé Monsieur Richer pour lui demander de ne pas venir.
>
> Jasmin Laferrière indiquait dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E27) que l'intervention de la plaignante en demandant d'appeler un invité pour annuler a été la mise à mort du comité. Lors de son témoignage, ce dernier précise que les invitations étaient faites à l'avance et que la liste des invités était disponible. Or, le 2 décembre, le jour même de l'événement, il est informé par Madame Bilodeau que Madame Tremblay veut voir l'invitation de Monsieur Richer retirée. Il témoigne que cela jette un grand froid sur les membres du comité qui se sont réunis et que Madame Bilodeau est visiblement ébranlée de sa conversation avec Madame Tremblay. Les membres du comité ont déterminé que Madame Julie Poirier devrait appeler, celle-ci ayant eu le moins de contact avec Monsieur Richer dans le passé, ce que cette dernière n'a pas apprécié devoir faire.

Monsieur Laferrière a ensuite témoigné sur un courriel de différents membres du comité (Pièce E28) dans lequel ces membres du comité indiquent les uns après les autres leur désir de cesser leur participation au comité. Le témoin ajoute que les gens ont imputé ce désir à la situation précédemment mentionnée et que le départ de ces gens a entraîné la fin des activités du comité tel qu'il était alors connu.

Madame Bilodeau a témoigné à l'effet que, le 2 décembre 2016 au matin, Madame Tremblay s'est violemment fâchée contre elle lorsqu'elle lui confirme l'invitation de Monsieur Richer au party, et ce, alors que la liste des invités était connue depuis la mi-octobre. Un peu plus tard dans la matinée, Madame Bilodeau témoigne être retournée voir Madame Tremblay, suite à quoi celle-ci lui a demandé de désinviter Monsieur Richer. Le comité s'est ensuite réuni et a convenu que Madame Poirier allait appeler Monsieur Richer, ce que celle-ci ne semble pas avoir apprécié.

Madame Bilodeau témoigne à l'effet que suite à cet événement, plusieurs membres du comité ont quitté le comité, dont elle-même en relation directe avec cet événement.

Sur ce point, Monsieur Laferrière et Madame Bilodeau sont formels : l'intervention de Madame Tremblay envers Madame Bilodeau et sa demande de faire désinviter un ancien gestionnaire par les membres du comité a créé un grand malaise chez ces derniers.

La preuve est également à l'effet qu'immédiatement après l'événement, la majorité des membres du comité ont indiqué leur désir de cesser leur collaboration au sein du comité (Pièce E28). Monsieur Laferrière et Madame Bilodeau imputent leur propre départ et ceux de leurs collègues à l'événement du 2 décembre.

Le témoignage de la plaignante relativement aux motifs derrière sa demande passe à côté du point. Le bien-fondé de la présence ou de l'absence de Monsieur Richer n'est pas en cause. Il s'agit du moment et de la manière dont la plaignante effectue sa demande et, conséquemment, de ses effets sur le comité social qui sont problématiques. Au surplus, la version de la plaignante à l'effet qu'elle a également téléphoné à Monsieur Richer est peu crédible. Pourquoi avoir demandé au comité l'accomplissement de cette tâche vraisemblablement délicate si elle l'avait fait ou si elle était pour le faire elle-même ?

La plaignante a déposé un billet médical (Pièce A11) faisant état de rougeurs incontrôlables, le tout, nous imaginons, afin de diminuer la portée du témoignage de Madame Bilodeau relativement à leur rencontre. Nous soumettons que ceci n'a aucune valeur. En effet, qu'il s'agisse du témoignage de Madame Bilodeau ou des témoignages d'autres témoins dans des situations similaires où est décrite la colère de Madame Tremblay, ceux-ci ne se limitaient pas à la couleur de son visage. En effet, les différents témoins ont certes fait état que Madame Tremblay devenait rouge lorsqu'elle était en colère, mais ils témoignaient également d'un ensemble d'autres éléments justifiant également la colère, tels le langage, le volume, l'expression faciale, etc. Prétendre que vu la condition médicale de la plaignante l'ensemble des témoins se sont mépris quant à l'état émotionnel de la plaignante est une insulte à l'intelligence. Tel que quelques témoins l'ont mentionné, l'interprétation des émotions est une capacité humaine de base et celle-ci n'est certes pas limitée à la couleur du visage. Au surplus, si les rosacées de la plaignante sont incontrôlables, la corrélation temporelle de celles-ci avec les autres signes rapportés par les témoins est troublante.

Face à cette preuve, l'employeur soumet avoir démontré en fonction de la balance des probabilités que Madame Tremblay a créé un malaise au sein du comité qui a entraîné sa dissolution.

4 : Avoir eu des comportements inappropriés et dénigrants envers un employé qui assurait l'intérim à titre de directeur dans votre direction;

Dans le cadre de son témoignage le 8 mai 2019, la plaignante réitère ce qu'elle mentionne dans sa déclaration (Pièce E7).

- Elle y nie avoir tenu les propos relatifs au contrôle de l'agenda de Monsieur Reid.
- Elle y précise qu'il est possible qu'elle ait été prompte, mais pas bête. Elle ajoute qu'elle voyait très peu Monsieur Couture.
- Elle nie avoir été dénigrante lors d'une rencontre sur le budget.
- Elle indique qu'elle envoyait plusieurs courriels, mais principalement à Monsieur Arseneault et Monsieur Morin.
- Elle indique qu'elle ne retenait pas Monsieur Couture ni n'a dénigré de personnel.

Lors de son témoignage le 4 février 2020, la plaignante indique :

- Relativement à la question des signatures, elle aurait mentionné à Monsieur Couture devoir faire des vérifications. À une question de son procureur, elle ne répond pas réellement sur le caractère sec de sa réponse tel que soulevé par Monsieur Couture.
- Sur le fait d'avoir été bête avec Monsieur Couture devant des employés et les gestionnaires, elle joue sur les mots en indiquant ne pas pouvoir situer l'allégation puisque selon elle Monsieur Couture n'avait pas de gestionnaire sous lui.
- Elle ajoute « Ça se peut j'aie parlé fort, prompt, je répète 10 fois, la 11e j'ai peut-être été à pique », sans toutefois nous expliquer quelle situation aurait-elle eu à expliquer 10 fois.
- Sur la question de la rencontre budgétaire, elle indique encore ne pas avoir pu situer l'allégation avec l'enquêteur puisque selon elle la question du budget était close le 25 novembre 2016.
- Malgré avoir entendu le témoignage de Monsieur Couture, elle réitère qu'à sa connaissance il n'y a pas eu de rencontre budgétaire en décembre, en faisant totalement abstraction du fait que Monsieur Couture la situe fin « novembre début décembre » et qu'elle se rappelle avoir eu une discussion ou Monsieur Couture, Monsieur Morin et suite aux demandes budgétaires de Monsieur Couture lors de laquelle Monsieur Couture aurait levé le ton à l'endroit de Monsieur Morin.
- Au surplus, en contre-interrogatoire, Madame Tremblay a admis que le processus budgétaire n'était pas réellement terminé puisqu'elle devait aller en débattre en comité de direction en janvier 2017.
- Elle nie avoir dénigré des gens dans son bureau devant Monsieur Couture. Elle indique qu'elle n'avait pas beaucoup de rencontres avec Monsieur Couture alors qu'il était gestionnaire par intérim. Elle souligne entre autres qu'il lui aurait été impossible de dénigrer quelqu'un qui n'est pas encore en poste comme Madame Hélène Lachance, le tout en faisant totalement abstraction du fait que Monsieur Couture ne limite nullement ces rencontres au moment où il faisait l'intérim.

Monsieur Simon Couture a témoigné et indiquait dans sa déclaration (Pièce E32) que lorsqu'il a demandé à la plaignante son aide afin de faire signer par Monsieur Reid des documents importants, elle lui répond sèchement que « l'on ne peut contrôler l'agenda du DGE et que ça ne marche pas comme ça ». Monsieur Couture n'indique aucunement que Madame Tremblay lui a mentionné devoir faire des recherches. Monsieur Couture ajoute qu'à ce moment, il sent que Madame Tremblay lui parle « comme s'il était un peewee » et qu'elle semble mécontente.

Monsieur Couture témoigne, contrairement à Madame Tremblay, qu'ils avaient des rencontres fréquentes. En effet, il indique avoir été témoin de commentaires négatifs de manière régulière, soit chaque semaine. Il n'indique toutefois pas qu'il s'agit alors systématiquement de rencontres formelles planifiées à l'agenda, ce à quoi Madame Tremblay semble se borner. Monsieur Couture ajoute qu'après l'intérim les rencontres étaient moins fréquentes.

Monsieur Couture témoigne que la plaignante est souvent bête avec lui. Il indique qu'il est difficile pour lui de donner des exemples puisqu'il s'agit principalement de comportement non verbal. Il indique que « Lorsqu'elle est fâchée, son non verbal le dit très bien ». Il donne également comme exemple que la plaignante le saluait rarement et qu'elle lui coupait la parole lors de réunion.

Monsieur Couture témoigne et indique dans sa déclaration que lors d'une rencontre budgétaire, qu'il situe fin novembre début décembre, et lors de laquelle il demandait des effectifs supplémentaires, il indique que la plaignante « lui rentre dedans pendant 30-45 minutes sur la gestion des deniers publics, que sa demande est abusive, sans queue ni tête, qu'il s'agit de mauvaise gestion ». Il indique que pendant ce laïus, les collègues regardent par terre et que la plaignante le « fusille du regard ». Il indique s'être senti humilié.

- À une question de contre-interrogatoire qui lui soumet erronément que le budget était adopté le 25 novembre 2016, alors que ce n'était qu'une étape préliminaire, le témoin maintient qu'il y a eu une rencontre fin novembre début décembre.

Monsieur Couture ajoute ensuite qu'en après-midi, il rencontre à nouveau la plaignante afin de discuter de ses demandes budgétaires et que Martin Morin est présent. Lors de cette rencontre, malgré la position adoptée par la plaignante le matin, elle lui accorde alors sa demande.

- Il est à noter que la plaignante se souvient de cette seconde rencontre, mais bizarrement pas de la première.

Monsieur Couture témoigne sur les nombreux commentaires qu'il a entendus sur ses collègues de la part de Madame Tremblay lors de différentes rencontres pendant et après son intérim.

Sur ce point, le témoignage de Monsieur Couture est formel et crédible. Les émotions visibles de ce dernier lors de son témoignage ne peuvent laisser indifférentes. Certes, elles nuisent à la clarté du propos, mais elles ne peuvent avoir été feintes et démontrent sans l'ombre d'un doute la réalité du ressenti issu du comportement de la plaignante. Celle-ci a été sèche et bête envers lui à plusieurs reprises, dont lors d'une rencontre budgétaire où son comportement était totalement inapproprié et dénigrant. La plaignante a également eu un comportement inapproprié en tenant des propos dénigrants sur des collègues en présence de Monsieur Couture.

Notons ici ce dernier point sera réanalysé plus en profondeur dans le cadre de motifs subséquents. En effet, relativement au fait de tenir des propos dénigrants contre des collègues en présence de Monsieur Couture, il faut distinguer ce qui est reproché dans le cadre du présent motif, soit avoir un comportement inapproprié en présence de Monsieur Couture, de ce qui est reproché aux points 10, 11 et 12 de la lettre de congédiement, soit tenir des propos dénigrants sur des collègues.

Le témoignage de la plaignante est ici caractérisé par sa propension à jouer sur les mots et sa prétendue difficulté à situer les événements. Elle se borne aux allégations soumises par l'enquêteur alors qu'elle a entendu le témoignage de Monsieur Couture. Bref, elle tente de détourner l'attention du problème.

La pièce E56, le plan d'élaboration des dépenses, vient certes indiquer que le 25 novembre était une date importante, mais nullement la date finale du processus tel que le soumet la plaignante. Le tout supporte le témoignage de M. Couture.

L'employeur soumet en conséquence avoir prouvé le 4e motif de la lettre.

5 : À plusieurs reprises, avoir manifesté un comportement agressif et/ou utilisé un ton élevé, voire crier, à l'endroit de certains employés;

> Dans le cadre de ses témoignages et de sa déclaration (Pièce E7), la plaignante nie en bloc avoir manifesté un comportement agressif ou avoir élevé le ton. Tout au plus, elle pourrait avoir parlé un peu plus fort en présence de Monsieur Pascal Bélanger ou de Monsieur Jérémie Aubé. Lors de son témoignage du 4 février 2020, la plaignante esquive davantage les questions en tentant, la plupart du temps, d'expliquer pourquoi elle aurait pu avoir été irritée d'une situation ou d'une autre au lieu de répondre clairement, soit indiquer quel était l'impact de cette irritation sur son comportement.

À ce sujet, pratiquement l'ensemble des témoins de l'employeur ayant côtoyé la plaignante indiquent au contraire avoir été témoins de tels comportements de la part de la plaignante. En fait, la majorité d'entre eux l'indiquent même comme un élément caractérisant de la plaignante.

> Andréanne Gauvin a indiqué dans sa déclaration (Pièce E11) et a témoigné à l'effet que le comportement de Madame Tremblay était un peu comme des montagnes russes. Elle pouvait parler fort et « s'enflammer » au point ou lors d'un événement particulier où Madame Tremblay voulait « sacrer dehors » Madame Malenfant. Madame Gauvin indique que Madame Tremblay « était debout, gesticulait, elle était très en colère. De base, elle a une voix forte qui porte. Là c'était des cris ». Madame Gauvin indique que lors de cet événement elle croyait des gens hors de la salle pourraient entendre ces propos de Madame Tremblay.
>
> Nadia Larocque témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E23) que Madame Tremblay « peut lever le ton et être intimidante par son comportement ». Elle témoigne d'une situation ou, dans le cadre d'une rencontre visant à discuter d'un courriel, Madame Tremblay a levé le ton à son égard et l'a fusillée du regard.
>
> Luc Goulet, témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E25) qu'il a entendue à quelques reprises (entre 2 et 4) Madame Tremblay crier dans son bureau alors que la porte était fermée. Il témoigne également d'une situation où, dans le cadre d'une rencontre similaire à celle de Madame Larocque, Madame Tremblay a parlé fort à son

égard en ayant des regards fixes au point de préciser « ce n'est pas une rencontre pour discuter, mais une attaque ».

Jasmin Laferrière témoigne à l'effet que le ton de Madame Tremblay a monté lorsqu'il a refusé de prendre l'intérim de Hélène Lachance.

Maryse Malenfant témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E29) que Madame Tremblay pouvait se fâcher fréquemment et qu'à ces moments elle « devenait très criarde, avait des yeux méchants, une mâchoire crispée et marchait très fort ». Madame Malenfant témoigne aussi d'événements où Madame Tremblay a eu un ton accusateur à son égard relativement au remplacement de néons, où Madame Tremblay lui a lancé un commentaire déplacé « tu as fini ta gastro » et un dernier relativement à la réaction de Madame Tremblay à un courriel demandant aux employés de préciser leur utilisation des pigeonniers.

Karine Paquet témoigne que dès les premiers jours où elle a commencé à travailler, elle a constaté que Madame Tremblay avait des sautes d'humeur. Lorsqu'elle était irritée, elle haussait le ton, avait le visage rouge, marchait fort et pouvait claquer la porte. Madame Paquet témoigne d'un événement où la plaignante l'a pointée du doigt en parlant d'elle de manière peu élogieuse à des collègues. Madame Paquet témoigne également d'un événement où elle a entendu Madame Tremblay parler très fort dans son bureau avec Marc Arseneault. Finalement, Madame Paquet témoigne aussi avoir entendu Madame Tremblay crier à l'endroit de Madame Brigitte Paradis à partir de son bureau.

Simon Couture témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E32) que la plaignante peut être agressante. Il souligne dans son témoignage qu'elle peut hausser le ton et cogner sur un bureau. Il souligne toutefois que la plaignante ne sacre pas et ne lance rien. Il précise qu'il s'agit plutôt du ton et du non verbal. Il témoigne également de l'événement de la rencontre budgétaire ou il se dit « fusillé des yeux » par la plaignante.

Sai-Yo Yuen témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E34) que Madame Tremblay est colérique. Il précise dans son témoignage avoir été témoin de ce comportement 7 ou 8 fois alors qu'elle adopte un ton sec, parle fort, se crispe et est tendue. Elle le menace d'inclure dans ses attentes des objectifs dont il vient lui annoncer des retards.

Jérémie Aubé témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E37) relativement à une situation où Madame Tremblay a eu une montée de colère le 28 novembre 2017. Il indique que tout d'un coup, alors qu'ils étaient dans une discussion normale et en arrivant

à discuter de Madame Malenfant, Madame Tremblay se met tout d'un coup à crier sur un ton très fort. Cela a déstabilisé Monsieur Aubé.

Marie-Christine Bilodeau a témoigné relativement à un événement le 2 décembre 2016 où Madame Tremblay s'est fâchée contre elle relativement au party de Noël. Madame Bilodeau indique que Madame Tremblay était sèche que le ton utilisé était « très très fort » et que la gestuelle de Madame Tremblay démontrait de la « rage ». Madame Bilodeau rapporte également un événement à l'été 2017 où Madame Tremblay est fâchée contre Madame Paquet et qu'elle parle sur un fort en pointant du doigt Madame Paquet. Madame Bilodeau ajoute qu'elle a également été témoin de ce type de comportement de manière récurrente alors que Madame Tremblay parlait souvent fort, criait ou avait l'air fâchée, soit quelques fois par semaine et qu'elle pouvait alors claquer des portes, claquer des talons ou crier aux gens de venir la voir au lieu d'aller les chercher.

Vincent Quirion témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E37) relativement à un événement ou Madame Tremblay « l'engueule » sur un ton assez fort pour que « tout le monde l'entende ».

Pascal Bélanger, pourtant appelé à témoigner par la plaignante, indiquait dans sa déclaration (Pièce A7) que Madame Tremblay avait levé le ton à son égard à quelques reprises, citant au moins deux exemples. Il mentionnait également dans sa déclaration une situation où Madame Tremblay s'était impatientée et où son ton était plus élevé qu'à l'habitude envers lui et Madame Brigitte Paradis.

Il est à noter que même au niveau des ressources humaines, certains intervenants ont été à même de constater ce comportement qui semble transcender la personnalité de Madame Tremblay.

- Madame Andréanne Gauvin tel que précédemment mentionné.
- Madame Jésabelle Sirois et Madame Julie Dubé ont été témoins du comportement de Madame Tremblay envers Madame Cléroux le 12 décembre 2017.
- Madame Julie Dubé a été témoin de comportements exubérants de Madame Tremblay lors de comités de direction.
- Madame Julie Pelletier a été témoin du comportement et du ton de la plaignante lors des rencontres avec Madame Larocque et Monsieur Goulet, qu'elle qualifie de totalement inapproprié.

À ce sujet, la preuve est écrasante et indéniable. Un nombre important de témoins, incluant le témoin de la plaignante, ont vu, entendu la plaignante parler fort, crier ou encore ressenti son comportement agressif.

À l'intérieur même ce motif, il faut également considérer l'ensemble des comportements inadéquats ou des réactions exagérées ou particulières de la plaignante et desquels les témoins ont traité même s'ils ne consistaient pas spécifiquement en des cris ou des comportements agressifs. En effet, cela permet d'analyser de manière globale la personnalité de la plaignante et l'impact sur l'ambiance de travail, le tout permettant d'appuyer que les comportements agressifs rapportés par les témoins sont plus probables qu'improbables.

Face à cette preuve, l'employeur soumet avoir démontré en fonction de la balance des probabilités que Madame Tremblay a eu un comportement agressif et a haussé le ton, voire crier à l'égard de plusieurs employés à plusieurs reprises.

6 : Avoir eu des comportements d'évitement à l'endroit de certains employés, notamment en ne les saluant pas en les croisant au travail, en les ignorant, en ne leur adressant pas la parole, créant même, pour l'un d'entre eux, de l'incertitude pour son emploi;

> Madame Tremblay nie avoir ignoré Nadia Larocque et Luc Goulet après la rencontre de janvier 2017 indiquant qu'elle n'était possiblement que préoccupée par autre chose. Dans son témoignage du 4 février 2020, Madame Tremblay ignore complètement le témoignage de Madame Karine Paquet relativement à la crainte qu'a eue celle-ci relativement à son emploi.
>
> Nadia Larocque indique dans sa déclaration (Pièce E23) qu'au courant de l'année 2017, après la rencontre de reproches de janvier, la plaignante ne la salue pas. Elle précise dans son témoignage que cela n'est certainement pas dû à une préoccupation de Madame Tremblay, puisqu'elle est à même de constater que leurs regards se croisent, mais que la plaignante le détourne au lieu de saluer.
>
> Luc Goulet indique dans sa déclaration (Pièce E25) que suite à la rencontre de reproches de janvier 2017, la plaignante l'ignore lorsqu'elle le croisait. Il ajoute dans son témoignage

qu'il constate alors que lorsqu'il croise Madame Tremblay, celle-ci évite le regard. Il constate également qu'à la cafeteria elle dit bonjour à des gens, mais l'ignore lui.

Karine Paquet témoigne que suite à l'événement où Madame Tremblay est venue se plaindre d'elle à ses collègues, elle a été sidérée et qu'elle a envoyé un message à Martin Morin (Pièce E31), car elle craignait pour son emploi. Elle témoigne avoir pleuré et avoir été stressée, inquiète et craintive face à cet événement. Madame Paquet ajoute que par la suite, la plaignante l'a ignorée pendant 1 semaine en ne lui adressant pas la parole, ne la regardant pas au point de demander les choses par courriel. Elle a craint pour son emploi pendant 2 semaines. Ce sont ses collègues qui l'ont rassurée.

Martin Morin indique dans l'annexe à sa déclaration (Pièce E49) qu'il a eu ce texto. Il a fait référence à cela dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E48).

Les témoignages de Madame Larocque, Monsieur Goulet et Madame Paquet sont clairs, il ne s'agissait pas uniquement de l'expression d'une personnalité lunatique, tel que la plaignante semble le proposer. Elle ne leur adressait pas la parole et les ignorait en réaction à des situations.

Face à cette preuve, l'employeur soumet avoir démontré en fonction de la balance des probabilités que Madame Tremblay a ignoré certains employés au point de faire craindre à Madame Paquet la perte de son emploi.

7 : En janvier 2017, avoir rencontré séparément deux employés pour leur transmettre des reproches, sans leur donner la possibilité de faire valoir leur point de vue;

Madame Tremblay souligne dans son témoignage que le but des rencontres n'était pas de faire des reproches. Elle souhaitait comprendre la situation. Elle indique aussi que selon elle, Nadia Larocque et Luc Goulet agissaient de manière inadéquate avec le personnel technique mis à leur disposition.

Nadia Larocque indique dans sa déclaration (Pièce E23) et témoigne que pendant la rencontre, la plaignante lui fait plusieurs remarques négatives en lui disant que « son équipe ne l'aime pas », « d'oublier sa promotion sans concours », « que si ça va mal c'est à cause d'elle ». Madame Larocque indique qu'elle a l'impression de recevoir des réprimandes et pleure. Elle précise en témoignage qu'il est difficile d'expliquer sa position

à Madame Tremblay devant le flot de reproches. En contre-interrogatoire, Madame Larocque nie avoir tenu des propos diffamatoires sur certaines techniciennes.

Luc Goulet indique dans sa déclaration (Pièce E25) et témoigne à l'effet que pendant cette rencontre, il n'a parlé pu s'expliquer de 2 minutes sur les 30 minutes qu'ont durées la rencontre. Il indique s'être senti attaqué face à l'ensemble des propos tenus par Madame Tremblay à l'effet que les problèmes soulevés dans le courriel étaient de leur faute. Il indique que ce fut un monologue de reproche sur l'envoi de ce courriel, qui était selon la plaignante « absolument inacceptable ». Le témoin croyait même que cette rencontre avait entraîné eu une note à son dossier et ce n'est que bien plus tard qu'il a appris que ce n'était pas le cas.

Julie Pelletier témoigne à l'effet qu'elle a assisté à ces rencontres. Elle indique qu'elle était d'accord que le courriel n'était pas la meilleure manière de communiquer dans cette situation. Elle indique qu'ils avaient préparé un plan. Elle dit que le plan n'a pas été suivi et ajoute que le comportement de Madame Tremblay lors de ces rencontres l'avait énormément surprise.

Les témoignages de Madame Larocque, Monsieur Goulet et Pelletier sont clairs, la rencontre a grandement débordé l'objectif prévu et a constitué l'occasion pour la plaignante de soumettre beaucoup de reproches à Madame Larocque et Monsieur Goulet sans leur permettre de donner leur point de vue.

Le témoignage de Madame Tremblay soulignant d'abord l'objectif et les raisons pour lesquelles elle voulait revenir sur le courriel esquive encore une fois complètement le point relatif aux reproches formulés, soit le comportement adopté.

Face à cette preuve, l'employeur soumet avoir démontré en fonction de la balance des probabilités que Madame Tremblay a profité de cette rencontre pour formuler des reproches aux employés sans leur permettre de donner leur point de vue.

8 : Avoir aidé l'embauche d'un vérificateur que vous connaissiez afin d'obtenir indirectement de l'information sur les personnes et le travail effectué au sein de votre direction, créant ainsi un climat de méfiance auprès de vos employés;

> Madame Tremblay nie avoir aidé l'embauche de Monsieur Bélanger afin d'obtenir des informations.
>
> Monsieur Bélanger nie avoir eu des communications privilégiées avec Madame Tremblay. Ce témoin a par ailleurs obtenu sa déclaration à l'enquêteur et a demandé le rapport d'enquête après le congédiement de Madame Tremblay.
>
> Jérémie Aubé témoigne à l'effet qu'il a constaté quelques situations l'amenant à se questionner sur la manière dont Madame Tremblay a obtenu de l'information avant qu'il l'en avise lui-même.
>
> Vincent Quirion indique dans sa déclaration (Pièce E40) confirme la pression de Madame Tremblay relativement à l'embauche de Monsieur Bélanger.
>
> Martin Morin indique à la page 13 de son annexe à sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E49) que « Madame Tremblay m'a révélé avoir des communications fréquentes le soir avec Pascal et que ce dernier l'alimentait sur les allées et venues et les agissements de Hélène Lachance ».

L'employeur constate qu'il y a plusieurs liens entre Monsieur Bélanger et Madame Tremblay. Ce dernier est par ailleurs un témoin complaisant, ayant maintenu en contre-interrogatoire une position inconséquente et contradictoire en maintenant que la notion de discussions courtoises était compatible avec sa déclaration relativement aux haussements de ton à son égard. Il n'a pu non plus expliquer de manière satisfaisante pourquoi il demandait le rapport d'enquête (Pièce E51) au même moment où il s'agissait d'un débat entre les parties au litige. La conclusion logique est que même après le congédiement de la plaignante, celle-ci et le témoin Bélanger ont gardé contact.

L'employeur constate que la plaignante a admis à Monsieur Morin avoir des communications avec Monsieur Bélanger sur les allées et venues de Madame Hélène Lachance.

L'employeur soumet que par ses pressions la plaignante a effectivement aidé à l'embauche de Monsieur Bélanger et que cela a créé un climat de méfiance chez certains employés.

L'employeur soumet également que certains employés étaient justifiés de se questionner eu égard à certaines situations où de l'information circulait hors des canaux courants.

Finalement, l'employeur soumet que la plaignante a admis à Monsieur Martin Morin avoir avec des communications avec Pascal Bélanger sur les allées et venues de Madame Lachance. Bien que l'employeur constate que plusieurs éléments de preuve soient essentiellement circonstanciels, l'aveu de Madame Tremblay à Monsieur Morin à l'effet que Monsieur Bélanger transmettait de l'information à Madame Tremblay permet de retenir que l'employeur a rempli son fardeau relativement à ce motif.

9 : En juillet 2017, lors d'une rencontre relative à un appel d'offres et en présence d'employés d'une autre direction, avoir tenu des propos négatifs sur les compétences des membres de votre équipe;

> Madame Tremblay indiquait dans sa déclaration et témoignait le 8 mai 2019 à l'effet que la rencontre a eu lieu en juin 2017. Elle nie avoir tenu des propos négatifs sur son équipe lors du processus d'appel d'offres du « Mandat 20 ans ».
>
> Lors de son témoignage du 5 février 2020, Madame Tremblay indique qu'elle avait eu de la difficulté à situer l'allégation de l'enquêteur puisqu'il qu'il mentionnait juillet 2017. Elle avait pourtant très bien situé l'allégation lors de sa rencontre menant à sa déclaration.
>
> Lors de ce témoignage, la plaignante souligne qu'elle n'a pas tenu de propos négatifs. À l'aide d'un courriel entre elle et Monsieur Gaétan Gingras (Pièce A17) et un document produit par Madame Patricia Plante (Pièce A18), elle témoigne à l'effet que son équipe n'avait réellement pas les ressources pour accomplir le mandat, sous-entendant que c'est davantage ce dont elle aurait fait mention lors des rencontres.
>
> Lors de son contre-interrogatoire sur la Pièce A18, la plaignante a été incapable d'admettre que sa lecture du courriel pouvait être erronée et que Monsieur Gingras ne proposait pas dans les faits un appel de gré à gré pour le « Mandat 20 ans », ce qu'une lecture neutre du courriel rend évident.

> Julie Gauvin indiquait dans sa déclaration (Pièce E36) à l'effet que lors des rencontres relatives à l'appel d'offres la plaignante « elle dit des choses qui sont de l'ordre de la non-reconnaissance de leurs compétences ». La témoin précise lors de son témoignage qu'à la seconde rencontre où étaient présents Martin Morin, Gaétan Gingras, Liliane Aubin, Julie Gauvin et Madame Tremblay, celle-ci a dit « que ce qui avait été fait ne valait pas cher et qu'ils (son équipe) n'avaient pas les compétences ». Selon son témoignage, cela a marqué Madame Gauvin puisqu'elle s'est alors dit que Madame Tremblay ne devait pas aimer son équipe.

Sur ce point, l'employeur soumet que le témoignage de Madame Gauvin est cohérent et crédible. La plaignante a tenu des propos négatifs sur les compétences de son équipe. Le témoignage de la plaignante portant sur le fait que Monsieur Gingras aurait voulu court-circuiter les règles d'attribution de contrats ou que son équipe n'était effectivement pas en mesure d'accomplir la tâche passe complètement à côté du point puisque ce n'est pas l'objet du litige.

De plus, notons que la tentative d'imputer une faute à autrui tombe ici à plat. En effet, une lecture neutre du courriel de Monsieur Gingras déposé par la plaignante (pièce A17) ne supporte pas sa propre position. Le courriel est clair, Monsieur Gingras ne voulait pas accorder le contrat final de gré à gré, mais d'abord accorder un contrat de gré à gré pour la création un plan et ensuite faire un appel d'offres public à l'aide de ce plan.

L'incapacité de la plaignante à admettre ce simple fait lors de son contre-interrogatoire nuit considérablement à sa crédibilité et tend à corroborer les témoignages des témoins de l'employeur sur le caractère impérieux et tranchant de la plaignante, maintenant sa position contre vents et marées.

Face à cette preuve, l'employeur soumet avoir démontré en fonction de la balance des probabilités que Madame Tremblay a tenu des propos négatifs sur les compétences de son équipe lors d'une rencontre relative à l'appel d'offres du « Mandat 20 ans ».

10 : Avoir dénigré votre dirigeant à plusieurs reprises, devant plusieurs personnes et en présence d'employés;

Dans sa déclaration à l'enquêteur (Pièce E7), la plaignante indiquait qu'elle n'avait jamais tenu de propos contre son patron. Elle indique qu'elle aurait cependant plutôt entendu d'autres gens tenir des propos tels que « mou » « peureux » ou « power trip », citant au passage Martin Morin et Maryse Malenfant.

Dans son témoignage du 8 mai 2019, la plaignante nie à nouveau, indiquant que ce serait davantage Martin Morin ou Hélène Lachance qui aurait pu tenir de tels propos. Elle indique même ne pas savoir ce que voudrait dire « mou ».

Dans son témoignage du 5 février 2020, la plaignante relativise en indiquant ne pas avoir dénigré son dirigeant, mais avoir pu faire des commentaires en présence de personnes. Elle donne comme exemple une situation où le changement d'un passage d'un rapport l'aurait amenée à dire que « le DGE a probablement changé d'idée ». Elle indique également qu'elle pouvait parfois trouver qu'elle avait des « interférences » qui l'amenaient à pouvoir dire qu'elle « avait 5 ou 6 boss ».

À ce sujet, plusieurs des témoins de l'employeur ayant côtoyé la plaignante indiquent au contraire avoir été témoins de tels propos méprisants visant Monsieur Reid de la part de la plaignante. En fait, la majorité d'entre eux indiquent même que c'était fréquent et récurrent.

Maryse Malenfant témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E29) :

- Que Madame Tremblay a déjà dit que Madame Pitre pouvait faire avaler n'importe quoi à Monsieur Ried.
- Que Madame Tremblay a déjà dit que de Monsieur Reid qu'il était « comme un pantin » de Madame Pitre.

Karine Paquet témoigne à l'effet que Madame Tremblay a mentionné que Monsieur Reid était le chien de poche de Madame Pitre, qu'il ne prenait pas de décisions éclairées.

Simon Couture témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E32) que Madame Tremblay a déjà dit que Monsieur Reid ne dirige pas de façon efficace le Comité de direction.

Sai-Yo Yuen témoigne, ses notes en soutien (Pièces E35), et indique dans sa déclaration (Pièce E34) :

- Que Madame Tremblay dit de Monsieur Reid qu'il est autoritaire, qu'il ne comprend rien, qu'il ignore les employés.
- Que Madame Tremblay dit de Monsieur Reid qu'il est peureux.
- Que Madame Tremblay a déjà dit que le DGE « se prend pour quelqu'un d'autre ».

Julie Gauvin témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E36) ne pas savoir pourquoi Madame Tremblay lui parle contre tout le monde et ajoute :

- Que Madame Tremblay a déjà dit de Monsieur Reid qu'il était trop mou, pas assez catégorique.
- Que Madame Tremblay a déjà dit que Monsieur Reid se faisait mener par le bout du nez par Nathalie Pitre.

Jérémie Aubé témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E37) :

- Que Madame Tremblay a déjà dit de Monsieur Reid qu'il était mou, qu'il ne tranchait pas, qu'il s'en remettait à Nathalie Pitre.
- Que Madame Tremblay a dit plus d'une fois qu'il n'y avait « pas de capitaine à bord »

Vincent Quirion témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E37), tout en ayant de la difficulté à se remémorer des paroles exactes, que Madame Tremblay parlait contre plusieurs personnes, dont Monsieur Reid.

Martin Morin souligne dans sa déclaration (Pièce E48) et dans son annexe à sa déclaration (Pièce E49) :

- À la page 8 de l'annexe, il indique que Madame Tremblay lui a déjà mentionné douter de l'impartialité de Monsieur Reid.
- À la page 9 de l'annexe, il indique que Madame Tremblay lui a dit que « Monsieur Reid était le pire sous-ministre avec lequel elle a travaillé », et qu'il n'est même pas capable de prendre une décision.

Sur ce point, la preuve est encore écrasante : Madame Tremblay tient des commentaires dénigrants sur son dirigeant, Monsieur Reid. Notons que les commentaires sur Monsieur Reid semblent par ailleurs récurrents et de même nature, ayant un tronc commun relatif au style de

direction de Monsieur Reid. Notons également que ces commentaires semblaient davantage confiés aux directeurs et aux adjoints, quoique les adjointes Madame Malenfant et Madame Paquet aient également été témoins.

La plaignante soumet, ou semble sous-entendre, que les témoins auraient plutôt déformé les commentaires plutôt bénins qu'elle admet avoir tenus. Or, face à l'ensemble des témoins qui sont catégoriques quant à la teneur des propos, bien loin de ceux proposés par la plaignante, cette position de Madame Tremblay est non crédible.

Pour ces motifs, l'employeur soumet avoir démontré par la balance des probabilités que Madame Tremblay a dénigré son dirigeant à plusieurs reprises devant des employés.

11 : Avoir critiqué ouvertement et devant des employés, notamment vos adjoints, l'institution elle-même et ses façons de procéder, et ce, à plusieurs reprises;

> Sur ce point, la plaignante nie avoir dénigré ses adjoints s'appuyant beaucoup sur eux. Relativement aux propos sur l'organisation, elle nie également l'avoir dénigrée. Elle indique plutôt dans sa déclaration avoir posé beaucoup de questions pour protéger l'institution. À cet effet, la plaignante donne plusieurs exemples où elle a posé des questions aux ressources humaines ou à d'autres intervenants, sur la formation de Monsieur Yuen ou encore sur les congés des membres du club social pour l'organisation d'activités.

À ce sujet, pratiquement l'ensemble des témoins de l'employeur ayant côtoyé la plaignante indiquent au contraire avoir été témoins de propos sur l'organisation, des organes de celle-ci ou encore sur ses adjoints. En fait, la majorité d'entre eux indiquent même que c'était fréquent et récurrent.

> Maryse Malenfant témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E29) :
>
> - Que Monsieur Morin prenant trop d'initiatives à son goût et qu'à son retour de maladie, il serait dans d'autres fonctions.

Karine Paquet témoigne à l'effet que :

- Madame Tremblay a déjà appelé Monsieur Martin Morin « son petit DGE » et que ce dernier lui a demandé de cesser. Elle ajoute que Madame Tremblay sembla insultée de cette demande de Monsieur Morin.
- Après le départ de Monsieur Morin en maladie, Madame Tremblay a ensuite mentionné qu'elle le soupçonnait de cacher des choses sur une clé USB.
- Madame Tremblay disait que le Comité de direction « paniquait », « qu'on ne verrait pas ça dans un gros ministère », « ça paraît qu'on est un petit organisme ».

Simon Couture témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E32).

- Que Madame Tremblay mentionnait souvent que le Comité de direction était long et inefficace.
- Que Madame Tremblay a déjà dit que les Ressources humaines sont inefficaces, mettent des bâtons dans les roues et ne respectent pas les règles gouvernementales.
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Marc Arseneault qu'il parlait trop.

Sai-Yo Yuen témoigne, ses notes en soutien (Pièces E35), et indique dans sa déclaration (Pièce E34) :

- Que Madame Tremblay lui mentionne que « Le DGE l'a piégée » relativement à son emploi à la DFPP.

Julie Gauvin témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E36) :

- Que Madame Tremblay a déjà critiqué la composition du Comité de direction en indiquant que cela déroge du modèle et en a qualifié le fonctionnement de bizarre.
- Que Madame Tremblay a déjà critiqué les Ressources humaines en les qualifiant d'étranges.

Jérémie Aubé témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E37).

- Qu'il était surpris par l'instabilité des commentaires de Madame Tremblay, entre autres sur le Comité de direction alors qu'une semaine Madame Tremblay parlait en bien de Me Fiset et tenait un discours contraire la semaine d'après, car Me Fiset ne l'avait pas supportée sur un point.

Vincent Quirion témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E37) :

- Que Madame Tremblay s'est déjà plainte auprès de lui des Comités de direction.

Martin Morin souligne dans sa déclaration (Pièce E48) et dans son annexe à sa déclaration (Pièce E49) :

- À la page 9 de l'annexe, il mentionne que Madame Tremblay se plaint des comités de direction, qui ne sont que des rencontres d'informations.

Sur ce point, la preuve est accablante : Madame Tremblay tient des commentaires dénigrants sur son le Comité de direction, les Ressources humaines et ses adjoints, principalement Monsieur Morin suite à son départ en maladie.

La plaignante soumet, ou semble sous-entendre, que l'employeur lui reproche les questions légitimes qu'elle posait. Or, il s'agit encore là de passer à côté du point et de tenter de détourner l'attention de ce que les témoins ont avancé. Ceux-ci sont clairs, Madame Tremblay dénigrait souvent de l'organisation, principalement du Comité de direction. L'employeur ne lui a pas reproché ses questions sur le fonctionnement de certains points, tel par exemple les libérations pour l'organisation d'activités sociales, et la preuve est au contraire que les Ressources humaines tentaient de répondre à ces questionnements assez rapidement.

Pour ces motifs, l'employeur soumet avoir démontré par la balance des probabilités que Madame Tremblay a dénigré ses adjoints, l'institution elle-même et ses façons de procéder, et ce, à plusieurs reprises.

12 : Avoir dénigré à plusieurs moments certains employés ou gestionnaires en présence d'autres employés ou de directeurs de l'institution;

Sur ce point, la plaignante nie en bloc avoir tenu des propos dénigrants sur qui que ce soit.

Dans le cadre de sa déclaration (Pièce E7) et de son témoignage du 8 mai 2019, la plaignante ne fait aucunement référence à Monsieur Yuen.

Dans le cadre de son témoignage du 5 février 2020, elle impute plutôt à Monsieur Yuen, à Madame Malenfant et à Madame Lachance nombre de situations où ils auraient tenu des propos sur d'autres.

Finalement, elle tente de relativiser certains témoignages rendus, comme ceux de Madame Larocque ou Monsieur Quirion et en ignore complètement d'autres, comme ceux de Madame Bilodeau ou Madame Paquet.

À ce sujet, pratiquement l'ensemble des témoins de l'employeur ayant côtoyé la plaignante indiquent au contraire avoir été témoins de tels propos visant plusieurs personnes. En fait, la majorité d'entre eux indiquent même que c'était fréquent et récurrent.

Nadia Larocque témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E23) avoir elle-même été dénigrée par Madame Tremblay en personne alors que dans la rencontre de janvier 2017, celle-ci lui dit que son « équipe ne l'aime pas », que « si ça va mal c'est à cause d'elle ».

Luc Goulet, témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E25) qu'il a vu Nadia Larocque et Marie-Christine Bilodeau en pleurs de manière contemporaine aux événements cités par ces dernières.

Maryse Malenfant témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E29) :

- Que Madame Tremblay a déjà frappé le mur en disant « la p'tite crisse », étant fâchée contre son adjointe Karine Paquet.
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Monsieur Bélanger « qu'il avait sauté une brosse » en faisant référence à un problème d'alcool.
- Que Madame Tremblay a insinué que Marielle Laplante n'était pas réellement malade alors qu'elle avait pris des jours de maladie.
- Que Madame Tremblay l'ait déjà engueulée devant d'autres employés sur l'événement des pigeonniers en plus de répondre à son courriel à tous de manière sèche (Pièce E30).
- Que Madame Tremblay a déjà dit que Madame Pitre, directrice des communications, prolongeait inutilement les comités de direction pour des niaiseries.
- Que Madame Tremblay a déjà dit que Madame Pitre pouvait faire avaler n'importe quoi à Monsieur Ried.

- Que Madame Tremblay a déjà dit d'Antoine Gagnon qu'il n'était pas bon et ne servait à rien.
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Karine Paquet qu'elle faisait beaucoup de fautes et qu'elle était incompétente.

Karine Paquet témoigne à l'effet que

- Madame Tremblay a déjà dénigré Madame Maryse Aubin qu'elle traitait d'incompétente.
- Madame Tremblay a déjà dénigré Madame Hélène Lachance, traitant celle-ci d'incompétente, indiquant qu'elle croyait qu'Hélène Lachance faisait exprès de ne pas respecter les échéances et souhaitant sa retraite.
- Madame Tremblay a déjà dit de Nathalie Pitre qu'elle se prenait pour le boss et qu'elle prenait les décisions.

Simon Couture témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E32).

- Que Madame Tremblay s'est plainte de Monsieur Gaétan Gingras, car elle croyait qu'il faisait installer des caméras au plafond.
- Que Madame Tremblay se plaignant que Monsieur Gaétan Gingras et Madame Nathalie Pitre se mettaient le nez partout.
- Que Madame Tremblay a déjà dit que Madame Pitre avait le boss dans sa poche.
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Nadia Larocque que son équipe est mal gérée et que ses lettres sont défaillantes, et ce, même jusqu'au party de Noël.

Sai-Yo Yuen témoigne, ses notes en soutien (Pièces E35), et indique dans sa déclaration (Pièce E34) :

- Que Madame Tremblay a déjà dit de Maryse Malenfant qu'elle a des problèmes psychologiques et qu'elle voudrait la faire évaluer pour la congédier.
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Lucie Fiset que le DGE lui appartient.
- Que Madame Tremblay a déjà dit qu'elle ne comprend pas pourquoi le DGE trouve que Denis Lafond faisait un bon travail et qu'au surplus il écrit comme un pied.

Marie-Christine Bilodeau a témoigné à l'effet :

- Qu'à la cafeteria Madame Tremblay a déjà tenu des propos sur une « fille des RH » de manière hargneuse en traitant de son incompétence.

- Que Madame Tremblay a déjà dit de Nadia Larocque des propos de l'essence de « Elle conduit une BM cette vache-là » sous-entendant que Madame Larocque ne devrait pas avoir les moyens d'un tel véhicule et a un problème de poids.
- Que Madame Tremblay a tenait souvent des propos dénigrants sur le personnel de soutien en faisant référence à « juste une agente de bureau » ou « juste une technicienne ».
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Nathalie Pitre qu'elle n'était pas compétente.
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Hélène Lachance ne savait pas où elle s'en allait.

Vincent Quirion témoigne et indique dans sa déclaration (Pièce E37)

- Que Madame Tremblay a déjà dit de Nadia Laroque que ce qu'elle faisait était « tout croche » et « qu'elle ne gérait pas son équipe ».
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Simon Couture qu'il avait de la difficulté à gérer son monde et « qu'elle comprenait pourquoi il n'avait pas passé son concours cadre 4 ».
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Maryse Malenfant qu'elle était « un peu folle, pas folle, pas les termes, un peu spéciale », bref, en faisant référence à sa santé mentale.
- Que Madame Tremblay a déjà dit de Denis Lafond que ses façons de faire sont désuètes.

Martin Morin souligne dans sa déclaration (Pièce E48) et dans son annexe à sa déclaration (Pièce E49) :

- Dans sa déclaration, il indique que Madame Tremblay l'appelle « son DGE » (directeur général des effectifs) et qu'il doit intervenir pour que cela cesse.
- Dans l'annexe à sa déclaration Monsieur Morin indique que Madame Tremblay tient des propos sur Monsieur Gingras à l'effet qu'« il collait au DGE » et qu'elle le soupçonnait d'avoir une « double vie ».
- Que Madame Tremblay aurait dit de Monsieur Lafond qu'il n'a rien fait alors qu'il était à sa place.
- Que Madame Tremblay utilisait des surnoms peu flatteurs à l'égard de certains employés tels que : « la p'tite pieuvre », « le chignon » et « le hibou ».

Sur ce point, la preuve est encore une fois insurmontable : Madame Tremblay a tenu des propos peu élogieux, voire carrément discriminatoires, sur nombre de collègues.
La plaignante semble vouloir soumettre que d'autres employés aient pu tenir des propos dénigrants, qu'elle n'en a pas tenus, mais et que les témoins ont peut-être confondu l'auteur des propos qui circulaient. Or, les témoins sont catégoriques, c'est Madame Tremblay qui a tenu les propos dont ils ont témoigné.

Notons d'ailleurs que la nature des propos rapportés et imputés à Mme Tremblay se recoupe d'un témoignage à l'autre selon qui était alors la cible de Madame Tremblay. Il est peu probable que si plusieurs personnes différentes avaient été la source des propos dénigrants ceux-ci aient eu un tel niveau de similitude.

Finalement, s'il est possible que certains autres employés aient tenu des propos inappropriés ou malhabiles à certains moments, Madame Malenfant l'ayant d'ailleurs admis, il s'agit là encore une fois de passer à côté du point et détourner l'attention de ce qui est reproché à la plaignante.

Pour ces motifs, l'employeur soumet avoir démontré par la balance des probabilités que la plaignante a dénigré à plusieurs moments des employés ou des gestionnaires en présence d'employés ou de gestionnaires.

13 : Avoir dénigré en alternance les gestionnaires sous votre responsabilité et avoir entretenu des relations tendues et conflictuelles avec eux.

> La plaignante indique dans sa déclaration (Pièce E7) qu'elle entretenait une excellente relation avec Madame Patricia Plante. Elle traite des événements avec Madame Lachance afin de souligner que ce serait davantage elle la cause.
> Martin Morin indique dans son annexe à sa déclaration qu'à partir d'avril 2017, il a constaté que Madame Tremblay a dénigré en alternance Madame Plante et Madame Lachance. Il note qu'elle a commencé par Madame Plante en indiquant qu'elle se demandait « comment celle-ci avait pu être éligible à son concours cadre 4 ». Selon

Monsieur Morin, Madame Tremblay aurait ensuite questionné sur les expériences professionnelles de Madame Lachance.

Andréanne Gauvin a témoigné et a déposé ses notes personnelles (Pièce E13 et E14) relativement à ses discussions avec Madame Plante. Celle-ci rapportait des situations où elle avait parfois peur des réactions de Madame Tremblay.

Julie Dubé a témoigné et déposé ses notes personnelles (Pièce E39) relativement aux événements entourant la plainte en harcèlement psychologique que Madame Lachance a envisagée contre Madame Tremblay au printemps 2017.

Antoine Gagnon a également témoigné et déposé ses notes (Pièce E19) relativement aux événements entourant la plainte de harcèlement psychologique que Madame Lachance a envisagée contre Madame Tremblay au printemps 2017.

Sur ce point, l'employeur soumet qu'il a été informé de différentes sources crédibles que Madame Tremblay a d'abord eu des difficultés avec Madame Plante pour ensuite avoir des difficultés avec Madame Lachance. Cette situation s'est reproduite avec Monsieur Yuen alors qu'il a remplacé Madame Lachance. Tous les témoins entendus ont été en mesure de témoigner sur la nature difficile des rapports entre Madame Tremblay et Madame Lachance.

L'employeur constate qu'il s'agit d'une preuve essentiellement circonstancielle, mais que la déclaration de Monsieur Morin est claire et qu'il a constaté de lui-même les relations tendues et conflictuelles. Ceci est largement corroboré pour Madame Lachance et corroboré dans une moindre mesure par Madame Andréanne Gauvin dans le cas de Madame Plante.

Pour ces motifs, l'employeur soumet avoir démontré que Madame Tremblay a dénigré et avait des relations tendues et conflictuelles avec des gestionnaires sous elle.

<u>La faute</u>

La notion de faute en matière disciplinaire est rarement analysée en détail dans les décisions jurisprudentielles. En effet, il s'agit généralement d'une analyse situationnelle au cas par cas déterminée par les critères généraux du droit commun. Une faute y est généralement définie comme une omission, une négligence ou un manquement aux obligations qu'imposent la loi ou

le contrat de travail. Lorsque le droit, le contrat ou les deux sont silencieux, il s'agit de déterminer si le comportement reproché constitue un écart marqué avec ce qui serait normalement le comportement d'une personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances.

Illustration jurisprudentielle

> « [63] Le harcèlement pratiqué par un salarié contre un autre salarié constitue une faute, c'est-à-dire un manquement aux obligations que lui imposent la loi et son contrat de travail. Cette faute est soumise au pouvoir général de l'employeur en matière de discipline et lui permet d'imposer une sanction.
>
> [64] Le harcèlement psychologique se distingue des autres fautes de deux façons : d'une part, la loi définit expressément cette faute et, d'autre part, elle oblige l'employeur à intervenir pour faire cesser le harcèlement.
>
> [65] Alors que la plupart des autres fautes sont déterminées par les critères généraux du droit commun, le législateur a jugé bon d'édicter une définition précise du harcèlement, à l'article 81.18 de la *Loi des normes du travail* :
>
> > **81.18.** Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.
>
> [66] En outre, le législateur a édicté dans la même loi l'obligation de l'employeur d'intervenir pour protéger le salarié victime de harcèlement :
>
> > **81.19.** Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser. »[13] (nos soulignements)

[13] Station Mont-Tremblant, Société en commandite et Syndicat des travailleurs(euses) de la Station Mont-Tremblay (CSN), Tribunal d'arbitrage, 19 décembre 2011, Me Claude Fabien, AZ-50822200 (Non rapportée au cahier d'autorité)

Dans le cas présent, il appert à sa face même que le comportement reproché à la plaignante constitue une faute et même une faute grave. En effet, que nous considérions les comportements individuellement ou que nous appliquions les critères relatifs au harcèlement psychologique[14], il s'agit d'un écart excessivement marqué avec le comportement d'une personne raisonnable en situation de gestion.

L'employeur soumet que la Commission peut ici se servir des notions relatives au harcèlement psychologique dans le cadre de l'analyse de la faute de la plaignante. En effet, bien que la lettre de congédiement ne fasse référence spécifiquement à la notion de harcèlement psychologique, la démonstration des motifs au soutien du congédiement démontre qu'il s'agissait d'un comportement correspondant à la définition de harcèlement psychologique. En effet, il est manifeste que les comportements de la plaignante mis en preuve, soit la colère, les cris et les haussements de ton, les propos méprisants, et ce, de manière répétée et hostile constituent un comportement vexatoire. Il s'agit d'une question de fait à laquelle la Commission peut très bien conclure au regard de la preuve. À cet effet, l'employeur ajoute qu'il faut ici considérer la situation dans son ensemble et non pas en vase clos pour chaque employé.

Illustration jurisprudentielle

La décision *Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay—Lac-St-Jean (CRDI) c. Fortier**[15] [Onglet5] traite justement de cette situation

> « [69] Selon cette définition, les éléments constitutifs du harcèlement psychologique sont les suivants : 1) une conduite vexatoire, 2) qui se manifeste par des agissements répétés, 3) qui sont hostiles ou non désirés, 4) qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique d'un salarié et 5) qui entraînent un milieu de travail néfaste.
>
> [70] Or, selon l'appelante, en procédant à un examen fragmentaire de la preuve, c'est-à-dire en analysant les gestes posés par l'intimé à l'égard de chacune des présumées

[14] Comme le concluait l'enquêteur Boies, tel qu'il appert du rapport d'enquête (Pièce E44)
[15] *Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay—Lac-St-Jean (CRDI) c. Fortier* 2014 QCCA 1581* (Onglet 5)

victimes, considérées une par une, l'arbitre aurait dénaturé la notion de harcèlement psychologique contenue au premier alinéa de l'article 81.18 de la Loi.

[71] L'appelante a raison de dire que l'arbitre n'a pas donné toute son importance au comportement répétitif de l'intimé, comportement qui, dans son ensemble, a entraîné un milieu de travail néfaste autour de lui. La démarche analytique de l'arbitre est erronément axée sur chacune des présumées victimes, considérée séparément et en vase clos. Elle a pour effet de neutraliser la notion même de harcèlement psychologique définie par le législateur au premier alinéa de l'article 81.18 L.N.T.

[72] Cette méthode d'analyse a mené à une décision déraisonnable en l'espèce dans la mesure où l'arbitre fait abstraction du comportement de l'intimé à l'égard de plusieurs victimes différentes qui, globalement, crée un milieu de travail néfaste pour toutes. Le harcèlement dont parle l'article 81.18 ne se limite pas à la situation où une ou plusieurs victimes, considérées individuellement, ont subi des gestes vexatoires répétitifs. En effet, le harcèlement au sens de la Loi comprend aussi la conduite d'un salarié qui, successivement, porte atteinte à plusieurs victimes, même si chacune d'entre elles n'a pas nécessairement fait l'objet, individuellement, de gestes vexatoires répétés.

[73] De plus, l'arbitre semble s'être appuyé sur le second plutôt que le premier alinéa de l'article 81.18 de la Loi pour conclure à l'existence ou à l'absence de harcèlement psychologique. Ainsi, il fait le commentaire suivant après avoir mentionné le témoignage de P.N. :

> [68] Même si le comportement et les paroles du salarié peuvent correspondre à la manifestation d'une conduite correspondant à du harcèlement sexuel, il n'y a pas de preuve que cette conduite ait porté atteinte d'une façon significative à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de P.N.

[74] Or, le premier alinéa de l'article 81.18 de la Loi n'exige pas une atteinte grave à la dignité d'un salarié, mais une atteinte résultant d'agissements répétés dans le contexte que j'ai décrit ci-dessus.

> [75] Le second alinéa de cet article vise pour sa part un cas particulier qui n'est pas invoqué en l'espèce :
>
> > Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.
>
> [76] Je souligne que, selon cet alinéa, l'effet nocif pour le salarié doit être continu, une exigence qu'on ne trouve pas au premier alinéa où on met plutôt l'accent sur l'effet néfaste sur le milieu de travail. (nos soulignements)

Au regard de ceci, il est clair qu'il faille analyser la faute de la plaignante dans son ensemble afin de déterminer la gravité de celle-ci. Ici, il est clair que les gestes de la plaignante correspondent dans leur ensemble à la notion de harcèlement psychologique.

Subsidiairement, même s'il fallait faire abstraction de la notion de harcèlement psychologique, on ne peut qu'arriver à la conclusion que les comportements constituent néanmoins des fautes au regard de la définition usuelle de faute, car il s'agit quand même de comportements contraires au bon sens et au comportement d'une personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances.

Finalement, notons que certains reproches constituent également des reproches constitutifs d'une autre catégorie de faute à part entière et distincte du comportement harcelant, soit le bris du lien de confiance vu l'absence totale de loyauté.

L'obligation de loyauté est prévue à l'article 2088 du *Code civil du Québec*[16] et également aux articles 4 et 5 de la *Loi sur la fonction publique*[17] [Onglet 1]. Celle-ci prévoit que les employés doivent agir avec loyauté et diligence. Les propos tenus par la plaignante sur l'organisation d'Élections Québec et principalement sur le dirigeant personnellement M. Reid sont totalement incompatibles avec la relation de confiance mutuelle attendue dans le cadre d'une relation d'emploi. Il s'agit d'un manque flagrant de loyauté et il s'agit conséquemment d'une faute grave entrant dans la catégorie des manquements qu'impose la loi.

---

[16] *(L.R.Q. chapitre CCQ-1991)*
[17] *(L.R.Q. chapitre F-3.1.1)*

En conclusion sur la notion de faute, nous pouvons constater que l'importance des fautes reprochées est importante. Tant au niveau des comportements harcelants que du manque de loyauté, il s'agit dans les deux cas de manquements aux obligations qu'impose la Loi. Il s'agit de fautes objectivement graves.

La sanction

Tel que mentionné en introduction, la jurisprudence prescrit maintenant de procéder à une analyse globale de la situation et d'y intégrer l'analyse des facteurs aggravants et atténuants. Il s'agit de déterminer si le congédiement est justifié eu égard à la gravité de la faute. Comme nous venons de le voir, la gravité de celle-ci est objectivement grande, il faudrait donc des facteurs atténuants importants ou peu de facteurs aggravants.

Illustration jurisprudentielle

La décision de la Commission *Guy Ouellette c. Ministère du Revenu*[18] reprend bien les notions de facteurs aggravants et atténuants.

> « [515] La doctrine et la jurisprudence ont dégagé plusieurs facteurs atténuants ou aggravants auxquels doivent recourir les décideurs pour apprécier la justesse de la mesure imposée à l'employé.
>
> « […] Dans *Chicoutimi Chrysler Plymouth (1990) inc*.[…], le tribunal d'arbitrage a regroupé les facteurs aggravants et atténuants en cinq divisions :
>
> • facteurs relatifs au statut du salarié;
> • facteurs relatifs aux caractéristiques personnelles;
> • facteurs relatifs au milieu de travail;
> • facteurs relatifs au préjudice causé;
> • facteurs relatifs au contexte économique.
>
> […]

[18] Précitée Note 8

(i) Les facteurs aggravants

3.401 – L'existence de facteurs aggravants permet à l'employeur d'imposer une sanction plus sévère et au tribunal d'arbitrage de maintenir cette sanction, même si *a priori* la faute commise n'aurait pas nécessité une telle sévérité. Nous analyserons les facteurs aggravants suivants :

- la nature des fonctions occupées;
- le dossier disciplinaire;
- la préméditation;
- le comportement du salarié après le manquement;
- la nature non isolée du manquement;
- la nature de l'entreprise de l'employeur;
- l'âge et l'ancienneté du salarié fautif.

[…]

(ii) Les facteurs atténuants

3.450 – Les tribunaux d'arbitrage prennent en considération de nombreux facteurs atténuants afin de réduire la sanction imposée au salarié fautif. Tout comme les facteurs aggravants, les facteurs atténuants peuvent être propres au salarié, découler des actions ou omissions de l'employeur ou encore être reliés aux circonstances de la commission de la faute ou aux conséquences de cette dernière. Ainsi, nous analyserons ci-après les facteurs atténuants suivants :

- l'ancienneté;
- le dossier disciplinaire vierge;
- les circonstances entourant la commission de la faute;
- l'absence de préméditation;
- la provocation ou la pression ayant amené la faute;
- le caractère isolé du manquement;
- l'absence de préjudice ou de conséquence grave;
- la responsabilité de l'employeur;
- l'attitude du salarié lors de l'enquête et devant le tribunal d'arbitrage;
- l'absence de profits, pour le salarié, découlant de son geste fautif;
- les caractéristiques personnelles du salarié, soit son âge, son état de santé, ainsi que les conséquences de la sanction sur sa vie personnelle. »

> [516] La Commission a déjà analysé plus avant les comportements et les attitudes de l'appelant qui correspondent à certains facteurs qu'elle doit considérer. Sans entrer à nouveau dans le détail de ceux-ci, elle en reprendra l'essentiel afin d'assurer à son analyse l'équilibre qui doit prévaloir entre la gravité de la faute et la sanction infligée.
>
> [517] Ainsi, pour déterminer si le congédiement repose sur une cause juste et suffisante, même en considérant les règles de la proportionnalité de la sanction, la Commission doit examiner toutes les circonstances particulières de cette affaire, chaque cas étant un cas d'espèce. »

Analysons donc les facteurs soulevés dans la lettre de congédiement afin de déterminer si au regard des facteurs aggravants et atténuants, de la règle de la proportionnalité et des circonstances de l'affaire, le congédiement repose sur une cause juste et suffisante.

En tant que gestionnaire, la nature des fonctions exige un niveau élevé de loyauté, d'exemplarité et d'intégrité;

> Sur ce point, il a été mis en preuve que la plaignante est gestionnaire de niveau 3 relevant du dirigeant principal lui-même et faisant partie du Comité de direction.
>
> Monsieur Reid a témoigné à l'effet qu'il s'attend d'un cadre de niveau 3 relevant directement de lui à un niveau élevé d'exemplarité et de loyauté. Il s'attend à ce que les gestionnaires règlent les problèmes et non pas à ce qu'ils les créent ou les alimentent. Il souhaite qu'à titre de représentant de son autorité auprès des employés et des intervenants extérieurs les gestionnaires se préoccupent du savoir-être, bref qu'ils aient le comportement qui serait le sien.

La nature des fonctions occupées étant un facteur clairement indiqué dans la liste, l'employeur soumet qu'il s'agit ici d'un facteur extrêmement aggravant. L'attente de Monsieur Reid d'un comportement exemplaire de la part d'un gestionnaire n'est que normale. Il est de connaissance judiciaire que la nature des fonctions d'un gestionnaire exige un niveau plus élevé d'intégrité que celui d'un employé plus bas dans l'échelle hiérarchique.

Ceci est par ailleurs tout à fait naturel puisque les gestionnaires ont non seulement une plus grande liberté dans leurs actions, mais les conséquences de leurs actions sont généralement beaucoup plus importantes pour l'employeur. L'employeur s'attend à cet effet à une plus grande intégrité et une loyauté infaillible.

Vous avez reçu une formation appropriée en matière de harcèlement psychologique et de civilité, et ce, dans les premières semaines suivant votre entrée en fonction;

> Il a été mis en preuve et la plaignante a même admis avoir assisté à une formation en matière de civilité et de harcèlement psychologique le ou vers le 3 novembre 2016.

Encore une fois, il s'agit d'un facteur aggravant. Non seulement devrait-il être naturel pour un gestionnaire de connaître et appliquer les règles élémentaires de civilité et conséquemment de ne pas faire de harcèlement psychologique, mais l'employeur prend même la peine de le rappeler et de donner de la formation sur la question.

Vous n'avez pas reconnu vos torts lorsque vous avez été rencontrée lors de l'enquête administrative;

> La preuve démontre que la plaignante n'a jamais reconnu de tort. Dans sa déclaration initiale à l'enquêteur (Pièce E7), elle nie en bloc ou indique que les comportements reprochés auraient été commis par d'autres. Elle indique que ce serait Martin Morin, Maryse Malenfant ou d'autres qui tiendraient des propos inappropriés.
>
> Dans son témoignage des 4 et 5 février, la plaignante n'attribue plus aussi systématiquement la faute à autrui, mais adopte plutôt une position où elle admet des propos ou des comportements bénins reliés à ces situations factuelles généralement autres que celles qui lui sont reprochées en sous-entendant que c'est probablement ce que les témoins auraient déformé.
>
> Finalement, notons le comportement de la plaignante lors de l'audition, qui pendant les témoignages de plusieurs témoins de l'employeur fixait ces derniers ou encore laissait entendre de temps à autre de subtils souffles acariâtres.

Encore une fois, il s'agit d'un facteur aggravant. À ce jour, la plaignante ne reconnaît aucun comportement problématique, et ce, malgré la preuve écrasante à l'effet contraire. Le but d'une mesure disciplinaire, ce qui aurait été l'alternative à un congédiement, est d'amener un changement de comportement. Or, la problématique issue de l'absence de reconnaissance de torts ou de l'absence de remords est qu'il est alors impossible d'espérer une amélioration de la situation. Ceci rend à son tour l'idée de l'imposition d'une mesure disciplinaire autre que le congédiement complètement inutile puisque l'absence d'introspection de la plaignante la prédestine à la répétition des comportements reprochés. Ceci est d'autant plus préoccupant dans le cadre d'une situation de harcèlement psychologique pour laquelle l'employeur a l'obligation d'intervenir pour prévenir et faire cesser.

Vos comportements ont eu des effets négatifs sur plusieurs employés, tels : pleurs, remise en question des compétences, doutes quant à leur emploi;

> La plaignante semble soumettre que l'atmosphère de travail était déjà atroce et qu'elle n'y est pour rien.
>
> L'ensemble des témoins de l'employeur ont témoigné de l'effet négatif des comportements de Madame Tremblay. Ils indiquent que l'atmosphère n'était pas parfaite vu les longs intérims et quelques situations de relations de travail, mais que l'arrivée de Madame Tremblay a considérablement empiré la situation. Plusieurs ont mentionné que la situation s'est résorbée après son départ. Ils imputent clairement la mauvaise atmosphère de travail au comportement de Madame Tremblay.
>
> Nadia Larocque témoigne avoir pleuré et s'être remise en question des suites du comportement de Madame Tremblay.
>
> Manon Alain témoigne qu'elle a constaté que plusieurs personnes, dont Simon Couture, Nadia Larocque, avaient l'air « ébranlés, perturbés et à vivre des moments difficiles » lorsqu'ils rapportaient des situations vécues avec Madame Tremblay.
>
> Luc Goulet confirme avoir vu Nadia Larocque et Marie Christine Bilodeau pleurer contemporainement aux événements rapportés par ces dernières. Il témoigne avoir craint l'imposition de mesures disciplinaires à son dossier.

Jasmin Laferrière a témoigné avoir constaté l'impact de l'intervention de Madame Tremblay du 2 décembre 2016 auprès des membres du Comité social, dont Madame Bilodeau qui était en pleurs.

Maryse Malenfant témoigne avoir pris la décision de quitter l'organisation et même avoir postulé à d'autres emplois pendant cette période.

Karine Paquet témoigne s'être remise en question et avoir eu peur pour son emploi. Elle a même écrit à ce sujet à Monsieur Morin.

Simon Couture témoigne s'être remis en question, avoir été stressé au point d'en avoir de la difficulté à dormir.

Sai-Ho Yuen a témoigné avoir fait des démarches pour quitter l'organisation.

Marie-Christine Bilodeau témoigne avoir été déstabilisée et avoir pleuré suite à l'événement du 2 décembre 2016, au point de s'acheter un paquet de cigarettes alors qu'elle avait cessé de fumer depuis des années.

Vincent Quirion témoigne avoir pleuré après une rencontre avec Madame Tremblay.

Le comportement de la plaignante a définitivement eu des impacts majeurs sur plusieurs employés relevant d'elle. Bien que la situation avant l'arrivée de la plaignante ne fût pas parfaite, les témoins ont clairement indiqué que leurs réactions étaient en relation directe avec le comportement de la plaignante. La gravité des impacts sur les gens, dont des remises en question, des recherches d'emploi et des pleurs constituent assurément un facteur aggravant.

Il s'agit ici d'une situation qui a manifestement ébranlé plusieurs personnes, et ce, pendant une longue période. La plaignante ne peut certes pas prétendre à un acte spontané ou un manquement isolé, il s'agissait ni plus ni moins d'un comportement récurent, ce qui constitue également un facteur aggravant.

Finalement, la plaignante indiquera certainement les témoignages de certains témoins faisant état d'amélioration. À cet égard, il faut cependant mentionner que plusieurs ont également témoigné s'être habitués ou même s'être résignés. Il s'agit donc d'une amélioration toute relative face à de nouveaux signalements similaires à ceux faits précédemment.

Vous connaissiez mes attentes en matière de climat de travail et celles-ci vous ont été formellement signifiées le 28 juin 2017;

> Il a été mis en preuve que la plaignante a reçu des attentes le 28 juin 2017 et que celles-ci incluaient une section sur le climat de travail.

Ceci constitue encore un facteur aggravant puisqu'en plus de la formation sur la civilité et le harcèlement psychologique, la plaignante a été informée des attentes de l'employeur.

Notons que le fait que l'ensemble des gestionnaires aient eu les mêmes attentes ne change pas la nature aggravante de la chose. En effet, celle-ci est intimement liée à la connaissance par la plaignante de l'importance accordée à la civilité en milieu de travail par l'employeur.

Vous avez bénéficié à de nombreuses reprises d'accompagnement de la part du Service des ressources humaines, entre autres, en matière de situations conflictuelles, de situations de relations de travail ou de situations touchant le climat de travail;

> Les témoignages du personnel des Ressources humaines sont éloquents sur l'ensemble des efforts qu'ils ont mis à tenter d'aider Madame Tremblay, et ce, même si ce n'était pas toujours facile vu le comportement changeant de Madame Tremblay vis-à-vis eux.
>
> - Accompagnement en matière de dotation (Andréanne Gauvin).
> - Accompagnement dans les dossiers de relations de travail (Julie Pelletier, Julie Dubé et Geneviève Gingras).
> - Écoute et accompagnement dans la situation avec Madame Lachance (Antoine Gagnon)
> - Offre Coach
> - La réalisation d'un diagnostic organisationnel dans lequel les ressources humaines et l'organisation ont mis considérablement d'efforts pour tenter d'aider la DFPP et Madame Tremblay.

À cet égard, notons qu'au-delà du fait que cela constitue encore une fois visiblement un facteur aggravant, le comportement de la plaignante face à ces mesures a toujours été particulièrement

mystérieux. En effet, la plaignante prétend que la situation était catastrophique et impossible à gérer, mais contestait ou adhérait peu à pratiquement toutes les interventions des ressources humaines. Le témoignage de la plaignante laisse transparaître une suspicion du travail des ressources humaines complètement incompréhensible dès que des mesures étaient proposées pour tenter d'aider la plaignante dans sa gestion.

Vous n'avez pas démontré de volonté d'améliorer vos pratiques de gestion en refusant mon offre de « coaching » à l'été 2017.

> La plaignante indique que selon elle, ce n'était pas obligatoire et que de toute manière Monsieur Reid ne l'a pas relancée.
>
> Pierre Reid a témoigné vouloir apporter du soutien et du support à Madame Tremblay et, qu'après avoir discuté avec les Ressources humaines, il lui apparaissait opportun d'offrir un coach à la plaignante. Il s'agissait pour lui d'une mesure positive. Il témoigne à l'effet que la réaction de Madame Tremblay à cette offre a été très négative et très forte. Il affirme qu'il a demandé à Madame Tremblay de lui revenir avec son choix pour un coach, mais que devant l'absence de retour de celle-ci et compte tenu de sa réaction forte, il a conclu à un refus de Madame Tremblay. Il ajoute ne pas avoir relancé pour ne pas ajouter d'huile sur le feu, puisque de toute manière, sans la mobilisation de la plaignante dans l'exercice, les chances que cela améliore les choses étaient faibles.

La réaction de la plaignante à l'offre de coach est assurément un facteur aggravant, mais aussi une autre belle fenêtre sur la dichotomie régnant entre son témoignage et celui des autres témoins.

Vos comportements ont contribué à alimenter et créer un environnement de travail néfaste et malsain et vont à l'encontre des valeurs de notre organisation et celles de l'administration publique québécoise. De surcroît, vos manquements ont eu pour effet de rompre immédiatement le lien de confiance nécessaire au maintien de votre emploi au sein de notre institution.

> Comme mentionné précédemment, plusieurs témoins ont affirmé que les comportements Madame Tremblay étaient néfastes.

Plusieurs témoins ont également ajouté que les propos négatifs de Madame Tremblay sur leurs collègues, le Comité de direction ou, principalement, sur Monsieur Reid, les rendaient mal à l'aise.

Pierre Reid a témoigné à l'effet que la source du congédiement de la plaignante prend sa source de deux constats. D'abord, le comportement de la plaignante envers ses employés et collègues est totalement inacceptable et absolument incompatible avec ses charges de gestionnaire. Il s'agit ni plus ni moins de harcèlement psychologique, ce que l'employeur doit prévenir et faire cesser. Ensuite, face aux propos tenus par la plaignante sur Monsieur Reid lui-même et sur l'organisation, il s'agit d'une contravention claire à l'obligation de loyauté de la plaignante entraînant une fracture nette de la confiance entre l'employeur et la plaignante.

Face à cet ensemble, l'employeur soumet, que d'emblée, vu la gravité des faits et vu l'ensemble des facteurs aggravants, le congédiement constituait non seulement une sanction raisonnable, mais bien l'unique possibilité.

Monsieur Pierre Reid a indiqué que selon lui, vu la gravité des actes reprochés, une suspension n'était pas envisageable puisque cela implique le retour de Madame Tremblay dans son secteur, ce qui entrerait en conflit avec son obligation de prévenir et faire cesser. De plus, plusieurs témoins ont affirmé craindre cette éventualité au moment de faire leur déclaration à cause de leur témoignage.

Monsieur Pierre Reid a également témoigné que même s'il avait envisagé suspendre la plaignante sans la retourner dans son équipe. Il ne pouvait déplacer la plaignante n'ayant pas d'autres postes de cadre 3 disponibles et qu'il ne s'agissait donc pas d'une solution. Il ajoute qu'il n'avait pas non plus de mandats spéciaux à lui offrir.

Monsieur Pierre Reid témoigne également avoir pris le temps de réfléchir et d'avoir considéré les recommandations des Ressources humaines.

Madame Julie Dubé et Madame Geneviève Gingras ont témoigné à l'effet que les Ressources humaines ont analysé la situation et étaient par ailleurs en contact constant avec le Secrétariat du Conseil du trésor qui les épaulait. Elles ajoutent que c'est le fruit de ces réflexions qui ont mené à une recommandation de congédiement.

Réponse anticipée à l'argumentaire de la plaignante

L'enquête

Dans le cadre de la preuve, la plaignante a fréquemment allégué avoir eu de la difficulté à cibler des allégations se bornant ce qui était indiqué dans sa déclaration à l'enquêteur Boies, et ce, même si elle avait alors entendu le témoignage des témoins précisant les événements davantage. Elle a également longuement attaqué l'enquêteur et son intégrité, lui attribuant même des propos que celui-ci nie formellement dans le cadre de sa déclaration assermentée (Pièce E70).

Ici, la plaignante attaque le messager davantage que le message et cette attaque du processus d'enquête n'a aucun mérite.

D'abord, bien que l'enquête puisse avoir certaines lacunes, notamment au niveau du fini des déclarations ou de la présence de ouï-dire, il ne s'agit certes pas de la catastrophe alléguée par la plaignante.

Au contraire, il faut plutôt noter que l'employeur a fait affaire avec un enquêteur indépendant extérieur afin d'obtenir une enquête rigoureuse et indépendante.

Pour effectuer son mandat, l'enquêteur a entendu de nombreux témoins ainsi que la plaignante. L'ensemble des témoins ont témoigné sur le processus et sur leurs échanges avec l'enquêteur. Il appert que ce dernier ne les a pas influencés et a résumé l'ensemble de leur témoignage fidèlement dans les déclarations. Nous sommes d'ailleurs à même de voir que l'enquêteur n'a rien camouflé. En effet, il a laissé les éléments positifs pour la plaignante et a également noté les témoignages des témoins n'ayant pas eu de conflits avec Madame Tremblay.

L'employeur n'a pas à refaire une enquête après avoir donné un mandat externe pour l'accomplir, cela enlèverait toute utilité aux consultants externes. Au surplus, notons que Madame Pelletier a témoigné avoir vérifié avec les témoins après la réception du rapport et avant le congédiement s'ils étaient toujours à l'aise avec ce qu'ils avaient indiqué à l'enquêteur, ce qu'ils ont tous affirmé.

Dans un second temps, notons que les principes sous-jacents à l'enquête, tant interne qu'externe, sont de vérifier si les gens visés sont traités équitablement. Nous souhaitons ici attirer l'attention de la Commission au jugement *Champagne c. Hydro Québec* [Onglet 3][19], plus particulièrement aux paragraphes 138 et suivants.

> [145] Sur cette question du mode d'enquête, la doctrine rappelle qu'il est souhaitable que l'employeur rencontre la personne accusée, avec témoin, pour connaître sa version détaillée. C'est ce qui a été fait.
>
> [146] Monsieur Champagne mentionne avoir été assommé par certaines questions directes de monsieur Hamel, mais il reste qu'il était pour lui tout à fait prévisible d'être alors confronté à la substance des reproches qui lui étaient adressés. D'ailleurs, toute personne raisonnable aurait choisi de se faire accompagner à cette occasion, même si ce n'était que par un ami.
>
> [147] Quant à cette première étape du traitement de la plainte, le Tribunal estime que le choix de ce mode d'enquête était dans les circonstances approprié :
>
> > 1- Monsieur Hamel est une personne neutre possédant beaucoup d'expérience dans le traitement des enquêtes; sa façon de procéder a été exposée par lui et examinée lors de l'audience, et ne soulève aucun questionnement ni inquiétude;
> > 2- Son rapport d'enquête du 31 mai, comportant 21 pages, est très détaillé et passablement bien fait; les déclarations écrites obtenues des témoins sont fidèles aux déclarations verbales faites devant le Tribunal; au surplus, le rapport établit de nombreux liens de convergence et de divergence entre les différentes déclarations et versions obtenues par l'enquêteur, dont celle de monsieur Champagne;
> > 3- Aux sections 19 et 21 du rapport, qui laissent beaucoup de place aux commentaires de monsieur Hamel, les interprétations et constats de ce dernier apparaissent raisonnables, et sont conformes à l'appréciation qu'a pu en faire le Tribunal, pour avoir entendu les mêmes témoins lors de l'audience.

[19] Précitée note 8

L'employeur respecte ici tous les critères relatifs au droit à un traitement équitable. En l'espèce, la plaignante a été accompagnée d'une avocate lors de sa rencontre avec l'enquêteur. Ce dernier est une personne neutre possédant beaucoup d'expérience dans le traitement des enquêtes. Son rapport est détaillé et les déclarations des témoins sont fidèles. Les conclusions sont tout à fait raisonnables, surtout eu égard au fait que le Tribunal a pu entendre les mêmes témoins à l'audience.

Bref, le principal problème réel de la plaignante vis-à-vis de l'enquête est que l'enquêteur ne l'a pas crue. Or, ceci n'est pas un signe de partialité ou de manque de rigueur, il s'agit simplement d'une conséquence du travail objectif de l'enquêteur.

La progression de la sanction

La progression des sanctions est un principe bien connu en droit du travail. Or, il est tout aussi bien connu que ce principe ne s'applique pas dans le cadre d'une faute grave.

Comme mentionné précédemment, dans la mesure où ils sont retenus, il est évident que les faits mis en preuve par l'employeur constituent dans leur ensemble une faute grave divisée en deux volets, soit d'abord le comportement de la plaignante auprès des employés correspondant à la définition de harcèlement psychologique et ensuite les propos tenus sur le dirigeant et l'organisation impliquant le bris de confiance et de loyauté.

Le principe de la gradation des sanctions ne s'applique pas ici. Dans d'autres mots, la gravité de la faute justifie la gravité de la sanction.

Le lien temporel

Ici, la plaignante indiquera certainement que plusieurs des éléments rapportés par les témoins datent de la fin de l'année 2016 et du début de l'année 2017 alors que la plaignante a été congédiée en septembre 2018.

À cet égard, il importe de souligner avec ardeur que l'employeur a pris connaissance de la majorité de ces événements et de la gravité de ceux-ci uniquement à la réception du rapport d'enquête en août 2018. Antérieurement à la réception de ce rapport, l'employeur agissait diligemment eu

égard aux informations qu'il possédait en tentant d'améliorer le climat de travail et en tentant d'aider la plaignante dans sa gestion, loin de se douter que le comportement de la plaignante était aussi grave. Monsieur Pierre Reid a clairement indiqué être « tombé en bas de sa chaise » à la lecture du rapport d'enquête.

Certes, une connexité temporelle doit exister entre un élément de preuve sur un événement et la décision prise par l'employeur relativement à celui-ci. Or, il s'agit de la connexité entre la connaissance de l'événement et la décision et non pas une connexité entre la survenance de l'événement et la décision qui est visée par ce principe. Il ne faut pas tomber dans le piège ici tendu et confondre les deux. La proposition de la plaignante crée une sorte de prescription absolue qui entraînerait des conséquences absurdes et serait contraire aux principes généraux de la prescription basés sur la connaissance de la faute. Un tel raisonnement pourrait par exemple empêcher un employeur découvrant une fraude économique à ses dépens de congédier l'employé fautif au motif qu'il ne l'a appris que quelques années plus tard.

Compte tenu qu'il s'agit d'un congédiement imposé en septembre 2018 et que l'employeur a reçu le rapport d'enquête au mois d'août 2018, on ne peut pas prétendre ici à un délai problématique.

En revenant sur le principe de la gradation des sanctions, notons que l'employeur a pris connaissance de l'ampleur de la situation au moment de la réception du rapport d'enquête. Ceci milite en faveur de l'absence de gradation des sanctions.

Conclusion

En résumé, il s'agit certes d'un dossier long, mais somme toute simple. L'employeur a prouvé l'ensemble des faits au soutien de sa lettre de congédiement. Les comportements reprochés à la plaignante constituent une faute dont la gravité objective laisse peu de place à l'interprétation et pour lesquels il n'y a pas de débat possible : le congédiement est non seulement raisonnable et justifié, mais il constitue l'unique issue possible dans les circonstances. L'analyse des facteurs aggravants ou atténuants ne fait que renforcer ce constat.

Ainsi, pour l'ensemble de ces motifs, l'employeur demande respectueusement à la Commission de rejeter les appels de la plaignante.

Le tout respectueusement soumis,

Québec, le 19 mai 2020

_____

LAPOINTE, TANGUAY (Justice – Québec)

Rémi Côté-Nolette
Avocat

chapitre F-3.1.1

À jour au 1er février 2020

LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

CHAPITRE I
APPLICATION ET OBJET DE LA LOI

SECTION I
APPLICATION

1. La présente loi s'applique aux personnes qui sont nommées suivant celle-ci.

Les personnes admises dans la fonction publique en vertu d'une loi antérieure à la présente loi sont réputées avoir été nommées suivant celle-ci.

Toute personne visée dans le présent article est un fonctionnaire.

1983, c. 55, a. 1.

SECTION II
OBJET DE LA LOI

2. La fonction publique a pour mission de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, de mettre en oeuvre les politiques établies par l'autorité constituée et d'assurer la réalisation des autres objectifs de l'État.

1983, c. 55, a. 2.

3. L'objet de la présente loi est de permettre l'accomplissement de cette mission. À cette fin, elle institue un mode d'organisation des ressources humaines destiné à favoriser:

1° l'efficience de l'administration ainsi que l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale;

2° l'exercice des pouvoirs de gestion des ressources humaines le plus près possible des personnes intéressées et l'application d'un régime selon lequel le fonctionnaire investi de ces pouvoirs de gestion doit en rendre compte, compte tenu des moyens mis à sa disposition;

3° l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique;

4° l'impartialité et l'équité des décisions affectant les fonctionnaires;

5° la contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise.

Le mode d'organisation des ressources humaines doit aussi favoriser l'atteinte des objectifs de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01).

1983, c. 55, a. 3; 2000, c. 8, a. 125.

CHAPITRE II
DROITS ET OBLIGATIONS DES FONCTIONNAIRES

SECTION I
CONDITIONS DU SERVICE

§ 1. — *Normes d'éthique et de discipline*

4. Un fonctionnaire exerce, de façon principale et habituelle, les attributions de son emploi.

Il exerce également les attributions qui peuvent lui être confiées par la personne habilitée suivant la loi à définir ses devoirs et à diriger son travail.

Il exerce ces attributions conformément aux normes d'éthique et de discipline prévues à la présente loi ou dans un règlement adopté conformément à celle-ci.

1983, c. 55, a. 4.

5. Le fonctionnaire est tenu d'office d'être loyal et de porter allégeance à l'autorité constituée.

Il doit exercer ses fonctions dans l'intérêt public, au mieux de sa compétence, avec honnêteté et impartialité et il est tenu de traiter le public avec égards et diligence.

1983, c. 55, a. 5.

6. Sous réserve des dispositions relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, le fonctionnaire est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

1983, c. 55, a. 6.

7. Le fonctionnaire ne peut avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions.

Si un tel intérêt lui échoit par succession ou par donation, il doit y renoncer ou en disposer avec toute la diligence possible.

1983, c. 55, a. 7.

8. Le fonctionnaire ne peut accepter une somme d'argent ou une autre considération pour l'exercice de ses fonctions en plus de ce qui lui est alloué à cette fin suivant la présente loi.

1983, c. 55, a. 8.

9. Le fonctionnaire ne peut, directement ou indirectement:

1° accorder, solliciter ou accepter, en sa qualité de fonctionnaire, une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour une autre personne;

2° utiliser à son profit un bien de l'État ou une information qu'il obtient en sa qualité de fonctionnaire.

1983, c. 55, a. 9.

10. Le fonctionnaire doit faire preuve de neutralité politique dans l'exercice de ses fonctions.

1983, c. 55, a. 10.

11. Le fonctionnaire doit faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions politiques.

1983, c. 55, a. 11.

12. Rien dans la présente loi n'interdit à un fonctionnaire d'être membre d'un parti politique, d'assister à une réunion politique ou de verser, conformément à la loi, une contribution à un parti politique, à une instance d'un parti politique ou à un candidat à une élection.

1983, c. 55, a. 12.

§ 2. — *Probation et permanence*

13. Toute personne recrutée comme fonctionnaire doit effectuer un stage probatoire d'au moins six mois.

Le Conseil du trésor peut déterminer les classes d'emploi où un stage probatoire de plus de six mois est requis et fixer la durée d'un tel stage.

1983, c. 55, a. 13.

14. Un fonctionnaire acquiert le statut de permanent dès qu'il a été employé dans la fonction publique de façon continue pendant deux ans.

Le Conseil du trésor définit ce que constitue le fait d'être employé dans la fonction publique de façon continue au sens du premier alinéa.

1983, c. 55, a. 14.

15. Dans le cas d'une promotion, le Conseil du trésor peut déterminer les classes d'emploi où un stage probatoire est requis et fixer la durée d'un tel stage.

1983, c. 55, a. 15.

§ 3. — *Mesures disciplinaires*

16. Le fonctionnaire qui contrevient aux normes d'éthique et de discipline est passible d'une mesure disciplinaire pouvant aller jusqu'au congédiement selon la nature et la gravité de la faute.

1983, c. 55, a. 16.

17. L'imposition d'une mesure disciplinaire à un fonctionnaire, conformément à l'article 16 ou pour toute autre cause juste et suffisante, est faite par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme dont il relève.

1983, c. 55, a. 17.

§ 4. — *Mesures administratives*

18. Un fonctionnaire incompétent dans l'exercice de ses fonctions ou incapable de les exercer peut être rétrogradé ou congédié.

1983, c. 55, a. 18.

19. Un fonctionnaire qui effectue un stage probatoire, autre qu'un stage requis lors d'une promotion, peut être congédié sans autre procédure ni formalité que celle d'un avis écrit préalable de 15 jours.

1983, c. 55, a. 19.

20. Un fonctionnaire qui n'a pas acquis le statut de permanent peut être congédié pour manque de travail, sans autre procédure ni formalité que celle d'un avis écrit préalable de 15 jours.

1983, c. 55, a. 20.

21. Sans préjudice de toute mesure disciplinaire, si un fonctionnaire s'absente du service sans permission, il doit être déduit de sa rémunération une somme proportionnelle à la durée de son absence.

1983, c. 55, a. 21.

22. Tout fonctionnaire peut, conformément aux exigences prescrites par règlement, être relevé provisoirement de ses fonctions afin de permettre à l'autorité compétente de prendre une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de discipline, ou d'une infraction criminelle ou pénale.

1983, c. 55, a. 22.

23. L'imposition d'une mesure administrative à un fonctionnaire est faite par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme dont il relève.

1983, c. 55, a. 23.

SECTION II
ACTIVITÉS POLITIQUES

24. Un fonctionnaire qui veut se porter candidat à une élection provinciale doit demander et a droit à un congé sans solde à compter de la date du décret ordonnant cette élection.

Un fonctionnaire qui veut se porter candidat à toute autre charge publique élective a droit à un congé sans solde s'il en fait la demande. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme dont il relève fixe la date du début et de la fin de ce congé. Toutefois la durée de celui-ci doit permettre au fonctionnaire de présenter sa candidature en temps utile et de mener sa campagne électorale.

Un fonctionnaire qui obtient un congé sans solde conformément au présent article a le

droit de reprendre son emploi dans les 30 jours de la date de la présentation des candidats, s'il n'est pas candidat ou dans le cas où il est choisi candidat, dans les 30 jours de la date à laquelle une autre personne est proclamée élue.

1983, c. 55, a. 24.

25. Les dispositions de l'article 24 s'appliquent, compte tenu des adaptations nécessaires, à tout fonctionnaire qui veut agir comme agent officiel d'un candidat à une élection provinciale.

1983, c. 55, a. 25.

26. Le fonctionnaire élu à une élection provinciale cesse d'être assujetti à la présente loi, à l'exception des articles 29, 30 et 129 à 131. Aussi longtemps qu'il est député, il conserve le classement qu'il avait le jour où il a été élu député.

1983, c. 55, a. 26.

27. Le fonctionnaire élu à une charge publique élective, autre que celle de député à l'Assemblée nationale, a droit, pour la durée de son premier mandat, à un congé sans solde total ou partiel, dans le but d'accomplir les devoirs de sa fonction.

S'il bénéficie d'un congé à temps plein, il cesse d'être assujetti à la présente loi, à l'exception des articles 29, 30 et 129 à 131. Aussi longtemps qu'il exerce la charge publique pour laquelle il a été élu, il conserve le classement qu'il avait le jour de son élection.

1983, c. 55, a. 27.

28. Un fonctionnaire qui est employé comme membre du personnel du cabinet du lieutenant-gouverneur, d'un cabinet d'un ministre ou du cabinet d'une personne visée au premier alinéa de l'article 124.1 de la Loi sur l'Assemblée nationale (chapitre A-23.1) ou comme membre du personnel d'un député, cesse d'être assujetti à la présente loi, à l'exception des articles 29, 30 et 129 à 131 et est régi par les articles 11.5 et 11.6 de la Loi sur l'exécutif (chapitre E-18) ou par les articles 124.1 et 124.2 de la Loi sur l'Assemblée nationale, selon le cas.

Aussi longtemps que ce fonctionnaire est employé dans un cabinet ou comme membre du personnel d'un député, il conserve le classement qu'il avait le jour où il a été nommé à ce titre.

1983, c. 55, a. 28; 1984, c. 27, a. 66.

29. Un fonctionnaire visé aux articles 26, 27 ou 28, pendant la période où il exerce à temps plein la charge publique pour laquelle il a été élu ou qu'il exerce ses fonctions au sein d'un cabinet ou comme membre du personnel d'un député selon le cas, peut requérir du président du Conseil du trésor qu'il lui donne un avis sur le classement qu'il pourrait se voir attribuer dans la fonction publique s'il décidait d'exercer son droit de retour, conformément à l'article 30.

Cet avis doit tenir compte du classement de ce fonctionnaire tel que prévu aux articles 26, 27 ou 28, ainsi que de l'expérience et de la scolarité acquises depuis la date de son départ de la fonction publique.

1983, c. 55, a. 29; 1996, c. 35, a. 16.

30. Un fonctionnaire a droit de requérir du président du Conseil du trésor qu'il procède à une nouvelle vérification de ses aptitudes et qu'il le place, par priorité, à un emploi qui correspond à celles-ci:

1° lorsqu'il cesse d'être député à l'Assemblée nationale;

2° lorsqu'il cesse d'exercer à temps plein une charge publique élective autre que celle de député à l'Assemblée nationale, conformément à l'article 27;

3° lorsqu'il cesse d'être employé dans le cabinet du lieutenant-gouverneur, dans un cabinet d'un ministre ou dans un cabinet d'une personne visée au premier alinéa de l'article 124.1 de la Loi sur l'Assemblée nationale (chapitre A-23.1) ou comme membre du personnel d'un député.

Cette demande doit être faite par écrit et reçue au plus tard le soixantième jour qui suit celui où il cesse d'exercer une fonction prévue aux paragraphes 1°, 2° et 3° du premier alinéa.

1983, c. 55, a. 30; 1984, c. 27, a. 67; 1996, c. 35, a. 16.

30.1. Le fonctionnaire qui exerçait la fonction prévue au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 30 a droit, à compter de la réception de la demande visée dans le deuxième alinéa de cet article, de recevoir le traitement relié au classement qu'il avait avant d'être élu député.

Jusqu'à ce qu'il soit placé, il est sous la responsabilité du président du Conseil du trésor.

1986, c. 70, a. 1; 1996, c. 35, a. 16.

31. Lorsque le président du Conseil du trésor est dans l'impossibilité de placer un fonctionnaire visé aux articles 30 et 30.1, celui-ci est mis en disponibilité auprès du président du Conseil. Jusqu'à ce qu'il soit placé, il est sous la responsabilité du président du Conseil.

1983, c. 55, a. 31; 1986, c. 70, a. 2; 1996, c. 35, a. 1.

SECTION III
PROTECTION

32. Si un fonctionnaire est poursuivi en justice par un tiers pour un acte qu'il a posé ou omis de poser dans l'exercice de ses fonctions, le procureur général prend fait et cause pour le fonctionnaire, sauf si ce dernier a commis une faute lourde.

1983, c. 55, a. 32.

SECTION IV
RECOURS

33. À moins qu'une convention collective de travail n'attribue en ces matières une compétence à une autre instance, un fonctionnaire peut interjeter appel devant

la Commission de la fonction publique de la décision l'informant:

1° de son classement lors de son intégration à une classe d'emploi nouvelle ou modifiée;

2° de sa rétrogradation;

3° de son congédiement;

4° d'une mesure disciplinaire;

5° qu'il est relevé provisoirement de ses fonctions.

Un appel en vertu du présent article doit être fait par écrit et reçu à la Commission dans les 30 jours de la date d'expédition de la décision contestée.

Le présent article, à l'exception du paragraphe 1° du premier alinéa, ne s'applique pas à un fonctionnaire qui est en stage probatoire conformément à l'article 13.

1983, c. 55, a. 33; 1999, c. 40, a. 135.

34. La Commission de la fonction publique peut maintenir, modifier ou annuler une décision portée en appel en vertu de l'article 33.

Lorsque la Commission modifie une telle décision, elle peut y substituer celle qui lui paraît juste et raisonnable compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

Lorsque la Commission maintient la rétrogradation d'un fonctionnaire ou transforme un congédiement en rétrogradation, elle peut ordonner que l'appelant soit rétrogradé à une classe d'emploi déterminée par le président du Conseil du trésor compte tenu de ses aptitudes.

1983, c. 55, a. 34; 1996, c. 35, a. 16.

35. Un candidat peut interjeter appel devant la Commission de la fonction publique s'il estime que la procédure utilisée pour son admission ou pour son évaluation dans le cadre d'un processus de qualification visant exclusivement la promotion a été entachée d'une irrégularité ou d'une illégalité. Il doit le faire par une demande écrite qui doit être reçue à la Commission dans les 15 jours ouvrables de l'expédition de l'avis l'informant qu'il ne satisfait pas aux conditions d'admission pour participer au processus de qualification ou l'informant des résultats de son évaluation au cours de ce processus.

Les éléments d'un moyen d'évaluation qui ont fait l'objet d'une certification en vertu du troisième alinéa de l'article 115 ne peuvent être contestés lors de l'appel.

1983, c. 55, a. 35; 1996, c. 35, a. 2; 2000, c. 8, a. 126; 2013, c. 25, a. 1.

36. La Commission de la fonction publique peut refuser d'entendre un appel interjeté conformément à l'article 35 lorsqu'elle estime que la demande est frivole ou faite de mauvaise foi ou que son intervention n'est manifestement pas utile.

1983, c. 55, a. 36; 2000, c. 8, a. 127; 2013, c. 25, a. 2.

CHAPITRE III
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SECTION I
RESPONSABILITÉS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

37. Sous la direction du ministre dont il relève, le sous-ministre est responsable de la gestion des ressources humaines du ministère.

1983, c. 55, a. 37.

38. Dans un organisme où le personnel est nommé suivant la présente loi, le dirigeant d'organisme est responsable de la gestion des ressources humaines de l'organisme.

La personne qui a le statut de dirigeant d'organisme est celle que la loi identifie comme tel ou, à défaut, la personne qui exerce la plus haute autorité dans cet organisme.

1983, c. 55, a. 38.

39. Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes gèrent les ressources humaines dans le cadre des politiques du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines comprend, notamment, la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines.

1983, c. 55, a. 39; 2000, c. 8, a. 128.

40. Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes exercent leurs responsabilités en en favorisant la délégation.

1983, c. 55, a. 40; 2007, c. 3, a. 56.

41. Un sous-ministre ou un dirigeant d'organisme peut, par écrit et dans la mesure qu'il indique, déléguer à tout fonctionnaire, titulaire d'un emploi ou toute autre personne de son ministère ou organisme ou d'un autre ministère ou organisme, selon le cas, l'exercice des fonctions et pouvoirs qui lui sont attribués par la présente loi.

Il peut, dans l'acte de délégation, autoriser la subdélégation des fonctions et pouvoirs qu'il indique; le cas échéant, il identifie le fonctionnaire, le titulaire d'un emploi ou la personne à qui cette subdélégation peut être faite.

1983, c. 55, a. 41; 2007, c. 3, a. 56.

SECTION II
DOTATION

§ 1. — *Recrutement et promotion*

42. Les fonctionnaires sont recrutés et promus au moyen de processus de qualification.

Cependant, le fonctionnaire dont l'emploi est réévalué à un niveau supérieur peut être promu par un autre moyen qu'un processus de qualification, selon les normes que le Conseil du trésor détermine par règlement, s'il rencontre les conditions d'admission de la classe de l'emploi ainsi réévalué et s'il est déclaré apte par le président du Conseil.

Un fonctionnaire peut aussi être promu après que ses aptitudes aient été vérifiées dans le cadre d'un programme de développement des ressources humaines approuvé à cette fin par le Conseil du trésor.

1983, c. 55, a. 42; 1996, c. 35, a. 3; 2000, c. 8, a. 129; 2013, c. 25, a. 3.

43. Le président du Conseil du trésor établit les conditions d'admission à un processus de qualification pour constituer une banque de personnes qualifiées afin de pourvoir à un emploi ou plusieurs emplois.

Celles-ci doivent être conformes aux règlements prévus à l'article 50.1 ainsi qu'aux conditions minimales d'admission aux classes d'emploi ou aux grades établis par le Conseil du trésor et permettre l'application des politiques du gouvernement concernant, notamment:

1° les programmes d'accès à l'égalité qui visent, notamment, les femmes, les membres de communautés culturelles, les personnes handicapées ou les autochtones;

2° le recrutement, soit auprès d'établissements d'enseignement, soit auprès de l'ensemble ou d'une catégorie de personnes employées dans le secteur de l'Éducation ou des Affaires sociales.

En outre, les conditions d'admission à un processus de qualification, notamment celles concernant les conditions minimales d'admission aux classes d'emploi ou aux grades, peuvent comporter des exigences additionnelles qui tiennent compte de la nature et des particularités de l'emploi ou des emplois faisant l'objet du processus de qualification.

1983, c. 55, a. 43; 1992, c. 68, a. 157; 1996, c. 35, a. 4; 2013, c. 25, a. 4.

44. Pour initier des processus de qualification, le président du Conseil du trésor procède à des appels de candidatures.

1983, c. 55, a. 44; 1996, c. 35, a. 16; 2000, c. 8, a. 130; 2013, c. 25, a. 5.

45. Les appels de candidatures doivent être faits de façon à fournir aux personnes susceptibles de satisfaire aux conditions d'admission une occasion raisonnable de soumettre leur candidature.

1983, c. 55, a. 45.

Lévesque et Québec (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale) **2016 QCCFP 11**

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

DOSSIERS N^{os} : 1301428
1301484
1301495

DATE : 24 mai 2016

DEVANT LA COMMISSAIRE : Me Sonia Wagner

FRANCINE LÉVESQUE

Appelante

et

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Intimé

DÉCISION
(Article 33, *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1)

L'APPEL

[1] Mme Francine Lévesque, cadre, classe 5, au Directeur de l'état civil (ci-après le « DEC »), en appelle auprès de la Commission de la fonction publique (ci-après la « Commission ») de la décision de son employeur, le ministère du Travail, de l'Emploi

et de la Solidarité sociale (ci-après le « MTESS »), de lui imposer un relevé provisoire, le 26 janvier 2015, et de l'affecter à des fonctions de professionnel, le 2 juillet 2015.

[2] Quant à l'appel de Mme Lévesque relatif à son affectation, le MTESS soulève une objection préliminaire voulant que la Commission n'ait pas compétence puisqu'il s'agirait d'une mesure administrative.

[3] Mme Lévesque a également déposé une plainte de harcèlement psychologique à l'encontre du MTESS, le 14 septembre 2015. Bien que les trois dossiers aient été joints à l'audience, Mme Lévesque n'a pas demandé de conclusion à l'égard de sa plainte en matière de harcèlement psychologique. En conséquence, la présente décision n'analyse pas cette plainte ni ne reprend l'argumentation du MTESS à cet égard.

LES FAITS

[4] La Commission retient des huit témoignages entendus et des pièces déposées au cours de l'audience la trame factuelle suivante.

[5] Mme Lévesque est gestionnaire depuis 2001. Elle est arrivée au DEC en 2007 et y est directrice du Service de la validation et du contrôle depuis septembre 2008. Ce service fait partie de la Direction de l'inscription et de la publicité du registre du DEC. Cette direction a pour mission d'inscrire les événements (naissance, mariage, décès, etc.) au registre de l'état civil et de délivrer les actes y relatifs.

[6] M. Reno Bernier est directeur de l'état civil depuis 2011 et le supérieur hiérarchique de Mme Lévesque. À son arrivée, il a pris acte des actions de son prédécesseur et fait preuve d'innovation en proposant une première réorganisation. Quatre ans plus tard, la situation a évolué : depuis l'instauration du guichet Web, les demandes par voie électronique sont passées de 12 % en 2009-2010 à 65 % en 2015-2016; la sécurité des activités devient un enjeu majeur; certains secteurs manquent de travail alors que d'autres sont débordés. M. Bernier réfléchit déjà à un nouvel organigramme pour le DEC lors du retour de Mme Lévesque, en novembre 2014.

[7] Le 18 novembre 2014, Mme Lévesque est de retour au travail après une absence de près d'une année pour cause de maladie. Au cours de son congé de maladie, Mme Lévesque dépose une première plainte de harcèlement psychologique auprès de la Commission[1]. Mme Donna St-Cœur, sa supérieure immédiate, est la personne mise en cause dans cette plainte.

[8] Le retour au travail de Mme Lévesque est planifié avec le support de la direction des ressources humaines (ci-après la « DRH ») du MTESS. Ainsi, pour favoriser la réintégration de Mme Lévesque, Mme Chantale Tremblay, coordonnatrice au sein de la direction de la santé des personnes du MTESS, offre un accompagnement personnalisé ainsi qu'un suivi périodique. De plus, dans le but de faciliter les échanges entre Mme Lévesque et Mme St-Cœur, les écrits sont désormais le moyen de communication privilégié entre elles.

---

[1] La Commission est saisie de cette plainte le 24 janvier 2014.

[9] Le jour de son retour au travail, Mme Lévesque participe à une rencontre d'accueil. Mme Tremblay l'y accompagne. Y participent également Mme St-Cœur et M. Bernier qui agit à titre de facilitateur : la formation et l'expérience de médiateur de M. Bernier sont ainsi mises à contribution.

[10] Au début de la rencontre, Mme St-Cœur et M. Bernier expliquent à Mme Lévesque les changements intervenus au DEC depuis son départ. Ils conviennent également des modalités du retour progressif de Mme Lévesque. Au cours de la rencontre, Mme Lévesque manifeste une inquiétude : des rumeurs d'abolition de sa direction circulent. Mme St-Cœur lui répond d'atteindre les cibles et de ne pas s'inquiéter des rumeurs.

[11] À la fin de la rencontre, Mme St-Cœur explique qu'une employée de Mme Lévesque a accepté un poste qui relève directement d'elle : une solution gagnant-gagnant considérant le gel d'embauche en vigueur à ce moment et le fait que le service de Mme Lévesque a vu sa charge de travail diminuer considérablement. Mme Lévesque réplique avoir reçu un courriel de cette employée qui l'informe ne pas vouloir travailler pour Mme St-Cœur mais avoir accepté parce qu'on lui avait dit que sa direction allait fermer et que son poste serait aboli. Surpris, M. Bernier intervient. Mme Lévesque insiste, précise qu'elle a ledit courriel et que, à tout événement, Mme St-Cœur est insensible à ce genre de commentaire. M. Bernier intervient de nouveau : de tels propos sont inappropriés et inacceptables; ils vont à l'encontre des attentes et des valeurs de l'organisation. Il mentionne envisager inscrire un avis disciplinaire au dossier de Mme Lévesque. Cette dernière se rétracte.

[12] Des rencontres statutaires sont planifiées entre Mme Lévesque et ses supérieurs dans les premières semaines suivant son arrivée, notamment les 25 novembre et 11 décembre 2014. Tout se déroule bien lors de la rencontre du 25 novembre. Durant celle du 11 décembre, Mme Lévesque tient de nouveau des propos qui surprennent en affirmant qu'une employée est anorexique et qu'elle commet plusieurs erreurs dans les dossiers. Mme Lévesque ajoute : « je vais lui serrer la vis ». Elle rapporte également qu'un groupe d'employés recourt aux textos et ne respecte pas l'horaire : « c'est une garderie ». De nouveau, Mme Lévesque annonce qu'elle « va serrer la vis ». Mme St-Cœur indique qu'elle n'a pas vécu ces difficultés alors qu'elle exerçait par intérim les fonctions de Mme Lévesque. Elle lui suggère de prendre plus d'informations et d'analyser la situation avant d'intervenir.

[13] Mme Lévesque se voit par ailleurs confier le mandat d'informer une employée de son affectation à un autre secteur. Deux jours plus tard, lorsque cette employée s'absente pour cause de maladie, M. Bernier s'enquiert à Mme Lévesque du déroulement de cette annonce. Après avoir initialement déclaré que l'annonce s'est bien déroulée, Mme Lévesque se rétracte et mentionne que cette employée « pète des plombs » et a des problèmes de santé mentale. M. Bernier répond qu'apprendre son transfert dans un autre secteur ne devrait pas occasionner une absence pour cause de maladie. Il convient avec Mme Lévesque du message à livrer et d'une rétroaction.

[14] Le 12 décembre 2014, à l'occasion d'un tour de table pendant une réunion du COGEST[2], Mme Lévesque affirme que son retour au travail se déroule bien et elle en remercie ses supérieurs. Elle a également de bons mots pour l'adjointe de Mme St-Cœur pour le travail réalisé pendant son absence. Le dîner de Noël des gestionnaires du DEC qui suit ce COGEST est très agréable.

[15] Le 14 janvier 2015, une entente hors cour intervient dans le dossier de la plainte de harcèlement psychologique déposée par Mme Lévesque pendant son congé de maladie. M. Bernier est fier de ce dénouement lorsqu'il se présente le lendemain pour la seconde rencontre statutaire entre Mme Lévesque et ses supérieurs.

[16] À son arrivée à la rencontre statutaire du 15 janvier 2015, Mme Lévesque a l'air fâchée. Elle indique à Mme Tremblay qui l'accompagne que son retour au travail se déroule bien mais sans plus. Lorsque Mme Tremblay la questionne au sujet des rencontres statutaires, Mme Lévesque mentionne que M. Bernier tient des propos blessants à son endroit durant ces rencontres. M. Bernier est fort surpris : il ignore ce à quoi Mme Lévesque fait référence. Mme Lévesque s'oppose au maintien des rencontres statutaires. Il est néanmoins décidé de poursuivre les rencontres entre cette dernière et ses supérieurs.

[17] Immédiatement après cette rencontre, Mme Lévesque fait irruption dans le bureau de M. Bernier et referme la porte derrière elle : son visage est rouge et crispé. Visiblement fâchée, elle s'avance vers M. Bernier en levant le poing : « vous allez apprendre à me connaître ». Refusant l'invitation de M. Bernier de s'asseoir et de se calmer, Mme Lévesque tient des propos très durs à l'endroit de sa supérieure immédiate et critique irrespectueusement l'organisation en référant à un courriel concernant les cibles de production des employés. M. Bernier est déstabilisé. Devant l'incompréhension avouée de M. Bernier, Mme Lévesque s'exclame « ok, je vois où vous logez. Je vais continuer à être la petite fourmi rouge qu'on écrase du pied » et quitte précipitamment le bureau sans que M. Bernier ne puisse la retenir. Ébranlé, M. Bernier arpente les étages occupés par le DEC pour réfléchir, décanter.

[18] Le 16 janvier 2015, M. Bernier rapporte l'incident de la veille à la DRH et s'engage à dresser un rapport écrit le décrivant. La possibilité d'imposer une mesure disciplinaire est évoquée. Toutefois, l'évolution de la situation à compter du 20 janvier suivant modifie les priorités de M. Bernier : il se concentre sur les besoins de ses employés.

[19] En effet, le 20 janvier 2015, l'adjointe de Mme St-Cœur informe cette dernière avoir croisé une employée de Mme Lévesque à la salle de bain. Cette personne lui confie subir de la pression de Mme Lévesque pour atteindre les cibles. Elle dit aussi s'inquiéter pour une collègue qui pleure dans son bureau.

[20] Le jour même, Mme St-Cœur informe M. Bernier. Elle prend également conseil auprès de la DRH. M. Sylvain Beaulieu, conseiller en relations de travail, lui recommande des rencontres individuelles afin de colliger les informations.

---

[2] Comité regroupant les gestionnaires du DEC.

[21] Ce que fait Mme St-Cœur le 21 janvier 2015 : quatre personnes témoignent subir la pression de leur directrice. Elles se sentent surveillées par Mme Lévesque et par certains employés de sa garde rapprochée. Ces personnes rapportent également des propos troublants qu'aurait tenus Mme Lévesque. Certaines personnes pleurent pendant leur rencontre; une autre semble en détresse. Toutes apparaissent fragiles et ébranlées. Elles demandent à Mme St-Cœur d'intervenir.

[22] Mme St-Cœur fait état de ses rencontres à MM. Bernier et Beaulieu. Ce dernier lui conseille de communiquer aux employés concernés le numéro de la ligne de soutien en matière de harcèlement psychologique du MTESS et de les référer au PAE[3].

[23] Rapidement, le téléphone de la ligne de soutien sonne et des signalements sont reçus par courriel. Le 22 janvier 2015, Mme Marie Leclerc, directrice de la santé des personnes au MTESS, informe M. Bernier que plusieurs allégations de harcèlement psychologique à l'endroit de Mme Lévesque ont été reçues en très peu de temps. La première préoccupation de M. Bernier est alors de sécuriser les lieux : il veut protéger tout le monde, incluant Mme Lévesque.

[24] Le 23 janvier 2015, Mme Leclerc, en collaboration avec la direction des relations de travail, recommande à M. Bernier de relever provisoirement Mme Lévesque. Cette recommandation repose sur plusieurs motifs: les allégations sont nombreuses et graves; cinq employés sur les douze que compte la direction de Mme Lévesque ont fait des signalements; il faut sécuriser le milieu de travail pour permettre la tenue d'une enquête. Après avoir posé quelques questions, M. Bernier s'en remet aux experts et accepte leur recommandation. Il demande conseil pour planifier l'annonce à Mme Lévesque de son relevé provisoire.

[25] Le 25 janvier 2015, Mme Lévesque se désiste de sa plainte de harcèlement psychologique à l'encontre de Mme St-Cœur. Tout se fait par l'entremise de sa procureure.

[26] Dans la matinée du 26 janvier 2015, Mme Lévesque reçoit une convocation *Outlook* pour une rencontre à 16 h le jour même et ayant pour objet « Confidentiel – Relations de travail ». Mme Lévesque ne comprend pas ce qui se trame : elle tente d'obtenir le soutien de la procureure de l'Alliance des cadres de l'État qu'elle n'arrive pas à joindre.

[27] Mme Lévesque se présente seule à la rencontre. M. Bernier, accompagné de M. Beaulieu, l'informe que, en raison d'allégations sérieuses qui ont été portées à sa connaissance, il doit immédiatement la retirer de son milieu de travail. Mme Lévesque paniquée questionne : « pourquoi? », « qu'est-ce que j'ai fait? », « qu'est-ce que j'ai fait de mal? », « quelle est mon erreur? ». M. Bernier répond qu'il ne peut pas parler, qu'il s'agit d'événements récents en lien avec le milieu de travail, qu'il y aura une enquête et qu'il ne peut en dire plus pour ne pas nuire à celle-ci. Il précise toutefois qu'il n'y a pas de lien avec la plainte de harcèlement psychologique qu'elle a déposée en 2014.

---

[3] Programme d'aide aux employés.

[28] M. Bernier remet une lettre à Mme Lévesque l'informant de son relevé provisoire effectif le jour même. Il lui dit d'aller à son bureau prendre sa bourse et de quitter : un agent de sécurité la raccompagnera. Il lui demande de remettre son *BlackBerry* du MTESS. Mme Lévesque ne comprend pas ce qui se passe, elle pleure. Elle s'inquiète de l'annonce qui sera faite à ses employés, de l'explication qui leur sera donnée quant aux raisons de son absence. Mme Lévesque ne veut pas être raccompagnée par un agent de sécurité. Elle demande que M. Beaulieu la raccompagne.

[29] Bien qu'il trouve l'exercice difficile, M. Bernier suit le scénario élaboré jusqu'à ce que Mme Lévesque se mette à pleurer. Il convient, après s'être entretenu avec M. Beaulieu, de certains ajustements au scénario initial : il souhaite que ce soit le moins pénible possible pour Mme Lévesque.

[30] Ainsi, M. Bernier demande à M. Beaulieu de raccompagner Mme Lévesque et permet à celle-ci de rédiger et de transmettre elle-même un courriel à ses employés les informant de son absence au motif qu'elle écoule une importante réserve de vacances. Il lui permet aussi de garder son *BlackBerry* mais lui demande de ne pas s'en servir. M. Bernier suggère à Mme Lévesque de consulter le PAE. Finalement, M. Bernier indique à Mme Lévesque qu'il va l'appeler lorsque les premières vérifications et analyses seront complétées.

[31] M. Beaulieu accompagne Mme Lévesque à son bureau en s'assurant de ne croiser personne. Il entrebâille la porte lorsque des employés circulent dans le corridor. Avec l'aide de M. Beaulieu, Mme Lévesque rédige le courriel destiné à ses employés et prend quelques effets personnels. M. Beaulieu l'escorte ensuite jusqu'à la porte de l'édifice, après s'être assuré que Mme Lévesque peut compter sur quelqu'un pour le retour à la maison.

[32] Le lendemain, une cellule de crise est mise en place par la direction de la santé des personnes : un local, à l'extérieur des bureaux du DEC, est réquisitionné pour que les employés puissent aller rencontrer, en toute confidentialité, le coordonnateur ministériel en santé et sécurité du travail et responsable de la gestion des conflits et du harcèlement psychologique, M. Yvon Rivard, épaulé par une professionnelle, Mme Josianne Arguin. Des rencontres y sont tenues les 27 et 28 janvier 2015. L'horaire des rencontres assure que les personnes n'aient pas de contact entre elles. Le PAE leur est offert gratuitement.

[33] Sept ou huit employés sont rencontrés. M. Rivard constate l'ampleur de la situation : des personnes pleurent pendant la rencontre; elles paraissent très ébranlées; les témoignages se corroborent; les faits sont sérieux. De ces témoignages, M. Rivard extrait huit allégations susceptibles de constituer du harcèlement psychologique. Ces huit allégations sont soumises à un comité *ad hoc* qui procède à l'étude de recevabilité.

[34] Ce comité *ad hoc* est formé de trois personnes ayant une bonne connaissance de la problématique du harcèlement psychologique. Par souci d'équité et d'impartialité, l'une d'elles est employée d'un autre ministère. Après analyse, le comité *ad hoc* retient quatre allégations et conclut à une apparence de harcèlement psychologique. L'information est transmise à M. Bernier qui en informe à son tour son supérieur,

M. Patrick Thierry Grenier, sous-ministre adjoint au MTESS, et lui recommande d'autoriser une enquête.

[35] Le 6 février 2015, MM. Bernier et Beaulieu téléphonent à Mme Lévesque. Ils l'informent que les premières vérifications ont été effectuées et que l'analyse de recevabilité fait état d'une possible situation de harcèlement psychologique nécessitant une enquête. On lui indique que le relevé provisoire se poursuit.

[36] Le jour même, un mandat d'enquête est confié à Me Jean Marois.

[37] Me Marois rencontre d'abord individuellement les supérieurs de Mme Lévesque. M. Bernier rapporte notamment l'incident survenu dans son bureau et il répond au meilleur de sa connaissance aux questions en étant très factuel. Ce faisant, M. Bernier ne croit pas être l'auteur d'un signalement à l'endroit de Mme Lévesque. Il ne considère pas non plus avoir été victime de harcèlement psychologique de sa part.

[38] À la suite de cette rencontre, M. Bernier est écarté du dossier de Mme Lévesque et n'en est plus informé : Me Marois retient du témoignage de M. Bernier un signalement de harcèlement psychologique ascendant à l'endroit de Mme Lévesque. M. Grenier, sous-ministre adjoint au MTESS, devient dès lors le titulaire de l'autorité au regard de Mme Lévesque.

[39] C'est M. Rivard qui prend le relais du suivi auprès de Mme Lévesque. Le 12 février 2015, en compagnie de Mme Arguin, il informe Mme Lévesque qu'il y a eu des signalements de harcèlement psychologique de la part d'employés et qu'un mandat d'enquête a été confié. On explique à Mme Lévesque le processus d'enquête et on s'enquiert de ses disponibilités pour rencontrer l'enquêteur.

[40] À la fin du mois de février 2015, M. Rivard demande l'avis de Me Marois quant à la pertinence de maintenir le relevé provisoire de Mme Lévesque : Me Marois en recommande le maintien jusqu'à la remise des rapports d'enquête et de recommandations.

[41] Le 17 mars 2015, en prévision de sa rencontre prochaine avec Me Marois, Mme Lévesque reçoit les allégations retenues : sept personnes sont identifiées comme ayant produit 71 allégations de harcèlement psychologique la concernant, incluant ses deux supérieurs.

[42] Mme Lévesque rencontre l'enquêteur les 31 mars et 23 avril 2015 et donne sa version des faits.

[43] Au printemps 2015, M. Bernier propose au MTESS une restructuration du DEC qui, tout en maintenant l'autofinancement de ses activités, rétablit l'équilibre entre les secteurs en répondant aux enjeux de sécurité. Pour M. Bernier, l'attrition de la charge de travail et l'automatisation justifient l'abolition du Service de la validation et du contrôle ainsi que du poste de Mme Lévesque. Il analyse la possibilité de relocaliser Mme Lévesque dans un autre secteur du DEC mais conclut qu'elle n'a pas le profil pour le poste envisagé. Mme Lévesque n'est pas le seul cadre touché par la réorganisation : M. Denis Bouchard, directeur principal, se verrait offrir un poste de chef de service à la suite de la réorganisation proposée.

[44] Le 5 juin 2015, Me Marois remet au MTESS un Rapport d'enquête faisant état de ses conclusions : aucune des 71 allégations de harcèlement psychologique n'est retenue. Essentiellement, Mme Lévesque a exercé son droit de gérance.

[45] Pour Me Marois, bien que certains comportements soient individuellement considérés inacceptables en milieu de travail, ils ne remplissent ni le caractère de gravité objective pour répondre au critère de la conduite unique grave, ni celui de répétitivité requise pour conclure à du harcèlement psychologique. L'enquêteur souligne des contradictions dans les témoignages et une possible concertation entre les prétendues victimes. Il conclut néanmoins que le style de gestion de Mme Lévesque constitue un facteur de risque pour le milieu de travail.

[46] Le 15 juin 2015, Me Marois transmet au MTESS son Rapport à la gestion. Dans ce document, Me Marois formule trois recommandations visant les auteurs de signalement, cinq recommandations visant Mme Lévesque, une recommandation visant l'équipe et, finalement, une recommandation visant l'organisation.

[47] À l'égard de Mme Lévesque, l'enquêteur recommande d'abord une rencontre pour l'informer que sa conduite n'a pas été considérée comme harcelante mais qu'il s'agissait de maladresses de communication et de pratiques de gestion inadéquates constituant des risques significatifs de détérioration des conditions de travail.

[48] Il recommande aussi des mesures correctrices, mais il laisse à l'employeur le choix de décider lesquelles. Il indique qu'un suivi disciplinaire serait approprié avant le retour éventuel de Mme Lévesque dans toute fonction impliquant un rôle de gestion de personnel, ce qu'il ne recommande pas par ailleurs, compte tenu des lacunes en communication de Mme Lévesque et de son style de gestion. Quant aux chances de succès de la réintégration de Mme Lévesque dans son équipe au DEC, il les estime minces considérant la perte du lien de confiance entre les parties impliquées dans l'enquête. Enfin, si l'employeur choisit de maintenir Mme Lévesque dans un poste de gestion, l'enquêteur recommande qu'il évalue ses compétences de gestion, qu'il lui signifie des attentes et qu'elles fassent l'objet d'un suivi serré.

[49] Sans avoir lu ni discuté du Rapport d'enquête, M. Grenier prend acte des recommandations contenues dans le Rapport à la gestion. Il décide, sur la recommandation de Mme Leclerc, directrice de la santé des personnes au MTESS, d'affecter Mme Lévesque à de nouvelles fonctions. Il n'y a alors aucun poste de gestion disponible dans son sous-ministériat. Dans le but de proposer à Mme Lévesque une solution gagnante, il souhaite connaître ses forces. M. Grenier convient avec Mme Leclerc que les recommandations de l'enquêteur seront mises en place. Il lui demande de faire le suivi auprès de M. Bernier.

[50] Mme Leclerc informe M. Bernier des conclusions du Rapport d'enquête concernant Mme Lévesque et de la décision de la relocaliser au MTESS. Pour comprendre et savoir quoi dire aux employés, M. Bernier pose des questions et demande à voir le Rapport d'enquête. Mme Leclerc lui indique qu'il doit faire une demande d'accès pour l'obtenir. Mme Leclerc précise que l'enquêteur a fait des recommandations et que l'employeur les suit.

[51] Sauf à l'égard de la liste des compétences de Mme Lévesque, M. Bernier n'est ni consulté ni informé par la suite.

[52] Le 18 juin 2015, à la demande de Mme Leclerc, Mme St-Cœur transmet à M. Grenier une liste des compétences de Mme Lévesque. Mme St-Cœur ignore à quelle fin cette liste lui est demandée.

[53] En matinée le 22 juin 2015, à la suite d'une convocation par lettre, Mme Lévesque rencontre M. Rivard et Mme Arguin qui l'informent que l'enquête n'a pas révélé de harcèlement psychologique mais des lacunes communicationnelles. Ils l'informent aussi que l'enquêteur a constaté des contradictions dans les témoignages et que la crédibilité de tous en a été entachée.

[54] Après quelques minutes de pause, Mme Lévesque rencontre M. Grenier. Déclarant ne pas vouloir revenir sur l'enquête, il l'informe qu'elle ne retournera pas au DEC mais qu'elle sera plutôt relocalisée au sein de Services Québec, qui fait partie du MTESS, dans un poste de professionnel sous l'autorité de M. Larose. Mme Lévesque demande à retourner au DEC : M. Grenier répond que ce n'est pas possible. Mme Lévesque mentionne qu'elle ne veut pas retourner dans une unité centrale, qu'elle vient de Lévis. Elle demande à aller au CLE[4] de Montmagny : M. Grenier répond qu'il n'y a pas de poste disponible à cet endroit. Mme Lévesque demande un poste de gestion : M. Grenier répond qu'il n'y en a pas de disponible.

[55] Avant de discuter d'une proposition alternative, M. Grenier demande à Mme Lévesque de prendre contact avec son nouveau supérieur pour voir avec lui les mandats qu'elle pourrait se voir confier.

[56] Plus tard cette même semaine, Mme Lévesque rencontre M. Larose. Ils s'entendent.

[57] Le relevé provisoire de Mme Lévesque prend fin le 1er juillet 2015. À compter du lendemain, elle exerce un emploi au sein de la direction des orientations et du partenariat de Services Québec. Bien qu'elle soit affectée à des fonctions de professionnel, Mme Lévesque conserve son traitement de cadre, classe 5.

[58] Mme Lévesque quitte pour des vacances le 5 juillet 2015. Elle l'est jusqu'à la fin octobre 2015. Elle est ensuite en arrêt de travail pour cause d'invalidité.

[59] Les anciens employés de Mme Lévesque sont informés qu'elle ne reviendra pas au DEC à la suite de la restructuration que les autorités du MTESS approuvent le 20 juillet 2015. À la fin de ce mois, le Service de la validation et du contrôle du DEC est démantelé et les anciens employés de Mme Lévesque sont affectés à d'autres services au sein du DEC. Personne n'informe Mme Lévesque de cette restructuration ni de l'abolition de son poste.

[60] En sus de la trame factuelle dégagée par les témoignages entendus, la Commission rapporte les aspects particuliers de certains.

---

4 Centre local d'emploi.

Témoignage de Mme Francine Lévesque

[61] Pour Mme Lévesque, son retour au DEC en novembre 2014 se déroule bien. Elle apprécie l'accompagnement de Mme Tremblay et les rencontres statutaires sont agréables. On lui offre même l'aide de l'adjointe de Mme St-Cœur si elle en ressent le besoin pour reprendre le contrôle. Mme Lévesque est très positive à l'égard de son retour au travail et de sa réintégration.

[62] Le 26 janvier 2015, lorsqu'elle reçoit la convocation *Outlook* pour rencontrer MM. Bernier et Beaulieu, Mme Lévesque ne comprend pas. Elle est nerveuse lorsqu'elle se présente à la rencontre. Quand M. Bernier lui annonce qu'il lui retire ses fonctions, une « bombe nucléaire lui tombe sur la tête » : elle est sous le choc. Elle questionne beaucoup mais n'obtient pas de réponse. Elle pleure. Elle ne lit pas immédiatement la lettre de relevé provisoire : elle n'est pas en état.

[63] Mme Lévesque reçoit une deuxième bombe sur la tête lorsqu'on lui dit d'aller à son bureau prendre sa bourse et de quitter : elle se sent comme une criminelle, d'autant qu'elle sera escortée par un agent de sécurité. Elle ne veut pas quitter de cette façon ni dans cet état.

[64] Mme Lévesque vit difficilement son départ. Elle croise deux employés avant sa sortie de l'édifice. Lorsqu'elle se retrouve à l'extérieur, elle est désorientée, dans un état second : elle se trompe de chemin et aboutit dans un sens unique. Un inconnu lui demande si elle a besoin d'aide. Elle se ressaisit.

[65] Mme Lévesque reçoit un appel de MM. Bernier et Beaulieu au début février qui l'informent qu'elle demeure en relevé provisoire. Lors de l'appel suivant, M. Bernier n'est plus son interlocuteur. Mme Lévesque ne sait pas pourquoi.

[66] Ce n'est que le 17 mars 2015 qu'elle prend connaissance des allégations formulées contre elle et constate que ses supérieurs en ont aussi formulées.

[67] Le 22 juin 2015, lors d'une rencontre en deux temps, Mme Lévesque apprend qu'aucune des 71 allégations de harcèlement psychologique n'a été retenue mais que l'enquêteur a identifié des lacunes communicationnelles chez elle. Elle n'obtient pas de précision quant à la nature de ses lacunes et elle ne peut pas consulter le rapport. Elle ne saura rien de plus : M. Rivard n'est pas autorisé à lui en dire davantage.

[68] Mme Lévesque rencontre ensuite M. Grenier qui l'informe qu'il a pris une décision à la suite des informations reçues : il la transfère sous l'autorité de M. Larose. Elle conserve ses conditions de travail de cadre mais fera des tâches de professionnel. « Vous allez bien vous entendre avec » lui assure M. Grenier. Mme Lévesque est en état de choc. Elle ne veut pas aller travailler pour M. Larose : elle ne le connaît pas. Elle ne comprend pas. Elle s'objecte, demande à retourner au DEC. Malgré ses résistances, M. Grenier maintient sa décision : « allez rencontrer M. Larose en premier » dit-il.

[69] Mme Lévesque trouve difficile son arrivée dans l'équipe de M. Larose. « Comment pouvait-on la présenter? Une cadre qui fait des tâches de professionnel… »

[70] À ce jour, Mme Lévesque est toujours affectée à la direction de M. Larose. Elle n'a aucun écrit détaillant ce qui lui est reproché.

[71] Avant l'audience de la Commission, Mme Lévesque n'a pas vu le rapport d'enquête la concernant.

Témoignage de Me Jean Marois

[72] Au début de son mandat, Me Marois rencontre M. Bernier et Mme St-Cœur, à titre de supérieurs de Mme Lévesque, pour bien comprendre le milieu de travail. À la suite de ces rencontres, Me Marois les identifie comme des auteurs de signalements. Il en fait rapport au MTESS, son mandant.

[73] Me Marois n'a pas précisé à Mme Lévesque qu'il y avait une nuance à faire entre les employés et les supérieurs à titre d'auteurs de signalements, ces derniers, contrairement aux employés, n'ayant pas porté plainte contre elle : Me Marois les qualifie d'auteurs de signalements parce qu'il a détecté dans leurs témoignages les cinq critères du harcèlement psychologique. Il reconnaît qu'il aurait été délicat d'apporter cette précision à Mme Lévesque.

[74] Selon Me Marois, l'enquête a révélé que les supérieurs de Mme Lévesque ont pratiqué l'évitement comme mode de gestion des conflits au lieu de la confronter au sujet des débordements dans l'exercice de son droit de gérance. Ce faisant, les supérieurs de Mme Lévesque ont laissé le climat de travail et les conflits s'envenimer.

[75] Me Marois souligne que toute enquête en matière de harcèlement psychologique crée une commotion dans le milieu de travail et stigmatise la personne mise en cause ainsi que les auteurs de signalements non retenus. Les bonnes pratiques commandent de prendre soin de toutes les personnes impliquées, incluant la mise en cause, à toutes les étapes du processus d'enquête, jusqu'à la mise en œuvre des recommandations par l'employeur.

[76] Pour Me Marois, la transparence du processus d'enquête est importante. C'est pourquoi il faut faire une rétroaction post-enquête, tant auprès des auteurs de signalements que de la personne mise en cause. À cette dernière, il recommande de dire que les signalements se sont avérés non fondés, que sa conduite ne constituait pas du harcèlement psychologique mais que l'enquête a fait ressortir que son style de gestion autoritaire et directif constituait un facteur de risque. Mme Lévesque devrait se voir signifier des attentes qui feront l'objet d'un suivi. On devrait aussi faire une évaluation de ses compétences.

[77] Selon Me Marois, le fait d'être mis en cause dans une enquête en matière de harcèlement psychologique ne constitue pas un empêchement à gérer. Par contre, l'équipe ayant besoin d'un temps d'arrêt pour qu'il y ait rétablissement du lien de confiance, Me Marois est d'avis que placer Mme Lévesque dans des fonctions de professionnel pour une période transitoire est une option envisageable, si la durée de l'affectation est déterminée au départ et claire. Me Marois ne peut se prononcer quant à cette durée.

L'ARGUMENTATION

de Mme Lévesque

quant à son relevé provisoire

[78] Dans son argumentation à l'égard de son relevé provisoire, Mme Lévesque rappelle d'abord les faits révélés par la preuve, notamment que, depuis son arrivée au DEC en 2007, ses évaluations de rendement témoignent de ses compétences et de son expérience avant les événements.

[79] Elle souligne aussi à la Commission que du « jour 1 » de son retour au travail, le 18 novembre 2014, jusqu'à son relevé provisoire, le 26 janvier 2015, rien ne laisse présager ce qui l'attend. Or, dès le 20 janvier 2015, l'employeur sait que certains de ses employés se plaignent de ses attentes en matière de performance mais il n'en dit mot à Mme Lévesque jusqu'à la rencontre du 26 janvier 2015.

[80] Mme Lévesque appuie principalement son argumentation sur le fait que l'employeur a sollicité *a posteriori* la validation, par Me Marois, de l'à-propos de son relevé provisoire. Or, selon elle, l'avis de Me Marois à cet égard ne peut être pris en compte parce qu'il a été rendu à partir d'informations erronées et parce que Me Marois ignore, lorsqu'il produit l'avis demandé, que le Comité d'experts a rejeté la moitié des allégations de harcèlement psychologique qui lui ont été présentées.

[81] Pour ces motifs, Mme Lévesque conteste la légalité de son relevé provisoire et demande à la Commission de le déclarer abusif.

quant à son affectation

[82] En débutant son argumentation à l'égard de son affectation, Mme Lévesque revient sur les faits révélés par la preuve. Elle souligne qu'à l'égard du premier jour de son retour au travail, Mme St-Cœur rapporte trois événements justifiant des allégations de harcèlement psychologique à son endroit. Or, l'enquêteur conclut à cet égard que, à titre de supérieure immédiate, Mme St-Cœur était investie du droit de gestion lui permettant d'intervenir auprès de Mme Lévesque pour qu'elle cesse ses comportements. Pour Mme Lévesque, l'inaction de Mme St-Cœur illustre ce que l'enquêteur appelle une « gestion par l'évitement ». Mme Lévesque rappelle également que la preuve a démontré, toujours au premier jour de son retour au travail, qu'elle s'inquiète des rumeurs voulant que l'on ferme sa direction. Mme St-Cœur répond à ses inquiétudes en lui conseillant d'atteindre les cibles.

[83] Mme Lévesque précise qu'il est important de parler du premier jour de son retour au travail parce que les faits démontrent que Mme St-Cœur est sensible à ce qui arrive ce jour-là et qu'elle lui énonce clairement une attente quant à l'atteinte des cibles.

[84] Or, Mme Lévesque souligne que toutes les récriminations des employés à son égard sont liées à l'atteinte des cibles et à la pression qui en découle. D'ailleurs, toutes les allégations rapportées dans l'étude de recevabilité sont liées à des obligations de performance. Pour Mme Lévesque, l'employeur devait tenir compte de ce contexte dans ses décisions la concernant.

[85] Mme Lévesque rappelle ensuite à la Commission qu'elle s'est défendue de 71 allégations de harcèlement psychologique. Or, faire l'objet d'une seule allégation crée une commotion, une charge émotive importante, et marginalise : c'est l'un des reproches les plus graves en matière de relations de travail. Avec 71 allégations déposées contre elle, dont certaines provenant de ses supérieurs, sa commotion était totale.

[86] Selon Mme Lévesque, lorsqu'une enquête conclut que des allégations de harcèlement psychologique sont non fondées, deux options s'offrent à l'employeur : soit il retourne le mis en cause à son poste et l'enquête est réputée n'avoir jamais existé, soit il prend la mesure ou la sanction qui s'impose à l'égard du problème soulevé par l'enquête. Si l'employeur décide d'agir, il doit le faire en respectant les règles applicables en matière administrative ou disciplinaire et il ne doit pas agir de manière abusive ou en marge de ce qui est raisonnable.

[87] À cet égard, Mme Lévesque rappelle ce que l'enquêteur a indiqué à l'employeur de faire en suivi de l'enquête : informer Mme Lévesque des conclusions de l'enquête et lui dire ce qui lui est reproché; informer Mme Lévesque du plan de travail de l'employeur et des suites qu'il entend donner à l'enquête. En d'autres mots, pour Mme Lévesque, l'employeur avait l'obligation d'être transparent.

[88] Mme Lévesque prétend que dans la présente affaire, la preuve démontre plutôt une gestion par l'évitement de la part du MTESS. Lorsque M. Grenier rencontre Mme Lévesque, il l'avertit d'abord qu'il n'est pas là pour parler de l'enquête. Sans lui en donner les raisons, M. Grenier l'informe ensuite de sa décision de l'affecter à Services Québec dans des fonctions de professionnel. M. Grenier n'aborde pas la durée de cette affectation. Il ne l'informe pas non plus des lacunes en communication rapportées par l'enquêteur. Il ne lui dit pas que son poste au DEC a été aboli. En fait, M. Grenier ne donne aucune information à Mme Lévesque pour qu'elle comprenne ce qui lui arrive. Il en sera de même dans la lettre qui l'informe de la fin de son relevé provisoire et qui confirme son affectation à Services Québec.

[89] Mme Lévesque allègue que pour décider de cette affectation, l'employeur n'a pas tenu compte de son dossier antérieur, ni des circonstances de son retour au travail. De plus, aucune alternative à l'affectation, comme du coaching ou du mentorat, n'est envisagée par l'employeur. Incidemment, la preuve démontre qu'il n'y avait plus de poste pour elle au DEC depuis le mois d'avril 2015. Enfin, Mme Lévesque souligne à la Commission que c'est à Mme St-Cœur, auteure de signalements de harcèlement psychologique à son endroit, que l'employeur a demandé d'identifier ses compétences aux fins de décider de sa nouvelle affectation.

[90] Mme Lévesque soutient que tous ces faits permettent d'affirmer que la décision de l'employeur de l'affecter à des fonctions de professionnel constitue une mesure disciplinaire déguisée. En effet, la façon de faire de l'employeur dans son dossier est tellement en marge des bonnes pratiques, tellement abusive et en violation de ses droits qu'il en a résulté une sanction pour Mme Lévesque.

[91] Mme Lévesque souligne à la Commission que, à ce jour et à l'exclusion de ce que l'audience de la Commission lui a permis d'apprendre, elle n'a jamais été informée de ce qui lui est reproché. Elle ne sait pas non plus ce qui l'attend, ni quand prendra fin son affectation.

[92] Pour Mme Lévesque, ce qu'elle a bâti au cours de ses six années au DEC et le rejet de toutes les allégations de harcèlement psychologique qui pesaient contre elle n'ont pas fait le poids contre les lacunes de communication révélées par l'enquête. À cet égard, Mme Lévesque prétend que les constats de Me Marois quant à ses lacunes, qu'ils soient fondés ou non, ne pouvaient autoriser l'employeur à agir en dehors de la procédure qui s'imposait : si elle a commis une faute, l'employeur devait appliquer les règles en matière de sanction.

[93] Dans son cahier d'autorités, Mme Lévesque souligne d'abord les pouvoirs presque illimités de la Commission[5] et le fait qu'elle puisse prendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable en considérant toutes les circonstances[6]. À cet égard, elle rapporte les propos de la Cour supérieure dans *Paquette* et *Commission de la fonction publique* : « Or la CFP a le pouvoir de qualifier une mesure administrative de "disciplinaire" lorsque la mesure en a toutes les apparences.[7]»

[94] Mme Lévesque renvoie aussi la Commission à l'arrêt *Langlois*[8] ainsi qu'à deux textes de doctrine[9] qui discutent de la notion de mesure disciplinaire déguisée.

[95] Mme Lévesque réfère ensuite à ce qui constitue un processus normal après enquête[10] et mentionne que, dans la présente affaire, l'employeur a fait indirectement ce qu'il ne pouvait faire directement : il a imposé une mesure abusive et disproportionnée, qualifiée de non disciplinaire.

[96] À ce sujet, Mme Lévesque cite l'arrêt *Cabiakman*[11] dans lequel la Cour suprême a reconnu qu'il existe une condition implicite de rétablissement de la situation juridique antérieure après la cessation de la cause de la suspension d'un salarié. À défaut de rétablir la situation antérieure du salarié, « il se peut que la suspension initiale se

---

5 *Barcelo* et *Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail)*, 1997 CanLII 10709 (QC CA); *Flamand* et *Roberge*, 2009 QCCS 933.

6 *Société de l'assurance automobile du Québec* et *Commission de la fonction publique*, D.T.E 99T-919 (C.S.).

7 *Paquette* et *Commission de la fonction publique*, 2015 QCCS 6227, paragraphe 55.

8 *Langlois* et *Ministère de la Justice*, [1984] 1 R.C.S. 472.

9 CANTIN, Christiane et GOSSELIN, Anne, *La Commission de la fonction publique du Québec : un interlocuteur incontournable en matière de gestion des ressources humaines et de droit du travail*, Développements récents en droit du travail, Cowansville, Éd. Yvon Blais, vol. 348, 2012, pages 91 et 92; MORIN, Fernand et BLOUIN, Rodrigue, *Droit de l'arbitrage de griefs*, Cowansville, Éd. Yvon Blais, 2012, pages 573 et 574.

10 BERNIER, Linda, BLANCHET, Guy, GRANOSICK, Lukasz et SÉGUIN, Éric, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail,* 2e édition, vol. I, mise à jour 2015-1, Cowansville, Éd. Yvon Blais, page I/2-159; *Syndicat des travailleuses et travailleurs de Recall-Québec* et *VytalbaseRecall (division de Brambles Canada inc.)*, Ginette Gosselin, arbitre, 2005-01-12, D.T.E. 2005T-208.

11 *Cabiakman* c. *Industrielle-Alliance Cie d'Assurance sur la Vie*, [2004] 3 R.C.S. 195, paragraphe 71.

transforme en congédiement déguisé ou soit considérée comme telle en raison de sa durée même ou d'une prolongation indéterminée ou excessive ». Mme Lévesque plaide que c'est le cas dans la présente affaire.

[97] Mme Lévesque renvoie aussi la Commission aux exemples d'abus de droit ou de traitement abusif en matière disciplinaire recensés par la Cour d'appel dans la décision *Standard Broadcasting Corporation Ltd.*[12]. Elle s'appuie également sur la décision *Paquette*[13] de la Cour supérieure à cet égard.

[98] Mme Lévesque prétend que, même en matière administrative, l'employeur a des obligations. Pour appuyer cette prétention, elle revoit la Commission à la décision *Costco Wholesale Canada Ltd.*[14] et souligne que, dans la présente affaire, le MTESS n'a pas respecté les exigences mentionnées dans cette décision.

[99] Mme Lévesque rappelle à la Commission la gravité objective d'une accusation de harcèlement psychologique[15]. Or, selon elle, si l'employeur avait agi à temps, dès les premiers signes avant-coureurs d'un problème, elle n'aurait pas eu à vivre ce qu'elle a vécu ni à se défendre d'allégations de harcèlement psychologique : de simples interventions ponctuelles auraient probablement mis fin à la problématique.

[100] Mme Lévesque souligne que sa nouvelle affectation la prive d'un emploi qu'elle aimait, qui participait à la valorisation de sa personne.

[101] Pour tous ces motifs, Mme Lévesque demande à la Commission de déclarer que son affectation à des fonctions de professionnel constitue une mesure disciplinaire déguisée ou, s'il s'agit effectivement d'une mesure administrative, de déclarer que celle-ci a été administrée en marge des règles qui s'appliquent en semblable matière.

[102] Mme Lévesque demande également à la Commission d'ordonner au MTESS de la réintégrer dans un poste de gestion au DEC.

du MTESS

[103] Le MTESS rappelle à la Commission qu'elle ne possède qu'une compétence d'attribution et que, de façon générale, les mesures administratives ne sont pas énoncées dans les dispositions législatives attributives de sa compétence. En conséquence, pour le MTESS, la Commission n'a pas compétence pour décider de l'affectation de Mme Lévesque, à moins de considérer celle-ci comme une mesure disciplinaire déguisée.

[104] Le MTESS soutient que le fardeau de la preuve en matière de mesure disciplinaire déguisée, lequel incombe à Mme Lévesque selon la balance des probabilités, est double : il faut prouver que l'employeur voulait sanctionner un

---

12 *Standard Broadcasting Corporation Ltd.* c. *Stewart*, 1994 CanLII 5837 (QC CA).

13 Précitée, note 7, paragraphes 44 et 45.

14 *Costco Wholesale Canada Ltd.* c. *Laplante*, 2005 QCCA 788.

15 *Syndicat de l'enseignement de l'Estrie* et *Commission scolaire de la région de Sherbrooke*, 2015 CanLII 6526; *Syndicat du personnel de soutien de Dawson* et *Collège Dawson*, 2009 CanLII 27604; *CPE Luminou* et *Syndicat des travailleuses et travailleurs des centres de la petite enfance de Montréal et de Laval (Tania Biggio)*, Noël Malette, arbitre, 2006-05-16, D.T.E. 2006T-582.

comportement fautif et qu'il avait une intention punitive. Selon le MTESS, aucun des deux volets de la mesure disciplinaire déguisée n'a été prouvé par Mme Lévesque.

[105] Le MTESS explique ce qui constitue une mesure administrative : il s'agit d'une mesure qui vise l'efficience du service, le bien de l'organisation. Quant à la mesure disciplinaire, le MTESS rappelle que le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*[16] énonce les trois seules mesures disciplinaires qui s'offrent à l'employeur dans la fonction publique : la réprimande, la suspension et le congédiement. Conséquemment, toute autre mesure appliquée par l'employeur dans un but disciplinaire serait illégale.

[106] Le MTESS rappelle les faits et reprend la chronologie des événements : dès la première journée de son retour au travail, Mme Lévesque tient des propos que l'enquêteur retient comme des allégations de harcèlement psychologique. Le MTESS souligne que, à cette occasion, M. Bernier est intervenu pour dénoncer les propos tenus par Mme Lévesque : il s'agit là d'un bémol à la prétendue gestion par l'évitement dénoncée par Mme Lévesque.

[107] Le MTESS poursuit en rappelant l'incident dans le bureau de M. Bernier au cours duquel Mme Lévesque a été fort critique envers l'organisation et Mme St-Cœur. D'ailleurs, à la suite de cette rencontre, une mesure disciplinaire est envisagée mais la précipitation des événements dans la semaine suivante a changé les priorités : l'employeur a préféré préserver le climat de travail.

[108] Le MTESS souligne avoir assigné un *coach à* Mme Lévesque pour la soutenir dans sa réintégration lors de son retour au travail. Malgré tout, deux mois plus tard, la moitié de ses employés se plaignent de la façon dont elle s'adresse à eux. Plus tard, l'enquêteur dira de ces employés qu'ils sont en détresse et recommandera, en raison de l'importance de l'atteinte, de les traiter comme des victimes malgré les conclusions de l'enquête.

[109] Le MTESS prétend qu'il était en conséquence justifié de relever provisoirement Mme Lévesque, le 26 janvier 2015, afin de respecter l'obligation de l'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail*[17], soit de prendre les moyens pour prévenir le harcèlement psychologique. À cette date, le MTESS ne savait pas quelles seraient les conclusions de l'enquête.

[110] C'est après avoir consulté la direction de la santé des personnes, la direction des relations de travail et l'équipe de la dotation que la décision de relever provisoirement Mme Lévesque a été prise. L'avis de l'enquêteur a ultérieurement été demandé pour valider la pertinence de maintenir Mme Lévesque en relevé provisoire. À cet égard, le MTESS précise que, au moment de formuler cet avis, Me Marois a déjà identifié M. Bernier à titre d'auteur d'allégations de harcèlement psychologique et il en a informé le MTESS.

---

16 RLRQ, c. F-3.1.1, r. 3.

17 RLRQ, c. N-1.1.

[111] En ce qui concerne l'annonce à Mme Lévesque de son relevé provisoire, le MTESS rappelle à la Commission les précautions prises par l'employeur pour en minimiser les impacts : on lui donne du temps pour se remettre; M. Beaulieu l'accompagne et s'assure que personne ne la voit; on lui permet d'envoyer un courriel pour informer ses employés d'une absence pour écouler des jours de vacances; M. Beaulieu l'aide dans la rédaction de ce courriel; on lui permet de conserver son *BlackBerry*; on la réfère au PAE et M. Beaulieu s'assure qu'elle ne sera pas seule à son retour à la maison. Pour le MTESS, il est clair que rien n'indique qu'il ait voulu punir Mme Lévesque à l'occasion de son relevé provisoire.

[112] Le MTESS rappelle que, par la suite, il a donné le mandat à un enquêteur de faire la lumière sur le climat de travail dans la direction de Mme Lévesque. Après avoir rencontré les gestionnaires, selon sa méthodologie habituelle, cet enquêteur suspecte du harcèlement psychologique ascendant. C'est la raison pour laquelle M. Bernier a été écarté du dossier de Mme Lévesque. Toutefois, M. Bernier continue de faire son travail de directeur de l'état civil et, en avril 2015, il propose au MTESS une réorganisation du DEC qui abolit le service de Mme Lévesque, essentiellement parce qu'il est de moins en moins sollicité. Cette décision de M. Bernier n'a donc rien à voir avec Mme Lévesque.

[113] Le MTESS souligne qu'il a tenu Mme Lévesque informée pendant la durée de l'enquête. MM. Rivard et Beaulieu lui ont tous deux téléphoné. Le MTESS a donc pris soin de Mme Lévesque à toutes les étapes du processus.

[114] En juin 2015, le MTESS a reçu le Rapport d'enquête et le Rapport à la gestion. Malgré la conclusion voulant qu'il n'y avait pas de harcèlement psychologique, le Rapport d'enquête indique que le comportement de Mme Lévesque constitue un facteur de risque pour son milieu de travail. En outre, dans le Rapport à la gestion, l'enquêteur recommande de traiter les auteurs d'allégations comme des victimes. Pour l'employeur, ces deux informations l'interpellent au regard de son obligation de prévention en vertu de l'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail*.

[115] Le MTESS allègue qu'il a suivi la recommandation de l'enquêteur quant à ce qui devait être dit à Mme Lévesque. À cet égard, il soutient l'avoir informée qu'elle avait commis des maladresses de gestion qui entraînent un risque pour le milieu de travail. Pour le MTESS, il n'avait pas à lui remettre le Rapport d'enquête ni à lui donner des exemples.

[116] Le MTESS prétend que le fondement de sa décision d'affecter Mme Lévesque à des fonctions de professionnel se retrouve dans le Rapport à la gestion : l'enquêteur indique que la réintégration de Mme Lévesque dans des fonctions de gestion constituerait un facteur de risque important et que les chances de succès d'une telle réintégration sont très minces. Pour le MTESS, sa décision d'affecter Mme Lévesque à Services Québec était la plus respectueuse des recommandations de l'enquêteur et celle qui s'imposait.

[117] Le MTESS souligne que l'enquêteur a aussi recommandé une évaluation des compétences de gestion de Mme Lévesque. Le MTESS a pris acte de cette recommandation et il entend y donner suite. D'ailleurs, le MTESS prétend que

l'affectation de Mme Lévesque est temporaire : il entend outiller Mme Lévesque pour l'aider dans son style de gestion. Les bonnes évaluations de rendement antérieures de Mme Lévesque ne sont pas garantes de ses capacités de gestion actuelles. Déjà, dans l'évaluation de rendement de 2013, on soulignait qu'elle devait améliorer la gestion du changement auprès de ses employés.

[118] Le MTESS rappelle que la décision d'affecter Mme Lévesque à des fonctions de professionnel a été prise par M. Grenier, sur recommandation des experts de la DRH du MTESS dont Mme Leclerc et le supérieur de M. Beaulieu. Tous ont témoigné de leur souci de respecter les obligations de l'employeur en matière de harcèlement psychologique, en vertu de la *Loi sur les normes du travail* et de préserver le climat de travail au sein de l'équipe de Mme Lévesque.

[119] Le MTESS soutient qu'il n'avait pas l'intention de punir Mme Lévesque : si cette intention avait existé, il n'aurait pas demandé l'avis de l'enquêteur quant à la pertinence de maintenir le relevé provisoire. De plus, si l'employeur avait voulu « tabletter » Mme Lévesque, il ne se serait pas enquis de ses forces auprès du DEC. D'ailleurs le poste offert et occupé par Mme Lévesque à Services Québec est un poste central pour le MTESS, à proximité physique de M. Grenier.

[120] Le MTESS mentionne qu'il n'est pas exact de dire qu'il n'y avait pas de « plan B » prévu pour Mme Lévesque : M. Grenier a demandé à Mme Lévesque de prendre contact avec M. Larose et de voir ce qu'il avait à lui offrir avant de discuter avec elle d'une autre possibilité d'affectation.

[121] Le MTESS souligne que l'affectation de Mme Lévesque a été annoncée à ses employés lors de la réorganisation administrative du DEC et qu'elle a été justifiée par celle-ci. Pour le MTESS, cela signifie que l'employeur n'a pas voulu faire un exemple de Mme Lévesque. D'ailleurs, Mme Lévesque n'a pas été le seul cadre touché par la réorganisation : M. Denis Bouchard est désormais chef de service alors qu'il était antérieurement directeur principal. Comme Mme Lévesque, M. Bouchard a été fortement impacté par la réorganisation du DEC.

[122] De l'avis du MTESS, Mme Lévesque ne s'est pas déchargée de son fardeau de prouver, selon la balance des probabilités, l'intention de punir de l'employeur.

[123] Le MTESS allègue par ailleurs qu'il n'y a pas de comportement fautif volontaire de la part de Mme Lévesque : elle n'était pas consciente que quelque chose n'allait pas dans son équipe alors que certains de ses employés étaient en détresse. Le MTESS conclut donc à un comportement involontaire de sa part, lequel ne peut donner ouverture à une mesure disciplinaire. Pour le MTESS, il était donc justifié d'agir comme il l'a fait dans la présente affaire.

[124] Dans son cahier d'autorités, le MTESS renvoie d'abord la Commission à la décision *Chevrier*[18] pour rappeler que ce n'est pas parce que l'employeur s'éloigne des bonnes pratiques de gestion que cela devient une mesure disciplinaire déguisée lorsque l'employeur n'a pas l'intention de punir.

---

[18] *Chevrier* et *Commission de la santé et de la sécurité du travail*, 2014 QCCFP 9.

[125] Le MTESS rappelle également la décision *Bérubé*[19] dans laquelle la Commission indique que l'affectation n'est pas visée par la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres*[20]. En conséquence, le MTESS est d'avis que la Commission n'a pas compétence à cet égard puisque la décision a été prise de bonne foi par l'employeur.

[126] Le MTESS souligne l'importance pour la Commission de rechercher la volonté de punir : le fait que l'employé soit pénalisé ne signifie pas qu'il s'agit d'une mesure disciplinaire déguisée. Pour le MTESS, la Commission doit être convaincue, selon la balance des probabilités, qu'elle est en présence d'une mesure disciplinaire déguisée. À cet égard, le MTESS renvoie la Commission à la décision *Giguère*[21] en raison de ses similitudes avec la présente affaire.

[127] Le MTESS prétend que l'exercice du droit de gestion comporte une fourchette de possibilités. Pour déterminer la raisonnabilité d'une décision, il faut évaluer si un tiers pouvait arriver à la même décision. Dans l'affirmative, il s'agit d'une décision raisonnable parce que comprise à l'intérieur de la fourchette de décisions qui s'offraient à l'employeur. Le MTESS reconnaît qu'il aurait pu faire autrement. Toutefois, cela ne signifie pas que la décision d'affecter Mme Lévesque est une décision déraisonnable et la Commission ne peut pas se substituer à l'employeur en matière de mesure administrative.

[128] Le MTESS demande donc à la Commission de retenir son objection préliminaire, voulant que la Commission n'ait pas compétence à l'égard de l'affectation de Mme Lévesque, et de rejeter ses trois recours.

RÉPLIQUE

[129] En réplique, Mme Lévesque mentionne que la Commission est confrontée à un exercice difficile : elle doit déceler l'intention de punir de l'employeur dans sa façon de faire, drastique et irrespectueuse. Pour Mme Lévesque, dès que l'employeur agit en marge des normes prescrites, on peut y déceler une intention de punir.

[130] Selon Mme Lévesque, les autorités rapportées par le MTESS sont antérieures à la décision *Paquette*[22] dans laquelle la Commission conclut qu'une mesure administrative peut constituer une mesure disciplinaire par la façon dont elle est annoncée.

[131] Mme Lévesque soutient que la Commission a entière compétence pour intervenir parce qu'on lui a administré une mesure administrative abusive : elle n'a pas eu droit à l'erreur; elle a été évincée de son poste de gestionnaire; le MTESS lui a imposé une peine capitale; elle n'a pas eu le droit d'être entendue; on ne lui a pas offert la possibilité de se corriger.

---

19 *Bérubé* et *Ministère de la Sécurité publique*, 2012 QCCFP 36.
20 C.T. 208914 du 20 avril 2010 et ses modifications.
21 *Giguère* et *Société de l'assurance automobile du Québec*, [1991] 8 n° 1 R.D.C.F.P. 71.
22 *Paquette* et *Ministère de la Santé et des Services sociaux*, 2014 CanLII 74362 (QC CFP).

SUPPLIQUE

[132] En supplique, le MTESS allègue que l'état du droit n'a pas changé depuis l'arrêt *Langlois*[23] *:* la Commission doit déterminer si la manière dont les événements se sont déroulés cache une intention de punir de la part du MTESS.

ANALYSE ET MOTIFS

[133] Le cadre juridique qui s'applique à la présente affaire est le suivant.

[134] L'article 33 de la LFP énonce la compétence de la Commission en matière de mesures administratives et disciplinaires imposées à des fonctionnaires qui ne sont pas régis par une convention collective :

> **33.** À moins qu'une convention collective de travail n'attribue en ces matières une compétence à une autre instance, un fonctionnaire peut interjeter appel devant la Commission de la fonction publique de la décision l'informant : [...]
>
> 4° d'une mesure disciplinaire;
>
> 5° qu'il est relevé provisoirement de ses fonctions. [...]

[135] L'article 18 du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* prévoit les mesures disciplinaires auxquelles peut recourir l'employeur :

> **18.** Une mesure disciplinaire peut constituer en une réprimande, une suspension ou un congédiement, selon la nature et la gravité de la faute qu'elle vise à réprimer.

[136] L'article 22 de la LFP prévoit que l'employeur peut, dans les seules situations qui y sont prévues, relever provisoirement un fonctionnaire :

> **22.** Tout fonctionnaire peut, conformément aux exigences prescrites par règlement, être relevé provisoirement de ses fonctions afin de permettre à l'autorité compétente de prendre une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de discipline, ou d'une infraction criminelle ou pénale.

[137] Les articles 15 et 16 du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* énoncent la procédure applicable lors du relevé provisoire d'un fonctionnaire.

[138] Mme Lévesque a été relevée provisoirement de ses fonctions et a ensuite été affectée à des fonctions de professionnel. Elle conteste ce relevé provisoire et son affectation. À ce dernier égard, la Commission doit décider de l'objection préliminaire du MTESS quant à sa compétence pour entendre l'appel de Mme Lévesque.

[139] La Commission se prononce d'abord sur le relevé provisoire.

---

[23] Précité, note 8.

Quant au relevé provisoire

[140] À l'égard du relevé provisoire, la Commission doit déterminer si, au moment de décider de relever provisoirement Mme Lévesque de ses fonctions, le DEC respectait les conditions de l'article 22 de la LFP. Cet article permet à l'autorité compétente de relever provisoirement un fonctionnaire, le temps de compléter son enquête, dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de discipline, ou d'une infraction criminelle ou pénale.

[141] Dans une décision récente[24], la Commission résume ainsi les conditions d'application de l'article 22 de la LFP extraites de ses décisions:

> [160] Cette revue de la jurisprudence de la Commission fait ressortir l'importance, dans l'évaluation du bien-fondé du relevé provisoire, de la nature de la faute et de la nécessité de protéger les personnes, de sécuriser le milieu de travail ou de l'assainir pendant l'enquête. En fait, les décisions rapportées font état de fautes présumées de nature telle qu'un maintien au travail n'est presque pas envisageable : il en va de l'intégrité et de la sécurité du milieu. C'était aussi le cas dans la décision *Ouellette*[25], où il était question d'allégations d'abus de pouvoir et d'attouchements d'un gestionnaire à l'égard de deux subalternes.

[142] En l'espèce, il ressort des témoignages que le DEC et le MTESS se sont vu signifier, dans un très court laps de temps, plusieurs allégations de harcèlement psychologique provenant d'employés visiblement ébranlés par la situation qu'ils dénonçaient non sans crainte. Tous identifiaient Mme Lévesque à titre de mise en cause.

[143] Dès lors, le DEC faisait face à une situation très inquiétante impliquant une de ses gestionnaires et plusieurs employés de son équipe. La Commission est d'avis que l'employeur devait agir pour sécuriser le milieu de travail le temps de faire la lumière sur ces allégations.

[144] Aussi, dans un contexte où l'employeur collige les informations en vue de décider des suites appropriées, son silence à l'endroit de Mme Lévesque durant les cinq jours ouvrables requis pour effectuer une analyse préliminaire de la situation et prendre une décision ne peut lui être reproché. Il témoigne plutôt de son souci de protéger le milieu et d'éviter tout geste de nature à provoquer une aggravation de la situation.

[145] Conséquemment, la Commission est d'avis que le relevé provisoire de fonctions de Mme Lévesque était justifié.

---

24 *Houle* et *Ministère des Transports du Québec*, 2016 QCCFP 4.
25 *Ouellette* et *Ministère du Revenu*, 2009 CanLII 44306 (QC CFP).

Quant à l'affectation

[146] La doctrine et la jurisprudence ont maintes fois énoncé qu'un tribunal administratif ne détient pas une compétence générale : il ne peut exercer que la compétence qui lui est attribuée par sa loi constitutive ou par une autre loi[26]:

> À la différence du tribunal judiciaire de droit commun, un tribunal administratif n'exerce la fonction juridictionnelle que dans un champ de compétence nettement circonscrit. Il est en effet borné, par la loi qui le constitue et les autres lois qui lui attribuent compétence, à juger des contestations relatives à une loi en particulier ou à un ensemble de lois. Sa compétence ne s'étend donc pas à l'intégralité de la situation juridique des individus.

[147] Aussi, bien qu'on lui ait reconnu des pouvoirs presque illimités à titre de tribunal, la Commission ne possède qu'une compétence d'attribution qu'énoncent les articles 33, 35, 123 et 127 de la LFP, l'article 81.20 de la *Loi sur les normes du travail* ainsi que l'article 16 de la *Loi sur le processus de détermination de la rémunération des procureurs aux poursuites criminelles et pénales et sur leur régime de négociation collective*[27].

[148] Le paragraphe 4° de l'article 33 de la LFP prévoit que la Commission peut entendre l'appel d'un fonctionnaire à l'égard d'une décision l'informant d'une mesure disciplinaire.

[149] Dans l'arrêt *Langlois*, la Cour suprême établit que la notion de sanction disciplinaire doit « s'entendre de toute mesure qui constitue une véritable sanction disciplinaire, quelle qu'elle soit[28] ». Aussi, la Cour suprême indique que ce n'est pas le nom que l'employeur donne à une mesure qui la qualifie mais c'est plutôt l'ensemble des faits qui permet au décideur de la qualifier adéquatement.

[150] L'article 18 du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* prévoyant que les seules mesures disciplinaires auxquelles peut recourir l'employeur sont la réprimande, la suspension et le congédiement, il s'ensuit que toute autre mesure imposée par l'employeur à titre de sanction disciplinaire est illégale et doit être annulée.

[151] De façon générale, une affectation constitue une mesure administrative qui relève de la bonne gestion de l'organisation par l'employeur. Dans la décision *Genest*[29], la Commission distingue ainsi la mesure disciplinaire de la mesure administrative :

> Suivant les auteurs Blouin et Morin, « […] la notion de mesure disciplinaire couvre essentiellement les actes de gestion pris à l'encontre d'un salarié qui a un comportement prétendument fautif ». […] Les auteurs D'Aoust, Leclerc et Trudeau énoncent, pour leur part, ce qui suit :
>
> > « La sanction disciplinaire est avant tout répressive et vise à punir un individu pour son comportement répréhensible au sein de l'organisation.

---

[26] ISSALYS, Pierre et LEMIEUX, Denis, *L'action gouvernementale - Précis de droit des institutions administratives*, 3e édition, Cowansville, Éd. Yvon Blais inc., 2009, page 421.

[27] RLRQ, c. P-27.1.

[28] Précité, note 8, page 476.

[29] *Genest* et *Ministère de la Justice*, [2003] 20 nº 1 R.D.C.F.P. 1.

> Accessoirement, elle doit inciter le contrevenant à amender sa conduite pour la rendre compatible avec la poursuite des activités de l'organisation à laquelle il appartient. Enfin, la sanction disciplinaire revêt un caractère d'exemplarité à l'intérieur de la communauté. » […]

La Cour d'appel, dans l'affaire *Syndicat des employé(e)s de Molson* c. *Brasserie Molson-O'Keefe Ltée* […], distingue la mesure disciplinaire de la mesure non disciplinaire ou administrative de la façon suivante :

> « Généralement on peut dire que l'acte administratif correspond à un manquement involontaire du salarié qui pourrait être qualifié aussi de mesure non disciplinaire; si d'autre part, la mesure peut être qualifiée de disciplinaire c'est qu'elle met en cause le caractère volontaire du manquement reproché au salarié qui vise principalement à punir et à corriger. Ainsi, l'absentéisme chronique peut, si la cause de l'absence est hors du contrôle du salarié, être qualifié de mesure administrative. Si cependant la cause de l'absence ressort de la volonté du salarié, c'est plutôt une mesure disciplinaire. C'est généralement par l'étude du contexte et non pas nécessairement par la terminologie utilisée, par exemple dans un avis de congédiement qu'un décideur pourra qualifier la mesure. »

Les auteurs Dussault et Borgeat précisent, quant à eux, ce qui suit :

> « Cette dernière [la mesure disciplinaire] implique en effet qu'il y a eu de la part du fonctionnaire faute de service ou manquement à une obligation professionnelle; la mesure administrative de son côté vise purement et simplement l'intérêt du service public et, dans certains cas, celui même de l'employé. »

Pour être qualifiée de disciplinaire une mesure doit donc répondre à deux critères, le premier étant le caractère volontaire du manquement reproché à l'employé et le deuxième étant la présence d'un élément de répression ou de punition lors de l'imposition de la mesure. La jurisprudence et la doctrine s'accordent sur le fait que chaque mesure doit être qualifiée en tenant compte des faits et des circonstances propres à chaque affaire.

> La Commission rappelle que le fardeau de prouver de façon prépondérante que la décision de l'employeur constitue une mesure disciplinaire déguisée repose sur la partie qui l'allègue, soit sur l'appelante […].
>
> [La Commission souligne]

[152] Dans la présente affaire, qu'en est-il de l'affectation de Mme Lévesque à des fonctions de professionnel?

[153] La Commission retient de la preuve que les faits dans leur ensemble ne sont pas contestés. C'est plutôt leur interprétation par les parties qui les mène à une divergence au niveau de la qualification de la mesure.

[154] Les faits ayant conduit à la décision d'affecter Mme Lévesque à des fonctions de professionnel se résument ainsi. Mme Lévesque est mise en cause dans une enquête en matière de harcèlement psychologique. Les allégations sont sérieuses et impliquent même ses deux supérieurs. Mme Lévesque est relevée de ses fonctions pour permettre la tenue de l'enquête. Elle collabore au processus et, ultimement, aucune des 71 allégations analysées n'est retenue comme constituant un comportement harcelant

de sa part. L'enquête fait toutefois ressortir ses lacunes en communication et le fait que son style de gestion constitue un facteur de risque pour le climat de travail. L'enquêteur ne recommande pas la réintégration de Mme Lévesque dans ses fonctions ou dans toute autre fonction impliquant un rôle de gestion. Il recommande par ailleurs l'imposition d'une sanction disciplinaire : à l'employeur de choisir laquelle.

[155] En réponse à ces recommandations, l'employeur décide d'affecter Mme Lévesque à des fonctions de professionnel dans une autre direction. Et il ne lui expliquera jamais pourquoi.

[156] Or, la Commission est d'avis qu'en privant Mme Lévesque d'informations essentielles à la compréhension de la situation et des enjeux pour l'employeur, le MTESS laisse entrevoir sa véritable intention derrière la nouvelle affectation. C'est donc d'abord dans le silence du MTESS que la Commission décèle une volonté de punir Mme Lévesque.

[157] En effet, du Rapport d'enquête de plus de 200 pages et comportant dix recommandations, dont cinq la concernant directement, la preuve a révélé que l'employeur ne rapportera que ceci à Mme Lévesque : l'enquête n'a pas conclu à du harcèlement psychologique mais plutôt à des lacunes en communication. On ajoutera que la crédibilité de toutes les parties a été entachée, incluant la sienne, en raison de contradictions dans les témoignages.

[158] Jamais l'employeur n'explique à Mme Lévesque quelles sont ses lacunes communicationnelles mises en lumière par l'enquête. Il ne lui dit pas non plus que l'enquêteur considère qu'elle constitue un facteur de risque pour son milieu de travail, qu'il suggère de laisser du temps à tous pour laisser retomber la poussière avant qu'elle ne retourne au DEC ou dans un poste de gestion. Il ne mentionne pas que pour ce faire il faudra qu'elle s'amende, qu'elle corrige son comportement. De même, alors que son poste n'existe tout simplement plus en raison d'une restructuration administrative complète dans laquelle elle n'est pour rien, jamais l'employeur n'informe Mme Lévesque qu'il n'y a pas de retour possible au DEC.

[159] En tenant ainsi Mme Lévesque dans l'ignorance et en l'absence d'explications adéquates quant à l'abolition de son poste au DEC, l'employeur n'était pas sans savoir que le désarroi causé par la décision de l'affecter à d'autres fonctions au sein de Services Québec serait total. Conséquemment, la Commission est d'avis que sans explication ni contexte, l'opportunité présentée à Mme Lévesque de joindre les rangs de Services Québec se voulait en fait une punition.

[160] À cet égard, M. Grenier témoignera qu'il se serait attendu à une plus grande ouverture de la part de Mme Lévesque envers sa nouvelle affectation. La Commission voit difficilement comment une gestionnaire qui ignore les raisons motivant son affectation à des fonctions de professionnel peut avoir une quelconque ouverture. D'autant qu'elle vient d'apprendre qu'une enquête l'a blanchie de toutes les allégations de harcèlement psychologique qui pesaient contre elle.

[161] Par ailleurs, alors que les auteurs de signalements sont traités comme des victimes, rien n'est fait ni même proposé pour aider Mme Lévesque à se relever des allégations de harcèlement psychologique dont elle s'est défendue. Au contraire, le MTESS ajoute à la stigmatisation découlant de l'enquête en affectant Mme Lévesque à une autre direction, sans même consulter son supérieur hiérarchique au DEC. Encore une fois, la Commission voit dans la façon du MTESS de laisser Mme Lévesque face à elle-même une volonté de sanctionner Mme Lévesque pour les faits dénoncés par les auteurs de signalements.

[162] Des témoins diront à l'audience que l'affectation de Mme Lévesque n'est que temporaire. Or, à défaut d'en avoir informé Mme Lévesque en temps opportun, la Commission ne croit pas au caractère transitoire de cette affectation. D'ailleurs, ni M. Grenier, lors de la rencontre du 22 juin 2015, ni la lettre du 2 juillet 2015 mettant fin au relevé provisoire et confirmant les nouvelles fonctions de Mme Lévesque, ne traitent de la durée de la nouvelle affectation. Clairement, la preuve contredit les prétentions de l'employeur à cet égard. En conséquence, la Commission est d'avis que l'affectation de Mme Lévesque à des fonctions de professionnel se voulait permanente et que, ce faisant, le MTESS a voulu la punir des fautes commises dans l'exercice de ses fonctions de gestionnaire.

[163] Des témoins rapporteront également que l'on entend faire évaluer les compétences de Mme Lévesque et qu'on pourra ensuite élaborer un plan de travail vers un éventuel retour en situation de gestion. Toutefois, il aura fallu l'audience de la Commission pour que Mme Lévesque apprenne les intentions de l'employeur à son égard. À ce jour, l'employeur n'a toujours pas fait évaluer les compétences de Mme Lévesque ni proposé de plan de travail, de formation, de mentorat ou du *coaching*. Il tentera de se justifier par la longue période d'absence de Mme Lévesque : la Commission retient plutôt un laxisme certain de l'employeur dans la mise en œuvre des recommandations de l'enquêteur concernant Mme Lévesque.

[164] La Commission note que le MTESS n'a jamais offert à Mme Lévesque la possibilité de corriger son comportement inadéquat. D'ailleurs, le MTESS prétend qu'il s'agissait d'un comportement involontaire de sa part, lequel ne peut donner ouverture à une mesure disciplinaire. La Commission n'est pas d'accord avec la qualification du comportement en cause par le MTESS. La preuve a révélé que Mme Lévesque a principalement tenu des propos agressants, blessants ou menaçants. Or, le fait d'avoir de tels écarts de langage en milieu de travail constitue un comportement volontaire qui, s'il est sanctionné, doit faire l'objet d'une mesure disciplinaire[30].

[165] Dans ce contexte, la Commission est d'avis que la décision d'affecter Mme Lévesque à des fonctions de professionnel n'est pas une mesure administrative prise purement et simplement dans l'intérêt de l'organisation ou dans l'intérêt même de Mme Lévesque : la preuve révèle plutôt que cette décision était fortement teintée des manquements professionnels de Mme Lévesque révélés par l'enquête.

---

[30] Précitée, note 10, pages II/7-1 à II/7-428.

[166] Aussi, malgré les lacunes communicationnelles et autres maladresses de gestion révélées par l'enquête, la Commission ne croit pas qu'il est question, dans la présente affaire, d'incompétence ou d'incapacité à exercer des fonctions de gestion : Mme Lévesque est gestionnaire depuis 15 ans et ses évaluations de rendement font état de compétences certaines et d'habilités en situation de gestion. Pour la Commission, il s'agit plutôt d'une situation conflictuelle ponctuelle qui dégénère dans un contexte d'attentes en matière de performance et de rumeurs de suppression de postes. À cet égard, la Commission note l'attitude contributive du DEC qui, bien qu'animé de bonnes intentions, a favorisé une escalade du conflit en pratiquant une gestion par l'évitement.

[167] Soulignons que le fait d'avoir laissé à Mme Lévesque son salaire de cadre, classe 5, ne diminue en rien le caractère punitif de son affectation. La Commission y voit d'ailleurs un autre indice de la nature disciplinaire de la mesure : en cas de véritable mesure administrative imposée pour le bien de l'organisation et en raison de l'incapacité ou de l'incompétence démontrée de Mme Lévesque à exercer ses fonctions, le MTESS aurait pu rétrograder Mme Lévesque et réduire conséquemment son salaire.

[168] Dans la présente affaire, le comportement de Mme Lévesque révélé par l'enquête n'est pas sans faute et, à l'instar de l'enquêteur, la Commission y voit certainement matière à sanction disciplinaire. Le MTESS était donc justifié de vouloir punir sa gestionnaire. Toutefois, l'employeur ne pouvait simplement pas recourir à l'affectation pour ce faire, celle-ci n'étant pas une des mesures disciplinaires prévues à l'article 18 du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*. L'affectation de Mme Lévesque est donc illégale.

[169] La présente affaire se distingue de la décision *Giguère*[31]. Dans cette affaire, l'employeur avait d'abord imposé une suspension de deux mois à son gestionnaire après qu'une enquête interne eût conclu à de l'ingérence et à du favoritisme de sa part. À la suite de cette longue suspension, l'employeur avait affecté son gestionnaire dans des fonctions de professionnel. S'il est vrai que la Commission a confirmé la nature administrative de l'affectation, il est facile de comprendre pourquoi : l'employeur avait préalablement imposé une suspension de deux mois à son gestionnaire pour ce qu'il avait considéré une faute de sa part. Indépendamment de la conclusion du commissaire Roberge quant au bien-fondé de la sanction, les faits mis en preuve révélaient donc une sévère mesure disciplinaire préalable à l'affectation pour des motifs d'ordre administratif.

[170] En l'espèce et tel qu'établi précédemment, la Commission est d'avis que l'affectation de Mme Lévesque a fait office d'unique mesure disciplinaire.

[171] En conséquence de la reconnaissance de la mesure disciplinaire déguisée dont elle a été l'objet, Mme Lévesque demande à la Commission d'ordonner sa réintégration dans un poste de gestion au DEC. La Commission ne peut faire droit à cette demande puisqu'elle doit, dans sa décision, tenir compte des changements organisationnels survenus au DEC.

---

[31] Précitée, note 21.

[172] Quant à la plainte de harcèlement psychologique de Mme Lévesque à l'égard du MTESS, la Commission rappelle que Mme Lévesque avait le fardeau d'en prouver le bien-fondé et qu'elle n'a pas présenté d'argumentation à cette fin.

[173] **POUR CES MOTIFS**, la Commission :

- **REJETTE** le moyen préliminaire du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- **REJETTE** la plainte de harcèlement psychologique de Mme Francine Lévesque;
- **REJETTE** l'appel de Mme Francine Lévesque à l'égard de son relevé provisoire de fonctions;
- **DÉCLARE** que Mme Francine Lévesque a été l'objet d'une mesure disciplinaire déguisée en étant affectée à des fonctions de professionnel par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- **ANNULE** l'affectation de Mme Francine Lévesque à la direction des orientations et du partenariat du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- **RÉSERVE** sa compétence pour déterminer les mesures de réparation appropriées.

ORIGINAL SIGNÉ PAR :

_____

Sonia Wagner, avocate
Commissaire

Me Pascale Racicot
Procureure pour Mme Francine Lévesque
Appelante

Me Karl Lefebvre
Procureur pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Intimé

Lieu de l'audience : Québec

Dates d'audience : 4 et 5 novembre 2015, 22 janvier, 10 février et 24 mars 2016

Champagne c. Hydro-Québec **2011 QCCS 5796**

COUR SUPÉRIEURE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE CHICOUTIMI

N° : **150-17-001650-099**

DATE : **31 octobre 2011**

SOUS LA PRÉSIDENCE DE L'HONORABLE ALAIN MICHAUD, j.c.s.

WILBROD CHAMPAGNE

Demandeur

c.

HYDRO-QUÉBEC

Défenderesse

JUGEMENT

---

[1] Wilbrod Champagne réclame de son employeur Hydro-Québec la somme de 487 995,28 $ suite à son congédiement à titre d'officier de section en Sécurité industrielle, congédiement confirmé le 18 octobre 2006.

I – LES FAITS

[2] Né à Port-Cartier, Wilbrod Champagne marie Rosanne Côté en 1972 et a trois enfants. Il entre sur le marché du travail en 1971 et oeuvre pour Protection Hydro-Québec à compter de juillet 1973, à la Sécurité industrielle des chantiers de construction de la défenderesse.

[3] Le demandeur transfère à la Division de l'exploitation en 1978, obtient sa permanence chez la défenderesse en 1981 et devient sergent en Sécurité industrielle en 1985. À l'automne 1999, il devient enquêteur en Subtilisation d'énergie, au même bureau de Chicoutimi.

[4] En janvier 2004, il obtient le poste d'officier de section en Sécurité industrielle et se prête ensuite à une évaluation des compétences clés[1] : il reçoit alors la confirmation de son assignation temporaire, d'environ dix-huit mois à compter du 3 mai 2004[2], comme officier de section au chantier de la Toulnustouc. À ce titre, il a un statut particulier et bénéficie des conditions de travail offertes au groupe des cadres RCTC (Répertoire des conditions des travailleurs de chantier), tout en conservant les avantages sociaux du groupe (syndiqué) des spécialistes du local 4250[3].

[5] En août 2005, comme le chantier de Toulnustouc est en voie d'achèvement, le demandeur est transféré dans les mêmes fonctions au chantier qui démarre à Rapide-des-Cœurs (associé au Camp Flamand), à environ 75 kilomètres de La Tuque.

[6] À partir de là, Wilbrod Champagne dirige un groupe d'environ 14 personnes chargées d'assurer la sécurité du chantier, constables-auxiliaires ou patrouilleurs-enquêteurs. Parmi elles se trouve L... V..., auxiliaire postée à la guérite du camp.

[7] À la suite de certains événements relatés plus loin, madame V... rédige une plainte le 13 mai 2006[4], accusant monsieur Champagne de harcèlement et soulignant les nombreux dénigrements qu'il ferait de ses collègues de travail.

[8] Le même jour, Wilbrod Champagne apprend de son supérieur immédiat Stéphane Charest qu'il fait l'objet d'une plainte de harcèlement et est invité à ne pas retourner au camp avant le mardi 16 mai suivant. Le 15 mai, il obtient de son médecin de famille un congé de maladie pour deux semaines, congé qui sera éventuellement prolongé jusqu'au 16 octobre 2006.

[9] Le 29 mai 2006, monsieur Champagne rencontre l'enquêteur Daniel Hamel aux bureaux d'Hydro-Québec à Chicoutimi, relate les principales étapes de sa carrière, se fait questionner quant aux reproches qui lui sont adressés et y répond.

[10] Le 21 juillet 2006, il rencontre son supérieur Stéphane Charest, qui lui confirme que l'enquête comme telle est terminée, mais que la sanction reste à confirmer, même si l'on se dirige vraisemblablement vers un congédiement.

---

1 Évaluation P-2.
2 Lettre P-3, du 20 mai 2004.
3 Qui sont assujettis à la convention collective P-4.
4 Plainte D-6.

[11] Convoqué le 18 octobre 2006 à une rencontre par Stéphane Charest, le demandeur s'y rend avec son procureur et reçoit en mains propres une lettre lui signifiant son congédiement[5], puisque l'enquête a révélé :

> […] que vous avez exercé à plusieurs reprises du harcèlement et avez eu une attitude intimidante envers une de vos employés. De plus, vous avez eu des gestes déplacés et inappropriés envers le personnel féminin de d'autres unités. Finalement, vous avez tenu des propos disgracieux, dénigrants et diffamatoires envers vos supérieurs et autres partenaires.

[12] Après une mise en demeure[6], le demandeur signifie le 15 avril 2009 à Hydro-Québec une réclamation de 414 829 $, qui est amendée au premier jour de l'audience à la somme de 487 995,28 $.

II – LES QUESTIONS EN LITIGE

[13] Les principales questions en litige en cette affaire se résument à ce qui suit :

1- Les incidents de harcèlement et de dénigrement reprochés à Wilbrod Champagne se sont-ils réellement produits?

2- Le demandeur a-t-il été traité équitablement, dans l'étude de la plainte portée contre lui?

3- Le congédiement du demandeur, en date du 18 octobre 2006, était-il fondé sur un motif sérieux?

4- Si ce n'est pas le cas, quelle est la valeur des dommages subis par le demandeur, à la suite et comme conséquence de ce congédiement?

III – LES PRÉTENTIONS DES PARTIES

[14] Compte tenu de la nature de ce litige et des motifs au soutien du congédiement du demandeur, le traitement des faits relatés par les nombreux témoins revêt une importance déterminante, et il sera parfois nécessaire de citer le mot à mot de certaines expressions – même déplacées – qui ont été rapportées par les différents acteurs.

[15] Pour cerner plus rapidement les reproches de l'employeur – et puisque c'est lui qui a ici le fardeau de démontrer la justesse de sa décision – le Tribunal estime plus pratique d'examiner d'abord les déclarations les plus pertinentes des témoins de la défense. La position de la demande suivra.

---

5 Lettre P-5.

6 Pièce P-8, du 27 janvier 2009.

1 – La position de la défense

[16] Les principaux faits ayant mené au congédiement de Wilbrod Champagne, le 18 octobre 2006, se trouvent d'abord à une plainte manuscrite de huit pages rédigée le 13 mai 2006 par Lo... V...[7], et ensuite au rapport d'enquête complété le 31 mai suivant par l'enquêteur Daniel Hamel[8].

A – Lo... V...

[17] Lo... V... – 42 ans en mai 2005 – a travaillé quatre ans comme agente correctionnelle à la prison provinciale de Baie-Comeau. Elle quitte cet emploi en octobre 2004 pour suivre à Trois-Rivières son conjoint (C... F...), qui prévoit travailler au chantier de Rapide-des-Cœurs à l'été 2005. Wilbrod Champagne engage Lo... V... comme constable-auxiliaire, à la suite d'une entrevue passée à Baie-Comeau.

[18] Le travail commence le 30 mai 2005 par une rencontre au Motel le Gîte, à La Tuque; elle y logera d'ailleurs environ 45 jours, le temps que les dortoirs du Camp Flamand soient prêts à recevoir tous les travailleurs.

[19] Les familles de Lo... V... et de Wilbrod Champagne se connaissent, étant de la même région de la Côte-Nord. Le demandeur lui mentionne qu'il souhaite établir avec elle le même genre de relation d'amitié qu'il avait avec Dominic Larocque, ami de longue date de Lo... V....

[20] Les faits démontreront que cette proximité augmentera jusqu'aux environs de novembre 2005, et qu'elle s'estompera progressivement jusqu'au départ du demandeur du chantier, vers le 10 mai 2006.

[21] Lo... V... reproche au demandeur trois genres différents de comportement : le dénigrement, le harcèlement à connotation sexuelle et le harcèlement psychologique.

[22] Quant aux manifestations de dénigrement de la part du demandeur, Lo... V... rapporte les paroles suivantes de Wilbrod Champagne :

a) la secrétaire M... B... est « *une frustrée* », dont « *le chum est gros* »[9]; il les imagine en train de faire l'amour et en rit;

b) le président du syndicat, Claude Perron, « *couche avec tout ce qui bouge* »;

---

7 Plainte D-6.
8 Rapport D-7.
9 La mention est faite dès la première rencontre du 30 mai 2005.

c) Stéphane Charest est un « *batteur de femmes* », et des commentaires dénigrants sont également faits à l'endroit de Mario Laprise, patron de Charest;

d) plus tard, le constable-auxiliaire Éric Durand est décrit comme un « *bébé gâté par ses parents* », que le demandeur veut mettre dehors; il ne peut pas le congédier, parce que Durand est protégé par Gaël Forget, un « *ostie de crosseur* »;

e) le nouveau conjoint de Lo... V..., à partir d'octobre 2005, est un « *trou de cul* »; ce J... R... est un simple plombier insignifiant, qui n'est pas à la hauteur de madame V...;

f) le patrouilleur-enquêteur Maurice Lacroix a commis l'erreur d'acheminer une information importante[10] – pendant la crise autochtone d'août 2005 – à un officier de section autre que lui; le demandeur dit qu'il « *allait le mettre dehors* », qu'il « *ne faisait rien de bon, se devait le cul, devait payer une pension alimentaire à sa femme et allait crever pauvre* »;

g) le constable-auxiliaire Michel De Carufel fait son « *fait bien* » devant les autres, particulièrement du côté des hauts gestionnaires, après avoir reçu des félicitations de Stéphane Charest et de Jean T...;

h) l'auxiliaire Guy Trudel regarde à l'occasion des films pornographiques pendant son quart de travail dans la guérite; il est un « *vieux, pas vite, sourd, qui fait pitié et qui n'a jamais connu l'argent* ».

[23] Madame V... conclut en mentionnant que les membres de la Sécurité industrielle en viennent à constater que monsieur Champagne parle très souvent contre l'un ou l'autre d'entre eux. Cela installe dans l'équipe un climat malsain, à compter de décembre 2005, de telle sorte que plusieurs des membres veulent alors démissionner.

[24] Madame V... rapporte également les principaux incidents qui seraient associés à du harcèlement à connotation sexuelle.

[25] Au cours des premières semaines de l'amitié que monsieur Champagne dit vouloir développer avec elle, ce dernier mentionne à Lo... V... qu'elle ne devrait pas se surprendre du fait que certaines personnes soient jalouses, et même qu'on les suspecte de coucher ensemble. Elle répond que cela ne la dérange pas, puisque ce n'est pas le cas.

---

10 Qu'il avait sollicitée d'un ancien collègue de la Sûreté du Québec.

[26] Après une marche en soirée avec elle vers le début d'août 2005, monsieur Champagne suggère de continuer leur discussion à la chambre de madame V..., pour parler de sécurité industrielle : elle accepte.

[27] Après un cognac, plutôt que de parler de travail, le demandeur mentionne qu'il a besoin de tendresse, de caresses et de sexe, puisqu'il n'a plus de relations sexuelles avec son épouse depuis quelques années. Lorsqu'il se rend aux réunions périodiques de gestion à Montréal (aux « COGE »), ajoute-t-il, il ne séjourne pas au même endroit que ses collègues, pour faire venir une prostituée et « *se faire sucer* ».

[28] Vers septembre 2005, alors qu'elle est seule à la guérite temporaire du campement en début de soirée, monsieur Champagne entre et se colle sur elle en la regardant dans les yeux, au point où elle sent son ventre sur elle. Lorsqu'il lui demande « *qui est-ce qui va me sucer à soir?* », elle lui répond « *c'est certainement pas moi, monsieur Champagne* », en s'éloignant de lui.

[29] Le 14 septembre 2005, son conjoint C... lui apprend qu'il ne viendra pas travailler au même chantier qu'elle. Elle en est grandement affectée, et monsieur Champagne – lors d'une de ses nombreuses et longues visites à la guérite – lui mentionne que son conjoint ne doit pas vraiment l'aimer, et qu'elle a plutôt besoin d'autre chose, à savoir d'écoute, de tendresse et d'affection.

[30] Fin octobre 2005, elle commence à fréquenter J... R...; le demandeur lui mentionne qu'elle devrait « *se prendre une chambre toute seule, pour se retrouver* » et déclare que son ami J... ne peut plus la voisiner dans le dortoir réservé à la Sécurité industrielle, pour des motifs de confidentialité.

[31] Novembre ou décembre 2005, il fait des commentaires déplacés à madame V... au sujet de certaines femmes se trouvant au camp. Il dit de Jo... C..., qui travaille à la cafétéria, « *je la sauterais, elle devrait bien sucer* »; un peu plus tard, il passe le même genre de commentaire à l'égard d'E... Co..., également employée à la cafétéria.

[32] Lorsque madame V... travaille la fin de semaine et que monsieur Champagne est en congé, il l'appelle souvent à la guérite. Il lui mentionne à l'occasion qu'il est sur son cellulaire et qu'il peut lui parler, puisque sa femme n'est pas à la maison.

[33] En janvier 2006, lorsque son ex-conjoint C... commence finalement à travailler au chantier, le demandeur passe à la guérite et suggère à madame V... qu'elle couche avec deux « *chums* » en même temps, dans des termes suffisamment vulgaires pour qu'on ne les rapporte pas ici.

[34] Madame conclut en mentionnant qu'elle a l'habitude du vocabulaire généralement adopté sur le chantier, et qu'elle y a déjà entendu des mentions un peu grivoises : elle ne se souvient toutefois pas d'avoir eu connaissance – sauf de la part du demandeur – de commentaires vraiment déplacés.

[35] Pour ce qui est des faits associés à du harcèlement d'ordre psychologique, on verra qu'ils évoluent en importance jusqu'en mai 2006.

[36] Madame V... est engagée au départ comme constable-auxiliaire, en poste à la guérite, mais souhaiterait devenir patrouilleur-enquêteur. À partir de juillet 2005, monsieur Champagne lui mentionne qu'elle serait bientôt promue, que cela s'en vient; l'échéance est toutefois reportée de mois en mois.

[37] Elle aime bien discuter une à deux heures par jour avec son patron, lorsqu'il passe à la guérite, mais elle comprend en décembre 2005 que ce traitement n'est réservé qu'à elle. Les visites de monsieur Champagne diminuent alors en nombre et en durée, ce qui correspond – selon elle – à la période où elle fréquente davantage J... T....

[38] Madame V... se sent de plus en plus isolée à partir de la fin de l'année 2005, et son supérieur ne lui parle presque plus. Ses collègues de travail font de même, puisqu'ils craignent – elle l'apprend plus tard – que leurs paroles soient rapportées à monsieur Champagne, vu sa proximité avec lui.

[39] Vers février 2006, alors qu'elle désespère d'obtenir le poste convoité de patrouilleur-enquêteur, elle apprend que D... D..., El... G..., E... Co... et Jo... C... se sont fait représenter par le demandeur qu'elles pourraient devenir, comme elle, auxiliaires à la guérite. Elle est de plus en plus triste au travail, et n'a plus le soutien de son supérieur.

[40] En avril 2006, pendant qu'elle effectue des heures supplémentaires de surveillance sur la Route 25, madame V... reçoit un appel de sa fille de Baie-Comeau, qui est mal en point. Elle informe alors Nicolas Gilbert, qui remplace alors Wilbrod Champagne, qu'elle ne sera pas en mesure d'effectuer des heures supplémentaires le soir même.

[41] Après que monsieur Gilbert lui ait dit en avoir parlé à monsieur Champagne et que cette absence « *nous met dans la marde* », elle change d'idée et confirme à monsieur Gilbert qu'elle va travailler le soir, plutôt que de se rendre à Baie-Comeau. Wilbrod Champagne lui dit le lendemain « *avant que tu l'apprennes de d'autres, samedi, je te crissais dehors* ».

[42] À la veille d'un retour au camp, le dimanche soir 7 mai, madame V... est déprimée et quitte l'urgence de l'hôpital de La Tuque vers 23 h 45 : elle décide de ne pas se rendre à une formation en décarcération le lendemain matin, d'autant plus qu'elle dit ne pas y avoir été spécifiquement convoquée. Monsieur Champagne l'appelle vers 9 h le lundi matin pour lui ordonner de monter tout de suite au camp, ce qu'elle fait pour suivre la formation de l'après-midi.

[43] Elle est convoquée par son patron vers la fin de la journée, et monsieur Champagne lui dit « *tu vas avoir une lettre dans ton dossier* », à cause de son absence

du matin. Elle prend mal cette réprimande et lui mentionne « *j'ai perdu un allié* ». Elle se réfugie dans sa chambre, d'où elle demande une rencontre avec le chef de chantier Claude Lachapelle.

[44] Le lendemain 9 mai, monsieur Champagne a appris qu'une rencontre se prépare entre le chef de chantier et madame V..., et croise cette dernière au casse-croûte. Il s'approche d'elle pour la prendre par l'épaule et lui dire à l'oreille « *t'en auras pas de lettre à ton dossier, ma chouette; je sais que tu n'es pas une menteuse* ». Il ajoute qu'elle peut parler à monsieur Lachapelle parce que « *j'ai rien à me reprocher* ».

[45] La rencontre avec monsieur Lachapelle a lieu le 9 mai, et celui-ci lui suggère de préparer un écrit et de communiquer avec Stéphane Charest, patron immédiat de monsieur Champagne. Elle prend ainsi rendez-vous avec monsieur Charest, qui sera au camp le vendredi 12 mai.

[46] En poste à la guérite, le 10 ou le 11 mai en soirée, madame V... reçoit deux appels rapprochés du demandeur, qui lui mentionne entre autres « *tu sais, Lo..., M... fait une campagne de salissage* », ce qu'il lui avait déjà représenté. Il ajoute ce soir-là « *fais attention à ce que tu dis, parce que ça pourrait se retourner contre toi* ».

[47] Madame V... rencontre Stéphane Charest le vendredi soir et raconte son histoire. Elle lui fournit le lendemain sa déclaration manuscrite qu'elle avait déjà commencée[11]. L'enquêteur Daniel Hamel la rencontre le 18 mai à son domicile de La Tuque et recueille sa déclaration statutaire[12].

[48] Madame V... reprend le travail la semaine suivante, sans avoir revu monsieur Champagne. Elle quitte le campement le 2 juin 2006 pour un congé de maladie de 14 mois. Revenue ensuite au travail pendant deux mois – d'août 2007 à octobre 2007 – elle retourne en congé de maladie pour six mois et reprend ensuite quelque temps le travail.

[49] Madame V... quitte définitivement Hydro Québec le 29 novembre 2008[13]. Elle n'a pas travaillé depuis cette séquence d'événements.

B – Les autres employées du camp

[50] **Jo... C...**, Attikamek de 36 ans, travaille pour l'exploitant de la cafétéria du camp[14] à partir de juin 2005. Postée à l'entrée de la cafétéria, elle voit régulièrement Wilbrod Champagne, qui lui fait à l'occasion des clins d'œil et feint d'avoir de la difficulté à passer sa carte magnétique en passant près d'elle. Il lui avoue qu'il fait exprès, parce qu'il veut la regarder plus longtemps.

---

11 Déclaration manuscrite D-6, du 13 mai 2006.
12 Déclaration D-14, du 18 mai 2006, reproduite intégralement au rapport D-7, p. 2 et 3 de 21.
13 Voir le relevé d'emploi P-18.
14 La compagnie Sodexo.

[51] À la suggestion de monsieur Champagne, Lo... V... invite un soir madame C... à une petite fête où il se trouve. Le demandeur discute 15 à 20 minutes avec elle, prend l'initiative de lui demander si elle serait intéressée à travailler à la guérite, et mentionne qu'il pourrait arranger quelque chose pour qu'elle entre au service de la Sécurité industrielle.

[52] Madame C... ne s'informe nullement des conditions requises pour obtenir l'emploi, mais se dit prête à envisager cette possibilité. Elle mentionne n'avoir jamais reçu, par la suite, de nouvelles de monsieur Champagne.

[53] **E... Co...**, 50 ans, travaille aussi à la cafétéria du Camp Flamand. Vers septembre 2005, monsieur Champagne lui propose d'aller travailler pour lui, à la surveillance de la guérite d'entrée. Il mentionne qu'il s'agit d'un programme spécial permettant de former quelques personnes pour ce travail. Elle est très intéressée par ce poste, et il va lui revenir bientôt pour lui donner des nouvelles.

[54] Madame Côté s'en informe périodiquement et monsieur Champagne lui mentionne que ce ne sera pas long et qu'il a des documents à compléter : à la fin de l'année 2005, l'offre ne s'est pas encore matérialisée.

[55] Début 2006, elle se fait offrir d'aller travailler à temps partiel à la Maison des visiteurs, sur le site du camp. Consulté par madame C[15], monsieur Champagne lui suggère alors d'accepter l'autre offre, puisque le dossier de sa candidature, comme auxiliaire, est plus compliqué que prévu.

[56] Lorsque monsieur Champagne la relance ensuite avec des clins d'œil et des signes de la main signifiant que son « *petit coeur bat pour elle* », elle constate que ses représentations n'étaient pas sérieuses. Elle considère que ces gestes de monsieur Champagne sont déplacés, pour un officier de section : il profite de ce statut pour offrir ainsi des emplois autour de lui.

[57] **D... D...** travaille au gardiennage de prison, au poste de police de La Tuque, lorsqu'elle sollicite de monsieur Champagne un poste d'auxiliaire, au Camp Flamand. Elle lui rapporte son expérience de travail pertinente à Montréal et à La Tuque; monsieur Champagne mentionne qu'il communiquera avec elle s'il constate des ouvertures à ce sujet.

[58] En octobre 2005, elle devient serveuse au restaurant Scarpino, sur le site du Camp Flamand. Elle s'informe de l'avancement de sa candidature à monsieur Champagne, qui lui dit que ce serait pour très bientôt.

[59] En janvier ou février 2006, madame D... est menacée de mort par un client du restaurant, alors qu'il est sous l'influence des drogues ou de la boisson. Monsieur

---

[15] Parce qu'elle est toujours intéressée à obtenir le poste d'auxiliaire à la guérite.

Champagne lui demande alors de la voir après le travail, pour parler de ce dossier « Santerre ».

[60] À la suggestion de monsieur Champagne, ils se voient à la chambre de madame D..., pendant environ une heure. Il lui mentionne qu'elle devrait porter plainte contre l'individu, pour ne pas perdre sa crédibilité. Madame D... est nerveuse et ne se sent pas bien, du fait de cette visite à sa chambre. En quittant, le demandeur lui mentionne de ne dire à personne qu'il est venu à sa chambre ce soir-là.

[61] Lorsque madame D... relance monsieur Champagne quant à la possibilité pour elle d'obtenir un emploi à la guérite, le demandeur lui mentionne maintenant que cela va être très long : madame D... impute ce changement au fait qu'elle vient de se faire un copain sur le campement. Elle apprendra plus tard que son expérience de travail ne lui permettait pas d'espérer le poste d'auxiliaire à la guérite.

[62] **El... G...**, 37 ans, est elle aussi serveuse au casse-croûte du Scarpino, à partir de novembre 2005. À la longue, monsieur Champagne sait qu'elle aimerait travailler à la Sécurité industrielle – à la guérite ou à la patrouille – d'autant plus que quatre de ses proches parents travaillent dans les services policiers.

[63] Monsieur Champagne lui mentionne qu'il y aura bientôt quelque chose pour elle à la guérite, sans fixer de date précise. Elle s'en informe régulièrement.

[64] Après que le patrouilleur Maurice Lacroix lui ait mentionné que ce scénario serait impossible, madame G... confronte monsieur Champagne, qui mentionne maintenant avoir reçu un communiqué exigeant le cours de technique policière pour l'obtention de ce poste d'auxiliaire[16].

[65] Dans un autre ordre d'idée, elle dit avoir accepté l'offre de monsieur Champagne de lui enseigner les rudiments de la peinture, au début de mai 2006. Lors de la première leçon, madame G... se sent mal à l'aise du fait que le demandeur se colle à elle par derrière pour lui enseigner, au point où elle sent son ventre dans son dos. Elle quitte alors les lieux et ne revoit pas monsieur Champagne, qui partira du camp quelques jours plus tard.

C – D'autres employés du demandeur

[66] **Nicolas Gilbert**, 30 ans, est aujourd'hui policier à Laval. Il a travaillé comme patrouilleur-enquêteur au Camp Flamand, entre septembre 2005 et septembre 2006.

[67] Monsieur Gilbert avait une très bonne relation avec monsieur Wilbrod Champagne, qui lui faisait suffisamment confiance pour lui mentionner qu'il aimait moins le travail de certaines autres personnes. Il se rappelle entre autres l'épisode où

---

[16] C'est le poste de patrouilleur-enquêteur qui requiert le prérequis de technique policière.

sa collègue K... L... s'est fait reprocher par le demandeur d'avoir sa photo sur un calendrier commandité qui se trouvait dans l'aire de travail des employés.

[68] Il se souvient également du fait que monsieur Champagne n'appréciait pas les visites de son supérieur Stéphane Charest sur le chantier. Au fil du temps, l'atmosphère est devenue lourde et négative entre les agents : la zizanie commençait à s'installer entre eux, selon lui.

[69] Wilbrod Champagne disait à monsieur Gilbert que M... B... parlait dans son dos, et Lo... V... lui apprenait en même temps que le demandeur parlait contre lui, en mentionnant qu'il fallait le prendre par la main et qu'il n'avait pas d'initiative.

[70] Lo... V... a raconté à monsieur Gilbert l'incident au cours duquel elle avait été collée par monsieur Champagne dans la roulotte de la guérite; il a lui-même eu connaissance d'un autre épisode où monsieur Champagne a répété la même question vulgaire – relative à une fellation – devant Lo... V... et un autre patrouilleur.

[71] Contre-interrogé sur le fait que son témoignage en disait moins que sa déclaration statutaire fournie à l'enquêteur Daniel Hamel[17], monsieur Gilbert affirme à deux reprises que, si c'est inscrit dans sa déclaration, c'est qu'il l'a réellement constaté et mentionné à l'enquêteur Hamel.

[72] **Michel De Carufel** travaille un an comme constable-auxiliaire au Camp Flamand, à compter de juin 2005. Au départ, monsieur Champagne est content de son travail et lui offre de devenir éventuellement patrouilleur-enquêteur : il dit que cela serait possible grâce à son expérience de travail, même si le cours de technique policière est habituellement requis pour le poste.

[73] Quelques mois plus tard, le témoin apprend de Claude Perron et de Stéphane Charest que cette promotion ne pourrait pas fonctionner, à cause du prérequis en question. Monsieur De Carufel a été un peu insulté d'avoir ainsi été intéressé inutilement à l'emploi par son supérieur.

[74] Le témoin savait que le demandeur passait beaucoup de temps à la guérite, pendant le quart de travail de Lo... V.... Lui-même n'était visité par monsieur Champagne qu'une à deux fois par semaine[18]. Monsieur De Carufel a progressivement constaté la dégradation de la relation entre madame V... et le demandeur, simplement en écoutant les propos des deux intéressés.

[75] Ainsi, madame V... revenait souvent de souper en pleurant, disant regretter s'être confiée à son supérieur. D'autre part, monsieur Champagne a dit à quelques reprises, à propos de Lo..., qu'il était « *tanné d'écouter ses problèmes, et qu'elle peut fourrer avec qui elle veut* ».

---

17 Déclaration D-16, faisant partie du rapport D-7.

18 À raison de 5 à 10 minutes chaque fois.

[76] Selon le témoin, les agents au Camp Flamand se méfiaient beaucoup de Lo..., surtout au début, puisque chacun faisait attention à ce qu'il disait, de crainte que cela ne soit rapporté au patron.

[77] Monsieur De Carufel a constaté que le demandeur parlait contre bien des gens sur le site : entre autres, Claude Perron n'était pas bon et ne s'occupait pas du syndicat comme il faut. Il n'aimait pas non plus Stéphane Charest, qui appelait à l'occasion à la guérite pour le rejoindre; le plus souvent, monsieur Champagne lui demandait de répondre au patron qu'il était absent, pour ne pas lui parler.

[78] Quand monsieur de Carufel a su que le demandeur disait à d'autres qu'il voulait le « *sacrer dehors* », il a dit à son patron de ne pas parler contre lui : monsieur Champagne a nié.

[79] Quelques jours avant de quitter le chantier, monsieur Champagne mentionne au témoin que Lo... V... a demandé à rencontrer le chef de chantier Lachapelle : il était alors nerveux et disait que madame V... « *n'aurait pas sa rencontre* », en croisant les doigts pour signifier que monsieur Lachapelle et lui-même étaient très proches.

2 – La position de la demande

A – Wilbrod Champagne

[80] Les principales étapes de la carrière du demandeur ont été relatées au chapitre des faits, et on trouve le détail de son expérience de travail à son *curriculum vitae*[19]. Aucune tache n'apparaît à son dossier professionnel, et 25 documents produits en liasse[20] font un étalage passablement complet des nombreuses nominations, attestations, recommandations et félicitations visant le demandeur.

[81] Monsieur Champagne est heureux d'être nommé officier de section en mai 2004[21] et de retourner ainsi dans le domaine de la construction : la rapidité de décision et d'exécution constitue un défi pour lui, en plus de lui donner l'occasion de transmettre son expérience aux plus jeunes.

[82] Lorsque le chantier de la Toulnustouc est sur le point de se terminer, un an plus tard, il commence à travailler à temps partiel au nouveau chantier de Rapide-des-Coeurs, qu'il rejoindra à temps plein à compter du mois d'août 2005. Madame M... B..., secrétaire de la Sécurité industrielle, le suivra au Camp Flamand quelques semaines plus tard.

---

19 Pièce P-1.
20 Pièce P-7.
21 Pièce P-3.

[83] Le Camp Flamand abritera jusqu'à 1 000 employés, pendant la période la plus achalandée du chantier. Le demandeur y a environ 14 personnes sous ses ordres, dont six patrouilleurs, quatre auxiliaires, une secrétaire et un chef pompier.

[84] Il constate rapidement que Lo... V... est une auxiliaire efficace, qui a du « *guts* » et qui est bien servie par son expérience en milieu correctionnel. Comme elle a été élevée à Godbout, et lui à Baie-Trinité, il développe une amitié et un lien de confiance avec cette employée. Elle et lui ont les mêmes goûts (peinture, écriture, etc.) et ils échangent sur de nombreux sujets, même personnels; cela n'a rien à voir avec une attirance physique, dit-il.

[85] Madame V... aimerait obtenir le poste de patrouilleur-enquêteur, dont l'un des prérequis est le cours de technique policière. Son expérience à Baie-Comeau est pertinente, et monsieur Champagne lui mentionne que – sujet à certaines formations complémentaires – le poste lui est accessible et qu'elle allait l'obtenir éventuellement.

[86] Le demandeur est interrogé assez longuement par son procureur, en regard des reproches qui lui sont adressés par la plaignante Lo... V....

[87] Quant aux incidents relatifs au dénigrement de ses collègues, monsieur Champagne affirme qu'il n'a jamais déprécié ou dénigré les gens autour de lui. S'il avait des divergences de vues avec ses collègues, il l'exprimait bien poliment à son entourage. Il reconnaît toutefois que ses positions pouvaient être connues de bien du monde.

[88] Par exemple, dans le cas Claude Perron, « *peut-être que j'ai dit qu'il faisait mal son travail, mais je ne l'ai pas dénigré, ni parlé contre lui* ». Il nie du même souffle avoir mentionné que monsieur Perron était incompétent ou qu'il « *sautait tout ce qui bouge* ».

[89] La situation est un peu différente dans le cas de Stéphane Charest, alors qu'il admet avoir dit et répété qu'il était un « *batteur de femmes* », sur la foi de ce que M... B... et d'autres collègues de travail lui auraient dit.

[90] Le demandeur affirme qu'il n'a jamais employé les qualificatifs vulgaires qui lui sont reprochés quant à Maurice Lacroix, K... L...[22], le conjoint de M... B..., Gaël Forget et Guy Trudel.

[91] En ce qui concerne les incidents ayant une connotation sexuelle, monsieur Champagne affirme n'avoir jamais encouragé Lo... V... à lui faire quoi que soit, ni même y avoir pensé. Il admet avoir fait des blagues avec elle dans un contexte particulier, dans un milieu d'hommes et il nie – entre autres – lui avoir suggéré que leur entourage puisse penser qu'ils couchaient ensemble.

---

[22] Lo... V... a rapporté, entre autres à Nicolas Gilbert, que monsieur Champagne traitait K... L... de « *charrue* ».

[92] Plus particulièrement, monsieur Champagne :

a) nie avoir mentionné à madame V..., alors dans sa chambre, qu'il était sans relations sexuelles depuis plusieurs années et qu'il en avait besoin;

b) nie l'épisode rapporté par Nicolas Gilbert[23], mais admet avoir dit à Marcel Picard, en présence de Lo... V..., « *si on se faisait faire une pipe, à soir…* »;

c) nie la survenance de l'épisode où il aurait posé la même question suggestive à Lo... V... en la collant, alors que les deux étaient seuls dans la guérite;

d) nie qu'il ait mentionné qu'il « *sauterait* » l'une et l'autre des employées de la cafétéria, admettant cependant qu'il disait « *je lui ferais pas mal* », lorsqu'il voyait une belle femme;

e) reconnaît qu'il ait pu dire qu'il était tanné d'entendre les plaintes de Lo... V..., mais nie qu'il ait alors ajouté qu'elle pouvait « *fourrer avec qui elle veut* »;

f) nie toute mention ou tout contact déplacé avec qui que ce soit sur le campement.

[93] Par ailleurs, il ne s'est jamais touché les parties génitales en présence de M... B..., ni devant Je... I... à Toulnustouc, et ne s'est pas sorti la langue en se léchant la lèvre supérieure[24]. Le demandeur explique la vision de madame B... par le fait qu'il a pu arriver qu'il remonte sa fermeture éclair en sortant de la salle de bain, près du bureau de la secrétaire. Il nie donc avoir été averti par madame B... de cesser de se toucher les parties.

[94] Sur la question des fréquentations successives de madame V..., monsieur Champagne affirme qu'il n'a jamais dit qu'elle avait deux « *chums* » en même temps, et nie avoir fait le commentaire particulièrement vulgaire visant ce supposé triangle amoureux. Il dit d'ailleurs qu'il n'avait aucune objection à ce que madame V... fréquente J... R..., sous réserve du principe de la confidentialité des dortoirs de la Sécurité industrielle.

[95] Quant aux possibilités d'engagement de quatre employés du campement, monsieur Champagne soumet qu'il ne refusait aucune candidature et qu'il se constituait en fait une banque de candidatures – femmes et hommes – qu'il conservait sous forme de notes personnelles.

---

[23] Au paragraphe 70.

[24] Selon la déclaration de M... B..., pièce D-7, p. 8 de 21.

[96] Il reconnaît que les quatre employées (Jo... C..., E... Co..., D... D... et El... G...) n'ont jamais rempli aucun formulaire ni subi aucun test préalable aux éventuels engagements; il n'a procédé à aucune vérification auprès des Ressources humaines, pour savoir comment les engager éventuellement.

[97] Monsieur Champagne mentionne qu'il avait avisé chacune de ces prospectes des prérequis que demandait la fonction d'auxiliaire, et qu'il attendait de voir si une ouverture se créerait pour faire avancer l'une ou l'autre de ces candidatures. Le témoin affirme qu'il n'a lui-même sollicité aucune de ces candidatures : Jo... C... lui était recommandée par Lo... V..., El... G... par Maurice Lacroix, alors que E... Co... et D... D... avaient pris l'initiative de lui demander ce travail à la guérite.

[98] Monsieur Champagne discute ensuite des événements d'avril et mai 2006, qui sont les plus récents incidents associés à la question du harcèlement psychologique.

[99] Lorsque Nicolas Gilbert l'a avisé verbalement que madame V... disait ne pas vouloir faire des heures supplémentaires en soirée, lors de la surveillance de la Route 25 en avril, monsieur Champagne admet avoir dit à son remplaçant et ensuite à madame V... « *si elle ne se place pas, je vais la crisser dehors* ». C'était là, dit-il, le seul événement justifiant cette menace de congédiement.

[100] Au sujet de la formation du 8 mai 2006, le demandeur confirme les circonstances exposées par madame V... ainsi que la menace qu'il lui faisait de déposer une lettre à son dossier, en fin d'après-midi. L'employée aurait dit « *vous venez de perdre une alliée* », plutôt que le contraire[25].

[101] Monsieur Champagne reconnaît toutefois que la demi-formation de l'après-midi « *a fait la job quand même* », quant aux connaissances de madame V.... Il dit avoir réfléchi à sa menace, pour confirmer à madame V... le lendemain matin, en plaçant son bras autour de son épaule, qu'elle n'aurait pas de lettre à son dossier et qu'il ne la considérait pas comme une menteuse. Cela n'avait rien à voir, dit-il, avec le fait qu'il savait maintenant qu'elle devait rencontrer le chef de chantier.

[102] Le lendemain, il n'a jamais mentionné devant un patrouilleur que madame V... ne réussirait pas à voir Claude Lachapelle, ni n'a été nerveux ou agressif à l'idée que son supérieur Stéphane Charest vienne la rencontrer sur le campement.

[103] Lorsqu'il a appelé madame V... à deux reprises le soir suivant, c'était pour vérifier si c'était monsieur Charest ou elle-même qui avait provoqué la rencontre, et pour lui demander si M... B... était mêlée à cette affaire, puisque cette dernière « *faisait du salissage* » et qu'il n'avait pas confiance en elle. Il admet avoir mentionné à madame V... « *quand on part des choses, des fois, on perd le contrôle et ça va loin* ».

---

[25] Voir le paragraphe 43. Toutefois, à son document manuscrit P-12, il confirme comme elle qu'elle a dit « *je viens de perdre un allié* » (p.8).

[104] Plus généralement, c'est un concours de circonstances qui a fait qu'il parlait plus souvent à Lo... V... qu'aux autres auxiliaires postés à la guérite, puisqu'il souhaitait savoir rapidement ce qui se passait sur le campement, en son absence. Il ne s'est par ailleurs jamais isolé de sa famille pour appeler madame V....

* * *

[105] Le samedi 13 mai, en soirée, Stéphane Charest appelle le demandeur chez lui, pendant une fête de famille. Il lui mentionne qu'une plainte de harcèlement sexuel a été portée contre lui par Lo... V... et lui demande de ne rentrer au campement que le mardi suivant. Découragé et incapable de dormir les deux jours suivants, le demandeur se rend voir son médecin de famille le lundi matin et obtient un congé de maladie de quinze jours : il expédie le billet le jour même au camp.

[106] Quelques jours plus tard, Daniel Hamel l'appelle pour lui indiquer qu'il procède à une enquête et désire le rencontrer. La rencontre est fixée au 29 mai suivant, aux bureaux d'Hydro-Québec à Chicoutimi, et monsieur Hamel lui suggère d'être alors accompagné. Le demandeur vérifie cette possibilité auprès de son représentant syndical, qui dit ne pas pouvoir l'assister, vu son statut temporaire de cadre.

[107] Le demandeur arrive seul le 29 mai, et rencontre Daniel Hamel et Danielle Crevier, conseillère aux Ressources humaines d'Hydro-Québec. Monsieur Champagne a préparé et apporté deux documents manuscrits qui relatent respectivement les étapes de sa carrière[26] et certains éléments de faits associés à la plainte de madame V...[27].

[108] Monsieur Champagne explique que la rencontre – d'une durée de quatre heures et demie – se déroule bien dans l'ensemble. Après une trentaine de minutes où on le laisse exposer les faits marquants de sa carrière, Daniel Hamel lui demande carrément s'il est vrai qu'il se touchait les parties génitales devant la secrétaire à Toulnustouc : monsieur Champagne est assommé. Il mentionne au Tribunal qu'ils ont « *balayé large* » en fouillant ainsi dans sa vie personnelle.

[109] Malgré tout, monsieur Champagne ne demande pas à quitter la rencontre et accepte de répondre aux questions de l'enquêteur jusqu'à la fin. Il se fait offrir de signer une déclaration statutaire, mais préfère signer les deux récits manuscrits préparés par lui[28], pour les remettre à monsieur Hamel.

[110] Revenu chez lui, il mentionne qu'il songe à se pendre. Il ne dort pas de la nuit et se fait prolonger, dès le lendemain matin, son congé médical. Il fait également appel au programme d'aide aux employés (PAE) d'Hydro-Québec, qui lui revient le jour même et

---

26 Document P-11.
27 Document P-12.
28 Pièces P-11 et P-12.

lui fournira cinq séances hebdomadaires de consultation auprès du psychologue Ghislain Dufour[29].

[111] Après diverses communications avec Stéphane Charest, en vue de la tenue d'une rencontre à quatre avec Mario Laprise – qui ne serait pas à l'aise avec ce scénario – il est convenu que Stéphane Charest le verra seul le 21 juillet 2006, dans un hôtel de Chicoutimi. Les deux hommes y échangent alors pendant 90 minutes sur un ton cordial et sans agressivité, et le demandeur en profite pour s'excuser à monsieur Charest des paroles prononcées à son endroit : Stéphane Charest semble accepter ces excuses.

[112] Monsieur Charest informe alors le demandeur que l'enquête a révélé une forme de harcèlement de sa part : l'autre admet avoir manqué de jugement et avoir été trop familier avec madame V.... La décision finale n'est pas prise, selon monsieur Charest, mais le scénario actuellement privilégié par le patron Mario Laprise est le congédiement : monsieur Champagne dit que cela lui apparaît démesuré.

[113] Les deux hommes se revoient au même hôtel le 18 octobre suivant, en compagnie de Gaël Forget et du procureur du demandeur. La rencontre dure cinq minutes et Stéphane Charest lui lit les quatre paragraphes d'une lettre de congédiement[30], alors remise de main à main.

[114] Monsieur Champagne provoque une rencontre avec Mario Laprise le 31 octobre suivant, aux bureaux d'Hydro-Québec à Lebourgneuf. Encore sur un ton cordial, on y discute du futur du demandeur et des choix monétaires à faire par lui, pour l'obtention des montants de son fonds de retraite.

[115] Monsieur Champagne reçoit son relevé d'emploi au début de novembre[31], en même temps que les derniers argents découlant de son emploi. La part d'Hydro-Québec de son fonds de pension (d'environ 400 000 $) lui sera versée à compter de janvier 2007. La valeur de ses contributions personnelles au fonds de pension (d'environ 275 000 $ nets) lui est également remise, pour être déposée dans un compte de placements.

* * *

[116] Monsieur Champagne mentionne que, depuis cinq ans, il ne dort pas toutes ses nuits. Il était auparavant un homme fier, capable de relever les défis et ayant de la facilité à s'exprimer et à prendre rapidement des décisions. Aujourd'hui, il est encore assommé par son congédiement, s'est retiré du monde et ne sera jamais plus le même à cause de cet échec important.

---

29 Document P-9 B.
30 Lettre P-5.
31 Relevé P-13.

[117] Il a coupé presque tout lien avec ses anciens collègues d'Hydro-Québec, après trente-trois ans de travail. Il avait racheté quelques années pour bonifier sa retraite et pensait se retirer environ deux ans plus tard.

B – Le docteur Alain Simard

[118] Le psychologue Alain Simard fait de la consultation en pratique privée depuis janvier 1997[32]. Il a rencontré le demandeur le 21 avril 2009 pendant trois heures et demie et s'est vu remettre un recueil rédigé par le procureur du demandeur[33], ainsi qu'une lettre du psychologue chez qui le demandeur fut dirigé par le PAE d'Hydro-Québec[34].

[119] Le rapport P-9 rédigé par le témoin rapporte d'abord les faits générateurs (jusqu'à mai 2006) révélés par l'entrevue clinique, ainsi que les symptômes et problèmes relatés à l'entrevue structurée, faite dès après. Le consultant note que le médicament Celexa – antidépresseur particulièrement anxiolytique – n'est plus administré au demandeur depuis novembre 2008, ce qui démontre que les troubles d'anxiété ne sont plus traités à partir de cette date.

[120] Les questionnaires spécifiques utilisés par le docteur Simard démontrent que, au 21 avril 2009, le demandeur ne manifeste pas de symptôme d'anxiété, ni vraiment de symptômes de dépression. Monsieur Champagne a aussi tendance à se présenter sous un angle positif, pour minimiser ses symptômes dans sa présentation des faits. Le consultant qualifie ce comportement d'intelligent en ce qui concerne les allégations de harcèlement, mais en même temps de contre-productif quant à la réclamation monétaire présentée par le demandeur.

[121] L'objectif de l'expertise n'est pas d'établir un DAP (déficit anatomo-physiologique) comme tel, mais d'examiner le lien qui pourrait exister entre la condition du demandeur et les événements rapportés : le docteur Simard conclut à l'existence d'un tel lien direct :

> […] La présente expertise psychologique démontre la présence de symptômes anxieux qui semblent bien être apparus suite à une cascade d'événements qui aurait débuté lors du congédiement de monsieur et cette anxiété répond actuellement aux critères de trouble d'anxiété généralisée. Devant l'absence d'indice d'une condition préexistante, j'en conclue (sic) que ce trouble anxieux est une complication de son trouble d'adaptation avec humeur anxiodépressive qui avait été initialement diagnostiquée. (P-9, p. 5)

---

32 Son curriculum vitae est produit sous la cote P-9 A.
33 Pièce P-10.
34 Pièce P-9 B.

[122] La mention initialement diagnostiquée réfère à l'évaluation du 31 mai 2006 du psychologue Ghislain Dufour[35] ainsi qu'au certificat médical du médecin de famille Louis Simard, daté du 15 juin 2006[36].

[123] Contre-interrogé, le docteur Simard mentionne qu'il n'a pas demandé le dossier médical au travail de monsieur Champagne, n'ayant aucun doute ni indication voulant qu'il puisse exister chez le demandeur un problème antérieur pertinent à son examen[37]. Quant à l'incidence de l'exactitude des faits ou de la gravité objective des événements dans son évaluation de la condition finale du demandeur, le consultant explique que c'est la perception du patient qui compte davantage en cette matière.

[124] Le docteur Simard reconnaît également que la « conscience coupable » peut générer de l'anxiété – comme participant à la cause du problème – mais cela mènera au même résultat. Quant à lui, il n'a pas constaté de manifestation de conscience coupable chez le demandeur.

IV – L'ANALYSE

1 – Les incidents reprochés se sont-ils réellement produits?

[125] Les reproches adressés à Wilbrod Champagne se classent sous quatre postes différents :

1- Le dénigrement de ses collègues de travail;

2- Le harcèlement à connotation sexuelle à l'endroit de Lo... V...;

3- Le harcèlement psychologique visant cette dernière;

4- Le comportement déplacé auprès d'employées d'autres unités.

[126] D'un côté, Lo... V... est le témoin ayant fourni la majorité des détails au soutien des trois premiers tableaux. De l'autre, monsieur Champagne nie tous les reproches importants associés à ces quatre séries d'incidents.

[127] Les versions de ces deux principaux acteurs sont, comme on l'a vu, irréconciliables, et le Tribunal doit donc commencer son examen par l'appréciation de la crédibilité de ces deux témoins, ainsi que des autres entendus à l'occasion de cette preuve de huit jours.

---

35 Pièce P-9 B.

36 Pièce P-10, onglet 6.

37 Le *rapport du médecin* produit comme pièce D-13 mentionne toutefois que le Dr Louis Simard a diagnostiqué chez le demandeur, le 12 janvier 1998, un « *trouble de l'adaptation avec humeur anxieuse* ».

[128] S'inspirant entre autres des critères développés par les tribunaux sur cette question de la crédibilité et de l'appréciation des témoignages[38], le Tribunal n'a pas d'hésitation à conclure que la version qui doit être privilégiée est celle de madame V... :

a) Lo... V... a témoigné de façon franche et sincère, sans hésitation aucune;

b) ce témoignage a été livré sans aucune exagération ni agressivité, malgré le fait que madame a été très affectée par les événements, au point de n'avoir pu reprendre son travail sur une base régulière;

c) madame V... voulait simplement faire cesser les agissements discutables de monsieur Champagne à son endroit, sans plus; elle n'a pas demandé son congédiement, a été surprise d'être appelée pour une rencontre avec l'enquêteur, et ne s'attendait pas à une investigation d'une telle ampleur;

d) il n'existe aucune contradiction entre les faits révélés par elle à la plainte manuscrite D-6, ceux ensuite rapportés à l'enquêteur Daniel Hamel[39] et la substance de son témoignage devant le Tribunal;

e) son témoignage a été corroboré en tous points par les déclarations de ses collègues de travail, ainsi que par les employées de Sodexo[40];

f) l'avocat du demandeur n'a d'ailleurs jamais prétendu que la plaignante mentait ou qu'il fallait écarter son témoignage pour retenir celui de monsieur Champagne.

[129] D'autre part, le témoignage de Wilbrod Champagne, dans son ensemble, est rempli d'hésitations, et ses dénégations – autant en interrogatoire principal qu'en contre-interrogatoire – sonnent bien faux.

[130] Parfois, il nie de façon tranchée. Souvent cependant, la dénégation est suivie d'une admission partielle, en autant que le fait le plus grave – ou le prononcé de la phrase la plus vulgaire – n'est pas reconnu :

a) il admet avoir eu des prises de position avec Gaël Forget, mais ne l'a pas traité « *d'ostie de crosseur* »;

---

38 Critères qui sont : la vraisemblance, l'intérêt à rendre témoignage, l'absence de contradictions, la corroboration, ainsi que l'affirmation de l'existence d'un fait, plutôt que sa négation (*Hôpital Louis-H. Lafontaine* –et– *Syndicat des travailleurs de l'Hôpital Louis-H. Lafontaine* (grief n° 5289), Me Marc Boisvert, président du tribunal d'arbitrage, 4 janvier 1993, SOQUIJ 93A-33, p.9, rapporté à *Institut universitaire de gériatrie de Montréal* –et– *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2680* (griefs n° 2000-09 et 2000-10), Me Jean-Pierre Lussier, 30 janvier 2002, p. 29 et 30).

39 Déclaration D-14, annexée au rapport D-7, p. 2 et 3 de 21.

40 La section 17 du rapport D-7, intitulée « Enquête – Corroboration » reprend plusieurs de ces éléments de corroboration (p. 10 à 13 de 21).

b) il dit à Marcel Picard « *si on se faisait faire une pipe, à soir…* », mais nie avoir dit « *qui est-ce qui va me sucer à soir?* »;

c) il reconnaît avoir dit « *qu'il ne ferait pas mal* » aux belles femmes du camp, mais nie avoir dit, dans deux cas, qu'il « *les sauterait* »;

d) il admet avoir dit qu'il était tanné d'entendre des plaintes de Lo... V..., mais nie avoir prononcé le commentaire vulgaire qui suivait[41];

e) il nie avoir dit qu'il avait une maîtresse ou, s'il l'a dit, ne s'en souvient pas;

f) lorsqu'il fait un dernier commentaire à Lo... V... en lui disant de faire attention à ce qu'elle dit, il suggère que « *des fois, on perd le contrôle et ça va loin* », mais nie avoir dit « …*parce que ça pourrait se retourner contre toi* ».

[131] Parfois encore, les réponses de monsieur Champagne laissent voir des contradictions pures et simples, ou des invraisemblances :

a) il a peut-être dit de Claude Perron qu'il faisait mal son travail, mais mentionne en même temps qu'il ne l'a pas dénigré ni n'a dit qu'il était incompétent[42];

b) lorsqu'il raconte un conflit antérieur avec Guy Trudel, qui ne voulait pas lui donner une certaine information, il mentionne « *c'était correct de ne pas me la donner* », et soutient exactement le contraire quelques secondes plus tard;

c) lorsqu'il nie avoir voulu congédier Éric Durand, il le défend d'abord en mentionnant que « *c'est normal d'avoir peur des ours* », pour dire quelques secondes plus tard « *je l'ai remis à sa place* »;

d) il explique les plaintes de madame B..., à Toulnustouc, par le fait qu'elle n'aimait pas le voir remonter sa fermeture éclair en sortant des toilettes : l'explication est fantaisiste, lorsqu'on lit l'ensemble de la déclaration de madame B...[43].

[132] Monsieur Champagne assortit plusieurs de ses dénégations du commentaire « *ce n'est pas moi, de faire ces choses-là* ». Cette mention passe-partout, répétée comme elle l'est par le demandeur, ne convainc pas du tout le Tribunal.

---

41 Paragraphe 75.
42 Paragraphe 88.
43 Rapport D-7, p. 8 et 9 de 21.

[133] Lorsque confronté aux critiques faites par lui de ses collègues de travail, il répond le plus souvent qu'il n'avait pas intérêt à parler contre ces personnes : cette dernière affirmation est bien sûr exacte, mais n'efface pas ses manifestations de dénigrement.

[134] Quant aux deux incidents les plus pertinents au harcèlement psychologique, le demandeur reconnaît au moins les faits : il a voulu congédier Lo... V... en avril, et a eu l'intention – avant de changer d'idée – de déposer une lettre négative à son dossier en mai.

[135] De tout ce qui précède, le Tribunal conclut que monsieur Champagne fait bien peu de cas du serment et qu'il a maladroitement tenté d'ajuster son témoignage selon les besoins du moment. Cet exercice s'est révélé aussi peu efficace devant la Cour qu'à l'occasion de la rencontre tenue avec l'enquêteur Hamel, comme ce dernier a pu le constater et le noter[44].

[136] Wilbrod Champagne a conclu son témoignage en reconnaissant qu'il avait manqué de jugement en se liant d'amitié avec une employée, alors qu'il occupait un poste d'autorité. Il a bien raison d'identifier cette erreur comme source de problèmes, mais il nie malheureusement – du même souffle – toutes les manifestations concrètes que cette proximité a entraîné ou facilité : ce sont pourtant ces conséquences qui lui sont reprochées au dossier.

[137] Le tribunal constate donc que preuve prépondérante a été faite que les faits révélés par madame V... et les autres témoins, tels que rapportés par l'enquêteur Hamel à son rapport D-7, se sont réellement produits.

2 – Le demandeur a-t-il été traité équitablement?

[138] La réponse produite par les procureurs de Wilbrod Champagne suggère que l'étude de la plainte portée contre ce dernier n'a pas été menée avec impartialité : entre autres, Stéphane Charest et Gaël Forget ont initié l'enquête et l'ont encadrée, alors qu'ils faisaient l'objet de commentaires négatifs de la part de monsieur Champagne, selon ce qu'en dit Lo... V....

A – La tenue de l'enquête

[139] À la suite de l'appel que lui loge Lo... V... le 9 mai, Stéphane Charest se rend la rencontrer au Camp Flamand le 12 mai 2006. Le lendemain, il rencontre trois collègues de travail de la plaignante et constate que le problème est sérieux. Il en discute avec son patron Mario Laprise, qui lui demande de suspendre sans solde le demandeur : c'est ce que fait Stéphane Charest le soir-même.

---

[44] Voir en particulier la section 19 du rapport D-7, p. 15 à 17 de 21, items 11 à 23; voir aussi la section 21 du rapport.

[140] De fait, monsieur Champagne sera payé pendant la suspension, le billet de son médecin ayant été transmis au camp avant que la suspension ne soit traitée.

[141] Stéphane Charest rédige un résumé de la situation le 15 mai[45], et l'envoie à Mario Laprise et Gaël Forget. Il est décidé qu'une enquête plus approfondie est nécessaire pour contrôler les allégations de madame V... : telle enquête peut être réalisée par les Ressources humaines, par une personne extérieure ou par un membre de la DSI (direction de la Sécurité industrielle).

[142] Mario Laprise, directeur de la DSI, choisit de faire exécuter l'enquête par sa propre direction, et décide plus particulièrement de recourir aux services de monsieur Daniel Hamel : il est retraité de la SQ après 34 ans de services[46], n'est en poste que depuis trois mois et ne connaît pas Wilbrod Champagne.

[143] Daniel Hamel reçoit son mandat d'enquête le 17 mai, avec la lettre manuscrite de Lo... V...[47] et le résumé de situation de Stéphane Charest[48]. Il rencontre à partir du lendemain Lo... V... et dix autres témoins, la plupart sur le site du Camp Flamand.

[144] Après cette première série de démarches, Daniel Hamel rencontre longuement Wilbrod Champagne le 29 mai suivant, en compagnie de madame Danielle Crevier, de la direction des Ressources humaines d'Hydro Québec. Son rapport est complété le 31 mai 2006[49], pour être transmis à son supérieur immédiat Yvon Grenier, qui l'avait chargé de l'enquête.

* * *

[145] Sur cette question du mode d'enquête, la doctrine rappelle qu'il est souhaitable que l'employeur rencontre la personne accusée, avec témoin, pour connaître sa version détaillée[50]. C'est ce qui a été fait.

[146] Monsieur Champagne mentionne avoir été assommé par certaines questions directes de monsieur Hamel, mais il reste qu'il était pour lui tout à fait prévisible d'être alors confronté à la substance des reproches qui lui étaient adressés. D'ailleurs, toute personne raisonnable aurait choisi de se faire accompagner à cette occasion, même si ce n'était que par un ami.

[147] Quant à cette première étape du traitement de la plainte, le Tribunal estime que le choix de ce mode d'enquête était dans les circonstances approprié :

---

45 Document D-21 de 4 pages, daté du 15 mai 2006.

46 Ses 14 dernières années de la SQ l'ont été aux Enquêtes spécialisées, et plus particulièrement à l'unité des Crimes contre la personne.

47 Plainte D-6.

48 Document D-21.

49 Rapport D-7.

50 Jean-François PEDNEAULT, Les droits de la personne et les relations du travail, m.à j. 19 – décembre 2006, Éditions Yvon Blais, p. 13-68.

1- Monsieur Hamel est une personne neutre possédant beaucoup d'expérience dans le traitement des enquêtes; sa façon de procéder a été exposée par lui et examinée lors de l'audience, et ne soulève aucun questionnement ni inquiétude;

2- Son rapport d'enquête du 31 mai, comportant 21 pages, est très détaillé et passablement bien fait; les déclarations écrites obtenues des témoins sont fidèles aux déclarations verbales faites devant le Tribunal; au surplus, le rapport établit de nombreux liens de convergence et de divergence entre les différentes déclarations et versions obtenues par l'enquêteur, dont celle de monsieur Champagne;

3- Aux sections 19 et 21 du rapport, qui laissent beaucoup de place aux commentaires de monsieur Hamel, les interprétations et constats de ce dernier apparaissent raisonnables, et sont conformes à l'appréciation qu'a pu en faire le Tribunal, pour avoir entendu les mêmes témoins lors de l'audience.

B – La décision sur la sanction

[148] Après l'émission du rapport d'enquête, différentes étapes mènent à la prise de décision d'Hydro Québec, quant à la sanction qui sera imposée à monsieur Champagne. Des démarches parallèles ont ainsi lieu à la direction des Ressources humaines et à celle de la Sécurité industrielle.

[149] D'un côté, Danielle Crevier et Gaël Forget rapportent ce qui suit :

1- Madame Hélène Paradis, responsable de l'application de la politique « *Tolérance zéro* »[51] chez Hydro-Québec, réalise une étude de la jurisprudence applicable à ce genre de plainte, et fait ses commentaires à madame Crevier;

2- Madame Crevier en discute avec Gaël Forget, de même qu'avec sa patronne Marie-Josée Nadeau; cela mène à la recommandation écrite du 31 août 2006 de Gaël Forget :

> Dans d'autres entreprises, pour les mêmes gestes posées (sic), il y aurait fort probablement un congédiement.
>
> Considérant les facteurs atténuants et aggravants précédemment mentionnés, je suis d'avis de procéder à une mesure disciplinaire, soit au minimum à une suspension de six mois sans solde.

---

[51] Annexe I de la pièce D-1, et pièce D-2.

Ceci étant dit, la décision finale revient à la gestion.[52]

[150] De leur côté, le gestionnaire Stéphane Charest et son patron Mario Laprise, à la Sécurité industrielle, procèdent tel qu'il suit :

1- Stéphane Charest rencontre Wilbrod Champagne le 21 juillet 2006, pour lui mentionner que, bien que la décision ne soit pas encore définitive, la position de l'entreprise va dans le sens d'un congédiement;

2- Après la réception de la recommandation de Gaël Forget du 31 août[53], il est discuté de la détermination de la sanction, et Mario Laprise mentionne à Stéphane Charest qu'il désire congédier le demandeur;

3- Peu de temps après, Stéphane Charest rédige sa note interne du 12 septembre 2006[54], qui fait la chronologie des étapes de la plainte, résume celle-ci et les résultats de l'enquête, et conclut en recommandant le congédiement de Wilbrod Champagne;

4- Le 16 octobre 2006, une recommandation formelle de congédiement du demandeur est approuvée par les gestionnaires Mario Laprise, Robert Lapointe et Marie-Josée Nadeau[55]; la signature de cette dernière est requise, en sa qualité de gestionnaire référant directement au p.d.g. de l'entreprise;

5- Le 18 octobre 2006, Stéphane Charest et Gaël Forget rencontrent Wilbrod Champagne et son procureur, pour leur faire part du contenu de la lettre de congédiement P-5, alors remise au demandeur; c'est une rencontre de quelques minutes.

*** * ***

[151] Il est établi que la base de la détermination de la sanction imposée à monsieur Champagne se trouve dans une étude de jurisprudence réalisée par Hélène Paradis, avocate de formation. Cela mène à la recommandation D-23 de Gaël Forget, soumise à Mario Laprise et Stéphane Charest.

[152] Monsieur Laprise, en sa qualité de directeur, est celui chargé de faire connaître sa décision aux personnes concernées par la plainte, selon « *La procédure* » décrite à la règle de gestion pertinente d'Hydro-Québec[56]. Dès qu'il a appris l'histoire de Lo... V..., monsieur Laprise envisageait déjà le scénario d'un congédiement, dans la mesure où la survenance des faits allégués serait confirmée.

---

52 Courriel D-23 du 31 août 2006, adressé à Mario Laprise et Stéphane Charest.
53 Recommandation du courriel D-23.
54 Note interne produite comme pièce D-24.
55 Pièce D-25.
56 Document D-1, p. 4 de 12, à la section « *La procédure* ».

[153] Cinq mois plus tard, après le contrôle des faits par monsieur Hamel et la vérification des conséquences découlant de situations similaires, dans d'autres milieux de travail, les gestionnaires d'Hydro-Québec prennent la décision finale de congédier monsieur Champagne.

[154] À l'examen de l'ensemble du dossier, le Tribunal ne voit rien qui suggère que le choix de la sanction ait été fait avec précipitation, sous le coup de l'impulsion ou dans le but de nuire à monsieur Champagne. Bien sûr, il appartenait au gestionnaire Mario Laprise de choisir entre une suspension de longue durée et un congédiement, mais on ne trouve ici aucune indication voulant que la décision ait été prise avec partialité, ou que le demandeur ait été traité autrement qu'équitablement.

[155] Plus particulièrement, les commentaires négatifs qu'aurait prononcé Wilbrod Champagne à l'endroit de Stéphane Charest et Gaël Forget n'ont pas empêché ces derniers de jouer strictement leur rôle, dans le suivi et l'encadrement de la plainte logée contre le demandeur, puisque :

a) des commentaires négatifs de tous genres ont ainsi été faits à l'endroit d'une douzaine de personnes, et non exclusivement à l'égard de ces deux intervenants;

b) la conduite de messieurs Charest et Forget, selon la preuve présentée, ne montre aucun signe voulant qu'ils aient profité du traitement de la plainte pour régler des comptes avec le demandeur ou le traiter injustement.

[156] Rappelons que c'est la démonstration objective d'éléments de partialité qui est ici requise, et non pas la simple crainte de partialité de la part de l'un ou l'autre de ces gestionnaires : autrement, il suffirait de dénigrer à l'avance ses supérieurs pour se placer à l'abri de leurs éventuelles sanctions.

[157] Le procureur du demandeur a enfin critiqué le fait que monsieur Laprise ait rapidement évoqué la possibilité de congédier monsieur Champagne, alors même que le traitement de la plainte n'était pas terminé. Cela est exact, mais découle du fait que le directeur se faisait déjà une idée de ce que pourrait être la sanction finale, s'il arrivait que la substance des reproches allégués soit confirmée. Cette réaction spontanée de monsieur Laprise a toutefois pour conséquence – faut-il le souligner – d'enlever de l'importance aux rôles de messieurs Charest et Forget dans le traitement du dossier.

C – L'admission de « non-impartialité »

[158] Le demandeur et son procureur insistent, entre autres aux paragraphes 28 et 29 de leur réponse, sur le fait que Stéphane Charest a déclaré au préalable qu'il y avait

« *absolument pas* » eu impartialité, concernant la prise de décision menant au congédiement du demandeur, le témoin ajoutant « *Pourquoi j'aurais été impartial*? [57]».

[159] À l'examen de ces passages, le lecteur est déjà tenté de croire qu'il s'agit là d'une pure erreur du témoin dans l'expression de sa pensée; c'est d'ailleurs ce que monsieur Charest a déclaré, lorsqu'interrogé à l'audience sur la question.

[160] On trouve également la corroboration de cette explication quelques lignes plus loin à l'interrogatoire, lorsque monsieur Charest précise la définition du mot « *impartial* » en mentionnant « *J'ai pas pris ma décision*… [58]».

[161] Cette mention de monsieur Charest ne peut donc constituer un aveu de sa part.

* * *

[162] Dans le même ordre d'idées, monsieur Champagne déclare, à la fin de son contre-interrogatoire, que Stéphane Charest – lors de l'appel qu'il lui logeait à la maison le 13 mai 2006 – a mentionné qu'il lui « *casserait la gueule* »; le témoin suggère que monsieur Charest venait d'être informé qu'il l'avait traité de « *batteur de femmes* ».

[163] Même si Stéphane Charest n'a pas été interrogé sur cette question, il importe de rappeler :

a) que monsieur Champagne n'a jamais rapporté ce fait à l'enquêteur Daniel Hamel, ni n'en a parlé à l'occasion de son interrogatoire principal;

b) que cette mention, en contre-interrogatoire, fait suite à plusieurs affirmations du demandeur voulant que toutes les rencontres tenues avec Stéphane Charest (à compter de son départ du chantier) ont été cordiales et dénuées d'agressivité, le demandeur précisant que monsieur Charest ne lui a jamais manqué de respect;

c) que monsieur Champagne ajoute dès après que lui-même s'est excusé le 21 juillet suivant d'avoir formulé sa mention dénigrante.

[164] Il a été démontré que monsieur Charest a tenté de maintenir avec le demandeur, au cours du processus d'enquête, une relation correcte et cordiale. À cause de cela, et en raison du caractère peu crédible des affirmations du demandeur sur les questions les plus sensibles au dossier, le Tribunal estime qu'il serait fort surprenant que cette phrase ait été prononcée par Stéphane Charest.

---

[57] Interrogatoire au préalable de Stéphane Charest, le 29 mars 2010, p. 135.
[58] *Id.*, p. 136.

[165] Même si cela était, le Tribunal ne changerait pas son appréciation du caractère équitable du traitement accordé à monsieur Champagne, en regard de la tenue de l'enquête et de la décision sur la sanction.

3 – Le congédiement était-il fondé sur un motif sérieux?

A) Le droit applicable

[166] Même après avoir constaté que les faits reprochés au demandeur se sont réellement produits, et conclu que ce dernier a été traité équitablement par son employeur, il reste à nous demander si le congédiement de Wilbrod Champagne est fondé sur un motif sérieux, selon l'exigence de l'article 2094 *C.c.Q.*[59]

[167] C'est évidemment à l'employeur qu'appartient le fardeau de démontrer le sérieux de ce motif, et la Cour supérieure ne peut – contrairement à un tribunal d'arbitrage ou à un commissaire du travail – se substituer à l'employeur pour imposer une sanction qui lui apparaîtrait plus appropriée[60].

[168] Ainsi, ou bien le motif est sérieux et le congédiement sera considéré fondé, ou bien le motif ne l'est pas et le demandeur aura droit à un délai de congé à la fin de son emploi[61].

[169] L'auteur Robert P. Gagnon précise ainsi le sens de l'expression « motif sérieux » :

> […] Néanmoins, le poids de la jurisprudence tant des instances spécialisées du travail que des tribunaux de droit commun est si significatif relativement aux motifs susceptibles de justifier un licenciement sans indemnité ni préavis que le sens à donner à l'expression « motif sérieux » est celui d'une faute grave commise par le salarié ou d'une cause juste et suffisante qui se rapporte à sa conduite ou à son défaut d'exécuter le travail. […]
>
> […]
>
> […] Les motifs dits disciplinaires susceptibles de justifier un licenciement sans préavis ni indemnité peuvent résulter d'un fait unique qui porte une atteinte fatale à la relation de travail, ou résulter de plusieurs actes ou omissions dont le caractère répétitif ou cumulatif leur confère le degré de gravité suffisant pour justifier le congédiement. […][62]
>
> [les références sont omises]

---

59 **2094**. Une partie peut, pour un motif sérieux, résilier unilatéralement et sans préavis le contrat de travail.

60 *Maheu, Noiseux & Associés* c. *Roneo Vickers Canada Ltd*., 1988 QCCA 780, p. 3.

61 *C.c.Q.*, art. 2091.

62 Robert P. GAGNON, Le droit du travail du Québec, 5e édition, Éditions Yvon Blais, 2003, par. 165 et 167.

[170] Pour leur part, les auteurs Audet, Bonhomme et Gascon, discutant de la « cause juste et suffisante » et de la théorie de la progressivité des sanctions, énoncent :

> […] Dans tous les cas, les circonstances de l'affaire seront néanmoins analysées, tels les facteurs atténuants et aggravants. S'il est démontré que le lien de confiance est irrémédiablement rompu entre un employeur et son employé, il n'est pas question d'appliquer la règle de la gradation des sanctions ni de substituer une autre mesure au congédiement.
>
> Dans l'affaire *G.F.* c. *Résidence A*, C.R.T., D.T.E. 2007T-916, l'ampleur, la gravité et le caractère répété des propos et gestes posés par le plaignant ont amené le commissaire à conclure qu'une gradation des sanctions n'aurait pas permis de modifier la conduite du salarié et donc, que son congédiement était justifié malgré l'absence préalable des sanctions sévères.
>
> […]
>
> […] Tel que l'a reconnu le commissaire P. Cyr dans l'affaire *Rivard* c. *Atlantic Produits d'emballage ltée*, C.T., D.T.E. 99T-69, le fait d'être un salarié cadre impose à celui-ci des obligations plus lourdes d'exemplarité dans son comportement, de loyauté, de diligence et de coopération avec la haute direction de l'entreprise. […][63]
>
> [les références sont omises]

[171] En matière de harcèlement sexuel, les tribunaux ont reconnu de façon générale qu'ils devaient appliquer le standard objectif de la « personne raisonnable » :

> **11.021** – Pour déterminer le caractère non désiré d'une conduite, les tribunaux reconnaissent de façon générale qu'ils doivent appliquer un standard objectif, soit celui de la « personne raisonnable ». Le tribunal doit donc se demander si une personne raisonnable ayant posé les mêmes gestes que la personne accusée de harcèlement aurait dû savoir que ceux-ci n'étaient pas désirés de la part de la personne harcelée. [64]
>
> [les références sont omises]

[172] En matière de harcèlement psychologique, le même critère a été reconnu par les tribunaux, bien que le test – cette fois du côté de la victime – ait aussi une composante subjective :

> Le critère d'appréciation auquel réfèrent les tribunaux pour déterminer si une conduite vexatoire donnée constitue du harcèlement psychologique est celui de la personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances que la victime.

---

63 Georges AUDET, Robert BONHOMME, Clément GASCON, Le congédiement en droit québécois, volume 1, 3e édition, Éditions Yvon Blais, p. 18-137 et 18-140.

64 Jean-François PEDNEAULT, Les droits de la personne et les relations du travail, m. à j. 19 – décembre 2006, Éditions Yvon Blais, p. 11-2.

> Tel que l'a indiqué la Cour suprême du Canada, dans l'arrêt *Law* c. *Canada (Ministère de l'emploi et de l'immigration)*, ce critère est à la fois objectif et subjectif. Autrement dit, la personne raisonnable se trouvant dans une situation semblable à celle de la victime doit tenir compte de ses traits, de son histoire et de sa situation. Il s'agit donc de se demander si une personne raisonnable douée d'une intelligence et d'un jugement ordinaires et placée dans des circonstances similaires conclurait qu'elle a été victime de harcèlement psychologique. […] [65]
>
> [les références sont omises]

[173] La jurisprudence nous donne ensuite des centaines d'exemples de situations où des abus ont été reprochés à des salariés ou à des cadres, et tout est – bien sûr – affaire de circonstances.

B) L'application aux faits

[174] La première ébauche de la sanction imposée à Wilbrod Champagne apparaît au courriel préparé le 31 août 2006 par Gaël Forget, au bénéfice des gestionnaires Mario Laprise et Stéphane Charest.

[175] On y lit entre autres : « *Il n'y a pas beaucoup de jurisprudence disponible tant à l'interne qu'à l'externe* » [66]. La recommandation prend donc appui sur les facteurs atténuants et aggravants énoncés au texte, ce qui mène à une sanction correspondant au minimum à une suspension de six mois sans solde, et au maximum à un congédiement.

[176] On peut constater que deux des trois facteurs atténuants mentionnés au document paraissent pertinents[67], comme cinq des sept facteurs aggravants[68].

[177] Comme c'est l'appréciation du poids relatif de ces groupes de facteurs qui a guidé les gestionnaires dans leur choix de la sanction, il apparaît opportun au Tribunal de reconsidérer – avec l'éclairage de la preuve présentée – ces différentes motivations.

[178] Quant à la **gravité des gestes** reprochés, il n'est certainement pas acceptable, sous le premier chef, qu'un cadre d'une entreprise dénigre à ce point l'ensemble de son entourage – plus précisément neuf ou dix collègues de travail, et deux supérieurs – ce qui est particulièrement néfaste lorsqu'il s'adresse à des subalternes. Il est évident que le climat de travail à la Sécurité industrielle s'en est trouvé rapidement empoisonné, comme l'ont rapporté en particulier les témoins Lo... V... et Nicolas Gilbert.

---

65 Nathalie-Anne BÉLIVEAU, Les normes du travail, 2e édition, Éditions Yvon Blais, p. 710.
66 Pièce D-23.
67 Les facteurs atténuants : le dossier vierge et l'ancienneté du demandeur.
68 Les facteurs aggravants : la gravité des gestes, leur répétition, la fonction occupée, la politique de tolérance zéro et les effets du harcèlement.

[179] En deuxième lieu, il est encore moins acceptable, pour une personne en autorité comme monsieur Champagne, d'avoir les comportements et de tenir publiquement les propos à connotation sexuelle rapportés par madame V...[69], monsieur Gilbert[70] et monsieur De Carufel[71]. Il s'agit là des manifestations claires d'un harcèlement à connotation sexuelle, dont certains passages ne peuvent même pas être rapportés dans un jugement.

[180] En troisième lieu, il faut conclure que le demandeur harcèle psychologiquement madame V... lorsque :

a) il l'isole de plus en plus à partir de la fin de l'année 2005;

b) il lui mentionne en avril « *samedi je te crissais dehors* », alors qu'il n'y avait aucune valable raison de sévir contre elle;

c) il la menace, en mai 2006, de déposer une lettre à son dossier, encore là pour des motifs particulièrement minces;

d) apprenant que madame Valllée doit rencontrer Claude Lachapelle et Stéphane Charest, il lui dit de faire attention à ce qu'elle dira « *parce que ça pourrait se retourner contre toi* ».

[181] En quatrième lieu, le demandeur use de son autorité pour représenter à quatre employées du camp qu'elles peuvent espérer devenir constables auxiliaires à la guérite, alors que ce scénario est très peu probable. De plus, contrairement à ce qu'il affirme, c'est bien lui qui a pris l'initiative d'offrir de tels emplois à E... Co... et Jo... C..., simplement parce qu'il les trouvait belles.

[182] La preuve révèle que certaines d'entre elles ont cru qu'elles se mériteraient le poste si elles cédaient à son charme. Le témoignage de madame Côté est par ailleurs révélateur lorsqu'elle déclare que les gestes de monsieur Champagne sont déplacés, de la part d'un individu qui occupe le poste d'officier de section : on y voit là une déclaration spontanée de la « personne raisonnable ».

[183] Bien sûr, le présent dossier ne serait pas le même si ce quatrième chef de reproches était le seul adressé au demandeur : ces représentations en vue d'un emploi, comme la visite secrète chez madame D... et les démarches de proximité auprès de madame G..., ne suffiraient probablement pas à fonder un motif sérieux.

[184] Toutefois, le Tribunal est d'avis que la **répétition des gestes** de monsieur Champagne sur une période d'un an, s'exprimant autant sous forme de dénigrement, de harcèlements de deux ordres et de comportements déplacés, constitue un ensemble

---

69 Voir les paragraphes 25 à 33.
70 Voir le paragraphe 70.
71 Voir le paragraphe 75.

créant un effet cumulatif d'une gravité suffisante pour justifier le congédiement de ce cadre.

[185] La simple lecture du rapport D-7, qui ne fait que reproduire fidèlement les gestes et les déclarations de monsieur Champagne, convainc toute personne raisonnable, placée dans les mêmes circonstances, que ces comportements sont inacceptables et justifient l'imposition de la sanction ultime.

[186] Les problèmes du demandeur se sont étalés sur une période d'un an à Rapide-des-Coeurs, et la situation allait en s'aggravant, particulièrement au niveau du harcèlement psychologique. La preuve révèle toutefois que les écarts du demandeur n'ont pas commencé à ce chantier, mais plutôt à celui de la Toulnustouc :

a) puisque les principaux griefs de la secrétaire M... B..., quant au comportement de son patron, réfèrent à leur séjour commun à ce chantier antérieur;

b) puisqu'il est manifeste que monsieur Champagne craint particulièrement le témoignage de madame B... : il répète régulièrement à madame V... et à d'autres que sa secrétaire « *faisait du salissage* » et réfère, au moins à neuf reprises à son récit manuscrit P-11[72], à ses difficultés avec elle.

[187] La **fonction occupée** par monsieur Champagne constitue, à n'en pas douter, une circonstance particulièrement aggravante pour le demandeur.

[188] En effet, en sa qualité d'officier de section, ce dernier n'est pas seulement le patron d'un groupe de travail, mais agit comme « *chef de police du village* », tel que le rappelle d'ailleurs son procureur en plaidoirie. À ce titre, c'est lui qui est chargé d'assurer la sécurité du chantier et du campement, d'appliquer les dispositions du Code criminel et d'assurer le respect des politiques de l'entreprise, dont celles – rappelons-le – visant à prévenir la discrimination et le harcèlement.

[189] Nul besoin de dire que monsieur Champagne doit donner l'exemple, être « *plus blanc que blanc* »[73] et se montrer au-dessus de tout soupçon. La preuve administrée à l'audience démontre que tel ne fut pas le cas, bien au contraire.

[190] En 1997, Hydro-Québec se dote d'une **politique de « *Tolérance zéro* »** en matière de discrimination et de harcèlement[74]. En 2001, un Code de conduite détaillé[75] est adopté, comme version actualisée du document du même nom publié en 1996 : il est destiné à tous les employés d'Hydro-Québec.

---

72 Daté du 15 mai 2006 et remis, après signature, à l'enquêteur Daniel Hamel, le 29 mai 2006.
73 Selon l'expression utilisée par Stéphane Charest.
74 En annexe I à la Règle de gestion produite comme pièce D-1.
75 Pièce P-6.

[191] Ces étapes sont suivies en mai 2004 par l'émission de la règle de gestion « *Environnement de travail sain exempt de discrimination, de harcèlement et de violence* »[76], adoptée au moment de l'entrée en vigueur des dispositions de la *Loi sur les normes du travail relatives au harcèlement psychologique*.

[192] Signalons que la simple existence d'une politique de « *Tolérance zéro* » chez Hydro-Québec ne suffit pas à justifier un congédiement, et qu'elle ne lie pas le Tribunal. Une telle politique permet toutefois à l'employeur, dans certaines circonstances, de ne pas avoir à respecter le principe de la progression des sanctions[77]. Cela a d'ailleurs mené un commissaire du travail à maintenir le congédiement d'un salarié – ayant un dossier disciplinaire vierge – qui persistait à nier avoir posé les gestes reprochés[78].

[193] Il importe aussi de rappeler les **effets du harcèlement** pour madame V.... Ainsi, quelques semaines seulement après l'épisode de mai 2006, la plaignante est en arrêt de travail pendant 14 mois, et retourne ensuite en congé de maladie pour 6 mois à compter d'octobre 2007. Elle quitte Hydro-Québec en novembre 2008 et n'a pas travaillé depuis ce temps.

[194] Ce sont là des conséquences particulièrement douloureuses pour madame V..., que le Tribunal se croit justifié d'imputer en grande partie à la conduite du demandeur, entre mai 2005 et 2006.

[195] Le Tribunal ajoute, comme circonstance aggravante, le **lien de subordination** direct entre Wilbrod Champagne et madame V... : ce lien a restreint pour elle la possibilité d'exposer ses griefs à une personne en autorité. Cela est d'autant plus vrai que madame V... craignait aussi de faire appel au patron de niveau supérieur, Stéphane Charest, vu la description que lui en faisait le demandeur.

[196] Une dernière circonstance aggravante au dossier, et non la moindre, est celle de **l'absence d'aveux ou de regrets** de la part du demandeur.

[197] Le rapport D-7 au dossier, tout comme le témoignage de monsieur Champagne à l'audience, font la démonstration d'un déni constant des faits, qui aggrave les conclusions que l'on doit tirer de sa conduite originale. Le demandeur – on le voit bien – n'exprime aucun regret sincère de la commission des gestes concrets posés par lui, puisqu'il en nie l'existence.

[198] Cette attitude "après le fait" de l'employé, à l'occasion de l'enquête sur sa conduite, a un lien direct avec l'appréciation que peut faire l'employeur des risques de récidive de l'individu. Ainsi, si le chef de police lui-même s'acharne à nier la commission

---

[76] Pièce D-1.

[77] Linda BERNIER et al, Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail, 2e édition, m. à j. 2010-2, Éditions Yvon Blais, p. I/3-4, paragr. 3.008.

[78] Nathalie-Anne BÉLIVEAU, Les normes du travail, 2e édition, Éditions Yvon Blais, p. 658 et 659; *Quenneville* c. *Kraft Canada inc.*, 2007 QCCRT 548, D.T.E. 2007-T-1006 (C.R.T.).

de gestes par ailleurs clairement établis, comment le lien de confiance peut-il être maintenu entre l'employeur et l'employé?

[199] Cette négation systématique des faits incriminants par monsieur Champagne – autant devant l'enquêteur Hamel que devant le Tribunal – ainsi que la nature très particulière du poste occupé par lui sur le chantier, mènent nécessairement à la conclusion que ce lien de confiance est irrémédiablement rompu entre Hydro-Québec et son cadre.

[200] Le demandeur l'exprimait d'ailleurs lui-même à l'enquêteur Hamel en disant « *Qu'entre lui et Hydro le lien de confiance est brisé, qu'il ne veut pas brasser et qu'il veut quitter la tête haute…* »[79]

* * *

[201] Le **dossier disciplinaire vierge** et **l'ancienneté** du demandeur sont des facteurs atténuants que l'employeur a considérés, tout comme le Tribunal l'a fait. Toutefois, ils ne peuvent jamais suffire à compenser ou occulter les gestes graves que le demandeur a posés, en bout de ligne, comme officier de section. Cette situation est évidemment fort regrettable et ternit la carrière de monsieur Champagne, après plus de trente bonnes années de travail.

[202] Ce dossier présente toutefois l'illustration de ce que tout employeur des temps modernes veut éviter dans son entreprise, puisque le dénigrement et le harcèlement sont particulièrement dévastateurs à l'intérieur d'un groupe de travail.

[203] Dans le cas qui nous occupe, l'employeur a su démontrer par prépondérance de preuve que la gravité et la répétition des gestes du demandeur, jointes aux autres circonstances aggravantes mises en relief au dossier, constituaient dans leur ensemble un motif sérieux justifiant le congédiement de monsieur Champagne.

[204] Pour cette raison, il ne sera pas nécessaire d'examiner la valeur des dommages réclamés par le demandeur.

POUR CES MOTIFS, LE TRIBUNAL :

[205] **REJETTE** l'action du demandeur;

[206] **AVEC DÉPENS**.

---

[79] Rapport D-7, p. 17 de 21.

.

_____
ALAIN MICHAUD, j.c.s.

Me Régis Gaudreault
Gaudreault Desgagné Larouche Potvin
Pour le demandeur

Me Jean Charette
Me Julie Lapierre
McGovern Lafontaine
Pour la défenderesse

Dates d'audience : du 28 mars au 1er avril 2011, et du 19 au 22 septembre 2011

TRIBUNAL D'ARBITRAGE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE MONTRÉAL

Dossier de l'arbitre : #DS-1328
N^{o} de dépôt : 2013-0432

Date : Le 31 octobre 2012

DEVANT L'ARBITRE : Me DIANE SABOURIN, CRHA

Syndicat des avocat(e)s de l'Aide juridique de Montréal (FP/CSN)
Ci-après appelé « le Syndicat »
Et
Centre communautaire juridique de Montréal
Ci-après appelé « l'Employeur »

Plaignant : Me R. F.*
[*N.B. : L'arbitre a pris elle-même la décision de masquer l'identité de tous les différents acteurs, incluant le plaignant, compte tenu de la bien malheureuse situation en litige, impliquant des avocat(e)s]

Nature de **3 griefs** :
1. **Grief de harcèlement psychologique du plaignant,** à l'égard des autres avocat(e)s du bureau (31 mars 2009 - pièce S-2)
2. **Grief contestant le renvoi provisoire** imposé par l'Employeur (8 avril 2009 - pièce S-6)
3. **Grief contestant le congédiement du plaignant** pour leur avoir fait subir du harcèlement psychologique (21 octobre 2009 - S-8)

Convention collective : 2007-2010 (Avocat(e)s)

SENTENCE ARBITRALE <u>SUR LE FOND</u>
(Articles 100 et suivants du *Code du travail du Québec*)

I - LES PLAINTES «CROISÉES» DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

[1] Le présent dossier a ceci de bien particulier : Au total, je suis saisie de 3 griefs (pièces S-2, S-5 et S-7), ce qui correspond dans les faits à **2 séries distinctes de plaintes «croisées» de harcèlement psychologique** («HP») :

1.1. La première plainte **émane du plaignant**, et ce premier grief porte la date du 31 mars 2009 (voir les détails fournis à ce sujet, qui ont été déposés sous la cote S-4 b), qui est reproduite au paragraphe 15 ci-dessous) ;

1.2. La seconde plainte **provient de tous les autres avocat(e)s** du bureau concerné, ce qui a d'abord valu au plaignant son relevé provisoire du 8 avril 2009 (S-6) et ensuite son congédiement du 21 octobre 2009 (S-8).

[2] Pour une meilleure compréhension du présent litige, je crois opportun de reproduire les extraits pertinents de chacun de ces **3 griefs**, suivant leur ordre chronologique de dépôt.

[3] **Le 1er grief (pièce S-2)** dont je suis saisie est celui que le plaignant a lui-même déposé le 31 mars 2009, afin de se plaindre du harcèlement psychologique qu'il disait alors subir, tant de la part de ses collègues avocat(e)s, que de la part du Directeur de l'époque de ce même bureau d'Aide juridique :

> « *DESCRIPTION DU GRIEF*
>
> *En vertu des dispositions de la convention collective de travail, je dépose un grief de harcèlement psychologique commis à mon égard* ***par des avocats et avocates du bureau d'aide juridique*** **[concerné]** ***et notamment par son directeur****. Ces derniers agissent en contravention de la convention et de plusieurs dispositions législatives notamment mais non limitativement à l'encontre des* ***articles 4 et 46 de la Charte québécoise, de l'article 2087 du Code civil du Québec et des articles 81.18 et ss de la Loi sur les normes du travail****.*
>
> *RÉCLAMATION*
>
> *Je demande que l'employeur respecte ses obligations légales et contractuelles* ***de faire cesser le harcèlement psychologique exercé à mon égard****, de me protéger en tant qu'employé, de m'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement qui me porte atteinte sur les plans physique, moral et psychologique et de m'assurer des conditions de travail justes et raisonnables. Je demande également qu'il soit ordonné à l'employeur de* ***me compenser pour tous les préjudices subis****, de quelque nature qu'ils soient,*

incluant les dommages moraux et exemplaires ainsi que le préjudice fiscal, le tout rétroactivement et avec intérêts au taux prévu au Code du travail, ainsi que soit rendue toute autre ordonnance qui serait utile dans les circonstances. »

(Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat).

[4] **Le 2e grief (pièce S-5)** déposé par le Syndicat, pour et au nom du plaignant, le 29 mai 2009, conteste en ces termes le relevé provisoire que l'Employeur lui a imposé le 8 avril 2009 (pièce S-6), lequel sera reproduit au paragraphe suivant de la présente sentence arbitrale :

« *DESCRIPTION DU GRIEF*

Le syndicat ***conteste****, au nom du* [plaignant]*, la lettre que l'employeur lui a adressée le 8 avril 2009 et* ***plus particulièrement les allégations qu'elle contient, à l'effet*** *:*
1) Qu'il ne se serait ***pas conformé aux attentes exprimées par l'employeur*** *dans sa lettre du 28 octobre 2008 ;*
2) Que la ***plainte de harcèlement qu'il a déposée «pourrait s'avérer être un signalement injuste, frivole ou de mauvaise foi»*** *;*
Est ***également contestée la décision de le relever*** *administrativement provisoirement de ses fonctions d'avocat* ***jusqu'à la conclusion de l'enquête****.*

RÉCLAMATION

Le syndicat demande, au nom du [plaignant]*,* ***le retrait de la lettre du 8 avril 2009****, sa réintégration dans ses fonctions, ainsi qu'une compensation pour le préjudice subi, incluant les dommages moraux et exemplaires, ainsi que le préjudice fiscal, le tout rétroactivement et avec intérêts au taux prévu au Code du travail. Le syndicat demande aussi que soit rendue toute autre ordonnance utile dans les circonstances.* »

(Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat).

[5] **La lettre du 8 avril 2009 (pièce S-6)**, imposant un relevé provisoire au plaignant jusqu'à la conclusion de l'enquête alors en cours, et dont il est ci-dessus explicitement fait mention au paragraphe précédent, se lit ainsi :

« *Le Centre communautaire juridique de Montréal,* ***dans le cadre de sa politique sur le harcèlement psychologique****, a clairement réaffirmé sa volonté de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique au travail et s'est engagé à fournir aux employés un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.*

Or, suite à des évènements récents portés à notre connaissance, nous avons des motifs de croire que ***vous ne vous seriez pas conformé aux attentes exprimées par le Centre dans la lettre du 28 octobre 2008*** *que je vous ai fait parvenir.*

De plus, le 3 avril nous recevions de votre part un nouveau grief de harcèlement psychologique qui aurait été commis à votre égard par des avocats et avocates du bureau [concerné] *et par le directeur. Eu égard à l'ensemble des circonstances, nous avons des motifs de croire que* ***la dénonciation d'harcèlement psychologique contenue dans votre grief pourrait s'avérer être un signalement injuste, frivole ou de mauvaise foi*** *ce qui, si tel était le cas, constituerait une faute grave et pourrait entraîner des sanctions appropriées.*

L'employeur a décidé de faire enquête sur toute la question et a confié un mandat à cet effet à Me Diane Larose*.*

En conséquence*, eu égard à tout ce qui précède :*

1. *Nous vous* ***relevons administrativement provisoirement*** *de vos fonctions* ***avec solde*** *jusqu'à la conclusion de l'enquête ;*

2. *Nous vous demandons de* ***participer à l'enquête*** *;*

3. *Nous vous demandons de* ***ne pas vous présenter*** *au Bureau d'aide juridique* [concerné] ***et de ne pas communiquer*** *avec les employés et les avocats de ce bureau* ***sauf****, pour des fins professionnelles et durant les heures normales d'affaires, avec Me* [R. G.] *et Madame* [C. J.]*. Compte tenu que Madame* [C. J.] *est votre conjointe, cette interdiction ne s'applique évidemment pas pour elle en dehors des heures de bureau et également pour des fins professionnelles légitimes pendant les heures de bureau ;*

4. *Nous vous demandons d'indiquer à votre directeur les dossiers qui viennent à audition d'ici le 17 avril 2009 inclusivement afin d'assurer la transition de ces dossiers.*»

(Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat).

[6] Puisqu'il est question dans le grief S-5 précité et dans le renvoi S-6 aussi précité, de la lettre du **28 octobre 2008 (pièce S-17)**, par laquelle l'Employeur a signifié au plaignant ses attentes, je crois également utile de reproduire cette lettre qui, incidemment, s'intitule «**Réprimande écrite** en vertu de la convention collective», et qui est signée par le directeur général du Centre communautaire juridique de Montréal (les paragraphes ayant été numérotés par l'arbitre soussignée) :

« [1] ***Le 8 octobre dernier, nous vous avons convoqué à une rencontre*** *afin de vous entendre sur les faits relatés dans la lettre de convocation avant de déterminer si les faits reprochés justifiaient l'imposition d'une mesure disciplinaire ou d'une mesure administrative.*

[2] ***Cette rencontre a eu lieu le 15 octobre suivant****, au siège social du Centre communautaire juridique de Montréal. Vous étiez alors* ***accompagné de madame*** **[A.V.], *conseillère syndicale*** *à la Fédération des professionnèles de la CSN.*

[3] *Le but de cette rencontre était de vous donner l'occasion de nous donner votre version sur les faits mentionnés dans la lettre, ce que vous avez fait pour la majorité de ceux-ci.*

[4] *Comme nous vous l'avons indiqué à la fin de cette rencontre, nous avons pris le temps de bien réfléchir à la situation, de revoir les informations que nous avions et de prendre en compte vos explications et justifications.*

[5] *Conformément à la politique de notre organisme sur le harcèlement psychologique et à la convention collective qui vous est applicable, après analyse de l'ensemble du dossier, nous vous informons que* ***nous vous imposons une réprimande écrite qui sera déposée à votre dossier****.*

[6] *Cette réprimande fait suite à une série d'événements qui ont été à l'origine de* ***six plaintes de harcèlement psychologique déposées contre vous par vos confrères et consœurs*** *du bureau* [concerné].

[7] *Avant le dépôt de ces plaintes écrites, nous avions été* ***informés verbalement par vos confrères et consœurs que la situation méritait une intervention de notre part****, ce que nous avons fait. En effet,* ***en février dernier, nous vous avons rencontré*** *afin de voir avec vous quels comportements devraient être modifiés afin* [d'] *éviter que la situation ne s'aggrave et qu'elle ne dégénère. À l'évidence la situation ne s'est pas améliorée car* ***des plaintes furent déposées au mois de mai suivant****.*

[8] *Conformément à la politique de notre organisme sur le harcèlement psychologique et en vertu des pouvoirs que cette politique m'accorde,* ***j'ai mandaté Me Andrée Gosselin, consultante extérieure, pour identifier et cerner la nature et l'étendue du problème et d'explorer des solutions possibles****. L'intervention de Me Gosselin a été faite* ***de mai à la fin de juillet****. À cause de la période estivale, Me Gosselin n'a pas pu nous remettre les conclusions de son intervention* ***qu'à la fin de septembre****.*

[9] ***Lorsque nous vous avons rencontré le 15 octobre****, nous avons demandé à* ***un autre consultant externe, monsieur*** **[J.-G. D.], *CRHA****, de nous accompagner afin de nous assurer que nous aurions la meilleure interprétation possible de la problématique vécue et un avis neutre sur les décisions que nous devrions prendre par la suite.*

[10] *Alors que vous en aviez l'occasion lors de la rencontre du 15 octobre,* ***vous n'avez reconnu aucune faute de votre part et vous n'avez manifesté aucune ouverture*** *significative et porteuse sur une façon de redresser la situation actuellement vécue au bureau* [concerné].

[11] *En conséquence, au terme de l'ensemble de l'exercice,* ***nous arrivons à la conclusion que Me Gosselin avait raison de conclure que vous êtes responsable de harcèlement psychologique à l'égard de cinq des plaignants*** *qui souffriraient véritablement de la situation.*

[12] *Plus particulièrement,* ***nous vous reprochons les faits suivants*** *:*

- ***Votre attitude de retrait*** *volontairement* ***désagréable et méprisante*** *à l'endroit de vos collègues de travail.*
- *Votre décision de* ***vous emmurer dans un mutisme*** *déplacé et injustifié duquel vous ne sortiez que pour* ***ironiser vos confrères*** *préoccupés ou déstabilisés par votre attitude.*
- *Votre refus délibéré et annoncé de* ***ne plus vous plier à des marques de civilités normales*** *dans un environnement de travail.*
- ***Vos accusations d'hypocrisie*** *faites ouvertement à vos collègues qui ont osé se plaindre de votre comportement.*
- *Vos déclarations répétées à l'effet que* ***vous ne respectiez plus votre directeur*** *ce qui a pour effet de miner le climat de travail.*
- ***Une attitude irrespectueuse et parfois intimidante*** *face à votre directeur, bien que ce dernier n'ait pas déposé de plainte officielle.*
- ***Votre refus de reconnaître votre part de responsabilité*** *dans la présente situation.*

[13] *La situation déplorable actuellement vécue au bureau* [concerné] ***dure depuis plusieurs mois et elle s'est dégradée graduellement*** *malgré des signaux évidents d'un malaise pressenti qui vous ont été donnés par votre directeur, vos collègues, d'autres employés du bureau et la direction du Centre communautaire juridique de Montréal.* ***Vous n'avez pas voulu changer votre attitude****, au contraire vous l'avez confirmée plusieurs fois.*

[14] *Il est important de vous rappeler que* ***rien ne vous est reproché lorsque vous agissez à titre de président de syndicat****, bien que ce statut devrait vous permettre de comprendre les conséquences d'une attitude comme la vôtre.*

[15] *Comme notre politique et la loi le prescrivent, le Centre communautaire juridique de Montréal doit prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique au travail et fournir à ses employés un milieu de travail qui en est exempt.*

[16] *Nous vous demandons donc formellement de **cesser toute manifestation de harcèlement psychologique** à l'égard du directeur de votre bureau et de vos confrères et consœurs. Nous vous rappelons que le harcèlement psychologique est toute conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes qui sont répétés, qui sont hostiles ou non désirés, qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'autrui et qui entraînent un milieu de travail néfaste.*

[17] *Nous vous demandons donc plus particulièrement de **cesser les comportements, paroles, actes ou gestes suivants** :*

- *Nous pouvons reconnaître, jusqu'à un certain point, votre désir de **prendre certaines distances** face à vos collègues mais nous vous demandons de le faire **avec tact et diplomatie** et de **ne pas l'imposer** aux autres **de manière arrogante et méprisante**.*
- *Nous vous demandons de **ne plus vous emmurer** dans un mutisme non justifié **et de ne pas ironiser ou abaisser vos collègues** que votre attitude pourrait blesser.*
- *Nous vous demandons de **poser les gestes de civilité de base** qui permettent de maintenir une certaine harmonie dans tout lieu de travail, comme des salutations civilisées et des attitudes polies et respectueuses des autres.*
- *Nous vous demandons de bien vouloir collaborer à **rétablir une communication fluide et respectueuse avec votre directeur** de bureau **et de cesser toute manifestation de manque de respect ou d'intimidation** à son égard.*

[18] ***À défaut de vous conformer à ces exigences**, nous vous informons que nous devrons envisager de procéder à **une mesure disciplinaire plus importante** à votre endroit. Le climat de travail au bureau* [concerné] *doit être serein afin de permettre une pleine réalisation de ses objectifs et de sa mission. Face à la situation actuelle, la direction du Centre communautaire juridique de Montréal doit prendre les moyens pour rétablir un tel climat.*

[19] *Nous croyons sincèrement qu'une solution complète et permanente de cette situation pourrait être **que vous soyez muté dans un autre bureau** afin de vous sortir de votre environnement actuel et de rétablir de nouvelles conditions au bureau* [concerné]*. **Mais votre convention collective nous empêche de le faire, sans votre consentement**.*

[20] *Vous n'avez pas abordé directement cette possibilité lors des discussions antérieures et nous ne l'avons pas fait à cause des dispositions de votre convention collective. Nous vous soulignons toutefois que **nous serions prêts à envisager une telle mutation si vous nous indiquez votre désir en ce sens d'ici les quinze (15) prochains jours**.*

> [21] *Nous espérons que cette réprimande sera prise en sérieuse considération de votre part et que nous pourrons rétablir un climat de travail acceptable pour toutes les personnes impliquées dans cette affaire.*»
>
> (Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat).

[7] **Le 3e et dernier grief (pièce S-7)** que le Syndicat a déposé pour et au nom du plaignant le 10 novembre 2009, conteste le congédiement que l'Employeur a imposé au plaignant le 21 octobre 2008 (pièce S-8, qui sera reproduite au paragraphe suivant de la présente sentence arbitrale) :

> « *DESCRIPTION DU GRIEF*
>
> *En vertu de la convention collective, le syndicat* ***conteste le congédiement*** *du* [plaignant] *en date du 21 octobre 2009.*
>
> *Le syndicat* ***conteste les reproches adressés*** *au* [plaignant] ***et les motifs invoqués*** *par l'employeur pour justifier sa décision de le congédier.*
>
> *RÉCLAMATION*
>
> *Le syndicat réclame, au nom du* [plaignant]*,* ***l'annulation de son congédiement*** *avec le retrait de tout écrit porté à son dossier,* ***sa réintégration dans son poste d'avocat, ainsi que le salaire perdu avec tous les droits et avantages*** *prévus à la convention. De plus, le syndicat demande qu'il soit ordonné à l'employeur de compenser* [le plaignant] *de tous les préjudices subis, de quelque nature qu'ils soient, incluant les dommages moraux et exemplaires, ainsi que le préjudice fiscal,* ***le tout rétroactivement*** *et avec intérêts au taux prévu au Code du travail, sans préjudice aux autres droits dévolus.* »
>
> (Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat).

[8] Quant à la **lettre de congédiement du 21 octobre 2009 (pièce S-8)**, dont il est question au paragraphe précédent, elle se lit comme suit (les paragraphes ayant été numérotés par l'arbitre soussignée) :

> *«* [1] *Suite à des allégations de harcèlement psychologique vous concernant et aux allégations de harcèlement psychologique que vous avez faites à l'égard de collègues et du directeur du bureau* [concerné]*, nous avons mandaté* ***un enquêteur externe afin d'évaluer la situation*** *prévalant au bureau d'aide juridique* [concerné]*. Eu égard à l'ensemble des circonstances, et en attendant les résultats de cette enquête,* ***nous vous avons suspendu avec solde le 8 avril 2009****.*

[2] ***Le 18 septembre dernier, nous vous convoquions à une rencontre*** *dans le but d'obtenir votre version des faits concernant les conclusions de l'enquête menée à notre demande et des faits qu'elle révélait. Lors de cette rencontre vous n'aviez fait d'autres représentations que celle par laquelle vous affirmiez que vous n'aviez rien à ajouter, sur ces différentes questions, à ce qui avait été dit en octobre 2008. Dernièrement, le 5 octobre, dans l'objectif de s'assurer que vous étiez pleinement conscient des faits qui vous étaient reprochés, nous vous avons fait part, à une seconde reprise, des résultats de cette enquête et nous vous avons, de nouveau, convoqué à une rencontre pour vous entendre. Cette rencontre s'est tenue* ***le 8 octobre****.*

[3] *Nous désirons maintenant, par la présente, vous faire part de la décision du Centre communautaire juridique de Montréal à votre endroit.*

[4] *Considérant qu'une* ***première enquête*** *externe demandée à* ***Me Andrée Gosselin*** *en 2008 concluait que* ***vous étiez responsable de harcèlement psychologique*** *à l'égard de cinq plaignants au bureau d'aide juridique* [concerné]*.*

[5] *Considérant que vous avez été rencontré en octobre 2008 afin de donner votre version des faits relativement aux conclusions de cette première enquête et que* ***vous avez alors nié toute responsabilité*** *quant au harcèlement psychologique à l'égard de vos collègues de travail et de votre directeur.*

[6] *Considérant que, suite à cette première enquête,* ***vous avez été réprimandé par écrit le 28 octobre 2008 pour certains comportements*** *constituant du harcèlement psychologique à l'égard de vos collègues de travail et de votre directeur, ces comportements reprochés étant particulièrement les suivants :*

- *Votre attitude de retrait volontairement désagréable et méprisant à l'endroit de vos collègues de travail.*
- *Votre décision de vous emmurer dans un mutisme déplacé et injustifié duquel vous ne sortiez que pour ironiser vos confrères préoccupés ou déstabilisés par votre attitude.*
- *Votre refus délibéré et annoncé de ne plus vous plier à des marques de civilités normales dans un environnement de travail.*
- *Vos accusations d'hypocrisie faites ouvertement à vos collègues qui ont osé se plaindre de votre comportement.*
- *Vos déclarations répétées à l'effet que vous ne respectiez plus votre directeur, ce qui a pour effet de miner le climat de travail.*
- *Une attitude irrespectueuse et parfois intimidante face à votre directeur, bien que ce dernier n'ait pas déposé de plainte officielle.*

- *Votre refus de reconnaître votre part de responsabilité dans la présente situation.*

[7] *Considérant que le Centre vous a alors* ***demandé d'amender votre comportement*** *envers vos confrères et votre directeur, et informé qu'à défaut de vous conformer à ces exigences, une mesure disciplinaire plus importante pourrait vous être imposée.*

[8] *Considérant que, peu de temps après l'imposition de cette mesure disciplinaire, vous avez déposé, le 19 décembre 2008, un premier grief de harcèlement psychologique à l'encontre d'avocats, d'avocates et du directeur du bureau d'aide juridique* [concerné]*.*

[9] *Considérant que par la suite,* ***le 23 mars 2009, le Centre a reçu une nouvelle plainte de harcèlement psychologique*** *dénonçant votre comportement à l'égard de vos collègues de travail et de votre directeur.*

[10] *Considérant que, quelques jours plus tard****, le 31 mars 2009, vous avez vous-même logé un second grief*** *par lequel vous prétendiez être victime de harcèlement psychologique de la part de vos collègues de travail et de votre directeur.*

[11] *Considérant que le Centre, suite à cette plainte et à ce second grief de harcèlement psychologique, a confié, de nouveau,* ***à un autre enquêteur externe le mandat de faire une enquête****, laquelle révèle que* ***vous avez continué à exercer*** *à l'égard de vos collègues et de votre directeur* ***du harcèlement psychologique*** *sur une base de temps continue, que vous avez fait preuve d'insubordination à de multiples reprises à l'égard de votre supérieur et enfin que vous avez logé un grief de harcèlement psychologique mal fondé et de mauvaise foi à l'égard de vos collègues de travail et de votre directeur, l'enquête révélant notamment ce qui suit :*

- *Dès le 31 octobre 2008, non seulement vous ne vous êtes pas conformé aux attentes et aux demandes exprimées par le Centre dans ma lettre du 28 octobre 2008, mais vous avez agi de façon à* ***accentuer les comportements vous ayant été reprochés comme fautifs****, notamment à l'égard de votre directeur Me* [R. G.] *;*

- *Vous vous êtes moqué de vos collègues de travail en leur proférant des* ***salutations exagérées et moqueuses*** *et ce, sur une longue période de temps* ***tournant au ridicule*** *les demandes de l'employeur faites le 28 octobre 2008 dans le cadre de la réprimande écrite ;*

- *Dès novembre 2008, lors de la période de repas,* ***vous avez, par votre comportement hostile, intimidé*** *vos collègues et votre directeur à de nombreuses reprises. À cause de cette attitude, certains employés étaient* ***incapables de se trouver en votre présence à la cuisine*** *;*

- *Vous avez continuellement et à de multiples reprises manifesté des **politesses exagérées et harcelantes** à des collègues autrefois ignorés ;*
- *Vous avez, le 26 février 2009, **tenu des propos désobligeants envers les employés remplaçants** portant sur le peu de sécurité d'emploi dont ils disposaient et ce, de façon à intimider et à inquiéter certaines personnes détenant ce statut ;*
- *Vous avez adopté, le 17 mars 2009, un comportement menaçant à l'endroit d'une de vos collègues de travail alors que **vous vous êtes tenu en plein milieu du corridor de façon à l'arrêter pour la saluer de façon déstabilisante** ;*
- ***Lors de la rencontre de bureau du 20 mars 2009**, vous avez par votre hostilité non seulement défié ouvertement l'autorité de Me* [R. G.] *qui présidait la rencontre en l'invitant à économiser sa salive, mais également manqué de respect à tous vos collègues de travail présents à la rencontre, notamment en remettant en cause l'intervention d'une de vos collègues et en empêchant la bonne tenue de la réunion ;*
- *Vous avez adopté **une attitude harcelante empreinte notamment d'agressivité, d'arrogance et de sarcasme** à l'endroit de vos collègues de travail depuis l'imposition de votre réprimande écrite du 28 octobre 2008 jusqu'à votre suspension le 8 avril 2009 ;*
- *Les avocats ayant participé à l'enquête menée à la demande de l'employeur **ont tous témoigné avoir été victimes** de gestes de harcèlement de votre part ;*
- ***Tous les avocats, sans exception**, ont déclaré avoir eu peur de vous à une ou plusieurs reprises depuis octobre 2008 et préférer ne pas se retrouver seuls avec vous ;*
- ***Vous avez fait preuve d'insubordination en défiant ouvertement** et à plusieurs occasions l'autorité de votre directeur et en cherchant sur une base régulière l'affrontement avec ce dernier. Cette insubordination a atteint son point culminant lors de la rencontre du 20 mars 2009, lorsque vous avez nui au bon fonctionnement de la rencontre des avocats dirigée par Me* [R. G.] *;*
- ***Le 31 mars 2009, vous avez déposé un grief** dénonçant du harcèlement psychologique à votre endroit ; l'enquête effectuée révèle que **ce grief est manifestement frivole et de mauvaise foi**.*

[12] *Considérant que l'enquête menée à la demande de l'employeur révèle* ***une grave situation de harcèlement psychologique*** *au bureau* [concerné] ***dont vous êtes responsable****.*

[13] *Considérant les obligations incombant au Centre d'assurer à ses employés un milieu de travail exempt de harcèlement de tout ordre et de prendre les mesures nécessaires pour y arriver et ce, tant en vertu de la loi et de la convention collective que de la politique de l'employeur sur le harcèlement psychologique.*

[14] *Considérant la volonté de l'employeur, manifestée clairement dans sa* ***politique sur le harcèlement psychologique*** *qui vous a été communiquée, de ne pas tolérer les plaintes de harcèlement psychologique frivoles et de mauvaise foi et de sévir face à une telle plainte par l'imposition d'une «sanction qui serait applicable dans un cas grave de harcèlement psychologique».*

[15] *Considérant que les faits reprochés par la présente démontrent également* ***une grave insubordination de votre part à l'égard de votre directeur****.*

[16] *Considérant que vous avez été* ***convoqué, le 18 septembre 2009, à une rencontre*** *visant à obtenir votre version sur les faits qui pourraient vous être reprochés et que vous vous êtes contenté, lors de cette rencontre, d'une durée d'au plus quelques minutes, de mentionner que quant à vous, tout avait déjà été dit et que cela avait déjà été fait en octobre (2008) et que* ***vous n'aviez rien à ajouter****.*

[17] *Considérant qu'afin de s'assurer que, d'une part, vous étiez pleinement conscient que des faits spécifiques que l'on pourrait vous reprocher sont postérieurs au mois d'octobre 2008 et, d'autre part, que vous ayez en toute connaissance de cause l'opportunité de nous donner votre version à l'égard de ces faits qui se sont produits postérieurement aux rencontres d'octobre 2008, nous vous convoquions, à nouveau, à une* ***rencontre, le 8 octobre 2009****. Or, à cette occasion, vous avez non seulement opposé* ***un déni complet*** *des faits et des effets de votre comportement à l'endroit de votre directeur et sur vos collègues mais avez, au surplus,* ***imputé la faute à ceux-ci****.*

[18] *Considérant* ***la nature et la gravité des gestes*** *que vous avez posés.*

[19] *Considérant* ***la nature de vos fonctions****.*

[20] *Considérant l'importance de contribuer à créer et à maintenir un* ***climat de travail sain et harmonieux*** *pour l'ensemble des employés du bureau d'aide juridique* [concerné]*.*

[21] *Considérant que le 28 octobre 2008* ***vous avez déjà fait l'objet d'une mesure disciplinaire*** *pour des actes et des faits répréhensibles similaires et par laquelle le Centre vous a clairement fait part de ses attentes quant à votre comportement.*

> [22] *Considérant que le Centre vous a alors proposé, dans la recherche d'une piste de solution,* ***la possibilité d'être muté dans un autre bureau*** *d'aide juridique.* ***Vous avez refusé une telle solution****, après discussions quant à cette opportunité, parce que vous n'aviez pas de garantie que votre secrétaire et conjointe serait elle aussi transférée au même bureau en demeurant toujours votre adjointe.*
>
> [23] *Considérant la nécessité de créer un environnement de travail propre à la* ***collaboration et au travail d'équipe*** *sur une base quotidienne.*
>
> [24] *Considérant que pour l'ensemble de ces motifs,* ***le lien de confiance*** *qui se doit d'exister entre vous et le Centre* ***a été irrémédiablement rompu****.*
>
> [25] *Eu égard à l'ensemble de ce qui précède, prenez avis que le Centre communautaire juridique de Montréal* ***vous congédie*** *et met fin à votre emploi à compter de ce jour.*
>
> [26] *Les montants qui vous seraient dus à titre de vacances vous seront versés lors de la prochaine paie. Le certificat de cessation d'emploi et les autres documents, s'il y a lieu, vous parviendront par le courrier.*
>
> [27] ***Veuillez ne pas vous présenter au bureau d'aide juridique*** **[concerné]*****. De plus, veuillez ne pas communiquer*** *avec les employés (sauf votre conjointe) et les avocats de ce bureau sauf, pour des fins professionnelles et durant les heures d'affaires. S'il s'avérait que vous ayez toujours des effets personnels au bureau, je vous demande d'en faire liste et de l'envoyer à Monsieur* [N.R.] *au siège social qui verra à vous les faire parvenir.»*
>
> (Caractères gras ajoutés,
> ainsi que numérotation des paragraphes afin d'en faciliter le repérage
> et les crochets ajoutés afin de préserver l'anonymat).

[9] À noter que **la Politique sur le harcèlement psychologique** dont il est question dans la lettre de congédiement S-8 ci-dessus, figure au dossier à la fois comme pièces S-26 et E-6. J'aurai ultérieurement l'occasion de revenir sur cette Politique de l'Employeur, au cours de la présente sentence arbitrale, laquelle Politique de harcèlement psychologique est reproduite *in extenso* dans l'Annexe III ci-jointe.

[10] En réponse à la demande de précisions du procureur syndical en date du 13 septembre 2010 (lettre non-déposée au dossier), le procureur patronal a fourni le 27 octobre 2010, **les précisions suivantes (pièce S-21)** en rapport avec l'avis de congédiement S-8 précité, en ayant soin de conclure cette lettre S-21, en disant que les dates indiquées ci-dessous ne sont qu'une illustration des nombreux comportements que le plaignant a adoptés, sur une longue période de temps, et de manière répétitive :

« (…) :

1. Dès le 31 octobre 2008, ***non seulement vous ne vous êtes pas conformé aux attentes et aux demandes*** *exprimées par le Centre dans ma lettre du 28 octobre 2008,* ***mais vous avez agi de façon à accentuer les comportements vous ayant été reprochés comme fautifs****, notamment à l'égard de votre directeur Me* [R.G.]. *À cette date et de façon répétée par la suite,* [le plaignant] *adressait des* ***salutations ironiques*** *à l'endroit de Me* [R.G.] *lorsqu'ils se croisaient,* ***simulait des tentatives de rapprochement*** *comme le 4 novembre au Palais de justice de Montréal et le 13 janvier dans le bureau de Me* [R.G.]*,* ***cherchait la confrontation lors des repas*** *à la cuisine et voir également les paragraphes qui suivent ;*

2. ***Vous vous êtes moqués de tous vos collègues de travail avocats en leur proférant des salutations exagérées et moqueuses*** *et ce, sur une longue période de temps* ***tournant au ridicule les demandes de l'employeur*** *faites le 28 octobre dans le cadre de la réprimande écrite.* [le plaignant] *a agi de la sorte à l'égard de tous les avocats du bureau* [concerné] *et* ***de façon tellement répétée et continue qu'il est impossible de pouvoir préciser des dates****. Toutefois, sous réserve de ce qui précède, nous pouvons à tout le moins préciser que* [le plaignant] ***a salué de façon déstabilisante à la fin de la journée de travail Me*** **[K.LC.]**, *et ce, en février 2009 ainsi que le ou vers le 17 mars,* ***a salué de façon ironique mais également intimidante Me*** **[G.LF.]** *en novembre 2008 en se plaçant tout juste derrière elle alors qu'elle était au photocopieur. Me* [G.LF.] *s'est alors retournée et s'est retrouvée à quelques pouces du nez du* [plaignant]*, celui-ci lui souriant de façon malicieuse.* [le plaignant] ***vouvoyait également systématiquement ses collègues de travail****.*

3. Dès novembre 2008, lors de la période de repas, vous avez, par votre comportement hostile, intimidé vos collègues, Me [A.Q.]*, Me* [G.LF.]*, Me* [J.P.]*, Me* [K.LC.]*, Me* [N.D.] *et votre directeur, Me* [R.G.]*, à de nombreuses reprises, notamment* ***en réintégrant triomphalement la cuisine le midi comme si il ne s'était jamais abstenu de s'y présenter depuis presque 2 ans, en y prenant la place habituellement occupée par Me*** **[R.G.],** ***en s'adressant uniquement au personnel de soutien sauf pour chercher la confrontation avec Me*** **[R.G.],** ***pendant les périodes de repas****, en se présentant avec sa conjointe, tous deux avec leurs lunchs, au dîner de départ de Me* [N.D.] *et en refusant à cette occasion de partager le gâteau et le mousseux servis pour souligner le départ de Me* [N.D.]*, en ne se présentant pas le 23 décembre pour partager la bouteille de vin mousseux qui avait été reçue en cadeau avec ses collègues de travail.* ***À cause de cette attitude, certains employés étaient incapables de se trouver en votre présence à la cuisine*** *;*

4. Vous avez continuellement et à de multiples reprises manifesté des ***politesses exagérées et harcelantes à des collègues autrefois ignorés****, voir précisions communiquées au paragraphe 2 ;*

5. Vous avez, le 26 février 2009, ***tenu des propos désobligeants envers les employés remplaçants (Me*** **[K.LV.]** ***et Me*** **[K. LC.])** ***portant sur le peu de sécurité d'emploi dont ils disposaient*** *et ce, de façon à intimider et à inquiéter certaines personnes détenant ce statut ;*

6. Vous avez adopté, le 17 mars 2009, un comportement menaçant à l'endroit d'une de vos collègues de travail ***(Me*** **[K. LC.])** ***alors que vous vous êtes tenu en plein milieu du corridor de façon à l'arrêter pour la saluer de façon déstabilisante*** *;*

7. ***Lors de la rencontre de bureau du 20 mars 2009****, vous avez par votre hostilité non seulement défié ouvertement l'autorité de Me* [R.G.] *qui présidait la rencontre* ***en l'invitant à économiser sa salive****, mais également manqué de respect à tous vos collègues de travail présents à la rencontre,* ***notamment en remettant en cause l'intervention d'une de vos collègues, Me*** **[A.Q.]** ***et en empêchant la bonne tenue de la réunion*** *;*

*8. Vous avez adopté une attitude harcelante empreinte notamment d'****agressivité, d'arrogance et de sarcasme*** *à l'endroit de vos collègues de travail depuis l'imposition de votre réprimande écrite du 28 octobre 2008 jusqu'à votre suspension le 8 avril 2009, voir paragraphes précédents ;*

9. Les avocats ayant participé à l'enquête menée à la demande de l'employeur ***ont tous témoigné avoir été victimes*** *de gestes de harcèlement de votre part, voir paragraphes précédents ;*

10. Tous les avocats, sans exception, ont déclaré ***avoir eu peur de vous*** *à une ou plusieurs reprises depuis octobre 2008* ***et préférer ne pas se retrouver seuls avec vous*** *;*

*11. Vous avez fait preuve d'****insubordination en défiant ouvertement*** *et à plusieurs occasions l'autorité de votre directeur* ***et en cherchant sur une base régulière l'affrontement*** *avec ce dernier,* ***notamment par des salutations exagérées, ironiques et moqueuses ainsi que par des regards furieux*** *(voir aussi paragraphes susmentionnés). Cette insubordination a atteint son point culminant lors de la rencontre du 20 mars 2009, lorsque vous avez nui au bon déroulement de la rencontre des avocats dirigée par Me* [R.G.] *;*

12. Le 31 mars 2009, vous avez déposé un grief dénonçant du harcèlement psychologique à votre endroit ; l'enquête effectuée révèle que ce grief est ***manifestement frivole et de mauvaise foi****.*

(…). »

(Caractères gras ajoutés,
et les crochets ajoutés afin de préserver l'anonymat).

[11] Comme je l'ai mentionné d'entrée de jeu, le plaignant **a pour sa part invoqué avoir été victime** de harcèlement psychologique. Et ce, au cours d'une période de temps qui est sensiblement la même que celle précédemment relatée et concernant des incidents qui sont aussi sensiblement les mêmes, la perception du plaignant différant cependant de celle des autres avocat(e)s de son bureau.

[12] Ainsi, le 19 décembre 2008, soit près de 2 mois après avoir reçu sa réprimande du 28 octobre 2008 (pièce S-17 précitée), le plaignant l'a contestée **par grief (S-20)**, **qu'il a retiré** peu de temps après et ce, pour des raisons sur lesquelles je reviendrai ultérieurement.

[13] Néanmoins je crois utile, pour une bonne compréhension du présent litige, de reproduire *in extenso* **la lettre de protestation (pièce S-18)** qu'il a adressée ce même 19 décembre 2008, au directeur général du Centre communautaire juridique de Montréal, afin de contester sa lettre de réprimande S-17 précitée (les paragraphes ayant été numérotés par l'arbitre soussignée) :

> « [1] *C'est avec consternation que j'ai pris connaissance de votre lettre datée du 28 octobre.* ***Même si vous m'aviez avisé que j'étais visé par des plaintes de harcèlement psychologique*** *déposées par des avocats et avocates de mon bureau, je croyais, compte tenu de la nature des soi-disant reproches dont on m'a fait part, que nous étions inscrits dans une démarche pour tenter d'améliorer l'ambiance de travail au bureau* [concerné]. *À la lecture de votre lettre, j'ai été stupéfié d'apprendre que non seulement* ***vous estimez que je suis responsable de la situation*** *que vous qualifiez de déplorable mais que de surcroît vou****s avez retenu les plaintes formulées par des confrères et consœurs*** *qui prétendent que je suis coupable de harcèlement psychologique à leur endroit.*
>
> [2] *Presque deux mois après la réception de votre lettre, je n'arrive pas encore à comprendre comment les propos et incidents, qui se sont succédés depuis que j'ai pris* ***«l'effroyable» décision de ne plus dîner dans la cuisine et de ne pas plus participer aux dîners des avocats le vendredi****, peuvent avoir été interprétés comme du harcèlement psychologique de ma part à l'endroit de qui que ce soit.*
>
> [3] *Conscient que le fait de changer des habitudes, qui avaient cours depuis que je travaille dans ce bureau, méritait des explications,* ***j'avais pris la peine d'informer au préalable le directeur du bureau****, Me* [R.G.], ***ainsi que l'ensemble de mes confrères et consœurs****, du fait que je sentais le besoin de prendre des distances* ***afin d'éviter un «burn-out»****. J'ai même, à l'occasion d'une conversation informelle, fait part de mes intentions à Me* [L.L.]. *Il s'agissait pour moi, d'une simple mesure salutaire.*

> [4] *De toute évidence, cela n'a pas été compris, ni accepté par mes collègues et mon directeur et a donné lieu à des problèmes de communication, des malentendus et des procès d'intention qui ont pris des proportions inouïes. Je fais certes partie de cette dynamique, comme en font partie les autres personnes qui travaillent dans ce bureau, quelque soit leur statut, mais* ***je réfute les accusations*** *selon lesquelles je serais responsable de cette situation et selon lesquelles mon comportement serait assimilable à du harcèlement psychologique, une accusation d'une telle gravité, que je suis incapable de comprendre comment vous avez pu vous rendre à cette conclusion.*
>
> [5] *Monsieur le Directeur général, même si je considère vos réprimandes injustes et injustifiées,* ***depuis votre lettre de réprimande, je pose des gestes de civilité de base quotidiennement*** *vis-à-vis mes confrères et consœurs comme vous me le demandez. J'ai droit, lorsqu'on réagit, à une* ***réplique froide sinon à contrecœur****. Soyez assuré que mes salutations sont civilisées et que mes attitudes sont polies et respectueuses des autres.*
>
> [6] ***Je tente d'éliminer les distances que j'avais prises*** *en allant manger dans la cuisine.* ***La plupart des avocat(e)s évitent de manger en ma présence****. Je ne me suis pas emmuré dans un mutisme non justifié, je tente de faire la conversation mais* ***c'est clair qu'on est pas intéressé ou on fait tout pour m'éviter et ne pas me parler****. Je tente de rétablir une communication fluide avec* ***mon directeur*** *mais ce dernier* ***m'a dit «douter de ma sincérité»***.
>
> [7] *Dans ce contexte, vous comprendrez que non seulement je conteste la lettre de réprimande mais qu'en plus,* ***je n'ai d'autre choix que de déposer à mon tour un grief relatif au harcèlement psychologique que je subis de la part de mes collègues****, chose en rétrospective que j'aurais dû faire il y a longtemps.*»
>
> (Caractères gras ajoutés,
> ainsi que numérotation des paragraphes afin d'en faciliter le repérage
> et les crochets ajoutés afin de préserver l'anonymat).

[14] Le plaignant est finalement revenu à la charge, si je puis m'exprimer ainsi, en déposant le 31 mars 2009, soit plus de 2 ans après le premier incident allégué, **un premier grief** au dossier (**S-2** – déjà reproduit au paragraphe 3 de la présente sentence arbitrale), afin de se plaindre du harcèlement psychologique qu'il dit avoir subi, tant de la part de ses collègues avocat(e)s, que de la part du directeur de l'époque, au sein de ce même bureau d'Aide juridique.

[15] Cependant, ce n'est **que suite à la demande de précisions** du procureur patronal en date du 27 août 2010 (S-3), que l'on saura plus précisément quels sont les principaux actes de harcèlement psychologique dont le plaignant prétend avoir alors été victime.

[16] Voici donc **le résumé sommaire chronologique du plaignant (pièce S-4 b)**), les paragraphes ayant aussi été numérotés par l'arbitre soussignée, toujours dans le but d'en faciliter le repérage ultérieur :

> «[1] ***Février 2007*** *: le directeur du bureau, Me* [R. G.]*, demande à ma collaboratrice, Mme* [C. J.]*, de cesser d'aller manger le midi avec moi.*
>
> [2] ***Mars 2007*** *: Me* [R. G.]*, en compagnie de Me* [J. P.]*, effectuent le déclassement des dossiers. Il n'a pas sollicité ma participation alors que c'est moi seul qui l'a fait ces dernières années.*
>
> [3] *Me* [R. G.] *s'immisce à nouveau dans ma vie privée alors qu'en* ***juin 2007*** *il convoque ma collaboratrice dans son bureau et lui demande si nous sommes en relations intimes.*
>
> [4] ***Juillet 2007*** *: alors que Me* [R. G.] *était dans mon bureau, nous discutions de retraite et autres sujets. Nous abordons le sujet du leadership et je lui demande ce qu'il entend par leadership : il éclate et crie après moi.*
>
> [5] ***Août 2007*** *: Me* [R. G.] *m'indique qu'il a dit à Me* [L. L.]*, directrice des services juridiques, dans le cadre de l'évaluation annuelle, que mes rapports avec mes collègues avaient changés.*
>
> [6] ***Été 2007*** *: Me* [K. R.] *chante très fort en passant devant mon bureau une chanson d'amour western alors que je suis dans mon bureau avec ma collaboratrice, Mme* [C. J.]*.*
>
> [7] ***Janvier 2008*** *: je propose une réunion de bureau qui est refusée par le directeur et les autres avocats du bureau.*
>
> [8] ***Janvier 2008*** *: Me* [R. G.] *me convoque afin que je lui fasse part de mes commentaires dans le cadre de l'évaluation finale de la stagiaire, Me* [C. G.]*, et après avoir pris quelques notes, s'arrête et ne prend plus de notes, se contentant d'écouter distraitement. Je lui demande pourquoi il ne prend plus de notes et il répond que ça ne me concerne pas.*
>
> [9] ***Février 2008*** *: Me* [R. G.] *refuse de prendre l'argent que je veux lui remettre comme ma part pour le cadeau de départ de la stagiaire, Me* [C.G.]*.*
>
> [10] ***Février 2008*** *: la haute direction me convoque suite à des plaintes de mes collègues à mon endroit.*

[11] ***Avril 2008*** *: les avocats de mon bureau ont écrit au vice-président du syndicat, Me* [J-F. P.]*, afin qu'il fasse lecture le soir même à l'Assemblée générale annuelle du syndicat des avocats de l'Aide juridique de Montréal le message suivant :*

> *«Nous désirons informer l'Exécutif que les avocats et avocates syndiqués* [du bureau concerné] *s'abstiennent d'assister à l'assemblée annuelle pour protester contre la réélection du président actuel.»*

[12] ***Mai 2008*** *: j'ai demandé à Me* [R. G.] *de voir à ce que cesse des discussions à voix haute dans le corridor, de ne pas courir, de ne pas prendre les messages sur main libre la porte du bureau ouverte, car il m'est difficile de travailler à moins de fermer ma propre porte, ce que je n'ai jamais fait auparavant.*

[13] ***Le lendemain****, mes collègues se sont moqués de moi en mentionnant très fort qu'il ne fallait pas courir. Rien n'a changé.*

[14] ***Printemps 2008*** *: l'évaluation de Me* [R. G.] *à mon endroit est mal faite : il ne voulait pas me voir, il n'en tient pas compte de certains éléments.*

[15] ***Pendant le congé de maladie de Me*** **[D. B.]** *et avant l'arrivée de sa remplaçante, Me* [R. G.] *ne m'a aucunement sollicité afin que je contribue à la surcharge de travail ; il en sera de même par la suite* ***lors de l'absence de Me*** **[J. P.]** ***à l'hiver 2009****. C'est la première et la deuxième fois de ma carrière que je suis mis à part pour contribuer au travail de l'équipe.*

[16] ***Octobre, novembre, décembre 2008*** *: je m'adresse à Me* [R. G.] *et aux autres avocats du bureau, très souvent on m'ignore, on ne me répond pas.*

[17] ***Novembre 2008*** *: un souper est organisé en l'honneur de Me* [N. D.]*, tous les avocats sont invités sauf moi.*

[18] ***Novembre 2008*** *: Alors que je vais manger à la cuisine du bureau, Me* [N. D.] *me lance de façon très agressive : «Ben tiens, de la visite» suivi de «pense pas que ça va changer quelque chose» devant des collègues du bureau.*

[19] ***Décembre 2008*** *: il y a un dîner de Noël des avocats du bureau où je ne suis pas invité, j'ai demandé à Me* [R. G.] *pourquoi je n'étais pas invité, il me répond qu'il ne veut pas en parler.*

[20] ***Au souper de Noël*** *du Centre communautaire juridique de Montréal, lorsque je m'assois à la table où se trouve le personnel* [du bureau concerné]*, tout le monde, y compris notamment Mes* [R. G.]*,* [N. D.]*,* [G. L.]*, quittent et vont s'asseoir ailleurs.*

[21] ***Janvier, février, mars 2009*** *: les avocats, Mes* [R. G.]*,* [G. L.]*,* [A. Q.] *mangent ensemble la plupart du temps dans un bureau ou dans la bibliothèque : ils attendent que je quitte avant de venir dans la cuisine.*

[22] ***Janvier 2009*** *: Me* [R. G.] *me dit que je ne suis pas obligé de manger dans la cuisine.*

[23] ***Mars 2009*** *: lors d'une réunion de bureau, Me* [R. G.] *me dit devant mes collègues de façon véhémente, à plusieurs reprises, il y a un contentieux entre nous deux ; je lui réponds calmement que je ne sais pas de quoi il parle et il répète la même chose.*

[24] ***Avril 2009*** *: Me* [R. G.] *ne m'évalue pas dans les délais. Finalement, on propose un traitement différent quant à mon évaluation.*

[25] ***Printemps 2009*** *: Me* [R. G.] *a énoncé des faussetés à mon égard dans le rapport d'activités annuel du bureau.* »

(Caractères gras ajoutés, ainsi que numérotation des paragraphes et les crochets ajoutés afin de préserver l'anonymat).

II - L'AMPLEUR DE LA PREUVE OFFERTE

[17] Avant d'examiner un à un les divers incidents de harcèlement psychologique que se sont réciproquement reprochés le plaignant et les autres avocat(e)s du bureau concerné d'Aide juridique, j'aimerais faire état de **l'ampleur de la preuve** qui a été offerte dans ce dossier de «plaintes croisées» de harcèlement psychologique.

[18] Au total, il y a eu **17 journées d'audience** qui ont tenues dans la présente affaire. L'arbitre soussignée a pris **565 pages de notes** manuscrites durant cet arbitrage, qui s'est échelonné pendant plusieurs mois, voire près de 2 ans.

[19] Sans restreindre la généralité de ce qui précède, **la preuve documentaire** totalise **111 pièces**, soit **38** déposées par le Syndicat et **73** par l'Employeur.

[20] Au niveau de la **preuve testimoniale**, l'arbitre soussignée a entendu **19 témoins**, soit 5 pour la partie syndicale et 14 pour la partie patronale, certains ayant témoigné à plus d'une reprise, notamment le plaignant et le directeur concerné.

[21] Les **5 témoins** pour la partie **syndicale** sont les suivants, des initiales seulement étant utilisées afin de préserver leur anonymat :

21.1. **Madame G. LG.**, technicienne en droit et présidente du Syndicat des employé(e)s de bureau du Centre communautaire juridique de Montréal (2004). Voir son témoignage à la 1ère audience ;

21.2. **Le plaignant**, qui est avocat depuis 1987. Il a travaillé au bureau d'Aide juridique concerné, de 1988 jusqu'à son congédiement survenu le 21 octobre 2009.

Depuis lors, il travaille comme conseiller syndical à la CSN, soit à la Fédération des professionnèles (soit le syndicat présentement en cause).

Il a aussi été président du Syndicat des avocat(e)s de l'Aide juridique (FP/CSN), de 1996 à 2009. Auparavant, soit en 1995-1996, il a été vice-président de ce même Syndicat d'avocat(e)s.

Il est détenteur d'un baccalauréat en droit de l'UQAM (1982-1985) et d'un baccalauréat en sciences politiques de l'Université York (1972-1975). Il a fait une scolarité d'un an, pour sa maîtrise en sciences politiques, de l'UQAM (1976-1977).

Voir son C.V. (pièce S-9). Voir aussi son témoignage rendu aux 1ère, 3e, 4e et 5e journées d'audience.

Le plaignant a de nouveau été entendu, mais cette fois-ci dans le cadre de la **contre-preuve syndicale**.

Voir son nouveau témoignage rendu à la 15e journée d'audience ;

21.3. **Madame C. J.**, qui a travaillé comme secrétaire à l'Aide juridique, de 1997 à la fin-août 2009, avec une interruption en 1998. Elle a été la collaboratrice du plaignant, sauf pour la période d'octobre 1999 à 2000, où elle a travaillé dans un autre bureau d'Aide juridique.

Elle est aussi sa conjointe depuis juin 2007. Voir son témoignage à la 6e journée d'audience ;

21.4. **Me R. G.**, qui, en sa qualité de directeur de l'époque du bureau concerné d'Aide juridique, a d'abord été entendu comme 4e témoin de la partie syndicale, soit lors des 6e et 7e journées d'audience.

Voir son descriptif plus détaillé ci-dessous, alors qu'il était plutôt interrogé comme 1er témoin patronal ;

21.5. **Madame A. V.**, qui a enfin été entendue, toujours dans le cadre de la contre-preuve syndicale. Elle est conseillère syndicale à la CSN depuis 1981 et elle travaille à la Fédération des professionnèles depuis 1993. Depuis juin 1999, elle a eu dans ses dossiers, tous les Syndicats des avocat(e)s de l'Aide juridique.

Voir son témoignage rendu aux 15e et 17e journées d'audience.

[22] Quant aux **14 témoins** entendus pour le compte de la partie **patronale**, il s'agit des suivants, des initiales ayant été utilisées afin de préserver leur anonymat :

22.1. **Me R. G.**, qui a été directeur au bureau concerné d'Aide juridique et ce, à compter d'avril 1998, jusqu'à sa retraite en juillet 2010. Il a fait ses débuts à l'Aide juridique en 1977, après avoir été reçu avocat en 1975 et après avoir travaillé en pratique privée de 1975 à 1977.

Il est actuellement à la retraite, mais est toujours avocat en exercice en pratique privée. Depuis 1989, il enseigne à l'École du Barreau. Il est encore impliqué au sein d'un comité du Barreau de Montréal et il siège aussi comme membre du conseil du Barreau du Québec.

Voir son témoignage qu'il a rendu pour le compte de la partie patronale, lors des 8e et 9e journées d'audience.

Voir enfin son C.V., sous la cote E-12 ;

22.2. **Me J. P.**, avocat depuis 1977 qui, de 1977 à 1987 a exercé en pratique privée, pour être ensuite embauché par le Centre communautaire juridique de Montréal. Il a travaillé dans 2 bureaux d'Aide juridique, avant d'arriver au bureau concerné, en 1998. Il y travaille toujours. Il a été en congé maladie, de janvier à décembre 2009.

Voir son témoignage rendu aux 9e et 10e journées d'audience.

Me J. P., est **de nouveau revenu** témoigner, à la demande de la partie patronale.

Voir cette fois-ci, son témoignage rendu à la 15e journée d'audience.

22.3. **Me K. L. R.**, avocate depuis 1998, qui travaille pour le Centre communautaire juridique de Montréal depuis l'automne 1999. Elle a d'abord travaillé dans un autre bureau, avant d'arriver au bureau concerné en novembre 1999, où elle travaille encore.

Elle a eu un premier congé de maternité, en mars 2001. Son dernier congé a duré un an environ, soit du 17 novembre 2008 à décembre 2009.

Voir son témoignage rendu aux 10e et 11e journées d'audience ;

22.4. **Me N. D.**, avocat depuis 1966, il a travaillé à l'Aide juridique pendant 29 ans, soit à compter de décembre 1980, toujours au bureau concerné. Auparavant, il avait travaillé en pratique privée, de 1967 à 1980 et ce, dans plusieurs bureaux. Il a pris sa retraite à la fin 2008.

Il s'est dit être l'ami du plaignant, depuis l'arrivée de ce dernier au bureau concerné en 1988, jusqu'à la fin 2006. Jusque-là, ils s'étaient même côtoyés occasionnellement à l'extérieur du bureau.

Voir son témoignage rendu à la 11e journée d'audience ;

22.5. **Me K. LC.**, avocate depuis 2006, qui a fait son stage au bureau concerné d'Aide juridique, de septembre 2005 à février 2006. Elle est ensuite partie travailler pour une entreprise de consultation, pour ensuite revenir à l'Aide juridique, mais dans un autre bureau. Elle a de nouveau travaillé au bureau concerné, afin de remplacer Me D. B., d'octobre 2008 à février 2010.

Depuis février 2011, elle est en pratique privée et est conseillère juridique pour une compagnie.

Voir son témoignage rendu à la 11e journée d'audience ;

22.6. **Me K. LV**, avocate depuis 2003. Elle a fait son stage au bureau concerné, de la fin 2002 au début 2003. Elle est partie en pratique privée pendant 6 ans.

Elle est revenue à l'Aide juridique, de novembre 2008 à décembre 2009, principalement pour remplacer Me K. L. R., alors en congé maternité, mais aussi pour aider au retour progressif de Me J. P. Elle est de nouveau revenue au bureau concerné, en mars 2010, pour remplacer Me G. L., alors en invalidité permanente.

Elle travaille maintenant dans un autre bureau d'Aide juridique à Montréal.

Voir son témoignage rendu à la 12e journée d'audience ;

22.7. **Me A. Q.**, avocate depuis 1996. À compter de son stage en 1995 a travaillé dans 3 différents bureaux d'Aide juridique à Montréal. Elle a obtenu sa permanence, en mars 2000. Elle a travaillé au bureau concerné d'Aide juridique, d'octobre 2000 à juin 2010, soit jusqu'à ce qu'elle aille travailler dans un autre bureau d'Aide juridique à Montréal.

Pendant qu'elle était au bureau concerné, elle a pris un congé maternité de juin 2006 à septembre 2007.

Voir son témoignage rendu à la 12e journée d'audience ;

22.8. **Me D. BB.**, avocat depuis 2006, qui a fait son stage dans un autre bureau d'Aide juridique, de la fin-août 2005 à février 2006. Il est arrivé au bureau concerné en juillet 2006, principalement pour remplacer Me A. Q. et aussi brièvement Me N. D.

Il a quitté en octobre 2007, pour revenir au bureau concerné en janvier 2010, où il travaille toujours.

Voir son témoignage rendu à la 12e journée d'audience ;

22.9. **Me G. LF.**, avocate depuis 1975, elle a fait ses débuts à l'Aide juridique en 1980. Elle a toujours travaillé au bureau concerné, jusqu'au 23 octobre 2009, date depuis laquelle, elle est en invalidité totale et permanente, pour des problèmes de vision.

Depuis l'arrivée de plaignant au bureau concerné en 1988, jusqu'au début 2007, des échanges «de bons procédés» se faisaient entre elle et lui. Par exemple, Me G. LF. remettait son journal *Le Devoir* au plaignant, et celui-ci lui donnait des «lifts» de son domicile au bureau, et vice-versa le soir.

Voir son témoignage rendu aux 12e et 13e journées d'audience ;

22.10. **Me L. L.**, qui a été directrice des services juridiques du Centre communautaire juridique de Montréal, de février 2002 jusqu'à sa retraite à compter du 15 février 2012. Elle a été reçue avocate en 1975.

Avant d'être directrice, elle avait travaillé comme avocate à l'Aide juridique, dans 3 différents bureaux, de juin 1978 à février 2002.

Voir son témoignage rendu à la 13e journée d'audience ;

22.11. **Madame M. L.**, qui a été secrétaire au bureau concerné d'Aide juridique, à compter de l'été 2006 jusqu'en mai 2008, après y avoir déjà travaillé auparavant. Elle a commencé brièvement à travailler pour Me D. BL. et elle a ensuite été promue comme secrétaire du directeur Me R. G. Elle a fait ses débuts à l'Aide juridique en 1994.

Elle travaille maintenant au Palais de justice.

Voir son témoignage rendu à la 14e journée d'audience.

Son conjoint travaille aussi à l'Aide juridique : il a débuté comme directeur-adjoint au Centre communautaire juridique de Montréal. Il remplace maintenant Me L. L. susmentionnée et ce, depuis février 2012 ;

22.12. **Me D. BL.**, avocate depuis 1995. Elle a fait son stage au bureau concerné d'Aide juridique, de novembre 1994 à avril 1995. En 1999, elle est allée travailler dans 2 autres bureaux d'Aide juridique à Montréal. En mai 2001, elle a été mutée, pour finalement revenir travailler au bureau d'Aide juridique concerné. De septembre 2008 à décembre 2009, elle a été en congé-maladie.

Voir son témoignage rendu à la 14e journée d'audience ;

22.13. **Me C. H.**, qui est l'actuel directeur général du Centre communautaire juridique de Montréal et ce, depuis 2001. Il a été reçu avocat en 1967. Il a fait ses débuts dans un des bureaux d'Aide juridique de Montréal, en 1973. En 1974, il est devenu directeur de ce bureau. En 1980, il est devenu directeur de la division civile de l'Aide juridique. Enfin, en 1991, il est devenu directeur des services juridiques.

Voir son témoignage rendu à la 14e journée d'audience ;

22.14. **Le plaignant**, qui a de nouveau été entendu, mais cette fois-ci dans le cadre de la preuve patronale.

Voir son nouveau témoignage rendu aux 14e et 15e journées d'audience.

[23] Il peut paraître étonnant que **je détaille avec autant de précisions** les différents et nombreux témoins qui ont été entendus, dans le cadre de cet arbitrage qui a duré 17 jours au total.

[24] À mon humble avis, j'estime que cette description détaillée permet de **bien personnifier le présent dossier** et permet de mieux traduire les situations difficiles avec lesquelles tous (toutes) les avocat(e)s du bureau d'Aide juridique concerné ont eu à composer au quotidien et ce, pendant une longue période de temps.

[25] De même, j'ai pris la **liberté de reproduire *in extenso***, dans la section I de la présente sentence arbitrale, les avis de griefs et mesures imposées, histoire de donner la juste «couleur» de ce délicat dossier de harcèlement psychologique, dont les principaux acteurs sont des avocat(e)s, membres du Barreau du Québec.

[26] Je termine ce descriptif de la preuve offerte en mentionnant les **7 admissions** qui ont été faites au cours du présent arbitrage, les 4 premières ayant été faites lors de la première journée d'audience :

26.1. La **procédure** de griefs et d'arbitrage a dûment été respectée ;

26.2. L'arbitre soussignée a **compétence** à entendre les 3 griefs précités ;

26.3. L'arbitre soussignée conserve sa compétence pour fixer **le quantum**, le cas échéant, sur demande de l'une des deux parties en cause ;

26.4. Étant donné qu'il avait d'abord été convenu que le présent arbitrage porterait uniquement sur le 1er grief, **ce qui a été révisé en cours de route**, la 4e admission suivante fut faite lors de la première journée d'arbitrage :

Il y aurait d'abord preuve offerte et décision rendue sur le grief de harcèlement psychologique du plaignant (pièce S-2 précitée), lesquelles preuve et décision seraient éventuellement versées dans les 2 autres griefs en litige (pièces S-5 et S-7, aussi précitées), soit ceux contestant le relevé provisoire et le congédiement imposés par l'Employeur ;

26.5. Au total, il y a **7 avocats** requérant(e)s-intervenant(e)s, mais exclusion de 2 d'entre eux (elles) ;

26.6. En ce qui a trait aux rencontres avec le plaignant, si **le directeur général, Me C.H.**, témoignait sur ces rencontres, il témoignerait au même effet que la directrice des services juridiques du Centre communautaire juridique de Montréal à l'époque, Me L.L. ;

26.7. Si **Mme A.V., conseillère syndicale**, venait témoigner (en interrogatoire principal) sur les rencontres des 19 mai et 8 octobre 2009, elle dirait ce qui se trouve extensivement dans ses notes de rencontre (S-37 et S-38).

[27] Font enfin partie intégrante de la présente sentence arbitrale, rendue sur le fond, les **3 Annexes** suivantes :

27.1. **Annexe I** : Liste des 20 autorités soumises au total, soit 8 par la partie syndicale (section A)) et 12 par la partie patronale (section B)), incluant les 5 conférences prononcées par l'arbitre soussignée, en matière de harcèlement psychologique (section C) de cette même Annexe) ;

27.2. **Annexe II** : Citations des principales dispositions en litige, en commençant par celles contenues dans la Convention collective 2007-2010, pour finir avec celles de la *Loi sur l'Aide juridique*, en passant par la *Loi sur les normes du travail*, la *Charte des droits et libertés*, ainsi que le *Code civil* ;

27.3. **Annexe III** : Politique du Centre communautaire juridique de Montréal sur le harcèlement psychologique (pièces S-26 et/ou E-6).

III - APPRÉCIATION GLOBALE DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE VÉCU

[28] D'entrée de jeu, j'aimerais faire le commentaire préliminaire suivant : Malgré le fait que j'agis depuis déjà 28 ans comme arbitre de griefs, je dois dire que j'ai trouvé particulièrement **délicat, voire malaisé**, de rendre sentence dans le présent dossier d'arbitrage :

28.1. D'une part, il est toujours **difficile de porter un jugement sur nos pairs**, le plaignant et ses collègues étant tous (toutes) des avocat(e)s d'expérience, membres du Barreau du Québec, ordre professionnel auquel l'arbitre soussignée appartient aussi et ce, depuis 1977 (soit depuis 35 ans) ;

28.2. D'autre part, je suis consciente que dans l'éventualité où je rejette les 3 griefs qui m'ont été soumis, cela risque d'avoir des **répercussions graves** sur la fin de la brillante carrière du plaignant, qui est avocat depuis 1987 (soit depuis 25 ans), donc prochainement éligible à une pleine retraite de l'Aide juridique, n'eut été de son congédiement du 21 octobre 2009.

[29] À titre d'arbitre, je ne suis pas sans ignorer que j'agis à l'intérieur d'un processus quasi-judiciaire, où il y a **toujours un gagnant… mais aussi un perdant** !

[30] Néanmoins, le présent mandat d'arbitrage m'ayant été confié d'un commun accord entre les deux parties présentement en cause, je me dois d'exercer le plus méticuleusement possible et avec grand professionnalisme, le rôle de tiers neutre et impartial, **qui doit définitivement trancher un litige**, sous réserve de l'exercice du pouvoir de surveillance de la Cour supérieure pour les seules questions de droit, l'arbitre de griefs conservant son vaste pouvoir d'appréciation quant aux faits, selon la *Loi*.

[31] Dans cet optique, qu'il me soit ici permis de rappeler que l'exercice de mon rôle d'arbitre, et plus particulièrement en matière de harcèlement psychologique comme en l'espèce, me confère **les obligations et pouvoirs suivants**, de par la *Loi sur les normes du travail* (L.N.T.) et le *Code du travail du Québec* (C.T.) (N.B. : les principales dispositions pertinentes sont reproduites dans l'Annexe II ci-jointe) :

31.1. **Assurer le respect** pour tout(e) salarié(e) à «*un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique*» **et reconnaître** «*les moyens raisonnables* [pris par l'employeur] *pour prévenir le harcèlement psychologique* (…) *ou pour le faire cesser*» (article 81.19 L.N.T.) ;

31.2. **Rendre toute décision** qui me paraît «*juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire*», incluant les 7 pouvoirs spécifiques dont jouissent les arbitres de griefs au terme de l'article 123.15 L.N.T, compte tenu que selon la clause 81.20 (1) L.N.T., cette disposition et quelques-unes autres «*sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires*» ;

31.3. Plus particulièrement, «***confirmer, modifier ou annuler** la décision de l'employeur et, le cas échéant, y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire*» (article 100.12 f) C.T., par application de l'article 123.14 L.N.T.).

[32] Ces remarques préliminaires étant faites, j'annonce sans plus tarder **la conclusion finale** à laquelle j'en suis venue, après avoir siégé pendant 17 jours, après avoir vu défiler devant moi 19 témoins, après avoir examiné 111 pièces au total et après avoir étudié les plans détaillés d'argumentations remis par les deux procureurs au dossier lors des plaidoiries orales, en sus des 20 autorités soumises (voir l'Annexe I)…

[33] La preuve offerte en l'espèce, longue, détaillée et prépondérante, m'a convaincue, sans aucun doute, que **plusieurs incidents de harcèlement psychologique** se sont déroulés, de façon répétitive et échelonnée sur une longue période de temps, au bureau concerné d'Aide juridique.

[34] De fait, chacune des deux parties présentement en cause a reconnu qu'il y avait **bel et bien eu du harcèlement psychologique vécu** au bureau concerné et ce, à travers les années 2006 à 2009.

[35] Cependant, ces deux mêmes parties ont été incapables de s'entendre pour **identifier le ou les responsables** de cette bien malheureuse situation, le plaignant rejetant le tort sur ses collègues avocat(e)s, alors que l'Employeur s'appuie sur 2 rapports d'enquêtrices externes qui ont conclu que c'était plutôt le plaignant qui avait harcelé ses collègues de travail.

[36] Or, voici que c'est à moi que revient maintenant cette délicate tâche de départager entre le vrai et le faux, soit de **décider qui est le véritable auteur**, afin de pouvoir ordonner et faire en sorte que ce harcèlement psychologique cesse une fois pour toutes et ce, conformément à la *Loi sur les normes du travail*, à la Convention collective 2007-2010 (pièce S-1) et à la *Politique du Centre communautaire juridique de Montréal sur le harcèlement psychologique* (pièces S-26 et/ou E-6).

[37] Dans ces circonstances, je ne crois **pas nécessaire d'élaborer davantage** sur la notion de harcèlement psychologique que l'on retrouve définie aux 3 endroits suivants, dans le présent dossier :

37.1. à l'article 81.18 de **la *Loi sur les normes du travail*** (voir son libellé, dans la section B) de l'Annexe II ci-jointe) ;

37.2. à la clause 1.03 de **la Convention collective** 2007-2010 (pièce S-1) (voir la section A) de cette même Annexe II) ;

37.3. aux paragraphes 2, 3 et 4 de **la *Politique du Centre*** *communautaire juridique de Montréal sur le harcèlement psychologique* (S-26 et/ou E-6) (voir son libellé *in extenso*, dans l'Annexe III, aussi ci-jointe).

[38] Somme toute et à vrai dire, **la seule véritable question** qui se pose en l'espèce, est donc la suivante :

Qui a harcelé qui ? Est-ce le plaignant ou plutôt ses collègues avocat(e)s au bureau concerné ?

[39] J'ai déjà reproduit en entier **l'énoncé de tous les divers incidents** de harcèlement psychologique que se sont, tour à tour, reprochés les 2 parties en cause, avant la tenue du présent arbitrage (voir la section I de la présente sentence arbitrale).

[40] Dans leurs plans d'argumentation, les 2 procureurs au dossier ont **regroupé différemment les incidents reprochés**, voire ajouté certains incidents, en fonction de la preuve offerte, le tout en respectant une certaine chronologie, mais en donnant évidemment une interprétation différente à ces divers incidents.

[41] Pour ne pas allonger inutilement la présente sentence arbitrale, je ne crois pas opportun de reprendre un à un tous et chacun de ces incidents, qui se trouvent déjà relatés, avec témoins et pièces à l'appui, dans le **plan d'argumentation syndical (26 pages – 42 longs paragraphes) et** dans le **plan d'argumentation patronal (38 pages – 311 paragraphes)**, tous deux fort détaillés.

[42] Étant donné que la *Loi sur les normes du travail* (article 81.18 (2)) précise qu'**une seule conduite grave** est suffisante pour constituer du harcèlement psychologique, j'estime pour ma part qu'il est suffisant de **ne se pencher que sur les principaux incidents** du harcèlement psychologique qui ont eu cours au bureau concerné, durant la longue période en litige susmentionnée.

[43] Si l'épineuse question est de savoir qui a harcelé qui dans le présent litige, voici que **le début des hostilités** varie aussi d'une partie à l'autre :

43.1. Selon la partie **patronale**, le harcèlement psychologique de la part du plaignant a commencé du harcèlement psychologique **en février 2006**, soit lors du dîner organisé par le personnel de soutien, pour souligner le départ de la stagiaire Me K. LC. ;

43.2. Selon le **plaignant**, le harcèlement psychologique qu'il a subi des autres avocat(e)s du bureau concerné, n'aurait eu lieu qu'**en février 2007**, du moins selon son résumé sommaire chronologique (pièce S-4 b), précitée au paragraphe 16 de la présente sentence arbitrale), son grief de harcèlement psychologique (S-2 précité), présentement seul en litige, n'ayant par ailleurs été déposé **que le 31 mars 2009** !

[44] Dans son plan détaillé de plaidoirie, le procureur patronal a identifié **4 situations** où, pour la première fois depuis son arrivée en 1988 au bureau concerné, le comportement du plaignant a été remis en cause par ses collègues de travail.

[45] D'abord, il y a eu **la réunion de bureau du 24 février 2006**, où le plaignant s'est mis à «contre-interroger», de façon agressive selon tous les témoins entendus, la secrétaire Mme D.A., qui était l'organisatrice du dîner ci-haut mentionné, et qui n'avait pas invité toutes les secrétaires, ce qui avait alors créé des frictions entre elle et l'adjointe du plaignant, Mme C.J. qui, incidemment, n'était pas encore sa conjointe à ce moment-là :

45.1. Sous le coup du contre-interrogatoire agressif du plaignant, Mme D.A. s'est même **mise à fondre en larmes** et ce, devant tout le personnel de soutien et devant tous (toutes) les avocat(e)s alors présent(e)s ;

45.2. Selon la prépondérance de la preuve, Me G. LF. et Me D. BL. sont allées rencontrer le plaignant après cette réunion de bureau pour **lui reprocher, avec raison**, d'avoir agi ainsi et lui rappeler qu'il s'exposait au dépôt d'une plainte de harcèlement psychologique, de la part de la secrétaire D.A.

[46] Ensuite, probablement **aux alentours de février 2006**, voici que le plaignant s'est présenté, sans préavis, au dîner hebdomadaire du vendredi entre les avocat(e)s du bureau, en compagnie de son adjointe Mme C.J. :

46.1. Faisant en sorte de **briser une tradition** existant «depuis des lunes» et voulant que les avocat(e)s se retrouvaient entre eux (elles) seulement, afin de discuter des affaires ne concernant pas le personnel de soutien ;

46.2. Le moins que l'on puisse dire, c'est que plutôt que de mettre ses collègues devant un fait accompli et de leur imposer la présence de sa secrétaire, le plaignant aurait dû obtenir **au préalable leur aval**, certain(e)s avocat(e)s lui ayant exprimé par la suite, leur désir fort légitime de se retrouver entre eux (elles), comme par le passé, au moins un seul dîner par semaine ;

46.3. L'on verra un peu plus loin, qu'un peu plus tard, le plaignant s'est même isolé complètement dans son bureau pour dîner, avec sa secrétaire, **la porte fermée**.

[47] Également, à **l'été 2006**, il y a eu une autre situation qui a de nouveau impliqué un membre du personnel de soutien, soit Mme M.L., grande amie de l'adjointe du plaignant, soit Mme C.J. :

47.1. Contre toute attente, le plaignant a alors pris position en faveur de l'employée de soutien, **plutôt que d'assumer la défense des intérêts** d'une avocate syndiquée du bureau concerné, soit Me D.BL., qu'il avait pourtant le mandat de représenter en sa qualité de président du Syndicat des avocat(e)s de l'Aide juridique (fonction qu'il occupait depuis 1996) ;

47.2. Après que Me D.BL. ait mis au courant ses collègues de la position du plaignant dans son dossier, ce dernier est rentré agressivement dans le bureau de l'avocat(e) en question et a demandé à Me G.LF. de l'accompagner pour agir non pas en qualité de médiatrice (comme elle le souhaitait), mais plutôt comme témoin de ce qu'il avait alors à dire, **comportement agressif que jamais le plaignant n'avait eu auparavant**.

[48] Enfin, à l'**automne 2006**, survient le refus des avocat(e)s du bureau concerné de participer à la médiation du personnel de soutien, médiation rendue nécessaire suite à la formation de deux clans bien campés, l'adjointe du plaignant Mme C.J. se situant dans le clan minoritaire :

48.1. Le plaignant a **fortement recommandé** à ses collègues avocat(e)s de participer à cette médiation du personnel de soutien, mais ceux(celles)-ci ont finalement décidé de ne pas suivre son mot d'ordre ;

48.2. De toute évidence, c'est à partir de ce 4e incident que le plaignant a **complètement changé son attitude bienveillante** envers ses collègues, pour ne pas dire définitivement «viré son capot de bord», comme on le dit si bien en langage populaire.

[49] Dans son plan d'argumentation détaillé, le procureur syndical **a justifié un à un** les 4 incidents ci-dessus, en faveur du plaignant :

49.1. La secrétaire D.A. avait décidé de **mettre à l'écart** certaines employées de bureau et donc, de ne pas les inviter au dîner de départ de la stagiaire ;

49.2. C'est seulement en février 2006 (**et non plusieurs années auparavant**), que les collègues avocat(e)s ont pris la décision de ne pas inviter les secrétaires à dîner avec eux (elles) les vendredis midis ;

49.3. S'il est vrai que le plaignant a dit à Me D. BL. qu'il ne la représenterait pas, advenant une mesure disciplinaire qui serait imposée à cette dernière en raison de son comportement avec la secrétaire Mme M.L., voici que **ce serait le plaignant (et non Me N.D.**, comme l'allègue l'avocate concernée), qui aurait obtenu la suspension de la convocation de Me D. BL. par la direction ;

49.4. La partie patronale **aurait dû faire des démarches pour convaincre** les avocat(e)s de participer à la médiation du personnel de soutien, vu que les conflits entre les secrétaires ont des répercussions sur les avocat(e)s.

[50] En toute déférence pour l'opinion contraire, **je n'ai pas à évaluer le bien-fondé ou non** des prises de position que le plaignant a pu adopter à l'égard de chacun des 4 incidents susmentionnés. Ce qui importe, c'est son attitude d'alors et son comportement ultérieur !

[51] En effet, la doctrine prévalant en matière de conflit est unanime pour dire que dans un milieu de travail donné, tous et toutes **ne peuvent partager la même opinion**. Ce qui est répréhensible, c'est de vouloir faire accepter à tout prix ses prises de position aux autres, que ce soit en s'isolant totalement, ou au contraire, en s'imposant agressivement.

[52] Selon tous les témoins entendus, exception faite du plaignant et de sa conjointe, les nouveaux comportements du plaignant **ont définitivement rompu l'harmonie entre avocat(e)s**, voire le climat de «franche camaraderie», qui régnait jusqu'alors au bureau concerné, depuis son arrivée en 1988 (soit depuis près de 20 ans).

[53] Mais il y a plus ! Les 4 incidents ci-haut ont révélé à tous et toutes un collègue **agressif et intimidant**, le plaignant ayant jusque-là été vu par tous et toutes comme un «gentleman», un confident aimable et serviable, jouissant d'une «aura» comme président du Syndicat, et ayant de bonnes relations avec l'Employeur.

[54] La prépondérance, voire la vraisemblance de la preuve offerte, supporte le fait que le plaignant **ait bien mal accepté** que ses opinions, prises de positions, recommandations, ou actions ne soient plus endossées par ses collègues avocat(e)s, comme par le passé.

[55] De là à conclure que ces 4 incidents soient à l'origine de **sa décision de s'isoler** et de ne plus dès lors aller manger avec ses collègues avocat(e)s, il y a pour moi, à mon humble avis, un pas qui se franchit aisément !

[56] Il n'y a «**pas à chercher de midi à 14 heures**» la raison pour laquelle le plaignant a décidé dès lors de ne plus manger à la cuisine du bureau le midi avec tout le personnel du bureau, ni d'aller au restaurant avec ses collègues avocat(e)s, les vendredis midi.

[57] C'est en effet lui-même qui a déclaré, le 1er décembre 2006, à son directeur Me R.G., que la seule raison pour laquelle il restait à travailler au bureau concerné, **c'était compte tenu de son adjointe, Mme C.J. !**

[58] En effet, le seul motif noté par Me R.G. le 1er décembre 2006, soit de façon contemporaine, sur un autocollant jaune (pièce E-14), est le suivant : «***Besoin d'un changement d'air****. Reste au bureau pour* [C.J.]».

[59] Certes, le plaignant a par la suite invoqué **plusieurs raisons qui ont varié**, afin de justifier son «besoin de prendre ses distances» par rapport à ses collègues :

59.1. Outre son directeur de bureau Me R.G., le plaignant dit **avoir informé l'ensemble de ses confrères et consœurs**, de sa décision de ne plus désormais dîner avec eux (elles), ce qui a été démenti par tous et toutes ;

59.2. Près de 2 ans plus tard… il se rabat sur avoir voulu **éviter un «burn-out»**. À noter que ce nouveau motif, allégué dans sa lettre de protestation (pièce S-18), coïncide justement avec la réception de sa lettre de réprimande du 28 octobre 2008 (pièce S-17 aussi précitée) ;

59.3. Lors du présent arbitrage, le plaignant nous a parlé aussi de **son fils** qui était revenu à la maison et avec qui il dînait, sa résidence étant alors située près du bureau ;

59.4. **Me A.Q.** ne dîne que rarement avec ses collègues. Cependant, force m'est d'ajouter que le plaignant a omis de dire, du même souffle, qu'il n'en était pas de même pour lui depuis son arrivée au bureau en 1988 !

[60] Si *a priori*, je peux fort bien concevoir que la décision d'aller manger chez soi est ce qu'il y a de plus personnel pour un(e) salarié(e), encore faut-il prendre en compte **la manière, voire l'absence totale d'annonce aux collègues**, pour changer une tradition qui avait cours depuis toujours ou presque, au bureau, comme le lui ont d'ailleurs reproché notamment Me N.D., Me K. L. R et Me J.P.

[61] La suite de l'histoire nous apprendra que c'est à compter de ce moment-là, soit à la fin de 2006, que le plaignant **a commencé à prendre ses distances**, de sorte à amener une détérioration graduelle, voire certaine, du climat de travail.

[62] Pour rester sur la question des dîners avec ses collègues, voici qu'à la mi-2007, jusqu'en novembre 2008, le plaignant coupe tous les ponts et décide tous les midis **de dîner dans son bureau, avec sa secrétaire, la porte fermée**… devant la cuisine où tout le personnel (soutien et avocat(e)s) mange la majorité du temps !

[63] Et même en supposant un seul instant que le plaignant n'ait jamais alors décidé de s'isoler du reste du bureau, que ce soit le 1er décembre 2006 ou à la mi-2007, voici que son comportement **durant les Fêtes** atteste éloquemment du contraire :

63.1. **Ainsi, au Party de Noël 2006**, le plaignant est certes présent à la table du personnel du bureau, mais il n'adresse pas la parole à personne, sauf à son adjointe Mme C.J., laissant cette dernière répondre à sa place aux questions que lui pose sa collègue Me D.BL. ! ;

63.2. **Au dîner de Noël 2006**, le plaignant et son adjointe Mme C.J. sont absents, de même que lors de la traditionnelle dégustation du vin mousseux, offert par le huissier du bureau.

[64] De même, **lors des Fêtes 2007**, soit après avoir fait subir à ses collègues de travail, divers et nombreux incidents de harcèlement psychologique (dont je ferai état ultérieurement) :

64.1. Voici que **le plaignant en rajoute,** en allant s'asseoir carrément à une autre table que celle des avocat(e)s du bureau concerné, selon toutes les versions entendues lors du présent arbitrage ;

64.2. Qui plus est, le plaignant et sa nouvelle conjointe, Mme C.J., **brilleront par leur absence** au dîner de Noël du bureau, qui aura lieu un peu plus tard au cours du mois de décembre 2007.

[65] Vint enfin le **Party de Noël 2008** :

65.1. **De façon théâtrale**, pour paraphraser le procureur patronal, le plaignant, alors accompagné de son adjointe et conjointe, soit Mme C.J., a déplacé une bourse sur une chaise, a déposé son verre sur la table et a pris ainsi possession d'une table où toutes les places étaient déjà prises ;

65.2. La réaction de ses collègues de travail n'a pas tardé à se faire sentir : Ils (elles) se sont déplacé(e)s vers une autre table. **Et pour cause** !

65.3. Le plaignant **a ensuite de lui-même migré** vers la table où se trouvaient assis le directeur général (Me C.H.) et la directrice des services juridiques (Me L.L.), ce qui a eu l'heure de renforcer le sentiment de mépris et dénigrement, du plaignant à leur endroit ;

65.4. Au paragraphe 264 de son plan d'argumentation, le procureur patronal a écrit ceci, avec raison : «*C'est **une démarche planifiée et orchestrée** pour amener une réaction de la part de ses collègues, en plus, en présence de membres de la direction générale.*».

[66] **Autre incident social**, si je peux m'exprimer ainsi, c'est-à-dire un incident qui est survenu en dehors du cadre normal de travail, et qui reflète le changement du comportement du plaignant envers ses collègues avocat(e)s : Il s'agit du mariage d'une employée de soutien Mme M.R.M., le 16 juin 2007, mariage auquel certain(e)s avocat(e)s étaient invité(e)s avec leurs conjoint(e)s :

66.1. Certes, le plaignant et son adjointe, nouvellement conjointe, soit Mme C.J., y ont été **invités** et y ont participé. Le problème n'est pas là ! ;

66.2. Assis à une autre table, le plaignant **ne leur a aucunement adressé la parole**, pendant toute cette soirée-là, les témoignages de Me K.L.R., J.P. et R.G. ne laissant aucun doute à ce sujet.

[67] **Au dîner de départ de Me D. BB.** en octobre 2007, soit le seul avocat pour qui le plaignant avait encore de la considération, voici que ce même plaignant a continué à s'enfermer dans son mutisme et à ne plus adresser la parole à personne, avocat(e)s et secrétaires confondu(e)s :

67.1. En réponse à une question d'une secrétaire, le plaignant a ainsi justifié **sa présence pour la forme** : «Je fais cela juste pour [Me D. BB.]» ;

67.2. **Il n'a même pas alors répondu** à une autre secrétaire qui lui parlait d'un problème d'eau, ayant alors cours dans leur quartier.

[68] Certes, va-t-on me rétorquer, les Partys et dîners de Noël, ainsi que les 2 incidents sociaux ci-haut relatés, se sont produits **en dehors** du cadre normal de travail.

[69] Mais voici que la Politique de harcèlement psychologique de l'Employeur (pièces S-26 et/ou E-6) prévoit expressément qu'elle «*s'étend autant au milieu du travail, qu'à celles qui peuvent être tenues* ***en autres circonstances et lieux****, reliés à l'emploi*», mais évidemment dans la mesure où les conduites fautives «*portent préjudice à la personne dans le cadre de son emploi*», tel que décrété à l'article 1.3 de cette même Politique de harcèlement psychologique.

[70] Et même en supposant un seul instant que nous devrions faire abstractions de ces incidents survenus en dehors du cadre de travail dans un bureau d'avocat(e)s d'Aide juridique, voici que le plaignant a adopté un comportement tout aussi répréhensible lors des **3 réunions de bureau** qui se sont déroulées en 2007, soit le 22 mai (E-16 et E-27), le 5 juillet (E-17 et E-28), ainsi que le 12 octobre 2007, lesquelles font assurément partie de ses tâches comme avocat à l'Aide juridique

70.1. **Tous les témoins présents** lors de ces 3 rencontres, incluant Me D. BB. (soit le seul favori du plaignant), ont attesté de la conduite agressive et de confrontation du plaignant à l'endroit du directeur du bureau, soit Me R.G., ce qui ne s'était jamais vu de 1988 à 2006 ;

70.2. Lors de la réunion du **22 mai 2007**, Me D.BL. a notamment témoigné à l'effet que le plaignant était arrivé, avait «tassé» ses affaires pour s'asseoir juste à côté du directeur du bureau et que par la suite, il n'avait alors cherché que la confrontation avec son directeur, soit Me R.G. ;

70.3. À la réunion de bureau du **5 juillet 2007**, Me R.G. et le plaignant étaient assis à l'extrémité chacun de la table. Tous (toutes) les avocat(e)s alors présent(e)s ont témoigné à l'effet que le climat était alors tendu, que le plaignant était agressif, qu'il coupait souvent la parole à R.G. et qu'il le « picossait » sur des rapports ;

70.4. Quant à la troisième réunion du **12 octobre 2007**, le plaignant ne s'y est pas présenté, prétextant qu'il était trop occupé et ayant plutôt transmis ses commentaires par écrit, alors qu'il se trouvait dans son bureau pendant ce temps-là.

[71] Contre toute attente, au début de l'année 2008, **c'est le plaignant qui décide** qu'il devrait y avoir une réunion de bureau, prétextant que «cela faisait un bon bout de temps qu'il n'y en avait pas eue» !

[72] Compte tenu de ses comportements lors des 3 réunions en 2007, et vu son attitude harcelante tout au long de 2007, les collègues avocat(e)s ont évidemment mal réagi à l'intervention d'un des leurs, qui **ne leur parlait plus, ne les saluait plus et ne démontrait aucun intérêt pour eux (elles)**, allant même jusqu'à afficher plutôt une attitude agressive et méprisante à leur endroit depuis 2006.

[73] «**No wonder**», pour reprendre une expression courante, que les collègues avocat(e)s aient refusé ses ajouts à l'ordre du jour établi par le directeur du bureau concerné de l'époque, notamment du fait qu'il s'agissait de sujets relevant des droits de gérance de l'Employeur (pièce S-10 en liasse).

[74] Mais voici que **«le comble du comble»**, si je puis m'exprimer ainsi, est atteint lors de la réunion de bureau du 20 mars 2009, où manifestement le plaignant est allé beaucoup trop loin et a délibérément «perdu les pédales», comme on le dit dans le langage courant.

[75] **À preuve**, le compte-rendu de cette fameuse réunion qui est rédigée par Me A.Q. qui, jusqu'alors, n'avait reproché aucun incident de harcèlement psychologique avec en particulier le plaignant, sa personnalité lui dictant d'éviter à tout prix quelque confrontation que ce soit.

[76] Dans ce **compte-rendu (E-62)**, rédigé de façon contemporaine à cet autre triste incident, je relève particulièrement les éléments suivants que Me A.Q. y a notés et qui attestent de façon éloquente du comportement agressif et méprisant du plaignant, envers ses collègues de travail et le directeur du bureau concerné :

76.1. Après que l'ajout de 8 points à l'ordre du jour ait été refusé par l'ensemble des avocat(e)s présent(e)s à cette réunion de bureau : «***Un langage de sourds est survenu**, puisque* [le plaignant] *a nié le fait qu'il existait un contentieux entre lui-même, le directeur et les autres avocats dans le bureau*» (voir l'ordre du jour E-50 vs celui du plaignant E-51 et/ou E-8) ;

76.2. Après que le directeur de bureau Me R.G. **ait demandé sans succès au plaignant de mettre de côté ce contentieux**, pour que la réunion puisse être constructive, «*Me* [A.Q.] *a suggéré de suspendre le dernier point (dîner de Noël) et de commencer la réunion*» ;

76.3. N'ayant manifestement pas apprécié l'intervention de sa collègue Me A.Q., et alors que la réunion allait débuter, voici que le plaignant **a demandé ironiquement au directeur** : «*J'aimerais savoir qui préside la réunion ?*» ;

76.4. Alors que le directeur faisait état de rapports statistiques, le plaignant «***lisait un texte*** *qui n'avait aucun lien avec le sujet discuté*», de noter Me A.Q., volumineux document qu'il avait délibérément placé devant lui ;

76.5. Après que le directeur ait demandé d'avoir l'attention de tous, et s'étant déjà adressé au plaignant à 2 reprises pour qu'il cesse sa lecture, le plaignant a impoliment, voire de façon arrogante, rétorqué à son directeur, qu'il «***pouvait économiser sa salive***» !

76.6. Et ce, «***puisqu'il était comme les femmes****, il était capable lui, de faire deux choses en même temps*». Or, la majorité des avocats, dont 2 jeunes remplaçantes, qui étaient tous attentivement assis autour de la table de conférence, était alors justement des femmes !

76.7. Et, de noter par la suite Me A.Q. : le plaignant «*a continué de lire son document devant tous et chacun,* ***ignorant la demande du directeur***» ;

76.8. Alors qu'un autre point du jour était discuté, «***un dialogue de sourds a rejailli de nouveau****.* [Le plaignant] *a dit qu'il contestait cette décision*». Il a de plus répliqué de façon cinglante à l'intervention de sa collègue de longue date, Me G. LF. ;

76.9. Au dernier paragraphe, Me A.Q. a noté ceci : «[le plaignant], ***sur un ton très méprisant****, pour l'ensemble des personnes présentes à la réunion, a affirmé qu'il ne voyait plus la pertinence de continuer cette réunion puisqu'il n'était pas possible de traiter d'aucun sujet*» ;

76.10. N.B. : Pour paraphraser par ailleurs le procureur patronal, le plaignant donnait ainsi à entendre ceci : «***Hors*** **[R.F.],** ***point de salut***» !

76.11. Après quoi, le plaignant «***s'est levé, a quitté la salle de réunion***», sans aucunement solliciter la permission du directeur qui présidait cette réunion de bureau ;

76.12. Me A.Q. a ensuite noté ceci, toujours dans son compte-rendu : « [Me G. LF.], *Me* [K. LV.], *Me* [R.G.] *et moi-même* ***étions en état de choc****, de constater l'attitude du* [plaignant]» ;

76.13. Peu après, **sur un ton «*ironique et empreint de sarcasme*»**, voici que le plaignant «*a ouvert à nouveau la porte en affirmant : je ne comprends pas, la réunion a encore lieu ?*» ;

76.14. Lors du présent arbitrage, Me G.LF. a témoigné à l'effet que le plaignant et son adjointe Mme C.J. **écoutaient et riaient** dans la salle à côté !!!

[77] Trois jours plus tard, soit le 23 mars 2009, cette même Me A.Q., encore sous le choc du comportement inacceptable que le plaignant avait affiché lors de la réunion du bureau ci-haut résumée, a écrit **une lettre (pièce E-63)**, que je crois utile de reproduire *in extenso*, histoire de mieux faire ressortir les effets néfastes subis par les collègues du bureau, d'où la demande polie mais ferme de Me A.Q. pour solliciter l'intervention de la Direction générale, afin de faire cesser une fois pour toutes le harcèlement psychologique qui avait cours depuis trop longtemps :

> «[1] *Je désire, par la présente, vous faire part des* ***graves problèmes*** *que je vis actuellement au bureau* [concerné].
>
> [2] *Vendredi le 20 mars dernier, une réunion d'avocats a eu lieu, à la demande de notre directeur, Me* [R.G.].
>
> [3] *Cela fait près de trois ans que je n'ai pas assisté à des réunions de bureau, vu mon congé de maternité et l'atmosphère du bureau.* ***Depuis le printemps 2008, [le plaignant] ne m'adresse plus la parole*** *et depuis janvier 2009, nous ne nous saluons même plus.*
>
> [4] *Bien que j'aie appuyé mes collègues de travail (Mes* [N.D.], [G. LF.], [J.P.], [D. BL.] *et* [K.L.R.]) *relativement à la plainte de harcèlement psychologique qui vous a été transmise le 6 mai 2008,* ***je n'ai pas été aussi touchée qu'aujourd'hui****.*
>
> [5] *Ainsi, lors de la réunion du 20 mars,* ***j'ai été témoin que*** **[le plaignant]** ***a fait preuve d'un manque de respect flagrant, de mépris et d'arrogance envers notre directeur****, Me* [R.G.].
>
> [6] *J'ai été témoin que* [le plaignant] *a fait preuve d'un manque de respect flagrant, de mépris et d'arrogance* ***envers Mes*** **[G. LF.], [K. LC.], [K. LV.]** ***et moi-même****.*
>
> [7] *Durant toute la durée de la réunion,* [le plaignant] *avait un texte volumineux devant lui, qu'il semblait lire tout en écoutant les échanges qui se faisaient entre avocats. Interrogé sur le fait qu'il lisait pendant que Me* [R.G.] *présidait la réunion,* [le plaignant] *a rétorqué «qu'il était capable de faire deux choses en même temps, comme les femmes…»*
>
> [8] *D'entrée en jeu,* [le plaignant] *a ajouté les points suivants qu'il désirait discuter dans le point «varia» :*
>
> - *Établissement de réunions d'avocats statutaires ;*
> - *Établissement de réunions avec le personnel de soutien ;*
> - *Remplacement des avocats absents et retraités ;*

- *Remplacement des secrétaires ;*
- *Publicité sur les armoires de cuisine ;*
- *Ne plus envoyer de mémos sur papier ;*
- *Disposition des dossiers fermés destinés à être détruits ;*
- *Annulation du dîner de Noël 2008.*

[9] *La majorité des questions soulevées par* [le plaignant] *semblaient, quant à moi, relever de l'administration du bureau et n'avaient pas à être débattues dans une réunion d'avocats.*

[10] **[Le plaignant]** ***a insisté sur l'importance de présenter ses points****. Je l'ai invité à reparler du dîner de Noël une autre fois puisque nous n'étions pas près d'en organiser un à ce moment-là. Je lui ai aussi demandé s'il avait d'autres points à ajouter, sur quoi il a répondu non. Comme j'ai alors dit «OK, go !», il a lancé, d'un ton narquois : «Qui préside la réunion ici ?» Je lui ai alors répondu : «C'est Me* [R.G]*.» Me* [R.G.] *a aussi répondu : «C'est moi.» Ce à quoi* [le plaignant] *a rétorqué : «Avec l'intervention que je viens d'entendre, je ne savais plus qui présidait la réunion !»*

[11] *Durant toute la réunion, tant les réponses que* ***les remarques faites par*** **[le plaignant]** ***étaient déplacées, sarcastiques et irrévérencieuses****. Je ne vous donne ici que les grandes lignes…*

[12] *Lorsque j'ai quitté la réunion, on était rendu au point «varia». Bien que je sois allée chercher ma petite fille à la garderie, je suis revenue au bureau afin d'assister à la fin de la réunion. Or, à mon retour, à peine quinze minutes plus tard, on m'a appris que la réunion était terminée parce que* **[le plaignant]** ***y a mis fin en se levant et en quittant la salle de réunion****.*

[13] *Et quand je suis allée voir tous mes confrères et consœurs, je dois dire qu'ils étaient* ***tous très ébranlés****.*

[14] *Comment peut-on expliquer que de jeunes avocates, remplaçantes, soient impliquées de la sorte ?* ***Qu'elles soient mises en plein milieu d'une guerre froide alors qu'elles n'ont rien à voir avec toute la situation de ce bureau ?*** *Qu'elles soient si affectées par la situation du bureau qu'elles en* ***souffrent physiquement, en silence, de peur de perdre leur emploi*** *?*

[15] *Comment peut-on expliquer que* ***depuis octobre 2008, j'ai perdu deux de mes collègues, partis en congé de maladie*** *?*

[16] *Comment peut-on expliquer que* ***le personnel de soutien soit aussi affecté par ce conflit qui ne le concerne nullement*** *?*

> [17] *Comment peut-on expliquer que* ***jusqu'à maintenant, j'ai gardé le silence face à la situation intolérable que vivent mes collègues de travail****?*
>
> [18] *Je ne peux répondre qu'à la dernière question. Parce que jusqu'à vendredi le 20 mars dernier, je n'ai jamais eu à confronter* [le plaignant]. *Parce que je comprends maintenant ce que vivent mes collègues : anxiété, frustrations, défaitisme, dépression, peur. Parce que* ***je ne veux plus vivre dans un bureau où une seule personne sème la zizanie alors que tous les autres désirent travailler en collégialité, en harmonie et en entraide****. Parce que je ne veux plus travailler dans un bureau où de nouveaux visages vont se pointer à chaque deux mois parce que mes collègues de travail sont trop faibles pour venir affronter «****le démon du midi****». Parce que je ne veux plus parler de mes problèmes du bureau à la maison.* ***Cette situation est intolérable et ne peut plus durer****.*
>
> [19] ***Cela va bientôt faire neuf ans que je travaille au sein de l'Aide juridique****. Cela va faire bientôt neuf ans que vous m'avez témoigné de votre confiance en m'engageant comme avocate permanente. Aujourd'hui, plus encore, je suis fière de travailler pour l'Aide juridique. Je crois avoir toujours rempli mes obligations professionnelles avec courtoisie, professionnalisme et dignité.*
>
> [20] *Je vous demande aujourd'hui, respectueusement, de tenir compte de ce que je vous relate et d'****agir avant qu'il ne soit trop tard****. Je vous demande de régler, une fois pour toutes, le problème du climat de travail* [au bureau concerné].
>
> [21] *Vous remerciant de l'attention que vous porterez à la présente, veuillez agréer, Me* [L.L.], *Me* [C.H.], *mes salutations distinguées*. »
>
> (Caractères gras ajoutés, ainsi que numérotation des paragraphes et les crochets ajoutés afin de préserver l'anonymat).

[78] À mon humble avis, cet incident du 20 mars 2008, est très révélateur du comportement **irrespectueux, agressif, harcelant et intolérable** que le plaignant a eu envers son directeur et ses collègues de travail, une telle conduite étant totalement inacceptable dans un milieu de travail professionnel et civilisé !

[79] **En toute déférence pour l'opinion contraire** exprimée par le procureur syndical au paragraphe 39 de son plan d'argumentation, je ne crois vraiment pas que le plaignant «*se sentant ignoré*», ait alors été **une pauvre victime**. Au risque de me répéter, tout est dans la manière d'exprimer son point de vue aux autres !

[80] En l'espèce, le plaignant a **véritablement joué un rôle de harceleur** qui, coûte que coûte, veut faire passer ses points à l'ordre du jour. Devant le refus de ses collègues d'endosser sa position, il s'est mis à déconsidérer son directeur et ses collègues, a adopté une conduite vexatoire et grave, portant ainsi atteinte à la dignité de ses confrères et consœurs, produisant un effet nocif continu (depuis 2006) et créant de toutes pièces un milieu de travail néfaste pour tous et toutes !

[81] D'ailleurs, il est remarquable de constater qu'à l'exception du plaignant, plusieurs des avocat(e)s au bureau concerné d'Aide juridique **sont tombé(e)s malades** à la suite de la dégradation progressive mais certaine du climat de travail, résultant du nouveau comportement adopté par le plaignant à compter de 2006 :

81.1. **Me D. BL.** a été la première à devoir s'absenter du bureau pour cette raison et ce, de septembre 2008 au décembre 2009. Lors de la 14e journée du présent arbitrage, elle a même complètement fondu en larmes, en relatant les divers incidents qui l'ont définitivement marquée à jamais ;

81.2. Puis ce fut au tour de **Me J.P.**, durant toute l'année 2009 (voir ses certificats médicaux, sous S-23 en liasse). C'est ce même avocat que le plaignant a fortuitement croisé et apostrophé de nouveau au Palais de justice de Montréal, au début de l'année 2012, soit plus de 2 ans après son congédiement (voir ma 2e sentence interlocutoire du 16 mars 2012) ;

81.3. **Me G. LF.** qui, en janvier 2009, a consulté un avocat de pratique privée avec Me J.P. susmentionné, au sujet de la situation de harcèlement psychologique qu'ils vivaient au travail. Elle a même songé à déposer un grief individuel après la fameuse réunion du 20 mars 2009, où elle n'était même plus capable de composer le numéro de téléphone de son conjoint. Elle est en invalidité totale et permanente depuis le 23 octobre 2009, pour des problèmes de vision, et n'est jamais revenue depuis lors au bureau ;

81.4. Le directeur, **Me R. G.**, que tous ont décrit comme ayant vieilli de 10 ans, étant sans énergie, blanc et livide, à la suite de diverses confrontations que lui a fait subir le plaignant, surtout à compter d'août 2007, où il a même cru bon d'aviser la directrice des services juridiques, soit Me L.L., de ce dont il avait été victime de la part du plaignant. Dans le cadre du programme de soutien aux employé(e)s de l'Aide juridique, le directeur de l'époque nous a avoué avoir dû consulter pour la première fois de sa vie une psychologue, après avoir demandé d'être muté à un autre bureau d'Aide juridique (pièce E-69). Il a finalement pris sa retraite en juillet 2010.

[82] Mais il n'y a pas que ses collègues avocat(e)s et son directeur de bureau que le plaignant a agressés psychologiquement. **Il y a également la direction générale** du présent Employeur que le plaignant a ridiculisé, nommément le directeur général, soit Me C.H., et la directrice des services juridiques de l'époque, Me L.L.

[83] Et ce, non seulement en ne donnant pas suite à la réprimande du 28 octobre 2008 (S-17 précité), mais aussi **en exagérant les «gestes de civilité de base»** que le directeur général lui a enjoint de poser afin de «rétablir une communication fluide et respectueuse» envers son directeur Me R.G. et aussi, envers ses collègues.

[84] Je passe volontairement sous silence **le retour «triomphant» du plaignant** à la cuisine du bureau, après 2 ans d'absence de sa part, retour que tous (toutes) ses collègues ont perçu comme étant de la provocation.

[85] Pour les fins de la discussion, je prends pour acquis, **pour un seul instant**, que tous (toutes) les avocat(e)s du bureau et l'ensemble du personnel de soutien auraient mal interprété le comportement du plaignant jusqu'à son relevé provisoire du 8 avril 2009 (pièce S-6 précitée), comme l'a notamment soutenu le procureur syndical au paragraphe 30 de son plan détaillé d'argumentation.

[86] Comment alors valablement expliquer que le plaignant se mette désormais à saluer ses collègues, dont nommément Me N.D. et Me G. LF. qui étaient là depuis son arrivée au bureau en 1988 (soit depuis 20 ans) et qui s'étaient même fréquentés en dehors du bureau, **en les appelant «maître», et en les vouvoyant** ?!!

[87] **Si vraiment le plaignant avait voulu véritablement reprendre les relations** de «franche camaraderie», voire même de longue amitié, envers ces 2 avocats qu'il connaissait depuis longue date dans ce très-très petit bureau d'Aide juridique, où les bureaux des avocat(e)s sont côte à côte (voir le plan E-1, et la liste des avocat(e)s, en 2006-2007-2008, sous E-13), je n'ai aucun doute qu'il les aurait de nouveau appelé par leurs prénoms et les aurait certainement tutoyé, comme il l'avait toujours fait avant 2007 !

[88] Il en va de même pour le directeur Me R.G., que le plaignant a tutoyé dès l'arrivée de ce dernier au bureau en 1998 (soit pendant 10 ans) et à qui **le plaignant a exigé de se faire vouvoyer** à compter de 2008 (voir les notes manuscrites que Me R.G. a prises, les 22 janvier et 7 mars 2008, respectivement déposées sous les cotes E-20, E-25 et E-26).

[89] Si vraiment le plaignant avait voulu rétablir de meilleures relations avec son directeur de bureau, il se serait calmement et non agressivement assis avec lui, pour voir ce qu'il pouvait faire pour corriger le tir, au lieu de saluer sarcastiquement Me R.G. avec **des bonjours théâtraux et des formules de p3olitesse exagérées,** telles «Monsieur le directeur» (E-23 et E-24) et «Mes très sincères salutations» (pièce E-24), sans compter tous les divers petits gestes que le plaignant a posés à son endroit et que Me R.G. a notés de façon contemporaine, comme par exemple E-22, E-32 à E-35, E-41 à E-43, E-45, E-46, E-48 et E-49, E-52, ainsi que E-66.

[90] Tous et toutes les avocat(e)s qui ont défilé devant moi en arbitrage, ont témoigné au même effet, du style suivant: **«[Le plaignant] *n'était plus le même qu'avant*»**. Il y a non seulement eu escalade du harcèlement psychologique que le plaignant leur a fait vivre à compter de 2006, mais aussi grave détérioration du climat de travail harmonieux qui prévalait jusqu'alors, les choses allant en s'empirant jusqu'à son relevé provisoire du 8 avril 2009, survenu avant son congédiement du 21 octobre 2009.

[91] **Tous ces témoignages affirmatifs**, vraisemblables, cohérents, constants, calmes et probables, corroborés par surcroit par des notes prises à l'époque pertinente, pèsent lourdement dans la balance, au point que je ne peux les ignorer et que je dois nécessairement leur accorder plus de crédibilité qu'au témoignage du plaignant, qui est de pure négation et qui a tout intérêt à gagner sa cause (voir la **1ère autorité patronale**, dans la section B) de l'Annexe I ci-jointe).

[92] Qui plus est, le plaignant est **seulement corroboré en partie par sa secrétaire**, qui est devenue en cours de route aussi sa conjointe, et qui a donc aussi tout intérêt à ce que le plaignant gagne sa cause.

[93] Quant à la 4e et dernière témoin syndicale, soit **Mme A.V., elle n'a été témoin d'aucun des incidents reprochés au plaignant.** Il est d'ailleurs intéressant de noter que le plaignant ne s'est plaint auprès de cette conseillère syndicale CSN, d'être victime de harcèlement psychologique de la part de ses collègues de travail, que seulement après que «le chat soit sorti du sac», soit après l'Assemblée générale publique du présent Syndicat, le 29 avril 2008.

[94] Enfin, pour ce qui est de la toute première témoin entendue pour le compte de la partie syndicale, soit Mme G. LG., **présidente du Syndicat des employé(e)s de soutien**, voici qu'elle a affirmé ceci, au tout début du présent arbitrage :

94.1. D'une part, elle a déjà informé le directeur général Me C.H. qu'elle avait reçu des **plaintes de la part des secrétaires** du bureau concerné, qui reprochaient au plaignant de ne plus leur adresser la parole, de ne plus les saluer et dès lors de rendre l'ambiance du bureau plus difficile ;

94.2. D'autre part, elle a du même souffle affirmé n'avoir reçu **aucune plainte de ce genre à propos de d'autres avocat(e)s** du bureau concerné ce qui, à mon humble avis, corrobore que le plaignant est le véritable auteur du harcèlement psychologique qui a eu cours de 2006 à 2009.

[95] Pour sa part, **Mme M. L., à l'époque secrétaire et grande amie** de l'adjointe et conjointe du plaignant, a témoigné de façon crédible à l'effet suivant :

95.1. Dès qu'elle est devenue la secrétaire du directeur du bureau, le plaignant a demandé à sa secrétaire et conjointe de **couper tous les contacts** avec Mme M.L., que ce soit durant les pauses ou à l'heure du dîner ;

95.2. Par ailleurs, Mme M.L. a affirmé que lorsque le plaignant se rendait au bureau du directeur, il était «***souvent fâché et enragé***», il a de plus claqué la porte à quelques reprises et il est même allé jusqu'à dire ceci à Me R.G. : «*Si t'es plus capable de gérer ton bureau, prends ta retraite*».

[96] Bien franchement, j'aurais pensé, voire même souhaité, qu'après avoir entendu tous ces nombreux témoins à l'arbitrage, qui lui ont tous reproché de s'emmurer dans un mutisme, ainsi que d'avoir aussi été agressif et harcelant à leur égard, le plaignant aurait **de lui-même décidé de retirer à l'amiable** ses 3 griefs, ne serait-ce que pour s'assurer lui-même de vivre désormais des moments plus harmonieux et plus en paix.

[97] **Mais il n'en fût rien** !

[98] Tant lors de la longue période en litige, que lors du présent arbitrage, le plaignant est **resté «campé» sur ses positions**, voire avec ses offensives :

98.1. D'une part, **il a nié** l'évidence des faits **et rejeté** le blâme sur les autres ;

98.2. D'autre part, **il a contre-attaqué** lorsque rappelé à l'ordre par la Direction.

[99] Chose certaine, **ce n'est pas lui qui s'est plaint en premier** de subir du harcèlement psychologique, mais plutôt valablement ses collègues de travail et ce, dès l'année 2006 jusqu'en 2009, soit pendant près de 3 ans.

[100] À noter que le résumé des faits du plaignant (S-4 b) précité) débute seulement en 2007, ce qui donne **erronément à entendre** qu'il n'y aurait jamais eu de harcèlement psychologique vécu au bureau concerné pendant toute l'année 2006.

[101] Quant aux 2 premiers incidents qui y figurent (soit ceux en février et mars 2007), ils sont **nettement contredits** par la forte prépondérance de preuve offerte.

[102] Le premier incident que le plaignant allègue dans son résumé S-4 b) et qui pourrait possiblement donner lieu à une plainte de harcèlement psychologique, est **l'allégation d'intrusion du directeur Me R.G. dans sa vie privée**, incident qui serait survenu en août 2007.

[103] **En toute déférence** pour l'opinion contraire, ce premier allégué du plaignant est :

103.1. **Contredit** par le témoignage fort crédible du directeur Me R.G. qui a plutôt une personnalité fort réservée et feutrée. Il est maintenant à la retraite, et n'a donc plus d'intérêt dans le présent litige, du fait qu'il n'aura plus jamais à retravailler avec le plaignant ;

103.2. La seule autre interlocutrice est la secrétaire et conjointe du plaignant Mme C.J., qui a évidemment **tout intérêt** à ce que le plaignant gagne sa cause ;

103.3. Quant au plaignant, il **n'a jamais assisté** à leurs entretiens en privé, de sorte que tout ce qu'il en relate constitue nécessairement du ouï-dire ;

103.4. Tout ce qu'il peut venir nous dire, c'est sa vive réaction dont il a vainement tenté d'atténuer la force, **les diverses notes contemporaines** prises par le directeur attestant éloquemment du contraire.

[104] Sans restreindre la généralité de ce qui précède, voici d'abord la version du **directeur Me R.G.**, quant à ses deux entretiens avec la secrétaire et conjointe du plaignant Mme C.J. :

104.1. C'est après avoir **fortuitement rencontré** le plaignant et sa secrétaire dans un marché d'alimentation à Anjou, un soir à la fin-juin/début-juillet 2007, que le directeur en a déduit qu'ils formaient désormais un couple ;

104.2. Le lendemain, Me R.G. a convoqué Mme C.J. à son bureau, simplement pour lui dire **de ne pas s'inquiéter**, qu'il ferait comme s'il n'avait rien vu, et qu'il n'en parlerait pas aux autres, à moins d'avis contraire de sa part ;

104.3. Ce sur quoi Mme C.J. **l'a remercié** et lui a dit qu'elle appréciait son silence ;

104.4. **La 2e fois** que le directeur Me R.G. a convoqué Mme C.J. dans son bureau, c'était le 15 août 2007, à la suite de la médiation pour le personnel de soutien : une des secrétaires a dit à Me R.G. qu'elle n'avait pas apprécié avoir appris d'une autre secrétaire, que Mme C.J. était maintenant en couple avec le plaignant ;

104.5. Me R.G. a alors cru bon de rappeler que lors de cette médiation du soutien, ils avaient tous appris **l'importance de faire taire les rumeurs** et de donner à tous et toutes la même version des faits ;

104.6. C'est ainsi que sur le premier des 5 autocollants qui figurent sous E-19, en date du 15 août 2007, le directeur a noté à l'époque ceci :

«***OK pour répondre qu'elle est en couple avec [Me R.F.] depuis 16/06***») ;

104.7. Prenant ensuite comme exemple son propre cas, alors qu'il était en pratique privée et que son épouse était aussi sa secrétaire, Me R.G. a rappelé à Mme C.J. l'importance d'avoir une conduite exemplaire pour **éviter des reproches de favoritisme et de jalousie des autres**, advenant un retard de quelques minutes le matin ou après le dîner ;

104.8. Me R.G. est formel : Ils se sont quittés de façon **très cordiale et polie**. Mme C.J. l'a remercié de ses conseils et lui a demandé si il était d'accord qu'elle fasse part de cet entretien au plaignant ;

104.9. Mais voici que le lendemain, le plaignant est **entré en trombe** dans son bureau, a fermé brusquement sa porte et lui a dit agressivement :

«***Mon tabarnak, je te demande-tu avec qui tu couches ?!*** *Je ne veux plus que tu parles à* [C.J.], *sans que je sois là. Ma vie personnelle, c'est à moi. Si d'autres t'en parlent, tu me les enverras*.» ;

104.10. Ce témoignage ci-haut du directeur est **corroboré par la note** qu'il a prise ce même 16 août 2007, toujours sur un des autocollants de la pièce E-19, où on y lit éloquemment ceci :

« [R.F.] ***entre en furie*** *dans mon bureau. M'insulte.* [R.G.] → *pas de leadership, pense à la retraite.* ***M'interdit de convoquer*** **[C.J.]** ***hors sans sa présence****. Etc*.».

[105] Mais voici que la version de la secrétaire et conjointe du plaignant Mme C.J. est toute autre et, à plusieurs égards, **ne rencontre pas les règles** de prépondérance et de plausibilité des témoignages (voir la 1ère autorité patronale dans la section B) de l'Annexe I) :

105.1. Mme C.J. affirme d'entrée de jeu que Me R.G. les a **salués «froidement»**, lorsqu'il les a aperçus à l'épicerie.

Le directeur Me R.G. explique que tous les trois étaient surpris de se rencontrer à Ville d'Anjou, lui-même habitant jusque-là Ville de Lorraine et le plaignant résidant auparavant tout près du bureau concerné ;

105.2. Mme C.J. poursuit en disant que Me R.G. n'était «**pas content**» :

Pourquoi en serait-il ainsi ? Nous ne le saurons jamais ! Au contraire, Me R.G. a plutôt dit qu'il avait dit «Bravo» à Mme C.J., cette dernière lui ayant confié auparavant qu'elle venait de se séparer de son conjoint ;

105.3. Mme C.J. continue en disant que Me R.G. lui aurait dit qu'il les avait «**défendu contre les rumeurs»** du bureau :

C'est plutôt étonnant qu'à moins de 24 heures d'intervalle, Me R.G. ait eu le temps de faire cela. Il semble ici avoir confusion avec leur autre entretien qui a eu lieu à la mi-août 2007 ;

105.4. Selon Mme C.J., le directeur lui aurait dit qu'il allait **«annoncer à tous» leur union de fait** :

Pour avoir vu le directeur Me R.G. témoigner devant moi pendant 4 jours d'audience, ainsi que pour l'avoir observé pendant 17 jours assis à côté du procureur patronal, qu'il me soit permis de douter fortement de cette affirmation, faite par une témoin de courte durée, entendue à la 6e journée;

105.5. Toujours de l'avis de Mme C.J., Me R.G. lui aurait même dit qu'il allait **aviser «le 425»**, ce qui est le no civique du siège social de l'Employeur.

S'il est vrai que Me C.H. et Me L.L., tous deux à la direction du Centre communautaire juridique de Montréal, ont dit avoir su que Me R.F. et Mme C.J. formaient désormais un couple, voici que la date de ce «dit et su» n'a jamais été établie précisément.

Au demeurant, comme nous l'avons vu précédemment, il y a la note contemporaine que Me R.G. a prise le 15 août 2007 (pièce E-19 précitée), et qui fait état de l'accord de Mme C.J., pour dire qu'elle est en couple avec le plaignant depuis le 16 juin 2007 ;

105.6. Et de poursuivre Mme C.J., le directeur se serait notamment justifié de son désir d'alors en informer les autres, du fait que le directeur général Me C.H. **lui téléphonait à tous les jours pour avoir les nouvelles** du bureau concerné.

Au nombre de bureaux d'Aide juridique, ainsi qu'au nombre d'avocat(e)s et de secrétaires travaillant dans tous les bureaux du présent Employeur, qu'il me soit permis de douter que l'emploi chargé du temps du directeur général lui permette à s'adonner à du «commérage» à tous les jours ;

105.7. Et voici que Mme C.J. affirme que Me R.G. lui aurait même confié que sa propre relation de couple dans un bureau auparavant lui avait causé des problèmes, à un point tel que sa conjointe aurait dû quitter le bureau en question.

Le principal intéressé dans tout cela, soit Me R.G., nous a plutôt dit que c'est parce que son épouse était **devenue enceinte** qu'elle avait décidé de quitter le bureau et de rester à la maison pour élever sa progéniture.

[106] Compte tenu des **nettes contradictions** entre la version de Mme C.J. et la réalité des choses, plus particulièrement celle à 105.7 ci-haut, je n'ai aucun doute que Me R.G. n'a jamais dit qu'être en situation de couple au bureau était «inacceptable» et qu'il allait rapporter cela au siège social, contrairement à ce qu'a pu soutenir la secrétaire et conjointe du plaignant, afin d'excuser le comportement irrévérencieux et agressif que son nouveau conjoint (le plaignant) a alors eu envers son directeur.

[107] Et même en supposant un seul instant que le directeur de l'époque et la direction générale étaient formellement opposés aux relations couples au travail, comment expliquer qu'une des secrétaires du bureau concerné, soit Mme M.L., a pour **conjoint le directeur-adjoint** de l'Employeur, soit celui-là même qui a subséquemment remplacé Me L.L., lorsqu'elle a pris sa retraite de son poste de directrice des services juridiques de l'Employeur ?!!

[108] Dans son plan détaillé d'argumentation, au paragraphe 13, le procureur syndical a fait état d'une «**chicane intense**» entre le plaignant et son directeur de bureau, sur tout cet épisode de «couple» à l'été 2007.

[109] Encore là, je me dois de constater que les représentations qui y sont faites, en faveur du plaignant, **ne correspondent pas du tout** avec la prépondérance de la preuve offerte en l'espèce, que j'ai pris la peine de détailler, en long et en large, dans les paragraphes qui précèdent.

[110] De là à conclure que le plaignant **n'a pas alors été victime de harcèlement psychologique de la part de son directeur**, ne serait-ce que lors de ce seul incident d'août 2007, il y a un pas qui, à mon humble avis, est vite franchi !

[111] Au contraire, il faut voir cette allégation du plaignant de harcèlement vécu comme étant **une de ses offensives pour assurer sa défensive** :

111.1. D'une part, face à la **plainte collective** de harcèlement psychologique de ses collègues avocat(e)s ;

111.2. D'autre part, face aux diverses **réprimandes/reproches** de la Direction générale quant à son comportement fautif.

[112] L'autre incident, que le plaignant a aussi noté dans son résumé S-4 b) précité et qui retient assurément l'attention, est la convocation du plaignant, en février 2008, par «la haute direction» et ce, «**suite à des plaintes de mes collègues à mon endroit**».

[113] Tant dans le témoignage du plaignant, que dans le plan d'argumentation syndicale (paragr. 21), il est fait grand état que le plaignant **en est «outré et en colère»**.

[114] **À n'en douter aucunement** ! Voici d'ailleurs la note manuscrite (E-21) que le directeur du bureau (Me R.G.) a prise à l'époque, soit le 31 janvier 2008, qui en dit long sur le véritable pourquoi du plaignant (Me R.F.) qui est alors si en colère contre son directeur : ce dernier a osé se plaindre auprès du Directeur général (Me C.H.), de ses comportements agressifs/harcelants, pendant 2 ans (2006-07) :

> « [R.F.] *à 15h15 (à la porte de mon bureau)*
>
> *Me regarde* ***avec des yeux menaçants***
>
> [R.F.] : [C.H.] *m'a téléphoné, c'est quoi cette affaire-là !...*
>
> [R.G.] *:* [C.H.] *t'a téléphoné, tu t'arranges avec lui*
>
> [R.F.] : *C'est quoi cette affaire-là, tu te souviens,* ***je te l'ai déjà dit, si tu as des choses à me reprocher, tu devais me le dire****…*
>
> [R.G.] *:* [R.F.], ***c'est*** **[C.H.]** ***qui prend la relève, le dossier est rendu là****.*

> *J'entre dans mon bureau.*
>
> [R.F.] : ***C'est ça, tu t'en laves les mains, mon**…*
>
> *Je m'assois à mon bureau.* [R.F.] m*e regarde de loin et* ***continue à m'invectiver*** *(mais je ne veux pas entendre ses paroles).* »

(Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat.)

[115] Dans cette même **semaine du 21 janvier 2008**, il n'y a pas que le directeur Me R.G. qui subit les «foudres» du plaignant pour sa convocation par la Direction générale, au sujet de son comportement relationnel fautif : il y a aussi les 6 autres avocat(e)s de ce petit bureau d'Aide juridique.

[116] Le plaignant **fait alors le tour de chacun de leurs bureaux**, restant dans l'embrasure de leurs portes, avec un calepin et un crayon en mains, s'adressant à eux (elles) de manière agressive et utilisant toujours la même formule : «*Qu'avez-vous à me reprocher professionnellement ?*».

[117] Le plaignant le sait bien. La réponse à **cette question est toute aussi simpliste,** que sa formulation : «*Rien !*».

[118] De toute évidence, le problème de comportement du plaignant ne se situe pas au niveau professionnel, mais bien **plutôt sur le plan de ses relations** avec ses collègues de travail et son directeur.

[119] Pourquoi le plaignant a-t-il agi de la sorte ? Le procureur patronal a valablement suggéré la réponse suivante, dans son plan d'argumentation, soit celle de l'exercice d'un **rapport de force sur ses collègues victimes** du harcèlement qu'il leur faisait subir depuis longtemps, en prenant à titre d'exemple **la note manuscrite de 6 pages (E-58) que Me K.L.R.** a écrite à l'époque pertinente :

> « *129. Sa conduite lors de son tour des bureaux est* ***un formidable exemple de la conduite d'un harceleur face à ses victimes lorsque celles-ci décident de se plaindre de la situation. Il tente de les écraser, de les intimider*** *et ici,* [R.F.] *est dans une position privilégiée pour le faire. Il est président du Syndicat qui représente ses collègues syndiqués, il a une relation privilégiée avec celui qui a reçu la plainte de ses collègues (le directeur général) et il a aussi une forte personnalité qui peut lui permettre d'écraser facilement les gens qui l'entourent. C'est précisément ce qu'il tentera de faire avec* [K.L.R.] *notamment en notant les mots qu'elle dit, en épelant certains*

> *des mots qu'elle utilise comme «politicaillerie» en notant qu'elle a «besoin de créer une famille» et qualifiant de «Mélo-Mélo» (pour mélodramatique) ses affirmations, etc. À la fin de la rencontre, il est enragé et il hurle après elle.*
>
> *134. Il s'agit clairement et manifestement d'**une tactique d'intimidation** inacceptable de la part de* [R.F.]. *Les avocats **n'avaient pas à subir un tel harcèlement**.*
>
> *135. Il est clair que* [R.F.] *agissait de la sorte **pour démontrer clairement aux avocats** **[du bureau concerné]** **qu'ils venaient de faire une erreur très grave en osant informer la direction générale** des problèmes importants qui existaient et dont il était le responsable. C'était carrément **une tactique pour tenter de museler** ses collègues syndiqués*.»

(Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat.)

[120] **Le 6 février 2008**, le directeur général Me C.H. et Me L. L. rencontrent le plaignant, au sujet de son attitude agressive envers son directeur et de sa décision de s'isoler inconvenablement de ses 6 autres collègues avocat(e)s.

[121] Manifestement, à la lecture des **notes que Me L.L. a alors prises (E-64) :**

121.1. Le plaignant est **nettement sur la défensive**, de l'avis de l'arbitre soussignée ;

121.2. **Il ne comprend pas** que les reproches ne visent pas son professionnalisme, mais plutôt ses relations avec les autres ;

121.3. Le plaignant a des **«remarques désobligeantes», envers ses collègues** de bureau, notamment envers Me K.L.R., ce qui a beaucoup étonné Me C.H. et Me L.L., comme ils ont pris la peine de le préciser lors de leurs témoignages rendus lors des 13e et 14e journées d'arbitrage ;

121.4. Me L.L. note que **«le ton monte un peu»**, dès qu'on aborde la question de son adjointe et secrétaire, bien que mention lui soit alors faite que «sa vie privée lui appartient, mais que cela ne doit pas déteindre au bureau» ;

121.5. Le plaignant **blâme les autres** pour son isolement.

Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment, c'est bel et bien lui qui a pris la décision de ne plus aller dîner avec eux (elles), à compter du 1er janvier 2008, et même de s'enfermer dans son bureau pour dîner avec sa secrétaire à compter de la mi-2007, le plaignant ayant de plus cessé toute salutation de base avec ses collègues (par exemple, avec Me N.D., E-59);

121.6. Enfin, le plaignant nie avoir monté le ton et **nie avoir eu un comportement agressif envers son directeur**.

J'ajouterai pour ma part que ce déni contraste beaucoup avec les notes contemporaines que Me R.G. a prises à l'époque, dont la note E-21 précédemment citée en entier.

[122] **Le 14 février 2008**, voici que les 6 avocat(e)s collègues (soit Mes N.D., G. LF., J.P., D.BL., K.L.R. et A.Q.), exception faite du directeur Me R.G., ont adressé au directeur général (Me C.H.) et à la directrice des services juridiques à l'époque (Me L.L.), **la demande collective** suivante (pièce **S-13**) :

> «*Afin de faire face à **la grave dégradation de l'atmosphère de travail** chez les avocat(e)s* [du bureau concerné], *il nous semble essentiel de vous **rencontrer collectivement afin de discuter** des événements et attitudes nous ayant conduits à la situation actuelle que nous trouvons tous inacceptable et insoutenable et ce, **dans le but de trouver des solutions***.»

(Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat.)

[123] **Le 21 février 2008**, le plaignant proteste auprès de Me C.H. et de Me L.L., dans une lettre (pièce S-14) qu'il leur adresse, avec copie aux 6 avocat(e)s signataires de la demande collective S-13 ci-haut :

123.1. Pour «cette autre démarche encore faite encore **à mon insu**».

Or, à mon humble avis, c'est la 1ère fois que ses collègues avocat(e)s osent se plaindre du fait qu'il a cessé pour de bon de leur parler, qu'il ne les salue plus, qu'il porte sur eux (elles) des regards fixes et intimidants, du fait qu'il les ignore totalement, bref, de son harcèlement psychologique;

123.2. Pour laquelle il «reste **bouche-bée** face à la teneur de cette missive».

Et pourtant, 2 semaines auparavant, la Direction générale l'a mis en garde contre son comportement fautif que ses collègues lui reprochent, avec raison, selon la preuve prépondérante, pour ne pas dire écrasante, qui a été offerte en l'espèce.

Que peut-on lire d'autre dans la lettre S-13 précitée, si ce n'est qu'une demande collective d'aide, faite auprès de la Direction générale, pour avoir un milieu de travail acceptable ?!

123.3. Le plaignant parle enfin d'«**inflation verbale**» et donc ironise, voire ridiculise, «la grave dégradation de l'atmosphère de travail» dont tous (toutes) ses collègues se plaignent dans leur demande collective S-13.

Tant par ses «remarques désobligeantes» faites en présence de la Direction générale le 6 février 2008, que par son ironie ci-haut du 21 février 2008 quant à «la grave dégradation de l'atmosphère de travail», je suis d'avis que le plaignant présente davantage un profil de harceleur que de victime, les 2 enquêtrices externes étant d'ailleurs du même avis.

[124] **Le 6 mars 2008**, le directeur général (Me C.H.) et la directrice des services juridiques à l'époque (Me L.L.) ont rencontré les 6 avocat(e)s signataires de la demande collective (S-13 précitée), tel que cela appert plus amplement des notes manuscrites que Me L.L. a prises au cours de cette rencontre (pièce E-65), le directeur Me R.G. n'étant pas présent à cette rencontre d'avocat(e)s salarié(e)s.

[125] **Quoi de plus normal** que d'avoir l'autre version des faits, la Direction générale ayant déjà donné au plaignant l'opportunité de faire valoir son point de vue le 6 février 2008, comme l'Employeur aura l'occasion de le faire à bien d'autres reprises jusqu'au congédiement du plaignant le 21 octobre 2009 ?!!

[126] Mais voici que le plaignant et le Syndicat **n'ont pas cette même lecture** ! Dans le plan d'argumentation syndicale, on peut notamment y lire que «*la saison du «bashing» est ouverte*» (février-avril 2008), que «*le «bashing» devient même toléré par la Direction générale*» qui accepte une rencontre le 6 mars 2008, et enfin que cette rencontre est assimilée à une «*séance de défoulement collective*».

[127] **À l'inverse**, imaginons que la Direction générale n'ait jamais cherché à obtenir l'autre version des faits. Le plaignant, tant comme avocat salarié qu'à titre de président du Syndicat des avocat(e)s, aurait été le premier à «monter aux barricades» et à se plaindre de l'empressement de l'Employeur à agir, sans avoir même pris le temps de prendre le pouls de la situation et ce, que ce soit en matière de harcèlement psychologique ou en matière disciplinaire/administrative.

[128] Chose certaine, en 28 ans de carrière comme arbitre de griefs, c'est la première fois que j'assiste à la formulation, en bonne et due forme, d'un reproche adressé à **un employeur qui a osé rencontrer ses salarié(e)s** qui veulent dénoncer une situation de harcèlement psychologique dont ils (elles) sont victimes depuis longtemps, en contravention de leur Convention collective (S-1 en l'espèce), et aussi de la Politique de harcèlement psychologique (S-26 et/ou E-6 en l'espèce).

[129] Le 3e incident d'importance qui pourrait faire croire que le plaignant a été effectivement victime de harcèlement psychologique de la part de ses collègues, c'est lorsqu'ils (elles) sont «***surpris en plein complot***», «*dans un restaurant*», comme cela se trouve écrit en toutes lettres dans le plan détaillé d'argumentation du procureur syndical, reprenant ainsi le témoignage du plaignant en arbitrage.

[130] Remettons les choses **dans leur juste perspective** :

130.1. Nous sommes alors rendus au **24 avril 2008**, soit après la demande collective du 14 février 2008 (S-13) et la rencontre des 6 avocat(e)s du 6 mars 2008 par la Direction générale, au sujet du comportement agressif et harcelant que le plaignant affiche au bureau depuis plus de 2 ans alors ;

130.2. Les collègues avocat(e)s du plaignant sont **en train de terminer leur dîner**, dans un restaurant situé non-loin du bureau ;

130.3. Après être passés 2 ou 3 fois devant le restaurant en question, le plaignant et son adjointe/conjointe décident d'y entrer et décident de **s'asseoir immédiatement à côté d'eux (elles)**, alors que la quasi-majorité des autres places sont vides ;

130.4. Selon tous les témoignages entendus, les collègues avocat(e)s sont à **décider de la suite des actions à entreprendre**, car ils (elles) n'en peuvent tout simplement plus de subir jour après jour le comportement agressif et harcelant du plaignant et ils (elles) veulent retrouver le climat harmonieux et convivial qui régnait avant 2006.

[131] **Pourquoi** le plaignant a-t-il alors agi ainsi ? Les 2 parties en cause m'ont fourni des réponses diamétralement à l'opposé, les faits relatés étant sensiblement les mêmes, mais la lecture faite par chacune des parties différant de beaucoup.

[132] Au paragraphe 24 du plan détaillé **syndical**, on peut y lire ceci :

> «*Bien plus, les avocats* [du bureau concerné] *sont surpris en plein complot. En effet, ils se réunissent dans un restaurant, en plein milieu de semaine.* [R.F.] *les voit et va s'asseoir à côté d'eux.* ***Ils sont mal à l'aise bien sûr puisqu'ils sont en train de comploter.*** *Mais ce n'est pas de ce malaise dont ils témoignent. Le fait que* [R.F.] *s'est assis à côté d'eux est méprisant ou agressif, selon les expressions retenues*…»

(Caractères gras ajoutés et aussi crochets afin de préserver l'anonymat.)

[133] Quant au procureur **patronal**, c'est au paragraphe 163 que la réponse suivante nous est fournie :

> «*Le message encore une fois est clair :* ***Si vous voulez dénoncer mes actions, bonne chance car je suis capable de vous confronter****.*»
>
> (Caractères gras ajoutés.)

[134] Pour ma part, je crois qu'il faut voir dans ce dîner-rencontre de ce 24 avril 2008, **le simple exercice des droits de 6 victimes** de harcèlement psychologique, qui se rencontrent pour faire bouger les choses, après avoir dénoncé avec raison auprès de la Direction générale, le comportement agressif et violent du plaignant à leur endroit, comportement qu'ils (elles) subissent depuis près de 2 ans alors :

134.1. Comme on le verra peu après, les 6 collègues avocat(e)s, victimes du comportement du plaignant à leur endroit, devront décider :

S'ils (elles) **assistent ou non à l'assemblée annuelle** du présent Syndicat qui aura lieu le 29 avril 2008 et s'ils (elles) veulent ou non réélire le plaignant comme président de leur Syndicat ?

134.2. Comme on le verra aussi ultérieurement, ces 6 mêmes collègues, auront également à **se positionner par rapport aux 2 recours distincts** prévus à la Politique de harcèlement psychologique de l'Employeur (S-26/E-6) :

Devront-ils (elles) suivre le processus informel prévu à l'article 6.1, ou devront-ils (elles) plutôt déposer une plainte selon l'article 6.2 ?

[135] **Par analogie**, prenons l'exemple où un(e) délégué(e) syndical(e) rencontre un(e) des salarié(e)s, en vue de protester contre un geste posé par l'Employeur et en vue de déposer éventuellement un grief pour s'en plaindre :

135.1. Advenant que le contremaître ou le directeur des ressources humaines se trouve à passer près d'eux, devrait-on nécessairement conclure qu'il y a là **«complot» syndical ?**

135.2. À mon humble avis, poser cette question, par analogie au présent cas, implique nécessairement la réponse suivante : Le (la) plaignant(e) en question et son (sa) délégué(e) syndical(e) sont **tout simplement à se préparer à exercer leur droit**, tel que prévu dans la convention collective, soit déposer un grief ou, comme dans le présent cas, une plainte.

[136] J'en arrive maintenant à examiner **le 4e et dernier incident d'importance**, allégué par le plaignant dans son résumé des faits (pièce S-4 b) précitée).

[137] On aura beau dire, on aura beau faire : j'ai beau relire le court libellé de la note que «les avocats et avocates syndiqués [du bureau concerné]» ont adressée au vice-président civil du présent Syndicat, soit Me J.-F.P., le 29 avril 2009 (**S-15**), je n'y vois **aucune demande d'en faire lecture** devant toute l'assemblée syndicale :

> « *Nous désirons* ***informer l'exécutif*** *que les avocats et avocates syndiquées* [du bureau concerné] ***s'abstiendront d'assister*** *à l'assemblée annuelle* ***pour protester contre la réélection*** *du président actuel.*»
>
> (Soulignement et caractères gras ajoutés,
> ainsi que crochets afin de préserver l'anonymat du bureau concerné.)

[138] **Seul un grand absent** aurait pu nous expliquer pourquoi une telle lecture en a été faite publiquement, alors que les auteur(e)s de la note S-15 n'en avaient présenté aucune demande à cet effet.

[139] C'était évidemment **à la partie syndicale**, et non à la partie patronale, d'amener à l'arbitrage un tel témoin, soit le vice-président civil du présent Syndicat (Me J.-F.P.), pour appuyer les prétentions syndicales de «*stratégie de dénigrement*» du plaignant par les avocat(e)s syndiqué(e)s du bureau qui, par la lecture publique de cette note S-15, ont voulu «*faire du tort*» au plaignant et ont alors fait du «*mobbing*» (voir la pièce E-73 c), aussi figurant comme 7e autorité syndicale, dans la sous-section (2) de l'Annexe I A)).

[140] **Or, rien de tel ne fut fait** ! Et la grande question de savoir pourquoi demeurera toujours sans réponse.

[141] Chose certaine, vraiment **rien dans la preuve offerte et rien dans le libellé** de la note S-15 précitée ne me permet de souscrire aux 2 énoncés suivants, que je lis pourtant dans le plan d'argumentation syndicale :

141.1. «*Pourtant, celui qui reçoit la missive* [du bureau concerné], *s'adresse à l'exécutif et à la conseillère syndicale, en disant que* ***les avocats*** **[du bureau concerné]** ***veulent qu'on lise la dénonciation*** *à l'assemblée générale*» (au milieu de la page 14) ;

141.2. «***On somme le Syndicat de lire*** *un texte en assemblée générale* » (au bas de la page 15).

[142] **Devant nécessairement écarter** tout ce qui ne se trouve pas écrit dans S-15 et ce qu'un grand témoin absent n'est jamais venu nous dire en arbitrage, la seule conclusion que je peux tirer de tout cela est la suivante :

142.1. Les 6 collègues avocat(e)s n'ont fait qu'**exercer leurs droits syndicaux**, soit en décidant de ne pas assister à une assemblée annuelle syndicale, et en décidant de ne pas favoriser la réélection de leur président syndical ;

142.2. Je n'ai pas à décider si oui ou non ils (elles) ont eu raison d'agir de la sorte : tout ce que je peux dire, c'est que cela **ne constitue certes pas** du harcèlement psychologique à l'endroit du plaignant.

[143] Dès le lendemain matin, le plaignant a fait circuler une photocopie de la note S-15 précitée, sur laquelle il a écrit, en gros caractères, les 2 mots suivants : «*Irrecevable*» et «*Refusé*» (**pièce S-16**). Il y a de plus ajouté **des commentaires manuscrits**, notamment les suivants : «*Les absents ont tort ! Non seulement cette façon de faire est anti-démocratique, elle s'apparente à une campagne de dénigrement et de mobbing. Les gens qui se tiennent debout ne font pas faire passer leurs messages par d'autres*».

[144] Je peux comprendre que, compte tenu de sa **forte personnalité et de son aura de prestige** dont il jouissait jusqu'alors auprès de tous et toutes, incluant la Direction générale, le plaignant ait pu percevoir que ses collègues visaient à «*porter un coup à* [Me R.F.] *dans un des aspects fondamentaux de sa personne*», comme cela se trouve également écrit dans le plan d'argumentation syndicale.

[145] Force m'est de dire qu'il s'agit là d'une perception **erronée** de la situation en litige !

145.1. En effet, tous et toutes les avocat(e)s du bureau concerné sont venu(e)s dire qu'ils (elles) trouvaient certes répréhensible **le comportement** du plaignant, qui en a affecté plus d'un(e) ;

145.2. Mais pour ce qui est de **la personne même** du plaignant, tous et toutes ont souhaité, et espèrent même encore, retrouver leur «R. d'avant».

[146] Autrement dit, le plaignant ne devrait **pas «prendre cela personnel»**, pour reprendre l'expression populaire. Tout ce que ses collègues de travail ont voulu, et veulent encore, c'est de retrouver le climat harmonieux et convivial qui a régné pendant 20 ans, soit depuis l'arrivée au bureau de plaignant en 1988, jusqu'avant les premiers incidents survenus dès le début de l'année 2006.

[147] Avant de passer à la section suivante de la présente sentence arbitrale, j'aimerais faire état des **suites que l'Employeur a données** à la demande collective du 14 février 2008 (S-13 précité) et à la rencontre collective du 6 mars 2008 (E-65), histoire de respecter la chronologie des événements qui ont précédé la réprimande du plaignant en date du 28 octobre 2008 (S-17 précité), que j'analyserai plus en détails dans la section IV ci-après.

[148] Le 1er mai 2008, le directeur général (Me C.H.) et la directrice des services juridiques (Me L.L.) **ont écrit (pièce E-54)** à chacun(e) des 6 avocat(e)s syndiqué(e)s du bureau concerné, étant entendu que le libellé de leur lettre sous E-54, adressée à Me J.P., est identique pour les 5 autres :

148.1. D'abord, pour leur rappeler la nécessité et l'importance «***d'agir à l'intérieur d'un cadre légal bien défini***» ;

148.2. Et ensuite pour leur demander de «***préciser la nature de votre démarche*** *et ce, afin de nous éclairer sur le cadre juridique qui servirait d'assise à l'intervention demandée*», Me C.H. et Me L.L. désirant savoir :

« *- si votre signature sur la demande collective reçue le 21 février dernier et vos doléances exprimées lors de la rencontre du 6 mars doivent être considérées au titre d'**une plainte informelle** déposée selon **l'article 6.01** de notre Politique sur le harcèlement psychologique* (pièces E-6 et S-26)*, que vous retrouvez sur le site intranet du Centre; ou*

*- si vous en faites **une plainte formelle** au sens de **l'article 6.02** de la même politique; et/ou*

*- si vous entendez vous prévaloir de **l'article 16.04 de la convention collective***». (N.B. : Cette clause prévoit la possibilité pour le Syndicat de soumettre un grief «*si plusieurs avocats pris collectivement* (…) *se croient lésés dans les droits que leur reconnaît la convention*».)

(Parenthèse, *nota bene* et caractères gras ajoutés.)

[149] À l'instar de Me J.P. (E-55) et de Me N.D. (E-60), les autres avocat(e)s ont répondu qu'ils (elles) désiraient que leur plainte soit traitée comme étant une **plainte informelle, au sens de l'article 6.01 de la Politique sur le harcèlement** psychologique (voir le libellé entier de cette Politique, dans l'Annexe III ci-jointe).

[150] Le 12 mai 2008, Me C.H. a accusé réception de leur plainte et, du même coup, les a avisé(e)s qu'il venait de nommer **l'enquêtrice Me Andrée Gosselin** (E-56).

IV - APPRÉCIATION DE LA JUSTESSE DES SANCTIONS IMPOSÉES

[151] Tout comme dans la section III de la présente sentence arbitrale, je tiens d'abord à faire les **commentaires préliminaires** suivants.

[152] Outre mes obligations statutaires dictées par le législateur québécois dans la *Loi sur les normes du travail* et dans le *Code du travail du Québec*, je me dois aussi de **respecter les dispositions que les 2 parties ont négociées et agréées** en matière de harcèlement psychologique, dans la Convention collective 2007-2010 (pièce S-1), plus particulièrement à :

152.1. **La clause 1.02** (reproduite à l'Annexe II ci-jointe), en vertu de laquelle les deux parties en cause ont expressément convenu de ceci :

«*Il n'y aura aucune menace* (…) *ou harcèlement par* (…) *leurs représentants respectifs* [employeur et syndicat] *contre une personne* (…).» ;

152.2. **La clause 1.04** (aussi reproduite à l'Annexe II ci-jointe), dans laquelle les deux parties en cause ont respectivement pris les engagements suivants :

Pour l'Employeur : d'une part, de «*faire cesser toute situation de harcèlement existante ou virtuelle*» et d'autre part, de «*prendre toutes les dispositions nécessaires pour mettre fin à cette discrimination*» ;

Pour le Syndicat : «*s'engager, en autant que faire se peut, de porter à la connaissance de l'employeur toute situation de harcèlement*».

[153] J'ouvre à ce stade-ci une parenthèse pour simplement rappeler qu'en l'espèce **ce n'est ni le plaignant, ni le Syndicat** qui ont initialement porté à la connaissance de l'Employeur, le harcèlement psychologique vécu depuis 2006, mais bien plutôt les collègues avocat(e)s qui ont subi le comportement fautif du plaignant, comportement qui n'a cessé de s'aggraver au fil des ans, comme je crois avoir réussi de le démontrer dans la section III de la présente sentence.

[154] Je n'ai donc pas le choix ! Dans la mesure où j'en suis venue à la conclusion que c'est bel et bien le plaignant, alors aussi président du Syndicat présentement en cause, qui a exercé du harcèlement psychologique à l'endroit de ses collègues avocat(e)s, **je me dois de sanctionner**, voire de m'assurer de mettre fin à ce harcèlement psychologique, une fois pour toutes, comme l'Employeur le réclame, ainsi que tous (toutes) les avocat(e)s syndiqué(e)s au bureau concerné.

[155] **Mais il y a plus** ! Je me dois aussi de faire respecter la Politique sur le harcèlement psychologique (reproduite à l'Annexe III ci-jointe), dont s'est doté l'Employeur et en vertu de laquelle il a agi dans le présent dossier pour sévir contre le plaignant, notamment aux articles suivants de cette Politique de «HP» (pièces S-26 et/ou E-6) :

155.1. À l'article 5, au niveau de **l'engagement** du présent Employeur :

> «*Le Centre communautaire juridique de Montréal réaffirme clairement **sa volonté de prévenir et de faire cesser** le harcèlement psychologique au travail et il s'engage à fournir aux employés un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.*
>
> *À cette fin : Il prend les moyens raisonnables pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de harcèlement psychologique ;*
>
> *Il prend les mesures appropriées et **les sanctions nécessaires pour mettre fin** au harcèlement psychologique ;* »

155.2. À l'article 7, au niveau des **sanctions imposées** au harceleur, notamment les suivantes :

> «*Mesures administratives*» ;
>
> «*Réprimande verbale ou écrite*» ;
>
> «*Suspension ou **congédiement**, le cas échéant*» ;

155.3. L'article 8, sur **la sanction spécifique** en cas de plainte frivole ou de mauvaise foi, tel qu'alléguée par l'Employeur à l'égard du grief de harcèlement psychologique du plaignant (pièce S-2 précitée) :

> « *ne peut être excusé* » ;
>
> « *peut faire l'objet d'une sanction qui serait applicable dans **un cas grave** de harcèlement psychologique selon la nature et la gravité de la plainte ou du signalement* ».

[156] Au total, L'Employeur a imposé au plaignant **3 sanctions** disciplinaires/ administratives pour le harcèlement qu'il a fait subir à ses collègues avocat(e)s :

156.1. **Une réprimande** du 28 octobre 2008 (S-17 précité), contestée par grief du 19 décembre 2008 (S-19), retiré subséquemment par le plaignant ;

156.2. **Un relevé provisoire** du 8 avril 2009 (S-6 précité), avec traitement, qui a été contesté le 29 mai 2009, par le grief S-5 (aussi précité) ;

156.3. **Un congédiement** du 21 octobre 2009 (S-8 précité), qui a été contesté le 10 novembre 2009, par le grief S-7 (aussi précité).

[157] Au paragraphe 6 de la présente sentence arbitrale, j'ai déjà reproduit en entier la **réprimande** du 28 octobre 2008 (pièce S-17 précitée). Néanmoins, qu'il me soit permis d'attirer l'attention sur les paragraphes suivants que j'ai moi-même numérotés lors de sa reproduction, afin d'en faciliter le repérage :

157.1. Au paragraphe **12**, notamment **les reproches suivants** : «*Votre attitude de retrait volontairement désagréable et méprisant*», «*votre décision de vous emmurer dans un mutisme déplacé et injustifié*», «*votre refus … de ne plus vous plier à des marques de civilité normale*», votre manque de respect envers votre directeur, voire votre «*attitude irrespectueuse et parfois intimidante*» envers lui, ainsi que «*votre refus de reconnaître votre part de responsabilité*» ;

157.2. Au paragraphe **17**, les **demandes particulières** suivantes : De cesser «*de prendre certaines distances*», sans «*tact et diplomatie*» et sans «*l'imposer aux autres de manière arrogante et méprisante*», «*de ne pas ironiser ou abaisser vos collègues*», «*de poser des gestes de civilité de base*», ainsi que «*de rétablir une communication fluide et respectueuse avec votre directeur de bureau et de cesser toute manifestation de manque de respect et d'intimidation à son égard*» ;

157.3. Au paragraphe **18**, **la mise en garde** suivante : À défaut pour le plaignant de se conformer aux exigences ci-dessous, «*nous devrons envisager de procéder à une mesure disciplinaire plus importante à votre endroit*».

[158] Comme nous l'avons vu dans la section précédente de la présente sentence arbitrale, cette première mesure disciplinaire au dossier a été **précédée des démarches et interventions suivantes**, respectivement des collègues avocat(e)s et de la Direction générale, à l'encontre des comportements agressifs et harcelants du plaignant envers ses collègues et son directeur, depuis 2006 :

158.1. **Le 6 février 2008**, rencontre du plaignant, à la demande du directeur général (Me C.H.) et de la directrice des services juridiques (Me L.L.) - Voir les notes de Me L.L., sous **E-64** ;

158.2. **Le 14 février 2008**, demande collective de rencontre (pièce **S-13**), signée par les 6 avocat(e)s salarié(e)s du bureau concerné, exception faite évidemment du directeur Me R.G. et du plaignant ;

158.3. **Le 6 mars 2008**, rencontre collective de ces avocat(e)s signataires avec la Direction générale, soit avec Me C.H et Me L.L. – Voir les notes de Me L.L., sous **E-65** ;

158.4. **Le 1er mai 2008**, lettre de la Direction générale (Mes C.H. et L.L.), à chacun(e) des avocat(e)s syndiqué(e)s (pièce **E-54**), afin de leur faire préciser la nature de leurs démarches ;

158.5. Au **début mai 2008**, réponses de chacun(e) de ces 6 avocat(e)s : plainte informelle (article 6.1 de la Politique de «HP»), et non formelle (article 6.2), et pas de grief collectif en vertu de la Convention collective (clause 16.04) – Voir comme exemple, les lettres de Me J.P. sous **E-55**, et de Me N.D. sous **E-60** ;

158.6. **Le 12 mai 2008**, lettre (**E-56**) du directeur général (Me C.H.), les avisant de la nomination de la 1ère enquêtrice au dossier, Me Andrée Gosselin. Cette dernière est avocate depuis 1983, détentrice d'une maîtrise en psychologie (1986) et conseillère en relations industrielles (CRHA) ;

158.7. **Le 20 juin 2008**, 1ère rencontre de l'enquêtrice Gosselin avec le plaignant, en présence de la conseillère syndicale Mme A.V. et de son collègue Serge Lavergne – Voir les notes de Mme A.V., sous **S-30** ;

158.8. **Le 23 juillet 2008**, 2e rencontre de Me Gosselin avec le plaignant, en présence de la conseillère syndicale Mme A.V. - Voir les notes de Mme A.V., sous **S-31** ;

158.9. À noter que l'enquêtrice Me Gosselin a également rencontré **tous (toutes) les autres avocat(e)s** du bureau concerné, de mai à la fin juillet 2008. Cependant, aucune note de ces rencontres n'a été produite dans le présent dossier, de part et d'autre. Non plus d'ailleurs que son rapport d'enquête soumis par la suite.

[159] Après avoir reçu le rapport d'enquête de Me Gosselin vers la fin septembre 2008, le directeur général Me C.H. a écrit au plaignant **la lettre suivante (pièce E-7)**, le 8 octobre 2008, que je crois utile de reproduire *in extenso*, afin de faire état des constats auxquels l'enquêtrice Gosselin est venue, son rapport d'enquête étant par ailleurs demeuré confidentiel :

> «[1] *Comme vous le savez depuis notre rencontre du printemps dernier à ce sujet,* ***six plaintes ont été déposées par vos confrères et consœurs*** *du bureau* [concerné]. *Les plaignants déclaraient être victimes de harcèlement psychologique.*
>
> [2] *Conformément à la politique de notre organisme sur le harcèlement psychologique et en vertu des pouvoirs que cette politique m'accorde, j'ai mandatée* ***Me Andrée Gosselin, consultante extérieure****, pour identifier et*

cerner la nature et l'étendue du problème et d'explorer des solutions possibles. L'intervention de Me Gosselin a été faite de mai à la fin de juillet. À cause de la période estivale, Me Gosselin n'a pas pu nous remettre les conclusions de son intervention plus tôt qu'il y a quelques jours.

[3] *Au terme de son intervention,* ***Me Gosselin en arrive à la conclusion que vous seriez responsable de harcèlement psychologique à l'égard de cinq des plaignants qui souffraient véritablement de la situation*** *et qu'il ne serait pas possible d'envisager une solution à l'amiable de la problématique que vous avez créée.*

[4] ***Selon cette analyse, vous auriez eu une attitude de retrait volontairement désagréable et méprisant à l'endroit de vos collègues de travail et une attitude irrespectueuse face à votre directeur, créant ainsi un climat de travail nocif et malsain*** *tant pour cinq des plaignants que pour le directeur, bien que ce dernier n'ait pas déposé de plainte officielle.*

[5] *Voici le contexte qui nous a été révélé :*

- *Ces plaintes concernent toutes du* ***harcèlement psychologique qui aurait été commis par vous-même****, en tant que collègue de travail et ce, graduellement et de façon continue,* ***sur une période de deux ans****.*

- *Cependant, rien n'est souligné lorsque vous agissez à titre de président de syndicat, bien que ce statut devrait vous permettre de comprendre les conséquences d'une attitude comme celle qui vous est reprochée.*

- *La situation découlerait notamment d'un problème qui serait né entre des groupes de secrétaires de votre bureau et de votre besoin de prendre vos distances à vos collègues.*

- *L'importance relative de votre statut au sein du bureau* [concerné] *et la considération que vous portaient vos collègues de bureau auraient fait en sorte qu'**ils ont attendu longtemps, en vain, que vous repreniez votre place habituelle parmi eux**.*

[6] *Voici un certain nombre de faits qui ont été corroborés et qui seraient à la base des conclusions de Me Gosselin. Je vous prie de noter que cette liste n'est pas exhaustive :*

- *Vous auriez voulu* ***prendre vos distances face à vos collègues****, désir légitime en soi, mais ne l'auriez* ***pas fait avec tact et diplomatie****; au contraire, vous l'auriez imposé à vos collègues* ***de façon arrogante et méprisante****.*

- ***Votre attitude provocante*** *aurait par la suite empirée face aux réactions de vos collègues. Vous auriez fini par* ***vous emmurer dans un mutisme déplacé et injustifié****.*

- *Vous ne seriez sorti de ce mutisme, au cours des derniers douze mois, que pour* ***ironiser ou agresser verbalement vos collègues*** *déjà préoccupés ou déstabilisés par votre rejet.*

- *Le climat de franche camaraderie qui régnait dans ce bureau jusqu'à il y a deux ans se serait dégradé et il n'en resterait rien :* ***vous ne salueriez plus vos collègues de travail et ne leur adresseriez plus la parole****. Ces gestes sont pourtant de simples civilités de base pour contribuer normalement au maintien de l'harmonie au bureau.*

- *En outre,* ***vous auriez reproché à certains de vos collègues de s'être plaints*** *de votre attitude en les traitant d'hypocrites et en leur demandant de ne plus vous saluer, ce qui aurait aggravé l'atmosphère de travail, déjà lourde de tension.*

- ***L'intervention de Me Gosselin a par ailleurs révélé que vous auriez un grave problème de communication avec votre directeur de bureau****. En effet vous déclareriez ouvertement que vous ne le respectez plus et vous confirmeriez ce grave manquement, autant au travail qu'à l'extérieur du travail.* ***Vous chercheriez même à l'intimider*** *de toutes les manières possibles.*

- ***Vous auriez aussi déclaré à Me Gosselin ne plus respecter vos autres collègues de travail et ne plus vouloir les saluer ni qu'ils vous saluent****.*

- *Finalement, la présente atmosphère de travail vous irait et vous ne désireriez rien changer.*

[7] *Bref, sur la base de ces considérations, nous devons constater que le bureau* [concerné] *fait face à* ***une problématique grave et sérieuse de communication interpersonnelle au travail dont vous seriez le principal artisan****. Cette problématique a maintenant dégénéré car le fait que vous manquiez de respect envers vos collègues et que vous rejetiez l'autorité de votre directeur aurait des conséquences importantes sur le climat de travail pour l'ensemble des employés du bureau* [concerné].

[8] *Dans cette situation, nous n'avons d'autre choix que de* ***vous convoquer*** *à une rencontre afin de* ***vous entendre*** *sur les faits relatés dans la présente* ***avant*** *de déterminer s'il y a lieu* ***de vous imposer une mesure*** *disciplinaire ou une mesure administrative*.

> [9] *L'employeur vous convoque donc, par la présente, à **une rencontre** qui se tiendra à 16h00, **le 15 octobre 2008**, dans la salle de conférence du 425, de Maisonneuve Ouest, bureau 600, Montréal*.
>
> [10] *Nous vous rappelons que vous pouvez être accompagné d'un représentant syndical lors de cette rencontre et nous vous incitons à vous prévaloir de cette possibilité.* »
>
> (Caractères gras ajoutés, ainsi que numérotation des paragraphes et les crochets ajoutés afin de préserver l'anonymat du bureau concerné).

[160] **Le 15 octobre 2008**, la rencontre du plaignant à laquelle la direction générale l'avait convoqué ci-dessus, a eu lieu, en présence de la conseillère syndicale (Mme A.V.), du consultant patronal (M. J.-G. D., CRHA) et du directeur du bureau (Me R.G.), en sus évidemment du directeur général (Me C.H.) et de la directrice des services juridiques (Me L.L.), rencontre durant laquelle la chronologie des principaux incidents a alors été faite du début jusqu'alors :

160.1. Sous la cote **S-32** : les notes manuscrites alors prises par la conseillère syndicale, Mme A.V. ;

160.2. Sous la cote **E-44** : les notes manuscrites du directeur du bureau concerné, Me R.G. ;

160.3. Enfin, sous la cote **E-67** : les notes manuscrites de la directrice des services juridiques (Me L.L.).

[161] **Le 28 octobre 2008**, soit le même jour qu'il a émis au plaignant la lettre de réprimande (S-17 précité), le directeur général (Me C.H.) a écrit à chacun(e) des 6 avocat(e)s syndiqué(e)s, tel qu'en fait foi la lettre adressée à Me J.P. et produite sous la cote **E-57** :

161.1. D'une part, pour les informer du fait que «*l'employeur a pris en compte les résultats de l'enquête de Me Gosselin et a **pris des moyens pour que cesse cette situation***» ;

161.2. D'autre part, pour leur rappeler qu'il était «***tenu à la discrétion** à cette affaire et ce, conformément à la convention collective qui nous lie*».

(N.B. : Il a été établi que Me C.H. faisait alors référence à la clause 15.01, dont le libellé figure à la section A) de l'Annexe II ci-jointe.)

[162] Ce n'est que **le 19 décembre 2008**, soit étrangement le même jour que sa rencontre avec l'Employeur, que le plaignant a, en offensive, déposé 2 griefs, pour subséquemment décider de les retirer, notamment du fait qu'ils étaient hors délai :

162.1. **Grief S-19**, pour contester sa lettre de réprimande du 28 octobre 2008 (pièce S-17 précitée).

Et ce, malgré le fait que cette mesure est la plus petite mesure disciplinaire qui peut être imposée dans l'échelle de gradation.

En rétrospective, l'Employeur a réalisé que «*c'était sans doute une erreur*», compte tenu de «*l'absence de «sévérité»*» de cette mesure qui semble avoir donné au plaignant «*un sentiment d'impunité face à la direction*» (voir le paragraphe 212 du plan d'argumentation patronale) ;

162.2. **Grief S-20**, pour se plaindre, à son tour, du **harcèlement psychologique** que ses 6 collègues avocat(e)s lui auraient fait subir, dont son directeur.

À noter que le libellé de ce grief est, en tous points, identique au grief S-2 précité, soit l'un des 3 présentement en litige.

Il a donc fallu attendre au 31 mars 2009, pour qu'en réaction à son relevé provisoire du 8 avril 2009 (S-6 précité), le plaignant passe à l'offensive et décide à son tour qu'il était finalement, dans toute cette affaire, lui aussi victime de harcèlement psychologique !

[163] Outre le dépôt des 2 griefs ci-dessus, le plaignant va jusqu'à adresser une **lettre de protestation** au directeur général (Me C.H.), toujours ce même 19 décembre 2008 (pièce S-18, que j'ai déjà reproduite *in extenso* au paragraphe 6 de la présente sentence arbitrale), démontrant par-là :

163.1. **Sa négation totale de la réalité**, telle que d'ailleurs confirmée par l'enquêtrice Gosselin, qui a rencontré tous (toutes) et chacun(e) ;

163.2. Ainsi que sa ferme volonté de **ne pas modifier son comportement**, puisqu'il n'en est pas responsable du harcèlement psychologique.

[164] Quant à la **rencontre de ce même 19 décembre 2008**, je dirai simplement que les notes de Me L.L. (E-68) et de Mme A.V. (S-35) attestent amplement du grand écart séparant les deux parties en cause et de la volonté du plaignant de déposer *illico presto* les 2 griefs ci-haut mentionnés (S-19 et S-20). À noter que le directeur général (Me C.H.) et le consultant patronal (M. J.-G. D.) y assistaient également.

[165] Toujours et encore lors de cette rencontre du 19 décembre 2008, la Direction générale est revenue avec l'offre qu'elle avait faite au plaignant au paragraphe 19 de la réprimande du 28 octobre 2008 (pièce S-17, reproduite au paragraphe 6 de la présente sentence arbitrale), soit celle **de le muter dans un autre bureau** «*afin de vous sortir de votre environnement actuel et de rétablir des nouvelles conditions* [au bureau concerné]».

[166] Tel qu'y indiqué, la Convention collective des avocat(e)s (pièce S-1) ne permet pas au présent Employeur de procéder de la sorte, **sans obtenir au préalable le consentement** du principal intéressé, soit en l'occurrence le plaignant.

[167] Or, voici qu'au 19 décembre 2008, l'Employeur n'avait **toujours pas obtenu la réponse du plaignant** à cette proposition, intéressante par ailleurs, notamment en ce que :

167.1. Dans un autre bureau d'Aide juridique à Montréal, il y avait **2 postes** qui seraient éventuellement disponibles, soit un d'avocat(e) pour sûr, et un autre éventuellement de secrétaire ;

167.2. La Direction générale était **prête à attendre** avant de nommer le plaignant dans le poste vacant d'avocat(e), que soit affiché le poste de secrétaire, sur lequel l'adjointe et conjointe du plaignant pourrait alors postuler.

[168] Mais voici que le plaignant a finalement refusé une telle offre, au motif qu'il voulait obtenir de l'Employeur **une garantie que son adjointe et conjointe** deviendrait sa secrétaire dans cet autre bureau d'Aide juridique.

[169] Or, voici que cela était **impossible pour l'Employeur d'enfreindre** la Convention collective du personnel de soutien, afin de favoriser le plaignant et son adjointe/ conjointe, l'ancienneté étant la règle qui détermine l'attribution d'un poste de soutien.

[170] Un échange de télécopies et courriels s'en est suivi, pour **se terminer en «queue de poisson»**, si je puis m'exprimer ainsi, le 27 mai 2009 (pièces E-70 et E-71).

[171] **Autre tentative infructueuse** de solution à l'amiable que l'Employeur avait déjà mise de l'avant, à l'automne 2007, et qui s'est aussi soldée par un échec, vu le refus de la partie syndicale (Mme A.V.) : la directrice des services juridiques (Me L.L.) a alors contacté Madame Lise Lavallée, médiatrice au Ministère du travail, «*qui avait participé à la médiation du personnel de soutien* [au bureau concerné]».

[172] **Nous ne saurons jamais pourquoi** la conseillère syndicale (Mme A.V.) avait refusé la médiation à l'automne 2007, du moins selon Me L.L., et pourquoi cette même conseillère syndicale est revenue à la charge avec ce mode de règlement du présent litige en mai 2008.

[173] Tant lors du présent arbitrage qu'en plaidoirie (paragraphes 40 et 41 du plan d'argumentation syndicale), la partie syndicale **a erronément reproché** à l'Employeur de ne pas avoir fait d'enquête sur le grief de harcèlement psychologique que le plaignant avait déposé le 31 mars 2009 (S-2 précité) :

173.1. Avant toute chose, il ne faut pas perdre de vue que c'est **avec plein traitement** que l'Employeur a relevé provisoirement le plaignant de ses fonctions, à compter du 8 avril 2009 (pièce S-6 précitée) ;

173.2. Qui plus est, de façon concomitante, soit le même jour, l'Employeur a nommé une **2e enquêtrice au dossier, soit Me Diane Larose**, en lui confiant précisément le mandat de déterminer «Qui harcèle qui ?» ;

173.3. C'est ainsi que ce même 8 avril 2009, le directeur général Me C.H. a **pris la peine d'écrire au plaignant** (pièce E-9) pour d'une part, l'informer qu'il avait confié un tel mandat à Me Larose et pour d'autre part, inciter grandement le plaignant à rencontrer confidentiellement Me Larose et ce, «*pour faciliter une solution rapide à cette situation*» ;

173.4. Donc, le plaignant a eu l'occasion de donner une autre fois sa propre version, lorsque l'enquêtrice **Me Larose l'a rencontré le 14 mai 2009**, tel que cela appert plus amplement des notes manuscrites que Mme A.V. a alors prises (pièce S-37) ;

173.5. À noter que la preuve offerte a révélé que Me Larose **a également rencontré tous (toutes) les autres avocat(e)s** du bureau concerné dans le cadre de son enquête. Cependant, aucune note de ces rencontres n'a été produite dans le présent dossier, de part et d'autre. Non plus d'ailleurs que ce 2e rapport d'enquête au dossier, qui est demeuré confidentiel ;

173.6. Enfin, le jour même du relevé provisoire du plaignant, soit le 8 avril 2009, la Direction générale **a rencontré le plaignant** en présence de Mme R.P., qui remplaçait alors Mme A.V., à titre de représentante syndicale. À preuve, les notes manuscrites sous S-36 ;

173.7. Somme toute, il faut croire que certains volets du présent arbitrage n'ont **pas été entendus, voire compris**, par l'une des 2 parties qui reproche, à tort, à l'Employeur de ne pas avoir fait faire une autre enquête !

[174] **Autre point important de divergence** dans le présent dossier : La conseillère syndicale (Mme A.V.) soutient qu'elle a proposé plusieurs avenues de solutions au printemps 2008, et que l'ensemble des avocat(e)s les ont toutes refusées, telles :

174.1. **Une rencontre** avec tous (toutes) les avocat(e)s du bureau, en sa présence et celle du plaignant ;

174.2. La nomination d'un(e) **autre conseiller(ère)** à la Fédération des professionnèles de la CSN, fédération à laquelle est rattaché le Syndicat ;

174.3. La nomination d'un(e) **avocat(e) du service juridique** de la CSN.

[175] Le «hic», si je puis m'exprimer ainsi, c'est que **l'on ne saura jamais véritablement** si ce sont effectivement les avocat(e)s salarié(e)s qui n'ont jamais voulu rencontrer Mme A.V., ni d'accepter l'une des autres solutions ci-haut mentionnées... à moins de tomber dans le ouï-dire ou dans les hypothèses.

[176] En effet, le messager entre Mme A.V. et les avocat(e)s salarié(e)s **n'est jamais venu témoigner à l'arbitrage** : Je réfère ici de nouveau au vice-président civil du présent Syndicat, soit Me J.-F. P., que le Syndicat avait intérêt à faire entendre.

[177] Quant à tous (toutes) les avocat(e)s syndiqué(e)s, ils (elles) ont **nié avoir refusé** l'intervention de la CSN. Au contraire, ils (elles) ont même dû réclamer le statut de partie intéressée (voir ma 1ère sentence intérimaire au dossier).

[178] Je dois dire que j'ai trouvé particulièrement **proactive, voire très humaine**, la façon de voir de la conseillère syndicale de la CSN, Mme A.V., pour tenter de trouver des solutions au présent litige, du style mode PRD (Prévention et Règlement des Différends), autres qu'un long et coûteux arbitrage.

[179] Cependant, à mon humble avis, **le bât blesse sérieusement** de la sorte :

179.1. Contrairement aux 2 enquêtrices mandatées par l'Employeur, Mme A.V. **n'a jamais eu les 2 côtés de la médaille**, que ce soit parce que les avocat(e)s n'ont effectivement jamais voulu la rencontrer, ou pour toute autre raison ;

179.2. Contrairement au directeur et à tous (toutes) les avocat(e)s qui sont venu(e)s témoigner lors du présent arbitrage, elle **n'a jamais été témoin** d'aucun des incidents de harcèlement psychologique qui sont reprochés au plaignant ;

179.3. De toutes les façons, comme l'a noté le procureur patronal au paragraphe 202 de son plan d'argumentation, toutes les pistes de solution proposées par Mme A.V. **prennent pour acquis que le plaignant n'a pas harcelé** psychologiquement ses collègues de travail, ce qui est évidemment contraire aux 2 rapports d'enquête faites sur le terrain, auprès de tous (toutes) les intéressé(e)s ;

179.4. Enfin, **ce n'est que bien tardivement** que le plaignant a mis au courant sa conseillère syndicale de la difficile situation qui se vivait au bureau, n'ayant pas eu le choix de faire autrement lorsque la note S-15 précitée a été malencontreusement lue à l'assemblée annuelle du Syndicat ;

179.5. Malheureusement pour Mme A.V., tout cela fait en sorte d'**atténuer la justesse des interventions** qu'elle a voulu valablement faire au dossier, le Syndicat étant aussi responsable advenant qu'il ne contribue pas à faire cesser le harcèlement psychologique, selon la jurisprudence arbitrale prévalant en la matière, notamment de la Cour suprême du Canada.

[180] Avant de soupeser les facteurs aggravants et atténuants dans le présent dossier, à la lumière de la jurisprudence soumise (Annexe I), j'aimerais enfin relater les **derniers jalons** de cette «bien triste saga» de harcèlement psychologique, dans laquelle le plaignant a entrainé tous (toutes) ses collègues avocat(e)s.

[181] **Le 10 septembre 2009**, le directeur général Me C.H. a écrit une longue lettre, qu'il a envoyée au plaignant, par courriel et par la poste, afin de le convoquer à une rencontre le 14 septembre 2009.

[182] Afin de bien faire ressortir le sérieux que l'Employeur a manifesté pour avoir la version finale du plaignant, après réception du 2e rapport d'enquête au dossier, je crois important de reproduire les principaux passages de **cette lettre (E-10)**, histoire d'éviter certaines répétitions et de ne pas allonger la présente sentence :

> «[1] *Le 8 avril dernier, l'Employeur vous relevait administrativement et provisoirement de vos fonctions* ***jusqu'à la conclusion d'une enquête*** *portant essentiellement sur les allégations de harcèlement psychologique tant de votre part que de la part de vos collègues de travail.*
>
> [2] *Comme vous le savez, et conformément à la politique de notre organisation sur le harcèlement psychologique, laquelle m'accorde ce pouvoir,* ***j'ai mandaté Me Diane Larose, consultante extérieure, afin d'enquêter*** *sur le bien-fondé de ces plaintes de harcèlement et, le cas échéant, de dresser un portrait de la situation prévalant au bureau* [concerné].

[3] *Une **enquête avait également été demandée à Me Andrée Gosselin** en 2008 relativement à des plaintes de harcèlement psychologique au bureau d'aide juridique* [concerné]. ***Me Gosselin concluait alors que vous étiez responsable de harcèlement psychologique à l'égard de cinq plaignants**. Ma lettre du 28 octobre 2008 fait état des faits que nous vous reprochions alors. Nous vous demandions donc formellement de cesser toute manifestation de harcèlement psychologique à l'égard du directeur de votre bureau et de vos confrères et consœurs.*

[4] *Nous vous demandions plus particulièrement :*

(…).

[5] *Nous vous avons imposé une **réprimande écrite** qui a été déposée à votre dossier.*

[6] *Il s'agit maintenant de la **seconde enquête** relative à des allégations de harcèlement psychologique au bureau* [concerné].

[7] *Au terme de son enquête, **Me Larose conclut, elle aussi, que vous seriez, responsable de harcèlement psychologique** à l'égard de plusieurs de vos collègues de travail, lesquels se trouvent malgré eux dans une situation intenable, évoluant dans un environnement de travail où règne une atmosphère intolérable.*

[8] *De plus, Me Larose en vient à la conclusion que **votre plainte** de harcèlement psychologique **ne serait pas fondée**. En effet, l'enquête révèle que vous seriez **l'artisan de la situation** dans laquelle vous vous êtes retrouvé.*

[9] *Voici le contexte qui nous a été révélé :*

- *Les plaintes de harcèlement psychologique à votre égard visaient à dénoncer un comportement qui se serait manifesté **sur une longue période de temps**. Ce comportement se serait **dégradé graduellement et de façon continue** durant les dernières années.*

- *La situation s'est détériorée au fil du temps et **plus intensément** suite à la réprimande écrite qui vous a été remise le 28 octobre 2008.*

- *Or, vos collègues de travail étaient justifiés de s'attendre à un changement de comportement de votre part, surtout étant donné **votre statut de président de syndicat, bien au fait de l'importance de la qualité du milieu de travail, de votre expérience en matière de relations de travail, de relations humaines et de gestion de conflits**.*

- ***Vous auriez vous-même créé une situation de confrontation*** *avec vos collègues de travail et votre directeur, faisant en sorte que ces derniers ne pouvaient interagir avec vous dans le cadre de saines relations de travail.*

[10] *Ainsi, l'enquête a révélé certains faits, à la base des conclusions de Me Larose, et dont voici une liste non exhaustive :*

- *Vous auriez voulu prendre vos distances face à vos collègues, mais ne l'auriez pas fait avec tact et diplomatie; au contraire, vous l'auriez imposé à vos collègues de façon arrogante et méprisante.*

- *Votre attitude provocante aurait par la suite empiré face aux réactions de vos collègues. Vous auriez fini par vous emmurer dans un mutisme déplacé et injustifié.*

- *Vous ne seriez sorti de ce mutisme, que pour ironiser ou agresser verbalement vos collègues déjà préoccupés ou déstabilisés par votre rejet.*

- *Vous auriez adopté, au fil du temps, une attitude condescendante de même qu'un comportement agressif et méprisant envers votre directeur, Me* [R.G.]. *Ce comportement s'inscrirait dans un défi manifeste de l'autorité de ce dernier. Cette conduite aurait en outre été observée lors d'une réunion de bureau, le ou vers le 20 mars dernier.*

- ***Vous auriez tourné au ridicule les demandes qui vous avaient été faites dans la réprimande écrite remise le 28 octobre 2008, relativement aux amendements souhaités à votre comportement.***

- ***Aucun fait tangible*** *ne soutiendrait vos allégations de harcèlement psychologique visant vos consœurs et confrères syndiqués et le directeur du bureau* [concerné]. *À cet effet, vos plaintes de harcèlement psychologique s'avéreraient* ***des signalements injustes, frivoles ou de mauvaise foi****.*

- ***Vous seriez à l'origine d'une dégradation totale*** *des relations de travail au bureau* [concerné]*, créant de ce fait un climat d'appréhension et de tension.*

[11] *Considérant notamment les circonstances telles que précédemment décrites, force est de constater que le bureau* [concerné] *fait face à une problématique grave et sérieuse de harcèlement psychologique dont* ***vous seriez l'artisan****. Cette problématique, qui vous avait été préalablement soulignée et imputée, ne s'est pas améliorée dans les derniers mois, mais, au contraire, s'est aggravée. En effet,* ***votre manque de respect envers vos***

> ***collègues et votre rejet de l'autorité de votre directeur*** *auraient eu des conséquences importantes sur le climat de travail pour l'ensemble des employés du bureau* [concerné] *et sur la dégradation de ce climat.*
>
> [12] *Dans cette situation, et comme le prévoit la convention collective, nous vous convoquons à une rencontre* ***afin de vous entendre sur les circonstances relatées dans la présente avant de déterminer s'il y a lieu de vous imposer une mesure*** *disciplinaire ou une mesure administrative.*
>
> [13] *L'employeur vous convoque donc, par la présente, à* ***une rencontre*** *qui se tiendra à 10h00,* ***le 14 septembre 2009****, dans la salle de conférence du 425, de Maisonneuve Ouest, bureau 600, Montréal.*
>
> [10] *Nous vous rappelons que vous pouvez être accompagné d'un représentant syndical lors de cette rencontre et nous vous invitons instamment à vous prévaloir de cette possibilité.* »
>
> (Caractères gras ajoutés,
> ainsi que numérotation des paragraphes afin d'en faciliter le repérage
> et les crochets ajoutés afin de préserver l'anonymat).

[183] Contre toute attente et malgré l'annonce de l'imposition éventuelle d'une mesure disciplinaire/administrative, le plaignant **s'est limité à dire qu'il avait déjà tout dit** ce qu'il avait à dire lors de sa rencontre pour la remise de sa réprimande écrite du 28 octobre 2008 (pièce S-17 précitée).

[184] **Cela en dit long** sur son déni et son absence de collaboration, afin d'éviter d'avoir à subir le présent arbitrage et les conséquences reliées à son sort !

[185] Mais voici que l'Employeur, fort heureusement pour le plaignant, est revenu à la charge en lui offrant **une autre opportunité pour réfuter** les conclusions de ce 2e rapport d'enquête et s'éviter d'être congédié éventuellement.

[186] Tout comme je l'ai fait précédemment pour la pièce E-10, je me limiterai à reproduire les principaux passages pertinents de **cette longue lettre du 5 octobre 2009 (E-11)** :

> «[1] ***Le 10 septembre dernier****, nous vous convoquions à une rencontre dans le but d'obtenir votre version des faits sur différentes questions formulées à la lettre de convocation, que nous joignons à la présente. Lors de cette rencontre,* ***vous n'avez fait d'autres représentations que celle par laquelle vous affirmiez que vous n'avez rien à ajouter, sur ces différentes***

questions, à ce qui avait déjà été dit en octobre 2008*. Or, tel qu'il appert des faits rapportés dans la lettre de convocation, les faits sur lesquels nous désirions connaître votre position sont des faits qui se sont produits postérieurement à nos rencontres d'octobre 2008. Ces faits sont notamment les suivants.*

[2]*Le Centre vous a demandé en octobre 2008, dans un avis disciplinaire, d'amender votre comportement envers vos confrères et votre directeur et vous a informé qu'à défaut de vous conformer à ces exigences, une mesure disciplinaire plus importante pourrait vous être imposée.*

[3] *Peu de temps après l'imposition de cette mesure disciplinaire,* ***dans l'esprit où vous niiez tout reproche qui vous était formulé, vous avez déposé, le 19 décembre 2008, un premier grief de harcèlement psychologique*** *à l'encontre d'avocats, d'avocates et du directeur du bureau d'aide juridique* [concerné].

[4] ***Le 23 mars 2009****, le Centre a reçu* ***une nouvelle plainte de harcèlement psychologique*** *dénonçant votre comportement à l'égard de vos collègues de travail et de votre directeur. Quelques jours plus tard,* ***le 31 mars 2009****, vous avez vous-même logé* ***un second grief*** *par lequel vous prétendiez être victime de harcèlement psychologique de la part de vos collègues de travail et de votre directeur.*

[5] *Le Centre, suite à cette plainte et à votre second grief de harcèlement psychologique, a confié* ***à un autre enquêteur externe*** *le mandat de faire une enquête, laquelle révèle que* ***vous auriez continué à exercer*** *à l'égard de vos collègues et de votre directeur* ***du harcèlement psychologique*** *sur une base de temps continue, que vous auriez fait preuve* ***d'insubordination*** *à de multiples reprises à l'égard de votre supérieur et enfin que* ***vous auriez logé un grief de harcèlement psychologique mal fondé et de mauvaise foi*** *à l'égard de vos collègues de travail et de votre directeur, l'enquête révélant notamment ce qui suit :*

- *Dès le 31 octobre 2008, non seulement vous ne vous seriez pas conformé aux attentes et aux demandes exprimées par le Centre dans ma lettre du 28 octobre 2008, mais vous auriez agi de façon à* ***accentuer les comportements vous ayant été reprochés comme fautifs****, notamment à l'égard de votre directeur Me* [R.G.] ;

- *Vous vous seriez moqué de vos collègues de travail en leur proférant* ***des salutations exagérées et moqueuses****, et ce, sur une longue période de temps* ***tournant au ridicule les demandes de l'employeur faites le 28 octobre 2008*** *dans le cadre de la réprimande écrite ;*

- *Dès novembre 2008, lors de la période de repas, vous auriez, par **votre comportement hostile, intimidé** vos collègues et votre directeur à de nombreuses reprises. À cause de cette attitude, certains employés étaient **incapables de se trouver en votre présence à la cuisine** ;*

- *Vous auriez continuellement et, à de multiples reprises, manifesté des **politesses exagérées et harcelantes** à des collègues autrefois ignorés ;*

- *Vous auriez, le 26 février 2009, tenu **des propos désobligeants** envers les employés remplaçants portant sur le peu de sécurité d'emploi dont ils disposaient et ce, de façon à intimider et à inquiéter certaines personnes détenant ce statut ;*

- *Vous auriez adopté, le 17 mars 2009, **un comportement menaçant à l'endroit d'une de vos collègues de travail** alors que vous vous seriez tenu en plein milieu du corridor de façon à l'arrêter pour la saluer de façon déstabilisante ;*

- ***Lors de la rencontre de bureau du 20 mars 2009**, vous auriez par votre hostilité non seulement défié ouvertement l'autorité de Me* [R.G.] *qui présidait la rencontre en l'invitant à économiser sa salive, mais également manqué de respect à tous vos collègues de travail présents à la rencontre, notamment en remettant en cause l'intervention d'une de vos collègues et en empêchant la bonne tenue de la réunion ;*

- *Vous auriez adopté une attitude harcelante empreinte notamment **d'agressivité, d'arrogance et de sarcasme** à l'endroit de vos collègues de travail depuis l'imposition de votre réprimande écrite du 28 octobre 2008 jusqu'à votre suspension le 8 avril 2009 ;*

- *Les avocats ayant participé à l'enquête menée à la demande de l'employeur ont **tous témoigné avoir été victimes** de gestes de harcèlement de votre part ;*

- *Tous les avocats, sans exception, ont déclaré avoir eu **peur de vous** à une ou plusieurs reprises depuis octobre 2008 et préférer ne pas se retrouver seuls avec vous ;*

- *Vous auriez fait preuve **d'insubordination en défiant ouvertement et à plusieurs occasions l'autorité de votre directeur** et en cherchant sur une base régulière **l'affrontement** avec ce dernier. Cette insubordination aurait atteint **son point culminant** lors de la rencontre du 20 mars 2009, lorsque vous auriez nui au bon déroulement de la rencontre des avocats dirigée par Me* [R.G.] ;

- ***Le 31 mars 2009****, vous avez déposé un grief dénonçant du harcèlement psychologique à votre endroit ; l'enquête effectuée révèle que* ***ce grief serait frivole et de mauvaise foi****.*

[6] ***Ainsi, l'enquête menée à la demande de l'employeur révèle une grave situation de harcèlement psychologique au bureau*** **[concerné]** ***dont vous seriez responsable.*** *De plus, les faits reprochés par la présente démontreraient également une grave insubordination de votre part à l'égard de votre directeur. Enfin, le grief de harcèlement psychologique que vous avez logé en mars dernier serait, selon les conclusions de l'enquête, mal fondé et même déraisonnable dans les circonstances.*

[7] *Tel qu'il appert de ce qui précède, les faits qui vous sont spécifiquement reprochés et pour lesquels nous vous avions convoqué le 10 septembre dernier sont postérieurs à nos rencontres d'octobre 2008. Or, tel que préalablement indiqué lors de la rencontre que nous avons eue suite à notre convocation du 10 septembre, vous n'avez fait d'autres représentations que celle par laquelle vous affirmiez que vous n'avez rien à ajouter, sur ces différentes questions, à ce qui avait été dit en octobre 2008.*

[8] *Afin de s'assurer que, d'une part, vous êtes pleinement conscient que les faits spécifiques que l'on pourrait vous reprocher sont postérieurs au mois d'octobre 2008 et, d'autre part, que vous ayez en toute connaissance de cause l'opportunité de nous donner votre version à l'égard de ces faits, nous vous convoquons, à nouveau, à* ***une rencontre qui se tiendra le 8 octobre 2009*** *à 14h00, dans la salle de conférence de 425, de Maisonneuve Ouest, bureau 600, Montréal, afin de vous entendre sur les circonstances relatées dans la présente avant de vous imposer, s'il y a lieu, une mesure disciplinaire ou une mesure administrative.*

[9] *Compte tenu que vous avez déjà été convoqué une première fois, nous comprendrons, à défaut par vous de vous présenter à la rencontre à laquelle vous êtes convié, que vous n'avez pas de représentations additionnelles à faire sur les faits rapportés à la présente.*

[10] *Nous vous rappelons que vous pouvez être accompagné d'un représentant syndical lors de cette rencontre et nous vous invitons instamment à vous prévaloir de cette possibilité.* »

(Caractères gras ajoutés,
ainsi que numérotation des paragraphes afin d'en faciliter le repérage
et les crochets ajoutés afin de préserver l'anonymat).

[187] Cette rencontre, ci-haut convoquée pour **le 8 octobre 2009**, a bel et bien eue lieu à la date prévue, tel qu'en font plus amplement foi les notes manuscrites prises :

187.1. Par la conseillère syndicale, soit Mme A.V. (pièce **S-38**) ;

187.2. Par le directeur du bureau concerné, soit Me R.G. (pièce **E-53**) ;

187.3. Par la directrice des services juridiques, soit Me L.L. (pièce **E-72**).

[188] Le plaignant a alors **persisté dans son déni complet** des faits et dans son «pattern» d'imputer la faute aux autres, le procureur patronal parlant plutôt de «continuum» dans son plan d'argumentation.

[189] D'où **le congédiement du plaignant,** le 21 octobre 2009. J'ai déjà reproduit au paragraphe 8 de la présente sentence arbitrale, le très long et très détaillé avis de congédiement (**pièce S-8 précitée**). Aussi, je ne le reprendrai pas ici, afin de ne pas allonger inutilement cette sentence.

[190] Compte tenu de tout ce qui précède, force m'est de reconnaître que les **facteurs aggravants** suivants pèsent lourdement contre le plaignant :

190.1. **La véracité des faits allégués** par tous (toutes) les autres avocat(e)s du bureau concerné, quant au comportement agressif et harcelant du plaignant à leur égard et envers le directeur, notamment dans :

190.1.1. la **demande collective** de rencontre du 14 février 2008 (pièce S-13 précitée) ;

190.1.2. les **plaintes informelles** des 6 avocat(e)s syndiqué(e)s, en mai 2008 (voir par exemple E-55 et E-60) ;

190.1.3. la **réprimande** du 28 octobre 2008 (S-17 précité), suite au 1er rapport d'enquête au dossier, soit par Me Andrée Gosselin ;

190.1.4. l'autre **plainte de harcèlement psychologique**, de la part d'une des 6 avocat(e)s, soit Me A.Q., du 23 mars 2009 (E-63) ;

190.1.5. le **relevé provisoire** du 8 avril 2009 (pièce S-6 aussi précitée) ;

190.1.6. la **lettre du 10 septembre 2009** (S-10 précité), suite au 2e rapport d'enquête au dossier par Me Diane Larose ;

190.1.7. l'**avis de congédiement** du 21 octobre 2008 (S-8 précité) ;

190.2. **Le tout en contravention** non seulement de la Convention collective (clauses 1.01 à 1.04 précitées), de la *Loi sur les normes du travail* (81.18 et 81.19), mais également contrairement à la Politique de harcèlement psychologique (S-26 et/ou E-6, reproduite dans l'Annexe III ci-jointe) ;

190.3. **La gravité de la faute commise**, soit du harcèlement psychologique envers tous (toutes) ses collègues avocat(e)s, incluant le directeur du bureau concerné ;

190.4. **Le défi manifeste et progressif** du plaignant quant à l'autorité de son directeur, soit Me R.G. ;

190.5. **La très longue période de temps** (3 ans) pendant laquelle le plaignant a eu un comportement agressif et harcelant ;

190.6. **L'absence totale de modification** de son comportement fautif, malgré la réprimande (S-17 précité), le relevé provisoire (S-6 aussi précité) et les nombreuses rencontres avec la Direction générale ;

190.7. **Le fait d'avoir ridiculisé** la Direction générale en exagérant les civilités de base et le rétablissement de communication respectueuse que l'Employeur lui avait demandés d'adopter à compter du 28 octobre 2008 ;

190.8. **Le défaut d'ouverture** du plaignant quant à des solutions, tel son refus d'être muté dans un autre bureau d'Aide juridique à Montréal, avec son adjointe et conjointe ;

190.9. **Le déni total du plaignant**, quant à ses torts et quant aux effets nocifs causés à ses collègues avocat(e)s, à son directeur de bureau, au personnel de soutien, bref, à tout le climat de travail en général ;

190.10. **Son «pattern» de défense offensive**, soit en imputant toujours la faute aux autres ou soit en déposant «tout de go» des griefs à chaque fois que confronté. Son dernier grief du 31 mars 2009 (S-2 précité) a d'ailleurs été jugé par la 2e enquêtrice Me Diane Larose comme étant un «signalement injuste, frivole ou fait de mauvaise foi», contrairement à l'article 8 de la Politique de harcèlement psychologique (S-26 et/ou E-6) ;

190.11. **L'absence totale de remords**, la jurisprudence étant impardonnable à cet égard, tel qu'en font foi plusieurs des autorités patronales qui figurent dans la section B) de l'Annexe I ;

190.12. Même lorsque le plaignant a rencontré fortuitement Me J.P., au Palais de justice de Montréal, soit **2 ans après son congédiement**, il a continué à afficher un comportement méprisant et arrogant envers ce collègue.

[191] En comparaison, **les facteurs atténuants** que le plaignant a pu invoquer sont peu nombreux pour contrer les nombreux facteurs aggravants ci-dessus, à savoir :

191.1. **Ses 23 ans d'ancienneté** :

Dans l'affaire Wilbrod Champagne, le juge de la Cour supérieure a décidé que l'ancienneté de 30 ans du plaignant alors en cause, de même que son dossier disciplinaire vierge, ne sauraient jamais compenser ou occulter les gestes graves qu'il a posés (6e autorité patronale dans la section B) de l'Annexe I de la présente sentence arbitrale) ;

191.2. **Son dossier disciplinaire vierge** :

À mon humble avis, cet élément n'est pas suffisant pour annihiler le déni total du harcèlement psychologique reproché et l'absence de volonté de modifier son comportement, comme mon collègue arbitre Me Marc Gravel en a aussi décidé dans l'affaire d'Hydro-Québec (4e autorité patronale) ;

191.3. **Son rendement exceptionnel au travail** (voir ses 2 évaluations : E-4 et/ou E-15 et E-5 pour 2006, ainsi que S-12/E-40 et E-38 pour 2007) :

Dans l'affaire du Cégep du Vieux-Montréal, un prof de CÉGÉP et coordonnateur de département, ayant 23 ans d'ancienneté, a vu son congédiement maintenu par l'arbitre Harvey Frumkin, malgré sa très grande compétence et le rôle qu'il avait joué dans l'évolution du programme collégial (8e autorité patronale, aussi dans la section B) de l'Annexe I).

[192] Somme toute, je suis d'accord avec l'Employeur et le procureur patronal, pour dire que tout au long, **le plaignant a été l'artisan de son propre malheur**.

[193] Compte tenu de toutes et chacune des circonstances relatées dans cette longue et analytique sentence arbitrale, j'arrive à la conclusion que je n'ai pas à intervenir dans le présent dossier en faveur du plaignant, **donc je n'ai pas à modifier** la décision prise par l'Employeur de le relever de ses fonctions puis de le congédier, après la situation de harcèlement psychologique de 3 ans qu'il a fait vivre à tous (toutes) ses collègues et à son directeur du bureau concerné.

[194] Cela est bien triste de constater qu'**avec tout le potentiel du plaignant**, tant sur le plan professionnel qu'en matière de relations de travail, soit à titre de président du Syndicat des avocat(e)s pendant 23 ans, il n'a pas su régler son propre conflit de relations agressantes et harcelantes avec ses collègues de travail.

V - *OBITER DICTUM*

[195] Avant de conclure la présente sentence arbitrale, je tiens à adresser les **remerciements** suivants :

195.1. aux 2 parties en cause qui m'ont confié ce **délicat mandat d'arbitrage**, et qui m'ont alloué le temps nécessaire pour rédiger la présente sentence arbitrale détaillée ;

195.2. aux 2 procureurs au dossier pour leur **précieuse collaboration**, qui a permis d'avoir un déroulement harmonieux de ce dossier, tout au long des 17 journées d'audience.

[196] Par ailleurs, **je réitère les commentaires introductifs** que j'ai déjà faits aux paragraphes **28 à 31** de la section III de la présente sentence arbitrale, ainsi qu'aux paragraphes **151 à 155** de la section IV de cette même sentence arbitrale, lesquels incidemment ne font partie du présent *Obiter dictum*.

VI - LE DISPOSITIF

[197] **Pour tous les motifs énoncés précédemment :**

197.1. **JE REJETTE les 3 griefs** (pièces **S-2, S-5 et S-7** précitées) que le plaignant et/ou le Syndicat ont déposés les 31 mars 2009, 29 mai 2009 et 10 novembre 2009, afin contester respectivement :

197.1.1. **le harcèlement psychologique** que le plaignant alléguait alors avoir subi de la part de ses collègues avocat(e)s et de la part du directeur de l'époque du bureau concerné d'Aide juridique ;

197.1.2. **le relevé provisoire** (pièce **S-6** précitée), sans perte de traitement, que l'Employeur lui a imposé le 8 avril 2009 ;

197.1.3. **le congédiement** (pièce **S-8,** aussi précitée), que l'Employeur lui a imposé le 21 octobre 2009, pour le harcèlement psychologique que le plaignant a fait subir à ses collègues avocat(e)s et au directeur de l'époque du bureau concerné d'Aide juridique, de 2006 à 2009 ;

197.2. **JE MAINTIENS** donc le congédiement du plaignant.

Me Diane Sabourin, CRHA
Arbitre de griefs (depuis 1984)

Procureur syndical :	**Me Alain Brouillard**, de la Fédération des professionnèles (CSN)
Procureur patronal :	**Me Jean Leduc**, du cabinet juridique Loranger Marcoux
Représentante du Syndicat :	Me Hélène Bardelli, agente de griefs
Représentants de l'Employeur :	Me Réal Goulet, ainsi que Me Claude Hargreaves et Me Lise Lestage
Dates d'audience :	17 au total, à compter du 30 septembre 2010
1ère sentence arbitrale interlocutoire du 31 octobre 2010 (AZ-50685589) :	Sur la demande d'intervention de 9 avocats présumés harceleurs. Rejet de la demande, compte tenu des circonstances bien particulières du présent cas.
2e sentence arbitrale interlocutoire du 16 mars 2012 (AZ-50840109) :	Sur l'objection syndicale à la preuve d'une rencontre fortuite postérieure. Objection prise sous réserve lors de l'audience. Objection finalement rejetée.

DS/agr
31/10/2012

ANNEXE 1 *

A) <u>LES 8 AUTORITÉS SYNDICALES</u> :

(1) Soit les 4 autorités syndicales soumises après à la fin du présent arbitrage :

1. KÜNZI, Gilbert, KÜNZI, Denise, VICARIO, Angelo et JEANDET, Catherine. *Harcèlement sur le lieu de travail : L'entreprise en question*. Collection Diriger l'entreprise. Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, notamment pour les extraits surlignés en jaune par le procureur syndical au dossier, sans autres explications, aux pages suivantes :

   - p. 29 : «mobbing» ;
   - p. 31 : «bullying» et «mobbing» ;
   - pp. 33 à 35 : préjugés et stéréotypes ;
   - pp. 35 à 38 : processus d'exclusion d'autrui : théorie du bouc émissaire et exclusion d'autrui sur la base d'un processus de groupes ;
   - pp. 39 à 40 : agissements empêchant la victime à s'exprimer ;
   - pp. 40 à 41 : agissements visant à isoler la victime ;
   - pp. 41 à 42 : agissements visant à déconsidérer la personne auprès de ses collègues ;
   - p. 46 : lorsque les agresseurs sont des collègues ;
   - pp. 47 à 49 : le déroulement social et psychique du «mobbing», en 4 phases ;
   - pp. 67 et 68 : l'impact du conflit sur l'équipe de travail ;
   - pp. 255 à 256 : affronter les conflits et le harcèlement psychologique.

   Notamment, à la page 29 : définition la plus fréquente de la notion de «mobbing» :

   > «*L'éloignement systématique d'un membre du groupe par son propre groupe*».

   Aussi à la page 29 : les 3 principaux éléments constitutifs du «mobbing» sont :

   - «*l'aspect collectif ;*
   - *la connotation d'agressivité liée à un tel type de comportement ;*
   - *la volonté d'éloignement d'un intrus*».

_____

*** Les commentaires apportés à la fin de chacune des autorités énumérées dans la présente annexe sont le fruit de l'examen attentif que l'arbitre soussignée a fait à l'égard de chacune de ces autorités.**

En résumé, sur le «mobbing» et le harcèlement psychologique, aux pp. 48 et 49 :

> «*Dans le travail, les possibilités de survenue de désaccords et de conflits sont nombreuses. Mais tous les conflits n'ont pas la même ampleur ni la même portée. Un conflit banal qui émaille notre vie quotidienne n'est pas comparable à un conflit avec violation de règles éthiques (caractérisé entre autres par un manque de respect des collaborateurs, par une attitude destructrice à l'égard de la personne, ou encore par une banalisation administrative ou juridique des problèmes exprimés). L'accumulation de ces agissements dans la durée, et leur caractère répétitif implique que le conflit évolue en un processus de harcèlement psychologique. Parmi les agissements majeurs constitutifs d'un processus de harcèlement psychologique, l'on peut mentionner notamment : refuser la communication ; empêcher la défense ; isoler ; détruire les relations sociales ; ridiculiser ; dévaloriser les qualités personnelles et/ou professionnelles ; confier des tâches nuisibles à la santé, etc.*»

N.B. : Selon des informations figurant sur leur site web, et transmises par le procureur syndical au dossier, postérieurement à la 17e et dernière journée d'arbitrage, l'auteur Angelo Vicario est un consultant en ressources humaines ayant 15 ans d'expérience et Mme Denise Künzi est une psychopédagogue, diplômée de l'Université de Genève, ayant à son acquis 10 ans d'expérience d'intervention en milieu hospitalier.

2. GREBOT, Élisabeth. *Harcèlement au travail : Identifier, prévenir, désamorcer*. Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007, notamment pour les extraits surlignés en jaune par le procureur syndical au dossier, sans autres explications, aux pages suivantes :

- pp. 96 à 99 : les 4 phases du «mobbing» ;
- p. 101 : la phase de violence perverse ;
- pp. 105 et 106 : la manipulation et la communication ;
- p. 116 : le harcèlement - rappeler qui a le pouvoir ;
- pp. 116 à 117 : le conflit d'autorité ;
- pp. 117 à 118 : l'envie, moteur du harcèlement ;
- p. 118 : en résumé, sur les mécanismes du harcèlement au travail.

Notamment aux pages 96 à 99, les 4 phases du «mobbing» sont les suivantes :

1) «Conflits, attaques, mesquineries, brimades» ;

2) «Installation du harcèlement ou «mobbing»» ;

3) «Intervention tardive des directions des ressources humaines» ;

4) «Exclusion du marché du travail».

3. GAVA, Marie-Josée et GBÉZO, Bernard. *Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail*, Collection Lire Agir, Vuilbert, Paris, 2009, pour les extraits surlignés en jaune par le procureur syndical au dossier, aux pages suivantes :

   - pp. 113 à 118 : faire intervenir un médiateur extérieur ;
   - pp. 123 à 127 : les actions possibles envers le plaignant ;
   - pp. 141 et 142 : la prévention - une nécessité ;
   - pp. 146 à 147 : la prévention secondaire pour atténuer le mal ;
   - pp. 147 à 148 : la prévention tertiaire pour réparer.

   Notamment aux pages 123 à 127 : les actions possibles envers le plaignant sont :

   - «Mettre en place un suivi individuel» ;
   - «Encourager une chaîne de soutien au sein de l'équipe» ;
   - «Se faire accompagner par des professionnels» ;
   - «Organiser le retour au travail».

   N.B. : Toujours selon des informations figurant sur leur site web, et transmises par le procureur syndical au dossier, postérieurement à la 17e et dernière journée d'arbitrage, l'auteure Marie-Josée Gava est une journaliste en management et ressources humaines depuis 20 ans qui est spécialisée en santé mentale au travail, et l'auteur Bernard Gbézo est un consultant et formateur en santé du travail, aussi chercheur associé auprès de l'European Violence Psychiatric Research Group et enfin également expert auprès de l'Organisation mondiale de la santé.

4. **L'Alliance internationale des employés de scène et de théâtre et des opérateurs de machine à vues animées des États-Unis et du Canada, s.l. 56 (grief de M. Marcel Duquette) c. Les Grands Ballets canadiens de Montréal**, AZ-50615729 et DTE 2010T-238, 28 janvier 2010, arbitre Pierre Laplante, notamment aux paragraphes 90 à 123.

   Griefs d'un chef machiniste contestant sa suspension pour fins d'enquête et son congédiement, qui lui a été imposé pour avoir exercé du harcèlement psychologique à l'endroit de sa supérieure immédiate, directrice technique, travaillant aussi pour les Grands ballets canadiens de Montréal. Griefs accueillis en partie, un avis disciplinaire étant substitué au congédiement.

   D'une part, l'arbitre Pierre Laplante est d'avis que les faits reprochés relèvent plus d'un conflit de travail, que d'un harcèlement psychologique.

Selon lui, les commentaires désobligeants du plaignant à l'égard de l'employeur n'étaient pas dirigés directement contre sa supérieure, mais s'inscrivaient plutôt dans un contexte de moyen de pression exercé par le syndicat en raison de la non-signature de la nouvelle convention collective.

Pour justifier son intervention au niveau du congédiement imposé, l'arbitre Pierre Laplante a noté que les incidents de harcèlement psychologique s'étaient déroulés sur une courte période, soit de 2 mois.

Il a reproché à la victime de ne pas avoir joué son rôle de supérieure immédiate du plaignant, notamment en imposant des sanctions disciplinaires.

D'autre part, l'arbitre Pierre Laplante a retenu que le plaignant avait défié l'autorité de sa supérieure et avait utilisé un langage abusif à son égard. Selon lui, cela lui vaut donc la modification de son congédiement en simple avis disciplinaire.

(2) Les 4 autres documents suivants, qui ont été déposés lors de la 14e journée d'arbitrage (pièce E-73 en liasse) et que le plaignant avait lui-même affichés au babillard du bureau concerné, au printemps 2008 :

5. Commission des normes du travail. *Guide : Environnement de travail sans harcèlement psychologique* (11 pages).

6. CÔTÉ, Luc et RIVEST, Robert L. *Harcèlement : indemnisation des lésions professionnelles et nouveau recours en cas de harcèlement psychologique au travail*. Barreau du Québec, Collection Développements récents en santé et sécurité, volume 201 (2004) (pp. 219 à 252).

7. LEYMANN, H. «Les 45 agissements constitutifs du mobbing». Site québécois contre le harcèlement moral au travail (N.B. : Référence incomplète fournie) :

« ***Empêcher la victime de s'exprimer***
- Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de d'exprimer.
- La victime est constamment interrompue.
- Ses collègues l'empêchent de s'exprimer.
- Ses collègues hurlent, l'invectivent.
- Critiquer le travail de la victime.
- Critiquer sa vie privée.
- Terroriser la victime par des appels téléphoniques.
- La menacer verbalement.
- La menacer par écrit.
- Refuser le contact (éviter le contact visuel, manifester des gestes de rejet…).
- Ignorer sa présence par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.

Isoler la victime
- Ne plus lui parler.
- Ne plus se laisser adresser la parole par elle.
- Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues.
- Interdire à ses collègues de lui adresser la parole.
- Nier la présence physique de la victime.

Déconsidérer la victime auprès de ses collègues
- Médire d'elle ou la calomnier.
- Lancer des rumeurs à son sujet.
- Se gausser d'elle, la ridiculiser.
- Prétendre qu'elle est atteinte d'une maladie mentale.
- Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique.
- Railler une infirmité.
- Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser.
- Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses.
- Se gausser de sa vie privée.
- Se moquer de ses origines.
- La contraindre à un travail humiliant.
- Noter le travail de la victime de façon inéquitable et dans des termes malveillants.
- Mettre en question, contester les décisions de la victime.
- L'injurier dans les termes obscènes et dégradants.
- Harceler sexuellement la victime par des gestes et des propos.

Discréditer la victime dans son travail
- Ne plus lui confier aucune tâche.
- La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même.
- La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes.
- Lui donner sans cesse des tâches nouvelles.
- La charger de tâches très inférieures à ses compétences.
- Lui faire exécuter des travaux humiliants.
- Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer.

Compromettre la santé de la victime
- Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à sa santé.
- La menacer de violences physiques.
- L'agresser physiquement, mais sans gravité, « à titre d'avertissement ».
- L'agresser physiquement, sans retenue.
- Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire.
- Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail.
- Agresser sexuellement la victime. »

8. THERRIEN, Daniel, pour le Syndicat des avocates et avocats de l'Aide juridique de Montréal. «*Compte-rendu*» du Bilan et perspectives en santé et en sécurité du travail : En prévention – la Loi et l'action ! (St-Hyacinthe, les 7 et 8 décembre 2006) (5 pages).

B) <u>LES 12 AUTORITÉS PATRONALES</u> :

1. **<u>Syndicat des employé(e)s de Casavant frères ltée c. Casavant frères ltée</u>**, AZ-86141173 et DTE 86T-634, 26 juin 1986, arbitre Richard Marcheterre, notamment aux pages 16 à 18, ainsi que le dispositif à la page 22.

   Les 8 critères suivants sont retenus pour apprécier la crédibilité des témoins :

   1) «Il vaut mieux préférer un témoignage affirmatif que de pure négation» ;

   2) La «vraisemblance, cohérence» des faits affirmés ;

   3) La «constance dans les déclarations» d'un même témoin ;

   4) L'intérêt : «Généralement, la version du plaignant face à une preuve contradictoire, risque de ne pas être retenue, parce qu'il a intérêt à gagner sa cause, surtout lorsqu'il s'agit d'un congédiement» ;

   5) La manière de témoigner : «très souvent, celui qui témoignera clairement, sans nervosité ou insistance sera cru, plutôt que le témoin qui au contraire offre un témoignage ambigü» ;

   6) La «réputation» ;

   7) «Mobile, animosité, coup monté» ;

   8) «Probabilité» d'une version par rapport à une autre.

2. BELLEAU, Charles et al. *Preuve et procédure*, Volume 2. École du Barreau, Collection de droit 2011-2012, Éditions Yvon Blais, notamment aux pp. 251 et 252.

   Force probante de la preuve : Fiabilité et pertinence.

   Règle de la meilleure preuve : Articles 2872 (1) et 2860 (1) du *Code civil du Québec*.

   Notes prises par un témoin lors d'événements : article 2871 du *Code civil* : à titre d'aide-mémoire ou pour corroborer un témoignage.

3. **Syndicat professionnel des infirmiers(ères) de Trois-Rivières (grief de Lisette Gauthier) c. Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon St-Joseph)**, AZ-50350462 et DTE 2006T-209, 5 janvier 2006, arbitre François Hamelin, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités en plaidoirie : 162 à 170, 172 et 173, 176 et 177, 180, 188, 197, 211 et 212, 261 et 262, 283, 290 et 291, 325, 332, 334, ainsi que le dispositif après le paragraphe 335.

Grief d'une infirmière alléguant subir du harcèlement psychologique de la part de sa supérieure. Grief rejeté.

La plaignante s'est mise en situation d'insubordination, a refusé de coopérer avec les autres, a tout fait pour s'isoler, a découragé quiconque tentait d'établir un dialogue avec elle. Elle a maintenu une attitude froide, distante et négative envers ses collègues. Plaintes quant à son attitude intransigeante, agressive et hostile (paragr. 71 à 78). Bref, la plaignante fut l'unique instigatrice de son propre malheur!

Toutes les infirmières impliquées dans la majorité des incidents reprochés à la plaignante, ont témoigné. Leurs témoignages sont précis, objectifs, concordants, crédibles et convaincants : d'une part, la plaignante entretenait un climat de terreur, tant par ses propos, que par ses agissements ; d'autre part, elle a continué à défier ouvertement l'autorité de sa supérieure (paragraphe 81).

Quant à la plaignante, elle n'a pas cherché à nier la preuve accablante pesant contre elle, mais a plutôt tenté de se justifier d'agir comme elle l'avait fait. La plaignante a même été jusqu'à accuser ses collègues et sa supérieure de faire du harcèlement psychologique à son égard (paragraphe 82).

Peu importe si la plaignante avait raison ou non, lors de chacun des incidents reprochés, puisque c'est le comportement inadéquat qu'elle a affiché à chacune des occasions, qui est en cause (paragraphe 83).

Limites du concept de harcèlement psychologique : les rapports sociaux difficiles, les conflits de personnalités, le phénomène de victimisation, la personnalité paranoïde et l'exercice raisonnable des droits de la direction (paragr. 217 à 262).

Au paragraphe 221 de la sentence de l'arbitre Hamelin, citation de l'extrait suivant du psychologue Heinz Leymann, dans *La persécution au travail* (Éditions du Seuil : Paris, 1996) :

> « (…). *Malade, en revanche, on peut facilement le devenir, lorsque les vexations, les mauvaises plaisanteries se renouvellent, se poursuivent. Lorsque la hargne s'installe au quotidien, c'est alors que l'on parlera de mobbing, de psychoterreur sur le lieu de travail*. (…). »

Cette fois-ci au paragraphe 226 de cette sentence de l'arbitre Hamelin, citation de l'extrait suivant de la psychiatre Marie-France Hirigoyen, dans *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle – démêler le vrai du faux* (Éditions Pocket : Paris, 2001) :

> « (…). *Alors que Heinz Leymann considère que le mobbing résulte toujours d'un conflit professionnel mal résolu, je pense pour ma part que, s'il y a harcèlement moral, c'est que justement aucun conflit n'a réussi à se mettre en place. Dans un conflit, les reproches sont nommés (la guerre est ouverte en quelque sorte). Au contraire, derrière tout procédé de harcèlement, il y a du non-dit et du caché.* (…). »

Toujours avec la docteure Hirigoyen, mais plutôt citée au paragraphe 228 de cette même sentence arbitrale :

> « *Dans le harcèlement moral, il ne s'agit plus d'une relation symétrique comme dans le conflit, mais d'une relation dominant-dominé, où celui qui mène le jeu cherche à soumettre l'autre et à lui faire perdre son identité.* (…).
>
> *Dans tous les cas, on ne le considère pas comme un interlocuteur valable,* (…). »

Enfin, cette fois-ci au paragraphe 238 de la sentence de l'arbitre Hamelin, toujours avec la docteure Hirigoyen :

> « (…). *Les vraies victimes de harcèlement moral sont dans le doute, s'interrogent sur leurs propres agissements, et cherchent des solutions pour mettre fin à leur tourment. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elles laissent la situation s'enliser et qu'elles ne réagissent pas suffisamment tôt. Elles veulent avant tout trouver une issue qui rétablisse leur dignité,* (…). »

4. **Syndicat des employé(e)s de métiers d'Hydro-Québec, s.l. 1500 (grief de Gabriel Dionne) c. Hydro-Québec**, AZ-50454105 et DTE 2008T-74, 27 septembre 2007, arbitre Marc Gravel, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités lors des plaidoiries : 155 à 157, 204 à 206, 235 à 237, 268 et 269, 276 et 277, ainsi que 281.

   Grief d'un opérateur de centrale électrique, contestant sa suspension pour enquête et son congédiement. Grief rejeté.

   Climat de travail et effet de la réintégration (paragraphes 155 à 161) : il ne fait pas de doute que la réintégration du plaignant ferait renaître le climat délétère qui régnait avant son congédiement ; depuis son départ, le climat est devenu beaucoup plus serein et la confiance règne maintenant ; «jamais», un témoin ne revivrait «la guerre froide» à son endroit qui durait depuis 3 ou 4 années, etc.

Constante remise en question des décisions de ses supérieurs ou de celles prises par la majorité de ses collègues, en revenant constamment à la charge et en prenant l'intimidation, en cas d'impasse, comme outil pour arriver à ses fins (paragraphes 264 à 266).

Il ne fait pas de doute là-dessus : le plaignant doit dominer son espace, coûte que coûte (paragraphe 268).

Atteinte à l'intégrité psychologique, un des témoins s'étant même effondré en plein témoignage et ayant dû recourir à des antidépresseurs durant son passage à la centrale électrique (paragraphe 268).

Ne pas simplement analyser les gestes, mais également prendre en compte les répercussions, sur les collègues directement visés et aussi sur toute l'équipe de travail (paragraphe 269).

Par ses attitudes, le plaignant créait sans relâche un climat de travail qui faisait de lui et ses proches les seuls «maîtres à bord» (paragraphe 269).

Plusieurs circonstances aggravantes laissent croire que le plaignant ne peut changer d'attitude (paragraphes 274 à 277) :

- Un important et long continuum d'événements commis par le plaignant, alors qu'il était délégué syndical ;
- Absence d'aveux, d'explications crédibles ou de repentir ;
- Négation ou nuances peu crédibles des événements reprochés (intimidation, menaces et harcèlement) ;
- À l'arbitrage, aveu du bout des lèvres d'une altercation qui selon lui constitue seulement «un geste déplacé» ;
- «En fait, point de salut en dehors de sa propre perception» !

Totale incapacité à percevoir ses erreurs et surtout, absence de volonté à modifier son attitude. Malgré tout ce qui a été fait pour qu'il se ressaisisse : rien n'y a fait ! (paragraphe 279)

5. **Syndicat des salarié(e)s de l'entrepôt D. Bertrand & Fils Chicoutimi (grief de Carol Boudreault) c. D. Bertrand & Fils inc**, AZ-50417350 et DTE 2007T-228, 6 février 2007, arbitre Carol Girard, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités lors des plaidoiries : 52, 59 à 64, ainsi que 67 à 74.

Grief d'un commis travaillant depuis 15 ans dans un centre de distribution de produits alimentaires, qui conteste son congédiement pour avoir commis du harcèlement psychologique à l'endroit d'un compagnon de travail. Grief rejeté.

Le plaignant lui bloquait régulièrement le passage intentionnellement. Il fonçait sur lui avec son chariot élévateur. Si le compagnon de travail ne se tassait pas, il le frappait. Il lui coupait le passage. Il l'engueulait et menaçait de le frapper.

Les circonstances aggravantes sont les suivantes (paragraphes 60 à 72) : aggravation au cours des 6 derniers mois, passant de l'intimidation verbale jusqu'à l'altercation physique, comportement fautif qui a duré pendant plus de 2½ ans, le fait pour le plaignant de continuellement reporter la responsabilité sur son compagnon de travail, son refus d'avouer ses torts, son absence totale de regret.

6. **Wilbrod Champagne c. Hydro-Québec**, AZ-50801669 et DTE 2011T-780, 31 octobre 2011, juge Alain Michaud de la Cour supérieure de Québec, district de Chicoutimi, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités lors des plaidoiries : 166 à 169, 172, 178, 184 et 185, 187, 196 à 198, 201 à 203, ainsi que le dispositif aux paragraphes 205 et 206.

Congédiement d'un cadre non-syndiqué qui travaillait à la direction de la sécurité industrielle d'Hydro-Québec. Rejet de sa réclamation en dommages-intérêts pour rupture de son contrat de travail.

La version de la victime est privilégiée, compte tenu notamment des facteurs suivants : elle a témoigné de façon franche et sincère ; sans aucune hésitation, exagération ou agressivité ; voulant simplement faire cesser les agissements répréhensibles ; absence de contradiction avec le rapport de l'enquêteur ; son témoignage a été corroboré par tous les autres témoins entendus (paragr. 128).

Pas acceptable que le réclamant ait dénigré à ce point l'ensemble de son entourage, plus précisément 9 ou 10 collègues de travail et 2 supérieurs (paragraphe 178).

Absence d'aveux ou de regrets. Déni constant des faits. Risque de récidive (paragraphes 196 à 198).

Son dossier disciplinaire vierge et son ancienneté de 30 ans ne peuvent jamais suffire à compenser ou occulter les gestes graves qu'il a posés. Cette situation est évidemment fort regrettable et ternit sa carrière (paragraphe 201).

7. **Syndicat québécois des employé(e)s de service, s.l. 298 (grief de Jonathan Grone) c. Services ambulanciers Porlier ltée**, AZ-50454778 et DTE 2008T-51, 10 octobre 2007, arbitre Lyse Tousignant, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités lors des plaidoiries : 285, 292 à 296, 299 et 300, ainsi que 302 à 306.

   Grief d'un technicien ambulancier contestant son congédiement pour harcèlement psychologique envers son coéquipier. Grief rejeté.

   Le plaignant a évité de parler à son coéquipier, faignant l'indifférence, a commencé à médire à son sujet et à lui tenir des propos déstabilisants quant au maintien de son emploi.

   En réponse à la question de savoir si l'employeur avait l'obligation de changer le plaignant d'équipe la réponse est oui, en termes de possibilité, mais non, en termes d'obligation car, en vertu de la convention collective, il doit y avoir entente entre toutes les personnes concernées (paragraphes 294 et 295).

   Si le plaignant se sentait lui-même harcelé, c'est son comportement et ses commentaires qui sont à la source même de son problème (paragraphe 299).

   Autre question : une longue suspension aurait-elle mieux valu qu'un congédiement ? Réponse : non, car il s'agit d'un petit milieu de travail (une dizaine de postes) et car il n'y a eu ni regrets, ni excuses et ce, malgré sa compétence (paragraphe 305).

8. **Syndicat des professeur(e)s du Cégep du Vieux-Montréal (grief de Denis Bernier) c. Cégep du Vieux-Montréal**, AZ-50618030 et DTE 2010T-411, 10 mars 2010, arbitre Harvey Frumkin, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités lors des plaidoiries : 73 et 74, ainsi que 82.

   Grief d'un prof de CÉGEP et coordonnateur de département, ayant 23 ans d'ancienneté, qui a eu une attitude de mépris, de dénigrement et d'intimidation à l'endroit de ses collègues et qui a aussi refusé de collaborer avec eux. Grief rejeté et ce, malgré sa très grande compétence et le rôle important qu'il a joué dans l'évolution du programme.

   Le plaignant a eu une attitude de défi, s'est montré incapable de travailler en harmonie, avec un esprit de collaboration avec ses collègues de département et ce, pendant plusieurs années, demeurant intransigeant et même provocateur. Enfin, il est demeuré insensible aux efforts de l'employeur visant à le sensibiliser à l'importance de changer d'attitude.

Le plaignant a semblé avoir totalement perdu de vue la réalité et les conséquences de ses actes, tentant au contraire de se justifier et persistant dans son comportement vexatoire, ce qui a évidemment eu pour effet de nuire au climat de travail.

9. **Syndicat québécois des employé(e)s de service, s.l. 298 (grief de Rhéanne Therrien) c. CHSLD Vigi Reine Élizabeth**, AZ-50429300 et DTE 2007T-472, 23 mars 2007, arbitre Pierre Laplante, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités lors des plaidoiries : 319 et 320, 331 et 332, 346, 350, ainsi que le dispositif après le paragraphe 354.

Griefs d'une préposée aux bénéficiaires, aussi représentante syndicale, qui conteste sa suspension pour enquête et son congédiement, après avoir allégué faussement qu'un cadre avait fait subir du harcèlement psychologique pendant plusieurs années. Griefs rejetés.

Absence de reconnaissance de sa faute, absence de remords ou d'intentions de «faire amende honorable». Persistance à nier les faits malgré les témoignages de ses collègues. À l'arbitrage, la plaignante a même accusé, gratuitement et sans preuve, l'employeur d'avoir monté toute une affaire contre elle.

Au paragraphe 331, l'arbitre Pierre Laplante note que la seule et véritable raison du dépôt d'un grief collectif de harcèlement psychologique réside dans la volonté de la plaignante de répliquer à l'avis disciplinaire qu'elle avait reçu quelques jours auparavant.

Au paragraphe 346 de cette sentence arbitrale, analyse de plusieurs sentences où les arbitres ont retenu la mauvaise foi des plaignants qui avaient faussement accusé des représentants de l'employeur.

Ce qui constitue une faute grave, entrainant la rupture irrémédiable du lien de confiance et rendant impensable la réintégration (paragraphes 353 et 354).

10. **Travailleurs(euses) uni(e)s de l'alimentation et du commerce, s.l. 500 (grief de Denis Filteau) c. Super C Victoriaville**, AZ-50812903 et DTE 2012T-73, 9 décembre 2011, arbitre Huguette April, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités lors des plaidoiries : 91 à 94, 108 à 110, 131, 133, 136 et 137, ainsi que le dispositif aux paragraphes 142 à 144.

Griefs d'un préposé dans un supermarché qui conteste sa suspension pour enquête et son congédiement. Griefs rejetés.

Le plaignant avait déposé 2 séries de griefs pour harcèlement psychologique, à l'égard de son directeur, griefs qui ont subséquemment été retirés par le syndicat, à la suite de l'explication par l'arbitre de conséquences de plaintes non-fondées.

Absence de regrets ou d'excuses. Risque de récidive (paragraphes 108, 109 et 137).

La persistance à maintenir sa version, malgré une preuve contradictoire lors des audiences, a déjà été considérée comme étant une circonstance aggravante (paragraphe 110).

11. **Association des procureurs aux poursuites criminelles et pénales c. Direction aux poursuites criminelles et pénales**, 2009 QCCAI 79, 7 avril 2009, commissaire Hélène Grenier, Commission d'accès à l'information du Québec, notamment aux paragraphes suivants surlignés et/ou cités lors des plaidoiries : 1 et 2, 81 à 83, 92 à 96, ainsi que le dispositif aux paragraphes 98 à 101.

Demande d'un rapport d'enquête comportant un niveau élevé de détails, et aussi plusieurs renseignements personnels. Rejet de la demande de révision. Ordonnance faite à la Commission de ne pas divulguer, publier ou diffuser l'enregistrement de l'audience, exception faite des parties.

Article 59 (1) de la *Loi sur l'accès à l'information* : «*Un organisme public ne peut communiquer un renseignement nominatif sans le consentement de la personne concernée*».

12. *Loi sur l'aide juridique et sur la prestation de certains autres services juridiques* (L.R.Q. ch. A-14 - Version au 1er avril 2012), pour les pouvoirs d'administration, incluant l'adoption de mesures disciplinaires et/ou administratives, pouvoirs qui sont dévolus selon la Loi, au directeur général du Centre communautaire juridique, et non au directeur d'un des bureaux d'Aide juridique.

Article 47 : «*Le directeur général, en plus des fonctions qui lui sont spécialement attribuées par la présente loi, a la direction générale des affaires du centre régional et la direction et la surveillance du personnel ; il administre l'octroi de l'aide juridique et assure la mise à exécution des résolutions du conseil d'administration et du comité administratif*».

C) LES 5 CONFÉRENCES PRONONCÉES PAR L'ARBITRE DIANE SABOURIN :

1. SABOURIN, Diane. «*Les pouvoirs de redressement de l'arbitre en matière de harcèlement psychologique*», dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec. *Développements récents en droit du travail*, les 12 et 13 avril 2012, à Québec et à Montréal.

   N.B. : Ce texte est disponible sur le site du Centre d'accès à l'information juridique (CAIJ):

   http://www.caij.qc.ca/doctrine/developpements_recents/348/17083/index.html

2. SABOURIN, Diane. «*Les 8 pouvoirs de l'arbitre en matière de harcèlement psychologique*». Cette allocution a été prononcée en formule «Webinaire», pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec (ORHRI), le 2 mars 2012 (100 diapositives).

3. SABOURIN, Diane. «*Le pouvoir de redressement des arbitres en matière de harcèlement psychologique: l'expérience des arbitres*». Cette allocution a été prononcée dans le cadre de la journée d'études de la Conférence des arbitres du Québec, le 16 avril 2011, au Manoir-Rouville-Campbell (Mont Saint-Hilaire) (29 p).

   N.B. : Ce texte est disponible sur le site du Centre d'accès à l'information juridique (CAIJ):
   http://www.conference-des-arbitres.qc.ca/App_Doc/Document/AllocutiondelarbitreDianeSabourinCAQ16avril%202011.pdf

4. SABOURIN, Diane. «*Quoi de neuf chez les arbitres de griefs ? Obligation d'accommodement, harcèlement psychologique et application de l'arrêt Isidore-Garon*», dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec. *Développements récents en droit du travail* (volume 267). Éditions Yvon Blais : Cowansville, **2007**, pp. 135-166, plus particulièrement aux pages 151-158 (Le harcèlement psychologique en milieu syndiqué).

   N.B. : Ce texte est disponible sur le site du Centre d'accès à l'information juridique (CAIJ):
   www.caij.qc.ca/doctrine/developpements_recents/267/352/index.html

5. SABOURIN, Diane. «*Récents développements jurisprudentiels en matière d'arbitrage de griefs*.», dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec. *Développements récents en droit du travail* (volume 205). Éditions Yvon Blais : Cowansville, **2004**, pp. 281-322, plus particulièrement aux pages 304-312.

   N.B. : Ce texte est disponible sur le site du Centre d'accès à l'information juridique (CAIJ):
   www.caij.qc.ca/doctrine/developpements_recents/205/990/index.html

ANNEXE 2

A) Les principales dispositions de la Convention collective 2007-2010 (S-1) :

1. Pour les fins du présent dossier qui concerne le harcèlement psychologique, je crois utile de reproduire en entier **l'article 1** de la Convention collective 2007-2010 (pièce **S-1**), lequel article s'intitule «Objet de la convention» et lequel prévoit ceci :

> « ***1.01*** *La présente convention a pour but :*
>
> ***a)*** *d'établir des* ***rapports ordonnés*** *entre les parties ;*
>
> ***b)*** *d'établir de bonnes conditions de travail et ;*
>
> ***c)*** *de faciliter par des mécanismes appropriés,* ***le règlement des problèmes*** *qui peuvent surgir entre les parties.*
>
> ***1.02 Il n'y aura aucune*** *menace, contrainte, discrimination ou* ***harcèlement*** *par l'employeur, le syndicat ou leurs représentants respectifs, contre une personne, pour l'un ou l'autre des motifs prévus à la Charte des droits et libertés de la personne ou pour l'exercice d'un droit que lui reconnaît la présente convention collective.*
>
> ***1.03*** *Le harcèlement sexuel* (…).
>
> ***Le harcèlement psychologique s'entend d'une conduite vexatoire*** *se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne et qui entraîne, pour celle-ci, un milieu de travail néfaste, étant reconnu qu'une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour la personne.*
>
> ***1.04 L'employeur convient de faire cesser toute situation*** *de harcèlement existante ou virtuelle.*
>
> *À cet égard, le syndicat s'engage en autant que faire se peut, à porter à la connaissance de* ***l'employeur toute situation de harcèlement et l'employeur convient de prendre toutes les dispositions nécessaires pour mettre fin*** *à cette discrimination.* »
>
> (Caractères gras ajoutés).

2. Quant aux **autres dispositions** de cette convention de travail S-1 dont il convient simplement de faire état, il s'agit des 4 articles suivants :

   - **Article 15** – Mesures disciplinaires, notamment la **clause 15.01** : «*L'employeur traite avec circonspection tout acte ou omission d'un avocat susceptible de lui être reproché*» ;

- **Article 16** – Procédure de règlement des griefs, dont la clause 16.02 (pour le grief individuel soumis directement par un(e) avocat(e), ou via le Syndicat en son nom), et la clause 16.04 (pour le grief collectif que le Syndicat peut déposer lorsque plusieurs avocat(e)s se sentent lésé(e)s) ;
- **Article 17** – Arbitrage, dont les clauses 17.03 et 17.04 quant aux pouvoirs de l'arbitre de griefs, lesquelles dispositions réfèrent au *Code du travail* (100 et suivants), et reprennent aussi le libellé de la clause 100.12 f) en matière disciplinaire ;
- **Article 38** – Durée de la Convention, soit du 1er avril 2007 au 31 mars 2010, bien que cette convention n'ait été signée que le 12 mars 2010 !

B) La *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q. c. N-1.1):

1. **Depuis le 1er juin 2004**, sont entrés en vigueur, divers articles modifiant la *Loi sur les normes du travail* (la «L.N.T.») afin de contrer le harcèlement psychologique :
   - Soit d'abord, les **articles 81.18 à 81.20**, sur la notion de harcèlement psychologique, sur le droit du salarié et le devoir de l'employeur, ainsi que sur les articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 de cette même Loi qui «*sont réputés faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires*» (dixit article 81.20) ;
   - Soit ensuite, les **articles 123.6 à 123.16**, sur les recours possibles pour les salarié(e)s syndiqué(e)s, devant un(e) arbitre de griefs et pour les salarié(e)s non-régi(e)s par une convention collective, devant la Commission des relations du travail (la «C.R.T.»).

2. Pour ne pas allonger inutilement la présente sentence arbitrale, je me limiterai à reproduire que certains de ces 14 articles, en commençant d'abord par **l'article 81.18** de la L.N.T. qui définit ainsi le harcèlement psychologique :

> « *Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » **une conduite vexatoire** se manifestant soit par des **comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés**, qui sont **hostiles ou non désirés**, laquelle porte **atteinte à la dignité ou à l'intégrité** psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, **un milieu de travail néfaste**.*
>
> ***Une seule conduite grave** peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.* »
>
> (Caractères gras ajoutés).

3. Ensuite, il me faut citer *in extenso* **l'article 81.19** qui départage ainsi le droit du (de la) salarié(e) et le devoir de l'employeur :

> « *Tout salarié a* ***droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique****.*
>
> *L'employeur* ***doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir*** *le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance,* ***pour la faire cesser****.* »
>
> (Caractères gras ajoutés).

4. Enfin, le pouvoir général suivant et les 7 pouvoirs nommément énumérés à **l'article 123.15,** dont jouissent les arbitres de griefs, au même titre que la Commission des relations de travail (C.R.T.) :

> « *Si la Commission des relations du travail juge que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et que l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations prévues à l'article 81.19, elle peut* ***rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire, notamment*** *:*
>
> *1° ordonner à l'employeur de* ***réintégrer*** *le salarié ;*
>
> *2° ordonner à l'employeur de payer au salarié* ***une indemnité*** *jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu ;*
>
> *3° ordonner à l'employeur de* ***prendre les moyens raisonnables*** *pour faire cesser le harcèlement ;*
>
> *4° ordonner à l'employeur de verser au salarié des* ***dommages et intérêts*** *punitifs et moraux ;*
>
> *5° ordonner à l'employeur de verser au salarié* ***une indemnité*** *pour perte d'emploi ;*
>
> *6° ordonner à l'employeur de financer* ***le soutien psychologique*** *requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'elle détermine ;*
>
> *7° ordonner* ***la modification du dossier disciplinaire*** *du salarié victime de harcèlement psychologique.* »
>
> (Caractères gras ajoutés).

C) La *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., c. C-12) :

1. Pour les fins du présent litige sont pertinents, d'abord **l'article 10** qui interdit la discrimination, ainsi que **l'article 10.1** qui interdit spécifiquement le harcèlement :

> « *10. Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne,* ***sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur*** *la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.*
>
> *Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.*
>
> *10.1.* ***Nul ne doit harceler*** *une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10.* »
>
> (Caractères gras ajoutés).

2. Ensuite, il y a **l'article 4** sur la sauvegarde de la dignité, ainsi que **l'article 46** sur le droit à des conditions de travail qui respectent notamment l'intégrité physique, ces 2 dispositions étant spécifiquement invoquées dans le grief S-2 du plaignant :

> « *4. Toute personne a droit* ***à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation****.* »
>
> « *46. Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à* ***des conditions de travail*** *justes et raisonnables et* ***qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique****.* »
>
> (Caractères gras ajoutés).

D) Le *Code civil du Québec* (L.R.Q., c. C-1991) :

1. Pour compléter les devoirs de l'Employeur, force est de faire référence à **l'article 2087** du *Code civil du Québec*, entré en vigueur en 1994 :

> « *L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit* ***prendre les mesures appropriées*** *à la nature du travail,* ***en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié.*** »
>
> (Caractères gras ajoutés).

E) Le *Code du travail* (L.R.Q., 1977, c. C-27) :

1. En raison de la référence expresse que l'on retrouve à l'article 123.14 de la *Loi sur les normes du travail*, il me faut enfin faire état du libellé fort similaire du pouvoir général prévu à l'article 123.15, lequel est calqué sur **l'article 100.12** du *Code du travail*, notamment à son **paragraphe f)**, applicable en matière de harcèlement psychologique, «*compte tenu des adaptations nécessaires*» :

> « *Dans l'exercice de ses fonctions* ***l'arbitre peut*** *:*
>
> (…) ;
>
> *f) en matière disciplinaire,* ***confirmer, modifier ou annuler la décision de l'employeur et, le cas échéant, y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire****. Toutefois, lorsque la convention collective prévoit une sanction déterminée pour la faute reprochée au salarié dans le cas soumis à l'arbitrage, l'arbitre ne peut que confirmer ou annuler la décision de l'employeur ou, le cas échéant, la modifier pour la rendre conforme à la sanction prévue à la convention collective ;*
>
> (…). »
>
> (Caractères gras ajoutés).

F) *Loi sur l'aide juridique et sur la prestation de certains services juridiques* (L.R.Q., c. A-14) :

1. Enfin, le procureur patronal a soumis comme 12e et dernière autorité patronale, **l'article 47** de la *Loi sur l'aide juridique*, lequel attribue les fonctions suivantes au directeur général :

> « *Le directeur général, en plus des fonctions qui lui sont spécialement attribuées par la présente loi,* ***a la direction générale des affaires*** *du centre régional* ***et la direction et la surveillance du personnel*** *; il administre l'octroi de l'aide juridique et assure la mise à exécution des résolutions du conseil d'administration et du comité administratif.* »
>
> (Caractères gras ajoutés).

ANNEXE 3

La Politique du Centre communautaire juridique de Montréal sur le harcèlement psychologique (pièces S-26 et/ou E-6) :

1. Pour les fins du présent dossier qui concerne le harcèlement psychologique, je crois utile de reproduire les grands titres et les principales dispositions pertinentes de la **Politique du Centre communautaire** juridique de Montréal sur le harcèlement psychologique qui a été déposée *in extenso* sous la cote **S-26** et également, sous E-6 en version moins complète (le N.B. au paragraphe 1.2 ci-dessous ayant été ajouté par l'arbitre soussignée afin d'éviter la duplication de reproduction de dispositions législatives pertinentes) :

« *1. OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE*

1.1 Adoption d'une politique sur le harcèlement psychologique

La Loi sur les normes du travail *contient des dispositions sur le harcèlement psychologique et crée en cette matière des droits et des obligations qui se rapportent particulièrement aux milieux de travail. Dans le cadre de ces dispositions législatives, le Centre communautaire juridique de Montréal, adopte la présente politique sur le harcèlement psychologique.*

1.2 Les dispositions législatives pertinentes

N.B. (ajouté par l'arbitre soussignée) : Sont ici reproduits les articles 81.18, 81.19 et 81.20 de la Loi sur les normes du travail (qui figurent déjà dans la section B) de l'Annexe II ci-jointe de la présente sentence arbitrale).

1.3 Qui est visé ? Où cette politique s'applique-t-elle ? (champ d'application)

La présente politique ***s'applique à l'ensemble du personnel*** *du Centre communautaire juridique de Montréal, syndiqué ou non. Elle s'étend autant aux conduites adoptées dans le milieu de travail qu'à celles qui peuvent être tenues en d'autres circonstances et lieux, reliés à l'emploi, si elles portent préjudice à la personne dans le cadre de son emploi.*

2. QU'EST-CE QUE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ?

Il s'agit de ***toute conduite vexatoire*** *se manifestant par des* ***comportements, des paroles, des actes ou des gestes*** *qui réunissent les quatre critères suivants :*

1. *Ils sont* ***répétés*** *;*
2. *Ils sont* ***hostiles ou non désirés*** *;*

3. *Ils portent **atteinte à la dignité ou à l'intégrité** psychologique ou physique ;*
4. *Ils entraînent un **milieu de travail néfaste**.*

***Une seule conduite grave** peut aussi constituer du harcèlement si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour la personne.*

3. ***LES FORMES DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE** (COMMENT SE MANIFESTE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ?)*

*Sans restreindre la généralité de la définition que l'on retrouve au paragraphe précédent, le harcèlement psychologique, provenant d'une ou de plus d'une personne, peut **se manifester sous plusieurs formes**, dont :*

- *de l'**intimidation**, des **menaces**, de la violence, du chantage ou de la coercition ;*
- *tout comportement **offensant, gênant, humiliant** ;*
- *des **remarques ou plaisanteries déplacées, offensantes** ;*
- *des insinuations, des accusations sans fondement, des insultes, ou humiliations, **des tentatives d'exclusion ou d'isolement**, des cris, des hurlements ou des abus verbaux ;*
- *des **propos visant à déconsidérer** une personne auprès de ses collègues en lançant des rumeurs ou en donnant des informations sur sa vie privée qui ne sont pas pertinentes au travail ;*
- *l'abus d'une situation de pouvoir ou d'autorité officielle ou non pour menacer l'emploi d'une personne ou compromettre son rendement ;*
- *des contacts physiques non souhaités ;*
- *des photos, affiches, courriels ou images écran offensants ;*
- *des actes, paroles et des gestes à connotation sexuelle et des comportements discriminatoires à l'encontre, entre autres, de l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne.*

4. *CE QUI **NE CONSTITUE PAS DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE***

Voici des exemples de ce qui ne constitue pas du harcèlement psychologique :

- *La gestion courante de la discipline, du rendement au travail ou de l'absentéisme, l'attribution des tâches, l'application des sanctions, et, plus généralement, les droits de gestion de l'employeur ;*
- *L'exercice des droits prévus aux conventions collectives ;*

- *Les conditions de travail, le stress, les contraintes professionnelles et les changements organisationnels ;*
- *L'exercice de l'autonomie professionnelle reconnue aux avocat(e)s.*

5. ***ENGAGEMENT** DU CENTRE COMMUNAUTAIRE JURIDIQUE DE MONTRÉAL FACE AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE*

   *Le Centre communautaire juridique de Montréal réaffirme clairement **sa volonté de prévenir et de faire cesser** le harcèlement psychologique au travail **et il s'engage à fournir aux employés un milieu de travail exempt** de harcèlement psychologique.*

   À cette fin :

   - ***Il prend les moyens raisonnables pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de harcèlement psychologique** ;*
   - *Il établit un processus informel et une procédure formelle de traitement des signalements et des plaintes de harcèlement psychologique ;*
   - ***Il prend les mesures appropriées et les sanctions nécessaires pour mettre fin au harcèlement psychologique** ;*
   - *Il entend informer tous les employés des nouvelles dispositions législatives et de la présente politique concernant le harcèlement psychologique ;*
   - *Il rappelle que chacun a une responsabilité à l'égard du harcèlement psychologique et de la promotion d'un milieu sain de travail.*

6. *SI VOUS CROYEZ ÊTRE VICTIME DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE (**les procédures de plainte**)*

   ***Les gestionnaires doivent veiller à ce que le milieu de travail soit exempt de harcèlement et, s'il survient, à y mettre fin**.*

   Si vous croyez être victime de harcèlement psychologique, vous pouvez recourir à un processus informel de signalement ou loger une plainte formelle à ce sujet.

   La personne qui signale un cas de harcèlement psychologique ou qui se plaint formellement de harcèlement psychologique ne doit aucunement être pénalisée, importunée ou inquiétée dans le traitement ou le règlement de son signalement ou de sa plainte ni dans la poursuite de ses activités professionnelles.

6.1 Le processus informel

Toute personne s'estimant victime de harcèlement psychologique, de la part d'une personne ou d'un groupe de personnes à l'emploi du Centre ou d'un tiers en relation avec le Centre, peut adresser, verbalement ou par écrit, de façon informelle, un signalement à cet effet à un membre de la direction, qui s'engage en toute discrétion à le traiter objectivement et avec diligence.

Dès qu'un membre de la direction, autre que le directeur général, est saisi d'un tel signalement, il en prend note par écrit et il doit l'acheminer au directeur général.

Le directeur général désigne alors une ou plus d'une personne pour rencontrer la personne qui effectue ce signalement aux fins d'identifier et de cerner la nature et l'étendue du problème auquel elle fait face aux fins d'explorer les solutions possibles.

Il en est de même, lorsque le directeur général est informé par une tierce personne d'une situation similaire.

Après cette rencontre, si la personne qui signale y consent, le directeur général ou la ou les personnes désignées peuvent procéder à d'autres rencontres et intervenir dans le milieu de travail. Il tente une conciliation et suggère les mesures appropriées pour redresser la situation s'il y a lieu.

6.2 La plainte formelle

Toute personne s'estimant victime de harcèlement psychologique, de la part d'une personne ou d'un groupe de personnes à l'emploi du Centre ou d'un tiers en relation avec le Centre, peut aussi acheminer sa plainte, de façon formelle, à un membre de la direction, qui s'engage en toute discrétion à la traiter objectivement et avec diligence.

La plainte formelle est faite par écrit, au moyen d'un formulaire prévu à cet effet. Elle précise la nature des faits, paroles, événements ou gestes reprochés. Elle identifie la plaignante et la personne ou le groupe de personnes qui aurait commis les actes visés par la plainte. Elle est signée par la personne qui la dépose. Le dépôt de cette plainte emporte l'autorisation d'en divulguer le contenu et l'identité du ou de la signataire à la personne ou au groupe de personnes visé et à toute personne impliquée dans le traitement de la plainte.

Dès qu'un membre de la direction, autre que le directeur général, reçoit une telle plainte, il ou elle doit l'acheminer personnellement au directeur général.

Le directeur général désigne alors une ou plus d'une personne pour rencontrer la personne qui se plaint aux fins d'identifier et de cerner la nature et l'étendue du problème auquel elle fait face et aux fins d'explorer les solutions possibles.

Après cette rencontre, le directeur général ou la ou les personnes désignées peuvent procéder à d'autres rencontres, et intervenir dans le milieu de travail. Il tente une conciliation et suggère les mesures appropriées pour redresser la situation s'il y a lieu.

7. LES SANCTIONS

*Le personnel qui contrevient aux dispositions de la présente politique peut faire l'objet, **en plus des condamnations ou amendes** prévues par les lois pertinentes, de l'une ou plusieurs des sanctions suivantes :*

- *Remboursement au Centre de toute somme que ce dernier serait appelé à payer à titre de dommages ou pénalités, par suite d'infraction en matière de harcèlement psychologique ;*
- ***Mesures administratives** ;*
- ***Réprimande** verbale ou **écrite**, rétrogradation, **suspension** ou **congédiement** le cas échéant.*

8. LES PLAINTES ET LES SIGNALEMENTS INJUSTES, FRIVOLES OU FAITS DE MAUVAISE FOI

*Une plainte ou un signalement injuste, frivole ou déposé de mauvaise foi **ne peut être excusé**. Lorsque la preuve démontre qu'une telle plainte ou qu'un tel signalement a été déposé, l'auteur de cette plainte ou de ce signalement **peut faire l'objet d'une sanction qui serait applicable dans un cas grave de harcèlement psychologique** selon la nature et la gravité de la plainte ou du signalement.* »

(Caractères gras ajoutés).

DS/agr
31/10/2012

Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay—Lac-St-Jean (CRDI) c. Fortier **2014 QCCA 1581**

COUR D'APPEL

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
GREFFE DE QUÉBEC

N° : 200-09-007950-139
(150-17-002245-121)

DATE : 26 AOÛT 2014

CORAM : LES HONORABLES BENOÎT MORIN, J.C.A.
NICHOLAS KASIRER, J.C.A.
JACQUES J. LEVESQUE, J.C.A.

CENTRE DE RÉADAPTATION EN DÉFICIENCE INTELLECTUELLE DU SAGUENAY-LAC-ST-JEAN (CRDI)
APPELANTE – Requérante
c.

DANIEL FORTIER
INTIMÉ – Mis en cause
et
SYNDICAT DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS DU CENTRE DE RÉADAPTATION EN DÉFICIENCE INTELLECTUELLE DU SAGUENAY-LAC-ST-JEAN (CSN)
MIS EN CAUSE – Mis en cause

ARRÊT

---

[1] L'appelante se pourvoit contre un jugement rendu le 8 janvier 2013 par la Cour supérieure, district de Chicoutimi (l'honorable J. Claude Larouche), qui a rejeté sa requête en révision judiciaire d'une sentence arbitrale prononcée le 3 avril 2012 par Me Carol Girard.

[2] Pour les motifs du juge Morin, auxquels souscrivent les juges Kasirer et Levesque, **LA COUR** :

[3] **ACCUEILLE** l'appel, avec dépens;

[4] **INFIRME** le jugement de la Cour supérieure;

[5] **ACCUEILLE** en partie la requête introductive d'instance en révision judiciaire, avec dépens;

[6] **ANNULE** la sentence arbitrale, sauf en ce qui concerne le grief P-3;

[7] **RETOURNE** le dossier au tribunal d'arbitrage pour que celui-ci décide des griefs P-1, P-5 et P-7 en appliquant correctement la notion de harcèlement psychologique dans son appréciation de la preuve, et ce, conformément aux propos du juge Morin relatifs aux deuxième et troisième questions soulevées en appel.

BENOÎT MORIN, J.C.A.

NICHOLAS KASIRER, J.C.A.

JACQUES J. LEVESQUE, J.C.A.

Me Denis Bonneville
Larouche, Lalancette, Pilote
Pour l'appelante

Me Yves Laperrière
Aubin, Girard, Côté
Pour l'intimé

Me Maxime Cauchy-Charest
Laroche, Martin
Pour le mis en cause

Date d'audience : 12 juin 2014

MOTIFS DU JUGE MORIN

[8] L'appelante, Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CRDI), se pourvoit contre un jugement rendu le 8 janvier 2013 par la Cour supérieure, district de Chicoutimi (l'honorable J. Claude Larouche)[1], qui a rejeté sa requête en révision judiciaire d'une sentence arbitrale prononcée le 3 avril 2012 par Me Carol Girard.

Les faits

[9] L'intimé, Daniel Fortier, est à l'emploi de l'appelante depuis l'été 1982, lorsque cette dernière le congédie, le 30 mars 2009. Il occupe alors un poste d'auxiliaire aux services de santé et sociaux, dans une résidence de l'appelante où sont hébergés cinq bénéficiaires affectés d'une déficience intellectuelle.

[10] Son travail durant le quart de nuit consiste à faire la cuisine et le ménage avec un(e) autre intervenant(e) et à assurer la surveillance continue des bénéficiaires pour répondre à leurs besoins particuliers.

[11] Pendant environ six mois à compter de novembre 2004, M.M., une employée du CRDI, travaille avec l'intimé. Selon son témoignage devant l'arbitre[2], l'intimé se livre alors à des gestes déplacés à son égard. L'arbitre retient le témoignage de M.M. et il conclut que les gestes posés par l'intimé constituent une conduite vexatoire de sa part[3].

[12] Il y a lieu de noter cependant que M.M. ne portera pas plainte contre l'intimé à cette époque et que c'est seulement lors d'une enquête effectuée par l'appelante en 2009 qu'elle fera connaître ses doléances à ce sujet. Par la suite, elle viendra témoigner devant l'arbitre à une date non déterminée, entre le 11 octobre et le 23 décembre 2011 (l'audience durera neuf jours).

[13] Le 18 juillet 2007, un avis disciplinaire (pièce P-2) est transmis par l'appelante à l'intimé, à la suite de plaintes d'autres employées. On lui reproche des comportements inappropriés au travail, notamment des gestes de harcèlement psychologique et sexuel.

[14] Cet avis se termine par les deux alinéas suivants :

---

1 *Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CRDI)* c. *Girard*, 2013 QCCS 21.

2 Sentence arbitrale, paragr. 63.

3 Sentence arbitrale, paragr. 65.

> Nous nous en tenons à une mesure écrite à votre dossier mais sachez que nous ne tolérons pas ces comportements et qu'une récidive de votre part pourrait avoir des conséquences beaucoup plus importantes.
>
> Nous comptons sur votre collaboration pour corriger la situation dès maintenant. Sachez que vous pouvez compter sur tout le support nécessaire.

[15] Le 6 septembre 2007, conformément à l'article10.01 de la convention collective entre le Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux et la Fédération de la santé et des services sociaux (CSN), l'intimé dépose un grief (pièce P-1) par lequel il conteste cet avis dont il demande le retrait de son dossier. Ce grief demeure inactif jusqu'à ce qu'il soit entendu par l'arbitre en 2011.

[16] Il y a lieu de noter que, du 15 mars au 31 août 2008, l'intimé est en congé de maladie à la suite d'une intervention chirurgicale.

[17] Le 29 février 2009, une employée, A.G., remet à un représentant de l'appelante une déclaration écrite datée du 27 février 2009 (pièce E-3) dans laquelle elle se plaint de harcèlement sexuel de la part de l'intimé. L'arbitre rapporte les propos de A.G. au paragraphe 69 de la sentence arbitrale. Au paragraphe 71, il écrit :

> [71] Nous croyons A.G. Quoique le fait qu'elle soit la fille d'un de ses amis puisse être un élément à prendre en considération, les gestes posés par le salarié correspondent à la notion de harcèlement sexuel au travail sous les formes verbales et physique d'un degré contrariant. Cette conduite a porté atteinte à la dignité d'A.G. et entraîné pour elle un milieu de travail néfaste.

[18] L'appelante entreprend alors une enquête auprès de ses employées. Le 16 mars 2009, deux de ses représentantes envoient à l'intimé la lettre suivante (pièce P-4B) :

> Nous avons été informés récemment de comportements répréhensibles de votre part qui seraient survenus au cours des derniers mois et considérés contraires aux politiques de notre organisation. Il s'agirait de conduites inacceptables au sens de notre Politique contre la violence et le harcèlement en milieu de travail.
>
> L'employeur a l'obligation d'intervenir et de faire la lumière sur ces agissements rapportés. Pour cette raison, nous vous suspendons sans solde à partir de la date de votre retrait du travail, soit aujourd'hui même, le 16 mars 2009. Nous procéderons rapidement à l'enquête et nous vous aviserons de la suite des événements aussitôt les résultats connus.
>
> En attendant, nous vous demandons de ne pas retourner à la résidence Roi-Georges et de ne pas chercher à rencontrer ni contacter les collègues qui y travaillent.

[19] Le 20 mars 2009, Mélanie Desbiens, la coordonnatrice chez l'appelante, rencontre l'intimé pour obtenir sa version des faits.

[20] Le 30 mars 2009, Johanne Houde, la directrice des services de réadaptation, des services professionnels et de recherche, et Louise Ricard, la directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, envoient à l'intimé un avis de congédiement (pièce P-6). Voici les conclusions de cet avis :

> Considérant la fréquence, la gravité et la chronicité des gestes reprochés ci-haut.
>
> Considérant qu'il y a récidive et ce, de façon répétitive et constante, malgré l'avis disciplinaire de juillet 2007.
>
> Considérant que vous n'avez démontré aucune volonté de réhabilitation et que la situation s'aggrave.
>
> Considérant que vous connaissiez pourtant les bonnes conduites à adopter et que vous agissiez délibérément de manière déviante.
>
> Considérant que vous niez ou banalisez vos comportements déviants.
>
> Considérant l'impact sur l'équipe de travail et la qualité des services dispensés aux usagers.
>
> Considérant les responsabilités de l'établissement.
>
> Le lien de confiance nécessaire à l'exercice de vos fonctions est définitivement et irrémédiablement rompu.
>
> Nous n'avons d'autre choix que de procéder à votre congédiement en date de ce jour.
>
> Vous recevrez dans les prochains jours les documents afférents à votre cessation d'emploi.
>
> Finalement, il vous est formellement interdit d'entrer en contact avec des usagers ou du personnel du CRDI, sauf si vous obtenez l'autorisation de la direction des services aux ressources humaines ou encore pour entrer en contact avec vos représentants syndicaux aux fins du traitement de votre dossier. Toute intervention de quelque nature que ce soit, menaces, intimidations ou autres gestes de même nature seront sévèrement réprimés.

[21] Le 2 avril 2009, l'intimé dépose deux griefs.

[22] L'un de ces griefs (pièce P-3) conteste l'avis de suspension sans solde du 16 mars 2009. L'intimé y réclame la réintégration immédiate dans son poste, avec tous les bénéfices qui s'y rattachent.

[23] Quant à l'autre grief (pièce P-5), il conteste le congédiement du 30 mars 2009 et contient les mêmes réclamations que le grief P-3.

[24] Le 10 juin 2009, le mis en cause, Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay-Lac-Saint-Jean, décide de ne pas porter l'affaire à l'arbitrage. L'intimé est informé de cette décision le 23 juin 2009.

[25] Le 25 juin 2009, Johanne Houde et Louise Ricard envoient à l'intimé un avis relatif à des faits nouveaux s'ajoutant à ceux communiqués dans l'avis de congédiement du 30 mars 2009 (pièce P-8).

[26] Les deux premiers alinéas de cet avis indiquent dans quel contexte il s'inscrit :

> Le 30 mars 2009, nous vous avons rencontré pour mettre fin à votre lien d'emploi. Les motifs justifiant notre position vous ont été remis par écrit en plus de vous être énumérés lors de cette même rencontre. Toutefois, suite à l'enquête effectuée pour en arriver à cette conclusion, d'autres éléments nous ont été rapportés et ont justifié une enquête additionnelle.
>
> Ces comportements antérieurs à votre congédiement sont, comme ceux déjà reprochés le 30 mars 2009, contraires à la Politique contre le harcèlement et la violence en milieu de travail en vigueur dans l'établissement, que vous connaissez pourtant. Ces comportements établissent encore une fois votre propension à reproduire le même scénario auprès de vos collègues en les harcelant et faisant régner un climat de peur. Ils démontrent aussi une fois de plus que vous avez consommé de l'alcool sur les lieux de travail.

[27] Quant aux conclusions de cet avis, elles sont les suivantes :

> À eux seuls, les faits rapportés ultérieurement à la lettre du 30 mars dernier constituent des gestes totalement inacceptables qui ne peuvent être cautionnés ou passés sous silence. À eux seuls, ils rompent définitivement et irrémédiablement le lien de confiance nécessaire à l'exercice de vos fonctions. Ainsi, nous considérons qu'ils justifient à eux seuls votre congédiement. En conséquence, soyez avisé que nous entendons les invoquer comme faits additionnels au soutien de votre congédiement du 30 mars 2009. Si par ailleurs vous entendez vous objecter à l'ajout de ces faits additionnels, la présente lettre constituera alors un nouvel avis de congédiement pour les motifs ici invoqués, calqué sur ceux déjà invoqués dans la lettre du 30 mars 2009, et ce rétroactivement au 30 mars 2009.
>
> Encore faut-il réitérer qu'il y a preuve de chronicité et que nous ne croyons pas en la possibilité de réhabilitation de votre part.
>
> Finalement, nous vous rappelons qu'il vous est formellement interdit d'entrer en contact avec des usagers ou du personnel du CRDI, sauf si vous obtenez l'autorisation de la direction des services aux ressources humaines ou encore pour entrer en contact avec vos représentants syndicaux aux fins du traitement de votre dossier. Toute intervention de quelque nature que ce soit, menaces, intimidations ou autres gestes de même nature seront sévèrement réprimés.

[28] Il y a lieu de noter que les faits invoqués dans cet avis seraient survenus en 2005, tout en étant rapportés à l'appelante après le 30 mars 2009.

[29] Le 14 juillet 2009, l'intimé dépose un grief contestant l'avis du 25 juin 2009 (pièce P-7). Il demande le retrait de cet avis de son dossier.

[30] Le 12 novembre 2009, l'intimé dépose une plainte en vertu de l'article 47.3 du *Code du travail*[4]. Il allègue que le mis en cause a contrevenu à son devoir de juste représentation en refusant de le représenter à l'occasion de son congédiement.

[31] Le 19 avril 2012, la Commission des relations du travail accueille la plainte de l'intimé en rendant une décision dont les conclusions sont les suivantes[5] :

> ACCUEILLE la plainte;
>
> AUTORISE Daniel Fortier à soumettre sa réclamation à un arbitre nommé par le ministre du Travail, aux frais du Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay Lac-Saint-Jean (CSN), pour décision selon la convention collective comme s'il s'agissait d'un grief;
>
> AUTORISE Daniel Fortier à se faire représenter à cette fin, aux frais du Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay Lac-Saint-Jean (CSN), par le procureur de son choix;
>
> ORDONNE à Syndicat des travailleuses et travailleurs du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Saguenay Lac-Saint-Jean (CSN) de rembourser à Daniel Fortier, sur présentation d'un état de compte et, le cas échéant, des pièces à l'appui, les honoraires et frais raisonnables engagés pour la présentation de sa réclamation devant l'arbitre;
>
> RÉSERVE sa compétence pour déterminer le montant des honoraires et des frais engagés pour la présentation de cette réclamation.

[32] Le mis en cause présente par la suite une requête en révision judiciaire de cette décision. Cette requête est rejetée par la Cour supérieure, le 14 février 2011[6].

[33] Le mis en cause présente, le 23 mars 2011, une requête pour permission d'appeler du jugement de la Cour supérieure. Cette requête est rejetée par le juge Lorne Giroux, le 28 mars 2011[7].

[34] Le 31 mars 2011, Me Carol Girard est nommé comme arbitre en vertu de l'article 47.5 du *Code du travail*. Il entreprend l'audition des griefs le 12 octobre 2011 et la

---

4 RLRQ, c. C-27.
5 2010 QCCRT 400.
6 2011 QCCS 952.
7 2011 QCCA 582.

termine le 22 décembre 2011. Il reçoit, par ailleurs, des derniers commentaires le 22 mars 2012.

[35] La sentence arbitrale est rendue le 3 avril 2012.

[36] Au paragraphe 3, l'arbitre résume les griefs dont il est saisi :

> [3] Les griefs sont les suivants :
>
> P-1 : grief du 6 septembre 2007 contestant un avis disciplinaire du 18 juillet 2007 (pièce P-2);
>
> P-3 : grief du 2 avril 2009 contestant la suspension sans solde pour fin d'enquête du 16 mars 2009 (pièces P-4A et P-4B);
>
> P-5 : grief du 2 avril 2009 qui conteste le congédiement du 30 mars 2009 (pièce P-6);
>
> P-7 : grief du 14 juillet 2009 qui conteste un deuxième congédiement pour des faits nouveaux s'ajoutant à ceux communiqués le 30 mars 2009 (pièce P-8).

[37] Voici, par ailleurs, quelles sont les conclusions de la sentence :

> [151] ORDONNE le retrait de la mesure du 18 juillet 2007 du dossier du salarié;
>
> [152] REJETTE le grief P-3;
>
> [153] ACCUEILLE en partie le grief P-5;
>
> [154] ANNULE le congédiement du 30 mars 2009;
>
> [155] SUBSTITUE au congédiement une suspension sans solde et autres avantages de six (6) mois et une semaine à compter du 16 mars 2009;
>
> [156] ORDONNE à l'employeur de réintégrer le salarié dans les dix jours de la présente et lui ORDONNE de lui rembourser le salaire perdu compte tenu de la suspension et des revenus qu'il a pu gagner ailleurs et de son obligation de minimiser les dommages, le tout portant les intérêts au taux prévu au Code du travail;
>
> [157] ACCUEILLE le grief P-7 et REJETTE la mesure disciplinaire du 25 juin 2009 et ORDONNE son retrait du dossier du salarié;
>
> [158] CONSERVE juridiction advenant que les parties ne puissent s'entendre sur les sommes dues au salarié.

[38] Le 11 juin 2012, l'appelante dépose une requête en révision judiciaire datée du 7 juin 2012. Cette requête est rejetée par la Cour supérieure, le 8 janvier 2013[8].

[39] Le 7 février 2013, l'appelante dépose une requête pour permission d'appeler du jugement de la Cour supérieure. Cette requête est accueillie par la juge Dominique Bélanger, le 11 avril 2013[9].

Questions en litige

[40] Le pourvoi soulève les trois questions suivantes :

1. Le juge de la Cour supérieure a-t-il commis une erreur quant à la norme à appliquer à la demande de révision judiciaire dont il était saisi?

2. Le juge de la Cour supérieure a-t-il commis une erreur en concluant que l'arbitre avait bien appliqué la notion de harcèlement psychologique dans son appréciation de la preuve?

3. Le juge de la Cour supérieure a-t-il commis une erreur en concluant que l'arbitre était justifié de substituer au congédiement une suspension sans solde pour une durée de six mois et une semaine?

Analyse

1. Le juge de la Cour supérieure a-t-il commis une erreur quant à la norme à appliquer à la demande de révision judiciaire dont il était saisi?

[41] Il y a lieu de noter au départ qu'au paragraphe 49 de sa requête introductive d'instance en révision judiciaire datée du 7 juin 2012, l'appelante écrit :

> [49] Les quatre (4) erreurs de droit reprochées à l'arbitre sont révisables selon la norme de contrôle de la décision raisonnable;

[42] Il n'est donc pas étonnant de constater que le juge de la Cour supérieure déclare ce qui suit au paragraphe 6 de son jugement :

> [6] Le CRDI reproche à l'arbitre quatre erreurs de droit qui font que sa décision est déraisonnable et qu'elle est révisable selon la norme de contrôle de la décision raisonnable.

---

8 2013 QCCS 21.
9 2013 QCCA 625.

[43] Par la suite, après avoir référé à l'arrêt *Dunsmuir* c. *Nouveau-Brunswick*[10], de même qu'à l'article 101 du *Code du travail*[11] et à l'arrêt *Commission de la construction du Québec* c. *Les Bergeries du Fjord inc*.[12], le juge écrit :

> [19] Les dispositions de l'article 101 du Code du travail ont les caractéristiques d'une clause privative faisant en sorte que dès le départ la décision arbitrale doit faire l'objet de déférence de notre part comme l'a si bien enseigné la Cour suprême.
>
> [20] De plus, il ne faut pas perdre de vue que l'arbitre possède une expertise pertinente dans les relations de travail, plus particulièrement concernant l'application des conventions collectives et fort probablement de celle régissant les parties.
>
> [21] Ceci étant dit, à partir des critères établis par la Cour suprême, plus particulièrement dans l'arrêt *Dunsmuir*, il s'agit de rechercher si la décision de l'arbitre rencontre la norme de la raisonnabilité, auquel cas nous ne pouvons intervenir.

[44] Il en ressort clairement que c'est la norme de la décision raisonnable qui est retenue par le juge, même s'il ne le dit pas d'une façon explicite.

[45] L'appelante soutient que le juge commet alors une erreur, car selon elle, c'est plutôt la norme de la décision correcte qu'il aurait dû appliquer. Au paragraphe 21 de son exposé, elle écrit :

> 21. Le premier juge a commis une première erreur de droit lorsqu'il a conclu, aux paragraphes 6, 13 et 21, qu'une seule norme de révision s'appliquait en l'espèce, soit celle de la décision raisonnable. En effet, puisque la LNT est d'ordre public et qu'elle est appliquée par plusieurs tribunaux, on ne peut appliquer la norme de la décision raisonnable quant à l'interprétation et l'application des dispositions de cette Loi.

[46] Les dispositions de la *Loi sur les normes du travail*[13] (la Loi ou LNT) qui sont visées ici sont les articles 81.18 et 81.19 :

81.18. Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à	**81.18.** For the purposes of this Act, "psychological harassment" means any vexatious behaviour in the form of repeated and hostile or unwanted conduct, verbal comments, actions or gestures, that affects an employee's dignity or psychological or physical integrity and that results in a harmful

10 [2008] 1 R.C.S. 190.
11 Voir note 4, *supra*.
12 2011 QCCA 2444.
13 RLRQ, c. N-1.1.

l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

81.19. Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

work environment for the employee.

A single serious incidence of such behaviour that has a lasting harmful effect on an employee may also constitute psychological harassment.

81.19. Every employee has a right to a work environment free from psychological harassment.

Employers must take reasonable action to prevent psychological harassment and, whenever they become aware of such behaviour, to put a stop to it.

[47] Avec l’article 81.20 cité ci-dessous, ces articles composent la section V.2 du chapitre IV de la Loi qui traite du harcèlement psychologique :

81.20. Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.

En tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à une telle convention peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation.

Les dispositions visées au premier alinéa sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) qui n'est pas régi par une convention collective. Ce salarié doit exercer le recours en découlant devant la Commission de la fonction publique

81.20. The provisions of sections 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 and 123.16, with the necessary modifications, are deemed to be an integral part of every collective agreement. An employee covered by such an agreement must exercise the recourses provided for in the agreement, insofar as any such recourse is available to employees under the agreement.

At any time before the case is taken under advisement, a joint application may be made by the parties to such an agreement to the Minister for the appointment of a person to act as a mediator.

The provisions referred to in the first paragraph are deemed to form part of the conditions of employment of every employee appointed under the Public Service Act (chapter F-3.1.1) who is not governed by a collective agreement. Such an employee must

selon les règles de procédure établies conformément à cette loi. La Commission de la fonction publique exerce à cette fin les pouvoirs prévus aux articles 123.15 et 123.16 de la présente loi. Le troisième alinéa s'applique également aux membres et dirigeants d'organismes.	exercise the applicable recourse before the Commission de la fonction publique according to the rules of procedure established pursuant to that Act. The Commission de la fonction publique exercises for that purpose the powers provided for in sections 123.15 and 123.16 of this Act. The third paragraph also applies to the members and officers of bodies.

[48] Il est vrai qu'il s'agit là de dispositions d'ordre public selon l'article 93 de la Loi. Par ailleurs, ce ne sont pas seulement les arbitres, mais aussi la Commission des normes du travail, la Commission des relations du travail et les tribunaux de droit commun qui sont appelés à traiter de ces dispositions.

[49] Ceci étant dit, je crois approprié de citer ici le paragraphe 55 de l'arrêt *Dunsmuir*, que le juge de la Cour supérieure a lui-même cité au paragraphe 16 de son jugement :

> [55] Les éléments suivants permettent de conclure qu'il y a lieu de déférer à la décision et d'appliquer la norme de la raisonnabilité :
>
> • Une clause privative : elle traduit la volonté du législateur que la décision fasse l'objet de déférence.
>
> • Un régime administratif distinct et particulier dans le cadre duquel le décideur possède une expertise spéciale (p. ex., les relations de travail).
>
> • La nature de la question de droit. Celle qui revêt « une importance capitale pour le système juridique [et qui est] étrangère au domaine d'expertise » du décideur administratif appelle toujours la norme de la décision correcte (Toronto (Ville) c. S.C.F.P., par. 62). Par contre, la question de droit qui n'a pas cette importance peut justifier l'application de la norme de la raisonnabilité lorsque sont réunis les deux éléments précédents.

[50] Je suis d'avis que, en vertu des principes énoncés à ce paragraphe, le juge de la Cour supérieure a eu raison d'appliquer la norme de la décision raisonnable.

[51] Comme ce dernier le souligne, on trouve une clause privative à l'article 101 du *Code du travail* :

101. La sentence arbitrale est sans appel, lie les parties et, le cas échéant, tout salarié concerné. L'article 129 s'applique à la sentence arbitrale, compte tenu des adaptations nécessaires; l'autorisation de la	**101.** The arbitration award is without appeal, binds the parties and, where such is the case, any employee concerned. Section 129 applies, with the necessary modifications, to the arbitration award; however, the

Commission prévue à cet article n'est toutefois pas requise.	authorization of the Commission provided for in that section is not required

[52] Il me paraît approprié de signaler, en outre, les articles suivants du *Code du travail* :

139. Sauf sur une question de compétence, aucun des recours extraordinaires prévus aux articles 834 à 846 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un arbitre, la Commission, un de ses commissaires ou un agent de relations du travail de la Commission agissant en leur qualité officielle.	**139.** Except on a question of jurisdiction, none of the extraordinary recourses provided for in articles 834 to 846 of the Code of Civil Procedure (chapter C-25) may be exercised and no injunction may be granted against an arbitrator, the Commission, any of its commissioners or a labour relations officer of the Commission acting in their official capacity.
139.1. Sauf sur une question de compétence, l'article 33 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ne s'applique pas aux personnes ni aux organismes visés à l'article 139 agissant en leur qualité officielle.	**139.1.** Except on a question of jurisdiction, article 33 of the Code of Civil Procedure (chapter C-25) does not apply to any person, body or agency mentioned in section 139 acting in their official capacities.
140. Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement tout bref délivré et toute ordonnance ou injonction prononcées à l'encontre des articles 139 et 139.1.	**140.** A judge of the Court of Appeal may annul summarily, upon petition, any writ, order or injunction issued or granted contrary to sections 139 and 139.1.

[53] Par ailleurs, même si un arbitre n’est pas seul à avoir compétence pour appliquer les dispositions de la LNT, on ne peut nier qu’il ait une expertise spéciale dans ce domaine, en tenant compte notamment de l’article 81.20 de la Loi.

[54] Enfin, la question de droit soulevée par l’application des articles 81.18 et 81.19 de la Loi, même si elle revêtait une importance capitale pour le système juridique, n’est pas étrangère au domaine d’expertise de l’arbitre.

[55] Dans les circonstances, je conclus que le juge de la Cour supérieure n’a pas commis d’erreur en retenant la norme de la décision raisonnable pour trancher la question soumise à son attention.

2. Le juge de la Cour supérieure a-t-il commis une erreur en concluant que l'arbitre avait bien appliqué la notion de harcèlement psychologique dans son appréciation de la preuve?

[56] De fait, le juge de la Cour supérieure a traité de cette question du paragraphe 24 au paragraphe 43 de son jugement, en examinant les prétentions de l'appelante selon lesquelles l'arbitre aurait commis trois erreurs dans son appréciation de la preuve.

[57] Voici ce qu'écrit le juge aux paragraphes 24 et 25 de son jugement :

> [24] Le CRDI reproche à l'arbitre, comme première erreur, d'avoir donné le même sens et le même effet à trois délais procéduraux distincts de la convention collective, en l'occurrence ceux prévus aux paragraphes 3.09, 5.07 et 5.08, créant par le fait même de toute pièce trois prescriptions extinctives, ce qui va à l'encontre des dispositions de l'article 11.25 de la convention collective.
>
> [25] Les articles en question prévoient :
>
> > **3.09** Malgré le délai prévu au paragraphe 10.01, toute plainte relative à une conduite de harcèlement psychologique doit être déposée dans les quatre-vingt-dix (90) jours de la dernière manifestation de cette conduite.
> >
> > **5.07** Aucune offense ne peut être opposée à une personne salariée après un (1) an de sa commission à condition qu'il n'y ait pas eu d'offense similaire dans l'année (12 mois).
> >
> > **5.08** La décision d'imposer un congédiement ou une suspension est communiquée dans les trente (30) jours de l'incident y donnant lieu ou au plus tard dans les trente (30) jours de la connaissance par l'employeur de tous les faits pertinents liés à cet incident.
> >
> > **11.25** En aucune circonstance, l'arbitre n'a le pouvoir de modifier le texte de la présente convention collective.

[58] Après avoir fait état des propos de l'arbitre concernant ces dispositions de la convention collective, il tire la conclusion suivante :

> [31] Le tribunal en arrive à la conclusion que le raisonnement de l'arbitre est tout à fait logique et intelligible et qu'il n'a aucunement modifié les dispositions des articles 3.09, 5.07 et 5.08 de la convention collective.

[59] Le juge aborde ensuite la question de la deuxième erreur qui aurait été commise par l'arbitre, en s'exprimant de la façon suivante :

> [32] Le CRDI prétend comme deuxième erreur que l'arbitre a exclu des preuves en modifiant le sens et la portée de la définition de «harcèlement psychologique» et ce, en excluant le harcèlement en série, ce qui fait en sorte que sa décision est déraisonnable.

> [33] Il précise à ce sujet que l'arbitre, en analysant et en qualifiant la gravité des fautes commises par le salarié à l'égard de chacune des victimes prises individuellement et isolément plutôt que globalement et collectivement, a commis une erreur déterminante ayant pour effet d'écarter de la définition la notion de harcèlement psychologique sur un groupe ou harcèlement en série qui contamine gravement l'ensemble du milieu de travail pour tous les salariés.

[60] Voici comment il conclut à ce sujet :

> [37] Le tribunal, après une lecture attentive et une analyse de la décision arbitrale, plus particulièrement de la logique des motifs clairement exprimés par l'arbitre, en arrive à la conclusion qu'il n'y a absolument rien de déraisonnable dans l'approche qu'il a retenue sur cette question à partir de la preuve qui a été administrée devant lui. Son raisonnement est parfaitement intelligible et ne peut en aucune façon donner ouverture à la conclusion recherchée par le CRDI.

[61] Enfin, le juge se penche sur ce qui serait la troisième erreur de l'arbitre :

> [38] Le CRDI reproche comme troisième erreur à l'arbitre de s'être écarté de la définition de harcèlement psychologique que l'on retrouve à l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail* qui intègre le caractère collectif ou environnemental à travers deux notions.

[62] Sa conclusion à cet égard est la suivante :

> [43] Le tribunal est d'avis que l'arbitre était le mieux placé pour apprécier la preuve et la qualifier comme il l'a fait. Le tribunal est d'avis que sa décision sur cette question ne peut être qualifiée de déraisonnable en regard des critères établis par la Cour suprême dans l'arrêt *Dunsmuir* et à la doctrine ainsi qu'à la jurisprudence auxquelles il s'est référé.

[63] De fait, le principal reproche de l'appelante à l'égard de l'arbitre concerne ce que le juge de la Cour supérieure identifie comme les deuxième et troisième erreurs commises par celui-ci. En réalité, il s'agirait d'une seule et même erreur, tel que cela ressort du paragraphe 40 du jugement de la Cour supérieure :

> [40] Dans cette troisième erreur qui recoupe en bonne partie ce qui est reproché à l'arbitre comme deuxième erreur, celui-ci aurait concentré son analyse sur le préjudice subi par chacune des victimes prises individuellement plutôt que d'analyser la conduite générale et répétitive du salarié.

[64] Avant de tirer la conclusion contenue au paragraphe 43 que je viens de citer, le juge déclare ce qui suit :

> [41] Il a, toujours selon le CRDI, interprété incorrectement cet article puisque le singulier inclut le pluriel et qu'il a, par le fait même, négligé le volet collectif de la notion de milieu de travail néfaste.

[42] L'arbitre écrit à ce sujet aux paragraphes 99 et 100 de sa décision :

> [99] Nous avons analysé la preuve sur les 18 exemples de commentaires et de gestes énumérés par l'employeur dans sa lettre de congédiement. Il est vrai qu'à la lecture de cette énumération, nous sommes portés à conclure comme l'employeur.
>
> [100] Toutefois, après avoir replacé toutes ces affirmations dans le contexte révélé par l'ensemble de la preuve, nous ne pouvons conclure comme l'employeur à une attitude dégradante générale du salarié envers la femme ou envers ses collègues de travail.
>
> (Soulignements dans l'original)

[65] Comme on peut le constater, le juge a tiré sa conclusion relative à la troisième erreur qu'aurait commise l'arbitre, sans s'épancher longuement. Il en a été de même à l'égard de ce qui aurait constitué la deuxième erreur.

[66] En effet, après avoir émis certains commentaires concernant l'arrêt *Janzen* c. *Platy Enterprise Ltd.*[14], arrêt invoqué par l'appelante, il déclare simplement ce qui suit, avant de conclure comme il le fait au paragraphe 37 :

> [36] L'arbitre traite longuement de cette question du paragraphe 37 à 54 de sa décision. Il écrit, entre autres, ce qui suit aux paragraphes 52 et 53 :
>
> > [52] Essentiellement, le harcèlement sexuel est une forme de harcèlement psychologique. Il comprend les cinq éléments de la définition du harcèlement psychologique de l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail* en ajoutant la connotation sexuelle à la conduite vexatoire.
> >
> > [53] On distingue habituellement deux catégories de harcèlement sexuel, soit le harcèlement « chantage au travail » et le « harcèlement du milieu de travail hostile ». Dans notre cas, il peut s'agir du « harcèlement du milieu de travail hostile » qui se définit comme suit :
> >
> > > « **15.440.** Cette forme de harcèlement sexuel a pour effet d'empoisonner le milieu de travail. Le « **harcèlement sexuel du milieu de travail hostile** » se manifeste surtout par des contacts physiques envahissants, des blagues de mauvais goût, des propos grossiers, des regards insistants, des insultes ou par des attitudes reflétant l'animosité, plaçant ainsi la personne dans une position où

[14] [1989] 1 R.C.S. 1252.

> elle a de la difficulté à exercer ses fonctions ou l'empêchant de bien faire son travail.
>
> Le harcèlement du milieu de travail hostile est celui qui crée donc un climat de travail menaçant, hostile et offensant pour la personne harcelée, sans pour autant se traduire par des mesures de représailles en cas de refus de la personne harcelée de répondre aux avances du harceleur. La jurisprudence arbitrale, quoique peu abondante en matière de harcèlement sexuel, concerne principalement cette catégorie de harcèlement.
>
> 1. Maurice DRAPEAU, « Le harcèlement sexuel en milieu de travail », dans Développements récents en droit du travail (1992), Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1992, p. 31. »

Cette catégorie de harcèlement sexuel ne nécessite pas de propositions sexuelles.

(Références omises) (en gras dans l'original)

[67] En ce faisant, le juge a évité de répondre clairement à l'argument de l'appelante qu'il a pourtant bien évoqué aux paragraphes 32, 33, 40 et 41 de son jugement.

[68] Je crois approprié de souligner ici que l'appelante ne reproche pas à l'arbitre d'avoir commis des erreurs factuelles quant à l'appréciation de la preuve soumise à son attention. Elle prétend plutôt que l'arbitre a commis une erreur en droit en tirant des inférences de cette preuve qui ne tenaient pas compte de la définition du harcèlement psychologique que l'on trouve au premier alinéa de l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail*.

[69] Selon cette définition, les éléments constitutifs du harcèlement psychologique sont les suivants : 1) une conduite vexatoire, 2) qui se manifeste par des agissements répétés, 3) qui sont hostiles ou non désirés, 4) qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique d'un salarié et 5) qui entraînent un milieu de travail néfaste.

[70] Or, selon l'appelante, en procédant à un examen fragmentaire de la preuve, c'est-à-dire en analysant les gestes posés par l'intimé à l'égard de chacune des présumées victimes, considérées une par une, l'arbitre aurait dénaturé la notion de harcèlement psychologique contenue au premier alinéa de l'article 81.18 de la Loi.

[71] L'appelante a raison de dire que l'arbitre n'a pas donné toute son importance au comportement répétitif de l'intimé, comportement qui, dans son ensemble, a entraîné un milieu de travail néfaste autour de lui. La démarche analytique de l'arbitre est erronément axée sur chacune des présumées victimes, considérée séparément et en

vase clos. Elle a pour effet de neutraliser la notion même de harcèlement psychologique définie par le législateur au premier alinéa de l'article 81.18 *L.N.T*.

[72] Cette méthode d'analyse a mené à une décision déraisonnable en l'espèce dans la mesure où l'arbitre fait abstraction du comportement de l'intimé à l'égard de plusieurs victimes différentes qui, globalement, crée un milieu de travail néfaste pour toutes. Le harcèlement dont parle l'article 81.18 ne se limite pas à la situation où une ou plusieurs victimes, considérées individuellement, ont subi des gestes vexatoires répétitifs. En effet, le harcèlement au sens de la Loi comprend aussi la conduite d'un salarié qui, successivement, porte atteinte à plusieurs victimes, même si chacune d'entre elles n'a pas nécessairement fait l'objet, individuellement, de gestes vexatoires répétés.

[73] De plus, l'arbitre semble s'être appuyé sur le second plutôt que le premier alinéa de l'article 81.18 de la Loi pour conclure à l'existence ou à l'absence de harcèlement psychologique. Ainsi, il fait le commentaire suivant après avoir mentionné le témoignage de P.N. :

> [68] Même si le comportement et les paroles du salarié peuvent correspondre à la manifestation d'une conduite correspondant à du harcèlement sexuel, il n'y a pas de preuve que cette conduite ait porté atteinte d'une façon significative à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de P.N.

[74] Or, le premier alinéa de l'article 81.18 de la Loi n'exige pas une atteinte grave à la dignité d'un salarié, mais une atteinte résultant d'agissements répétés dans le contexte que j'ai décrit ci-dessus.

[75] Le second alinéa de cet article vise pour sa part un cas particulier qui n'est pas invoqué en l'espèce :

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.	A single serious incidence of such behaviour that has a lasting harmful effect on an employee may also constitute psychological harassment.

[76] Je souligne que, selon cet alinéa, l'effet nocif pour le salarié doit être continu, une exigence qu'on ne trouve pas au premier alinéa où on met plutôt l'accent sur l'effet néfaste sur le milieu de travail.

[77] En définitive, je partage l'avis de l'appelante selon lequel l'arbitre a mal appliqué le premier alinéa de l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail* pour déterminer s'il y avait ou non harcèlement psychologique causé par l'intimé. C'est ainsi que même s'il a cru le témoignage des présumées victimes, l'arbitre a conclu dans plusieurs cas qu'il n'y avait pas eu atteinte à leur dignité, en faisant une évaluation de chaque geste posé en vase clos et en requérant de plus une gravité du geste plus élevée que celle requise par le premier alinéa de l'article 81.18.

[78] La LNT exige entre autres que la conduite vexatoire ait un effet sur la dignité ou l'intégrité du salarié ainsi qu'un effet néfaste ou nocif sur le milieu de travail. La dignité et l'intégrité sont définies par la Cour suprême dans l'arrêt *Hôpital Saint-Ferdinand*[15] *:*

> **105** À la lumière de la définition donnée à la notion de "dignité" de la personne et des principes d'interprétation large et libérale en matière de lois sur les droits et libertés de la personne, j'estime que l'art. 4 de la Charte vise les atteintes aux attributs fondamentaux de l'être humain qui contreviennent au respect auquel toute personne a droit du seul fait qu'elle est un être humain et au respect qu'elle se doit à elle-même.
>
> **106** Par ailleurs, contrairement au concept d'intégrité, à mon avis, le droit à la dignité de la personne, en raison de sa notion sous-jacente de respect, n'exige pas l'existence de conséquences définitives pour conclure qu'il y a eu violation. Ainsi, une atteinte même temporaire à une dimension fondamentale de l'être humain violerait l'art. 4 de la Charte. Cette interprétation s'appuie également sur la nature des autres droits protégés à l'art. 4, soit l'honneur et la réputation: noscitur a sociis. En effet, la violation de ces garanties ne requiert pas nécessairement qu'il existe des effets de nature permanente quoique ceux-ci puissent l'être[16].
>
> [Je souligne]

[79] L'atteinte à la dignité diffère donc de l'atteinte à l'intégrité, qui requiert pour sa part une conséquence plus grave. On peut lire dans cette même décision :

> **97** Cette orientation donnée à l'interprétation de la notion d'intégrité prévue à l'art. 1 de la Charte m'apparaît appropriée. Le sens courant du mot "intégrité" laisse sous-entendre que l'atteinte à ce droit doit laisser des marques, des séquelles qui, sans nécessairement être physiques ou permanentes, dépassent un certain seuil. L'atteinte doit affecter de façon plus que fugace l'équilibre physique, psychologique ou émotif de la victime. D'ailleurs, l'objectif de l'art. 1, tel que formulé, le rapproche plutôt d'une garantie d'inviolabilité de la personne et, par conséquent, d'une protection à l'endroit des conséquences définitives de la violation.
>
> [Je souligne]

[80] Le concept de dignité renvoie donc au respect de la valeur intrinsèque de chaque être humain.

[81] Notons, par ailleurs, que dans la définition du harcèlement psychologique prévue à l'article 81.18 de la LNT, le législateur exige une « atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique ». [Je souligne]

---

[15] *Québec (Curateur public) c. Syndicat national des employés de l'Hôpital St-Ferdinand (CSN)*, [1996] 3 R.C.S. 211.

[16] *Ibid.*, paragr. 105-106.

[82] Quant au climat néfaste de travail, il ressort du témoignage de plusieurs des présumées victimes qui ont indiqué qu'elles avaient peur de travailler avec l'intimé et qu'elles avaient en conséquence retiré leur disponibilité pour éviter une telle éventualité.

[83] Contrairement à ce que conclut le juge de la Cour supérieure aux paragraphes 37 et 43 de son jugement, je suis donc d'avis qu'à la suite de cette erreur fondamentale concernant la façon d'apprécier les éléments constitutifs du harcèlement psychologique, l'arbitre a neutralisé la notion même de ce harcèlement et a rendu à cet égard une décision déraisonnable qui ne pouvait s'inscrire dans les issues possibles en tenant compte des faits et du droit.

[84] Cela étant dit, je crois approprié d'aborder maintenant la question qui a été identifiée par le juge comme la première erreur commise par l'arbitre. Ce dernier aurait commis cette erreur en traitant de la deuxième lettre de congédiement (pièce P-8) et du grief P-7 qui en est résulté.

[85] Au paragraphe 102 de sa sentence, l'arbitre cite la lettre du 25 juin 2009 et il traite ensuite de cette question du paragraphe 103 au paragraphe 109 :

> [103] Dans cette lettre, l'employeur invoque des faits qui se seraient produits entre 3 et 4 ans avant le congédiement du 30 mars 2009. Ils sont antérieurs aux faits allégués pour la mesure du 18 juillet 2007 qui bénéficie de la clause d'amnistie.
>
> [104] L'employeur prétend qu'il peut congédier de nouveau un employé pour des faits antérieurs au premier congédiement mais connus postérieurement.
>
> [105] Les deux décisions suivantes invoquées à l'appui de cette affirmation ne sont pas concluantes. Tout au plus, elles affirment le principe que l'employeur peut mettre en preuve des faits antérieurs au congédiement mais qui sont connus postérieurement par l'employeur.
>
> > *Syndicat des employés du Pavillon Le normandie d'Alma (CSN)* et *Le Centre Le Jeannois*, 2003A-165, 27 juin 2003, Me André Truchon, arbitre.
> >
> > *Syndicat des employé(e)s du C.E.V. d'Aylmer et Michel Rossignol* c. *Pavillon du Parc inc. et Gilles Ferland*, 2001CanLII20659 (QCCA) 29 octobre 2001, les Honorables Melvin L. Rothman, J.C.A., André Brossard, J.C.A., René Dussault, J.C.A.
>
> [106] L'article 3.09 de la convention collective prévoit :
>
> > « 3.09 Malgré le délai prévu au paragraphe 10.01, toute plainte relative à une conduite de harcèlement psychologique doit être déposée dans les quatre-vingt-dix (90) jours de la dernière manifestation de cette conduite. »

> Ce délai est de rigueur selon le dernier paragraphe de l'article 10.01. Il est le même que celui prévu par le législateur à l'article 123.7 de la *Loi sur les normes du travail* pour le dépôt d'une plainte à la Commission des relations du travail en cette matière. Il est également le même que celui prévu à l'article 2 de la Politique contre le harcèlement et la violence en milieu de travail adoptée par l'employeur le 27 octobre 2004.
>
> [107] Comme nous l'avons écrit précédemment, l'article 5.07 de la convention collective prévoit « *Aucune offense ne peut être opposée à une personne salariée après un (1) an de sa commission à condition qu'il n'y ait pas eu d'offense similaire dans l'année (12 mois).* » Il n'y a pas de preuve d'offense similaire dans l'année des faits qui se seraient produits en 2005.
>
> [108] La preuve des faits allégués et qui se seraient produits en 2005, bien au-delà du délai de 30 jours prévu à l'article 5.08 de la convention collective, n'est pas concluante et elle est insuffisante pour conclure à un comportement chronique du salarié.
>
> [109] Dans les circonstances, la lettre du 25 juin 2009 est admissible, tout au plus, pour l'appréciation de la crédibilité du salarié et les faits invoqués dans cette lettre ne peuvent justifier un congédiement.

[86] En ce qui concerne l'article 3.09 de la convention collective[17], il vise une plainte faite par un salarié victime de harcèlement psychologique. Or, en l'espèce, il n'y a pas eu de telle plainte, mais plutôt une enquête faite par l'appelante après que des employés eurent porté à sa connaissance des gestes de harcèlement psychologique conformément à l'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail*.

[87] L'article 3.09 n'est donc pas applicable en l'espèce.

[88] Quant à l'article 5.08 de la convention collective, je crois approprié d'en rappeler la fin : « au plus tard dans les trente (30) jours de la connaissance par l'employeur de tous les faits pertinents liés à cet incident ». Or, rien ne démontre que la lettre du 25 juin 2009 aurait été transmise en dehors de ce délai. Dans les circonstances, les faits mentionnés dans cette lettre et remontant à 2005 peuvent être invoqués par l'appelante au soutien du congédiement.

[89] En ce qui concerne l'article 5.07 de la convention collective, il empêche l'appelante d'invoquer l'avis disciplinaire du 18 juillet 2007 (pièce P-2) pour justifier le congédiement. Cependant, comme je viens de le souligner, il n'empêche pas l'appelante d'invoquer dans sa lettre du 25 juin 2009 des événements survenus en 2005 dont elle n'avait pas eu connaissance auparavant.

---

[17] Voir le paragraphe 49, où sont cités les paragraphes 3.09, 5.07 et 5.08 de la convention collective.

[90] Dans les circonstances, je suis d'avis que l'arbitre a eu tort d'accueillir le grief P-7, de rejeter la mesure disciplinaire du 25 juin 2009 et d'ordonner son retrait du dossier de l'intimé.

[91] Je crois, par ailleurs, qu'en appliquant erronément les articles 3.09 et 5.08 de la convention collective, l'arbitre s'est trouvé à écarter des parties de la preuve qui n'auraient pas dû l'être. Cela l'a amené à apprécier celle-ci de façon fragmentaire plutôt que globale, contrairement à l'approche découlant normalement du premier alinéa de l'article 81.18 de la Loi.

[92] Contrairement à ce que conclut le juge de la Cour supérieure au paragraphe 31 de son jugement, je considère donc que le raisonnement de l'arbitre à cet égard n'est pas logique et intelligible et qu'il a conduit celui-ci à une décision déraisonnable.

3. Le juge de la Cour supérieure a-t-il commis une erreur en concluant que l'arbitre était justifié de substituer au congédiement une suspension sans solde pour une durée de six mois et une semaine?

[93] Comme je l'ai déjà indiqué, l'arbitre a accueilli en partie le grief P-5, soit celui contestant le congédiement de l'intimé en date du 30 mars 2009 et demandant sa réintégration dans son poste, avec tous les bénéfices s'y rattachant. Même s'il ne l'a pas dit explicitement, il a accueilli aussi le grief P-1 ce qui l'a conduit à ordonner le retrait de la mesure du 18 juillet 2007 du dossier de l'intimé. Enfin, il a accueilli à tort le grief P-7, comme je viens de le mentionner.

[94] C'est dans ce contexte que l'arbitre a décidé d'annuler le congédiement du 30 mars 2009 pour y substituer une suspension sans solde et autres avantages pour une période de six mois et une semaine à compter du 16 mars 2009.

[95] Il me paraît approprié de citer ici les propos de l'arbitre concernant le congédiement du 30 mars 2009 :

> [99] Nous avons analysé la preuve sur les 18 exemples de commentaires et de gestes énumérés par l'employeur dans sa lettre de congédiement. Il est vrai qu'à la lecture de cette énumération, nous sommes portés à conclure comme l'employeur.
>
> [100] Toutefois, après avoir replacé toutes ces affirmations dans le contexte révélé par l'ensemble de la preuve, nous ne pouvons conclure comme l'employeur à une attitude dégradante générale du salarié envers la femme ou envers ses collègues de travail.
>
> [101] En résumé, nous concluons que l'employeur a prouvé les manquements suivants invoqués dans sa lettre de congédiement :
>
> – Harcèlement sexuel et psychologique sur les salariées A.G. et M.L.;

- Consommation d'alcool au Jour de l'An 2008;

- Paroles inadmissibles à l'endroit de certains collègues de travail.

[96] Il ressort de ces propos que c'est à partir de son appréciation fragmentaire de la preuve que le juge a tiré sa conclusion contenue au paragraphe 100 de sa sentence. Il est vrai que l'arbitre y déclare avoir tenu compte « de l'ensemble de la preuve », mais il l'a fait en divisant celle-ci en parcelles, comme je l'ai déjà souligné. En d'autres mots, l'arbitre n'a pas apprécié la preuve comme un continuum, ce qu'il aurait dû faire.

[97] Dans un tel contexte, on peut comprendre la décision de l'arbitre d'annuler le congédiement pour les motifs qu'il énonce notamment aux paragraphes 131 à 134 de sa sentence :

> [131] Les facteurs atténuants sont importants. Confirmer le congédiement dans les circonstances du présent dossier nous obligerait à conclure que le congédiement est la seule mesure qu'un employeur peut imposer pour respecter son devoir de faire cesser et de prévenir le harcèlement prévu à l'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail*.
>
> [132] En congédiant le salarié en ne prenant pas en considération son ancienneté, la qualité de son travail avec les bénéficiaires et en invoquant des antécédents bénéficiant d'une clause d'amnistie, l'employeur n'a pas pris un moyen raisonnable conformément à la *Loi*.
>
> [133] La preuve n'a pas démontré un niveau de gravité des gestes tel qu'il nécessitait un congédiement. L'affirmation que la réhabilitation est impossible n'est pas appuyée par une preuve objective et impartiale.
>
> [134] Le concept de discipline progressive est appliqué de manière universelle en matière de droit du travail que ce soit par la Commission ou par les arbitres de griefs : « *La progressivité de la sanction implique généralement que le comportement fautif d'un salarié soit sanctionné par l'employeur de la façon suivante : avis verbal, avis écrit, courte suspension, longue suspension et enfin, le congédiement* ». (L. Bernier, G. Blanchet, L. Granosik et E. Séguin, les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail, édition à feuilles mobiles, Cowansville, Yvon Blais, à la p. I-3-2, par. 3.004). Évidemment, cette progression varie selon les faits de la cause, mais le principe demeure qu'il faut aviser adéquatement le salarié et le punir en proportion de la faute. Ce n'est qu'à la fin d'un processus graduel qu'on pourra justifier un congédiement, sauf les cas de fautes lourdes. L'échec des mesures de plus en plus croissantes indiquera que le salarié ne veut pas se conformer aux directives de l'employeur et qu'il n'y a plus rien à faire ».

[98] Toutefois, lorsqu'on constate que sept collègues de l'intimé de sexe féminin viennent se plaindre auprès de l'employeur de gestes de harcèlement psychologique à connotation sexuelle sur une période d'environ cinq ans, on pourrait y voir une

justification à la prétention de l'appelante que la réhabilitation de l'intimé était impossible. Il y a lieu de souligner ici que ce n'est pas seulement quelques fois, mais en de nombreuses occasions que ses collègues de travail ont indiqué à l'intimé que son comportement à leur égard était inacceptable. Malgré tout, il a sans cesse récidivé jusqu'à l'enquête tenue en 2009.

[99] Je crois approprié de citer à nouveau l'article 81.19 de la LNT :

81.19. Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.	**81.19.** Every employee has a right to a work environment free from psychological harassment.
L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.	Employers must take reasonable action to prevent psychological harassment and, whenever they become aware of such behaviour, to put a stop to it.

[100] Compte tenu des circonstances, l'appelante a jugé que seul le congédiement de l'intimé pouvait faire cesser le harcèlement dont il se rendait coupable à l'égard de ses collègues.

[101] L'arbitre a décidé de cette question autrement, mais sa conclusion a possiblement été faussée par le fait qu'il n'a pas bien apprécié la preuve selon les paramètres inscrits au premier alinéa de l'article 81.18 de la LNT.

[102] Je crois utile de préciser en terminant que l'avis disciplinaire du 18 juillet 2007 (pièce P-2) ne pouvait pas justifier en soi le congédiement de l'intimé. Cependant, il s'agissait là d'un fait à considérer dans le cadre d'une preuve où le continuum était un facteur essentiel et où il importait d'apprécier la crédibilité de l'intimé, et ce, peu importe l'article 5.07 de la convention collective, compte tenu de l'article 93 de la LNT.

[103] Pour ces motifs, je suis d'avis d'accueillir l'appel, avec dépens, d'infirmer le jugement de la Cour supérieure, d'accueillir en partie la requête introductive d'instance en révision judiciaire avec dépens, d'annuler la sentence arbitrale, sauf en ce qui concerne le grief P-3, et de retourner le dossier au tribunal d'arbitrage pour que celui-ci décide des griefs P-1, P-5 et P-7 en appliquant correctement la notion de harcèlement psychologique dans son appréciation de la preuve, et ce, conformément à mes propos relatifs aux deuxième et troisième questions soulevées en appel.

BENOÎT MORIN, J.C.A.

COUR D'APPEL

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
GREFFE DE MONTRÉAL

N^{o} : 500-09-024577-140
(450-17-004449-121)

PROCÈS-VERBAL D'AUDIENCE

DATE : Le 10 décembre 2015

CORAM : LES HONORABLES FRANCE THIBAULT, J.C.A.
CLAUDE C. GAGNON, J.C.A.
GENEVIÈVE MARCOTTE, J.C.A.

APPELANTE	AVOCAT
LOUISE BRUNELLE	Me MARIO GOULET *(Després Goulet)*
INTIMÉE	AVOCATE
COOPÉRATIVE D'ALENTOUR	Me JOSÉE THIBAULT *(Delorme LeBel Bureau Savoie s.e.n.c.)*

En appel d'un jugement rendu le 16 juin 2014 par l'honorable Yves Tardif de la Cour Supérieure du district de Saint-François

NATURE DE L'APPEL **:** Travail - congédiement

Greffière d'audience : Shirley Thomas	Salle : Pierre-Basile-Mignault

AUDITION

10 h 29	Ouverture de l'audience. Observation de la Juge Thibault.
10 h 32	Argumentation de Me Goulet.
11 h 01	Suspension de l'audience.
11 h 20	Reprise de l'audience.
11 h 20	Me Goulet poursuit son argumentation.
11 h 41	Suspension de l'audience.
11 h 47	Repris de l'audience.
11 h 47	L'argumentation de Me Thibault n'est pas nécessaire.
11 h 48	**PAR LA COUR:** Arrêt unanime prononcé par la Juge Thibault – voir page 3.
11 h 48	Fin de l'audience.

SHIRLEY THOMAS

Greffière d'audience

PAR LA COUR

ARRÊT

---

[1] L'appelante, qui prétend avoir été congédiée sans motif sérieux de son poste de directrice générale, a poursuivi l'intimée pour réclamer le paiement d'une indemnité de 163 370 $ tenant lieu de délai-congé (16 mois) ainsi que des dommages-intérêts compensatoires de 40 000 $ en raison d'un abus de droit.

[2] Un jugement de la Cour supérieure du district de St-François (l'honorable Yves Tardif), prononcé le 16 juin 2014, a rejeté la requête introductive d'instance, estimant que l'intimée avait résilié le contrat de travail à durée indéterminée de l'appelante pour un motif sérieux et n'avait pas abusé de ses droits en la congédiant.

[3] Le pourvoi de l'appelante soulève trois questions :

1. Le juge a-t-il erré en concluant que l'intimée avait des motifs sérieux de congédier l'appelante sans lui octroyer un délai-congé raisonnable?

2. Le juge a-t-il erré en n'abordant pas la notion de congédiement déguisé?

3. Le juge a-t-il omis de sanctionner un abus de droit?

* * *

1. Le juge a-t-il erré en concluant que l'intimée avait des motifs sérieux de congédier l'appelante sans lui octroyer un délai-congé raisonnable?

[4] La qualification des motifs du congédiement soulève une question de fait pour laquelle la norme d'intervention d'une cour d'appel est bien connue[1]. Or, après avoir eu le bénéfice d'entendre et d'examiner minutieusement l'ensemble d'une preuve à la fois testimoniale et documentaire, le juge a considéré que les actes reprochés à l'appelante constituaient de l'insubordination, de la déloyauté et un grave manque de jugement qui ont irrémédiablement rompu le lien de confiance entre les parties.

[5] Les constats du juge, selon lesquels l'appelante a (1) tenu des propos mensongers pour tenter de repousser la réunion du conseil d'administration prévue pour le 22 novembre 2011, (2) par la teneur de sa lettre du 18 novembre, manifesté une conduite qui s'écarte de celle de l'employé loyal et diligent, (3) adopté un comportement incontrôlé et démesuré lors d'une réunion du comité exécutif concernant sa rémunération et (4) usé de son pouvoir de gestion de façon malhonnête et irrespectueuse envers les employés, ne comportent pas d'erreur manifeste et déterminante.

---

1 *P.L. c. Benchetrit*, 2010 QCCA 1505, paragr. 24.

[6] Il en va de même de la qualification des comportements de l'appelante que retient le juge aux paragraphes 38 et 39 du jugement entrepris :

> [38] Dans sa défense amendée, l'avocate de la Coopérative résume ainsi les motifs qui ont porté celle-ci à mettre fin immédiatement au lien d'emploi de Brunelle :
>
> > « 180- Les comportements inappropriés de la demanderesse lors des réunions des 1er septembre et 17 novembre 2011, son obsession quant à la présentation et à la modification, à son avantage, du Programme, ses réactions excessives quant au report de l'étude de la question du Programme, les propos déplacés et le manque de respect dont elle a fait preuve à l'égard de certains membres du conseil d'administration de la COOP à l'intérieur de ses courriels, les mensonges qu'elle a avancés afin de faire annuler et reporter la réunion du 22 novembre, les menaces et soupçons que la demanderesse a dirigés et nourris à l'encontre du président, du vice-président, et de certains cadres, ses machinations afin de faire démettre le président, ses entraves à un soi-disant mouvement de syndicalisation et l'ensemble des autres comportements étayés précédemment constituent conjointement, et souvent pris isolément, des fautes graves et des motifs sérieux de congédiement;
> >
> > 181- La demanderesse occupait les plus hautes fonctions au sein de la COOP, et cette dernière devait par conséquent pouvoir s'attendre à ce que la demanderesse fasse preuve d'exemplarité et maintienne son équipe unie et motivée;
> >
> > 182- Le lien de confiance entre la COOP et la demanderesse fut irrémédiablement rompu suivant la survenance et la connaissance des évènements précédemment énoncés; »
>
> [39] La Cour est d'accord avec ce résumé.[2]

[7] Par ailleurs, la conclusion du juge selon laquelle la conduite de l'appelante est contraire aux obligations que lui imposaient l'article 2088 *C.c.Q.* et son contrat de travail ne comporte pas non plus d'erreur révisable.

[8] L'argument de l'appelante voulant que l'article 2094 *C.c.Q.* ne trouve application que si les manquements reprochés ont « porté à conséquence »[3] est, en l'espèce, infondé. Qu'il suffise de rappeler, à cet égard, ce que soulignait notre collègue Marie-France Bich dans l'arrêt *Concentrés scientifiques Belisle inc. c. Lycro Nutrition inc.* :

> [44] Cela dit, la violation grave ou répétée du devoir de loyauté en cours d'emploi constitue un motif sérieux de congédiement au sens de l'article 2094

---

2 *Brunelle c. Coopérative d'Alentour*, 2014 QCCS 2837.

3 *De Montigny c. Valeurs mobilières Desjardins inc.*, 2011 QCCS 235, paragr. 262.

> C.c.Q. que ce manquement ait ou non causé un préjudice à l'employeur. S'il y a préjudice, l'employeur pourra en outre exiger réparation. De même, l'ex-salarié qui viole son devoir de loyauté postcontractuel s'expose à être poursuivi par l'ex-employeur : demande d'injonction, s'il s'agit d'empêcher la violation ou de la prévenir, demande de dommages-intérêts, si la violation a engendré un préjudice, combinaison de ces remèdes, le cas échéant.[4]
>
> [Nous soulignons]

[9] C'est, en l'espèce, la somme des comportements répréhensibles de l'appelante qui constitue le motif sérieux justifiant la résiliation unilatérale et sans préavis de son contrat d'emploi, bien que certains de ceux-ci étaient, à eux seuls, suffisamment graves pour satisfaire aux exigences de l'article 2094 *C.c.Q.* Il convient en conséquence de conclure que le juge n'a pas erré à cet égard.

2. Le juge a-t-il erré en n'abordant pas la notion de congédiement déguisé?

[10] Un bref rappel des faits s'impose ici.

[11] Après avoir vainement tenté de faire reporter, sous de faux prétextes, la réunion du conseil d'administration du lendemain, l'appelante prévient, le 21 novembre 2011, certains cadres qu'elle aura un billet médical avant la fin de la journée. Effectivement, elle remettra à son employeur un billet signé par la D^re^ Charline Cormier daté du 21 novembre 2011, énonçant qu'elle doit s'absenter du travail durant une période indéterminée pour une cause médicale non dévoilée. À la réunion du 22 novembre 2011, le conseil d'administration désigne donc Hélène Gagnon à titre de directrice générale par intérim et l'appelante est alors avisée de ne plus communiquer avec les employés, cadres, clients et fournisseurs de la coopérative durant son absence. Le 3 février 2012, l'intimée prévient l'appelante qu'elle doit se soumettre à une expertise effectuée par le médecin qu'elle a choisi, s'abstenir de se présenter sur les lieux du travail jusqu'à ce que soient connus les résultats de l'expertise et que, dans l'intervalle, elle est « suspendue administrativement sans traitement »[5]. Le 7 mars suivant, l'appelante est avisée de la décision du conseil d'administration de procéder à son congédiement prenant effet à compter du 6 février 2012, date à laquelle elle s'était déclarée apte à reprendre le travail à temps complet.

[12] L'isolement forcé dont se plaint l'appelante résulte, avant toute chose, de la maladie qui l'a contrainte à ne pouvoir offrir sa prestation de travail à l'intimée. Cette dernière a réagi en assignant de façon intérimaire la charge d'effectuer ses tâches à une autre employée. La demande de ne plus intervenir dans les affaires de l'intimée durant cette absence, dans les circonstances de l'espèce, ne suffit définitivement pas pour qualifier la situation de congédiement déguisé. Il en va de même pour la suspension du 3 février 2012.

---

4 2007 QCCA 676, paragr. 44.
5 Mémoire de l'appelante, p. 143.

[13] Cela dit, l'appelante a été congédiée de façon explicite. La lettre du 7 mars 2012 qu'adresse le procureur de l'intimée à l'appelante n'est aucunement ambiguë à cet égard. Le contexte ne portait pas non plus à la confusion et le juge n'a pas erré en ne traitant pas la question sous l'angle du congédiement déguisé.

3. Le juge a-t-il omis de sanctionner un abus de droit?

[14] L'appelante soutient que l'intimée a agi de façon insouciante, maladroite, malveillante et négligente à son égard en déclenchant à son insu une enquête durant laquelle elle n'a pu donner sa version des faits et en lui faisant subir une expertise psychiatrique après que la décision de la congédier ait été prise. Cette conduite cavalière de l'intimée aurait gravement porté atteinte à sa vie privée et à sa réputation.

[15] Or, la preuve révélait plutôt que l'enquête avait été instituée à la seule fin de colliger les faits de façon indépendante auprès de cinq employés de l'intimée. L'enquêteur n'a d'ailleurs émis aucune conclusion à la suite des interrogatoires et n'a pas formulé de recommandation au conseil d'administration au terme de son mandat.

[16] En ce qui concerne l'expertise médicale, il faut rappeler que l'appelante avait jusque-là refusé de dévoiler à l'intimée le diagnostic médical qui l'empêchait d'exercer ses fonctions de façon indéterminée. Le mandat confié au Dr Denis Lepage par l'intimée comprenait cinq volets :

1. Préciser le diagnostic;

2. Discuter des recommandations du D^{re} Cormier relativement au retour progressif de l'appelante au travail à compter du 2 février 2012 et de son retour à temps complet le 6 février 2012;

3. Déterminer si l'appelante souffrait de troubles de personnalité;

4. Déterminer si le diagnostic retenu pouvait être la cause des comportements erratiques de l'appelante du mois de novembre 2011;

5. Déterminer si l'appelante serait apte à faire face à une décision de congédiement.

[17] L'enquête disciplinaire, menée par une tierce personne qui a pour mission de vérifier les faits allégués, est intrinsèquement reliée au pouvoir patronal de gestion et de discipline et n'a pas à être soumise à des exigences procédurales comparables à celles des comités de discipline des ordres professionnels. À moins que l'employeur ait choisi « de se doter d'une politique qui incorpore à son processus d'enquête disciplinaire les règles de la justice naturelle ou de l'équité procédurale ou certaines d'entre elles »[6], ce qui n'est pas le cas en l'espèce, ces règles que connaît le droit administratif ne s'imposent pas d'elles-mêmes à une enquête commandée par une entreprise. L'intimée et l'enquêteur n'avaient donc pas l'obligation de recueillir la version de l'appelante préalablement à son congédiement.

---

6 *Ditomene c. Boulanger*, 2014 QCCA 2108, paragr. 28.

[18] D’autre part, l’examen du mandat confié à l’expert-psychiatre, les conclusions que révèlent son rapport et la diffusion restreinte de celui-ci démontrent que cette nécessaire recherche dans la vie de l’appelante s’est effectuée de façon respectueuse et aussi peu intrusive que possible dans les circonstances.

[19] Comme le souligne avec raison le juge, l’intimée ne s’est pas comportée, en congédiant l’appelante, de façon à l’humilier, à la blesser ou à la mortifier. Aussi, bien que le juge ait eu tort de les qualifier de dommages punitifs, sa conclusion, selon laquelle l’intimée n’avait pas commis de faute justifiant l’indemnité réclamée, est exempte d’erreur révisable.

POUR CES MOTIFS, LA COUR :

[20] **REJETTE** l’appel;

[21] Avec dépens.

FRANCE THIBAULT, J.C.A.

CLAUDE C. GAGNON, J.C.A.

GENEVIÈVE MARCOTTE, J.C.A.

Brunelle c. Coopérative D'Alentour **2014 QCCS 2837**

COUR SUPÉRIEURE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE SAINT-FRANÇOIS

N° : 450-17-004449-121

DATE : 16 juin 2014

SOUS LA PRÉSIDENCE DE : L'HONORABLE YVES TARDIF, J.C.S.

LOUISE BRUNELLE
Demanderesse
c.
COOPÉRATIVE D'ALENTOUR
Défenderesse

JUGEMENT

---

[1] Alléguant avoir été congédiée sans motif sérieux le 6 février 2012[1] de son poste de directrice générale de la défenderesse, Coopérative d'Alentour (la Coopérative), la demanderesse, Louise Brunelle (Brunelle), réclame 203 370 $ à ce titre. De façon plus précise, elle aurait gagné 163 370 $ en 16 mois et réclame 40 000 $ à titre de dommages punitifs pour abus du droit de congédiement.

[2] La défenderesse conteste et invoque plusieurs faits qui justifient selon elle le congédiement sans préavis.

[1] La lettre annonçant le congédiement est du 7 mars 2012 et précise que le « congédiement prend effet à compter du lundi 6 février 2012, date à laquelle vous avez été suspendue administrativement sans traitement. » (P-7).

1. Le cœur du litige

[3] Brunelle est embauchée à titre de directrice générale de l'entreprise le 16 juin 2000. Elle signe un contrat de travail à durée indéterminée[2] avec la Coopérative le 23 mars 2004[3] qui entre en vigueur rétroactivement au 1er août 2003.

[4] Indépendamment des faits survenus au cours des mois et des années précédant l'annonce faite le 7 mars 2012, la goutte qui a fait déborder le vase est la lettre envoyée par Brunelle aux membres du conseil d'administration (CA) le 18 novembre 2011[4] :

> « Chers administrateurs,
>
> De par ses fonctions de représentant du CA, certains comportements inappropriés des derniers mois du Président Yves Seney à l'égard de la direction générale et sa non collaboration à certaines politiques internes de contrôle, me contraignent à demander aux administrateurs du conseil d'administration de mettre en priorité l'analyse de son dossier avec les gestionnaires de notre coopérative.
>
> Je lui ai fait part de mes préoccupations par courriel jeudi 17 novembre en début d'après-midi. Le courriel a bien été lu, mais aucune communication avec la direction générale n'a été entreprise de sa part à ce jour.
>
> Compte tenu de ces tensions invivables qui nuisent à notre climat de travail, de la non confiance qui s'est établie envers lui et du rôle important que le président doit jouer dans notre gestion, l'équipe de gestion désire répondre directement du conseil d'administration jusqu'à ce qu'une décision soit prise par les administrateurs et que des solutions nous soient proposées suite à leur analyse de son dossier.
>
> Le conseil d'administration peut compter sur notre dévouement habituel pour gérer les opérations de la Coopérative en attendant un règlement de ce dossier urgent. »

[5] La lettre de congédiement est signée le 7 mars 2012 par le président Yves Seney (Seney)[5]. Elle fait suite à la décision du CA du 28 février 2012[6] :

> « Votre congédiement prend effet à compter du lundi 6 février 2012, date à laquelle vous avez été suspendue administrativement sans traitement.

---

2 P-1, clause 10.
3 P-1.
4 P-2.
5 P-7.
6 P-22.

Parmi les motifs ayant entraîné cette décision, lesquels sont suffisamment sérieux pour entraîner votre congédiement sans indemnité, il y a notamment les suivants.

Entre les 9 et 24 novembre 2011, vous avez :

- **Manqué** de respect et de loyauté envers le président et le vice-président du conseil d'administration de même qu'à l'égard du conseil d'administration, tout en faisant preuve d'insubordination.

- **Représenté** faussement que les autres cadres avaient exprimé une «*grosse*» frustration quant au programme incitatif de partage aux profits qui leur était applicable.

- **Tenté** de mener un *putsh* (sic) visant à faire démettre le président et déclaré à des cadres que, non seulement, vous verriez à ce qu'il soit démis mais que vous étiez pour vous assurer que le vice-président soit, par la suite, également relevé de ses fonctions.

- **Tenté**, par des propos mensongers, de faire annuler l'assemblée du conseil d'administration du 22 novembre 2011 et de faire convoquer un conseil d'administration pour le 15 décembre 2011 alors que vous n'avez aucun pouvoir en ce domaine.

À la suite de votre congé de maladie débuté le 22 novembre 2011, plusieurs cadres se sont manifestés pour relater une série d'évènements où vous avez agi à leur égard avec mépris et de manière inappropriée pour quelqu'un qui occupe le poste de directrice générale. Plusieurs de vos gestes s'apparentent d'ailleurs à du harcèlement psychologique, ce qui est totalement inacceptable et ce, peu importe la fonction occupée.

Vous auriez aussi incité certains d'entre eux à poser des gestes répréhensibles face à un prétendu mouvement de syndicalisation des employés.

Les cadres qui se sont ainsi manifestés ont fait savoir qu'ils n'avaient pas informé les membres du conseil d'administration auparavant par peur de représailles de votre part.

Le conseil d'administration a aussi appris après votre départ en congé de maladie le 22 novembre, que, au cours de l'hiver 2005, après que le président du conseil d'administration de l'époque, M. Réal Nolette, vous ait fait connaître le choix des architectes pour l'agrandissement de l'établissement, vous avez brisé volontairement des biens appartenant à la Coop et fait une colère telle que d'autres cadres ont dû intervenir pour vous maîtriser et éviter que d'autres biens ne soient détruits.

Bref, vous avez commis des fautes sérieuses qui ont rompu de façon définitive le lien de confiance devant exister entre vous et la Coop.

> Vu la fin de votre emploi, vous êtes sommée de remettre, sans délai et en bon état de fonctionnement, l'ordinateur portable sans effacer quelque fichier que ce soit, le téléphone cellulaire, les porte-documents et toutes les clefs donnant accès à la Coop de même que tout dossier, fichier, document ou autre bien en votre possession ou sous votre contrôle qui appartiennent à la Coop et ce, sans en retenir copie ou en remettre copie ou en dévoiler le contenu à un tiers.
>
> […]
>
> Finalement, vous devez, en tout temps, vous abstenir de vous présenter à la Coop et de communiquer avec les membres du conseil d'administration, les gestionnaires, salariés, clients ou fournisseurs de la Coop. »

2. Les faits à partir du 1er septembre 2011

[6] Pour comprendre le contexte, il faut faire un premier retour en arrière au 1er septembre 2011. Un peu plus loin, la Cour fera un retour en arrière plus loin dans le temps.

[7] Les cadres, dont Brunelle, jouissaient d'un programme incitatif de rémunération qui s'appuyait sur différents facteurs tels le rendement et l'atteinte des objectifs. Il y avait un programme pour les cadres en fonction du rendement de leur service respectif et un programme distinct pour Brunelle en fonction du rendement de la Coopérative.

[8] En 2011, les cadres, à part Brunelle, connaissaient leurs attentes depuis le mois de juin 2011.[7]

[9] Frustrée du délai mis à l'informer des paramètres du programme incitatif de rémunération s'appliquant à elle[8], Brunelle soulève la question lors d'une réunion du comité exécutif (CE) dans un restaurant le 1er septembre 2011 qui, outre Brunelle, regroupait le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier de la Coopérative.

[10] N'ayant toujours pas reçu le programme incitatif de rémunération s'appliquant à elle lors de cette réunion, Brunelle a alors exigé que son salaire soit revu à la hausse. Le président Seney a répondu que la prochaine révision salariale était prévue en août 2012 et qu'il n'avait pas l'intention de revoir sa rémunération avant cette date.

[11] Brunelle et le président se sont rencontrés le 14 novembre 2011. Le président a alors remis à Brunelle le programme incitatif de rémunération qui s'appliquait à elle.[9] Même si elle s'est montrée satisfaite du programme, Brunelle a insisté pour que celui-ci soit mis à l'ordre du jour de la prochaine réunion du CE.[10]

---

7 D-6.
8 P-15.
9 P-15.
10 D-1.

[12] La prochaine réunion du CE était fixée au 17 novembre 2011. Dans les jours précédents, il y a échange de courriers électroniques entre Brunelle et certains dirigeants de la Coopérative. Brunelle demande d'inscrire à l'ordre du jour le programme incitatif de rémunération des cadres.[11] À plus d'une reprise, elle fait état de sa frustration.[12]

[13] Le CE se réunit donc le 17 novembre 2011 dans un autre restaurant. Au cours de la discussion, le ton monte et Brunelle se montre émotive. Elle parle fort en dépit de la présence de convives ailleurs dans le restaurant, sanglote et, comme elle le reconnaît à l'audience, perd le contrôle. Elle informe les membres du CE qu'elle ne retournera pas à la Coopérative au cours de la journée, mais y retourne malgré tout.

[14] Le même jour, le vice-président, Patrice Fournier (Fournier), informe Brunelle[13] que les ajustements proposés par la directrice des finances, Hélène Gagnon (Gagnon), et Brunelle étaient acceptables. Il suggérait toutefois de les analyser après la publication des états financiers du 31 décembre 2011.

[15] Questionnée à l'audience sur le comportement de Brunelle lors de la rencontre du CE du 17 novembre 2011, Seney affirme que son attitude aurait justifié une réprimande. Quoi qu'il en soit, au cours de cette journée du 17 novembre 2011, Brunelle rédige la lettre P-2 tout en tentant de rejoindre le président Seney.[14] Celui-ci ne répond pas.

[16] Après avoir affirmé à quelques personnes qu'elle laissait au président un délai jusqu'à midi le 18 novembre pour lui répondre, elle fait parvenir en cours d'après-midi la lettre P-2 à tous les membres du CA ainsi qu'au vérificateur de la Coopérative, monsieur Jean Marcotte.[15]

[17] À l'audience, huit personnes, administrateurs et cadres, ont affirmé qu'ils ne savaient pas à quoi Brunelle faisait référence en utilisant l'expression « certains comportements inappropriés des derniers mois du Président Yves Seney ». Quatre d'entre eux ont ajouté qu'ils ignoraient quel était le problème du président avec « certaines politiques internes de contrôle ».

[18] Un peu plus tard au cours de la journée, Seney laisse un message téléphonique à Brunelle affirmant qu'elle joue « un jeu dangereux », qu'elle vient « de signer son arrêt à la Coop », que ce qu'elle a fait « dépasse les bornes » et que ce « gros problème » va bientôt être réglé.[16]

---

11 D-1.
12 D-2, D-3 et D-7.
13 D-13.
14 D-16 et D-17.
15 D-31.
16 P-19.

[19] Voulant en savoir un peu plus, le vice-président Fournier communique avec Brunelle durant la soirée du 18 novembre 2011 pour lui offrir de la rencontrer pour « nous faire part du dossier d'Yves auquel tu fais référence dans ta lettre ».[17] Brunelle ne donnera pas suite à cette offre.

[20] Le 21 novembre est la veille de la réunion du CA. Arrivée au bureau, Brunelle écrit aux membres du CA pour les informer que l'équipe de gestion ne participera pas à la réunion du CA du lendemain « compte tenu que nos états financiers d'octobre ne sont pas encore terminés. »[18] Elle ajoute que, étant donné l'importance « de notre dossier » – sans expliquer de quel dossier elle parle –, celui-ci sera présenté uniquement en présence de tous les administrateurs, excluant le président, au retour de vacances d'un administrateur. Elle suggère donc la date du 15 décembre.

[21] Moins d'une heure plus tard, Fournier écrit à Brunelle et à Gagnon qu'elles doivent être présentes le lendemain à la réunion du CA « pour nous faire état de la situation avec les données financières les plus récentes disponibles, ainsi que des dossiers en cours. » Il ajoute qu'on discutera également du dossier du président.[19]

[22] Deux cadres affirmeront à l'audience que Brunelle leur a dit, à la réception du courrier électronique de Fournier, qu'elle aurait un billet de son médecin avant la fin de la journée.[20] De fait, en cours de soirée le 21 novembre, Brunelle écrit aux administrateurs pour les informer que, pour des raisons médicales, elle ne sera pas en mesure d'assister au conseil d'administration du lendemain.[21]

[23] La réunion des membres du CA de la Coopérative se tient donc le 22 novembre 2011.[22] Brunelle est absente. La directrice des finances Gagnon dépose les états financiers du mois d'octobre. Elle est nommée directrice générale par intérim et Brunelle est informée en conséquence.

[24] Brunelle réagit en envoyant un courrier électronique aux membres du CA le 24 novembre. Elle proteste contre le traitement abusif dont elle fait l'objet (remise de son téléphone cellulaire, ne pas se présenter sur les lieux du travail, etc.) et ajoute qu'elle n'avait « plus confiance au président face à ses dépenses non approuvées et cela devait cesser. »[23]

[25] La lettre de congédiement du 7 mars 2012 reproche essentiellement deux catégories de faits à Brunelle :

---

17 D-19.
18 D-20 et P-8.
19 D-21.
20 P-3.
21 D-22.
22 D-23.
23 D-25.

- ce qui s'est passé entre les 9 et 24 novembre 2011;

- des faits antérieurs qui ont été portés à la connaissance des dirigeants de la Coopérative après son départ.

3. Le contexte législatif et contractuel

[26] Les articles 2088 et 2094 du *Code civil* édictent :

> « **2088.** Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.
>
> Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat, et survivent en tout temps lorsque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui.
>
> **2094.** Une partie peut, pour un motif sérieux, résilier unilatéralement et sans préavis le contrat de travail. »

[27] Par ailleurs, le contrat de travail[24] régissant les relations entre les parties stipule à l'article 8 :

> « **CONDUITE**
>
> L'employée doit agir en tout temps dans le meilleur intérêt de l'employeur, elle doit se conformer à toute directive émise par le conseil d'administration et faire en sorte que sa conduite personnelle ne ternisse pas l'image de l'employeur auprès de ses salariés, sa clientèle, ses fournisseurs et du public en général. »

[28] Pour sa part, l'article 17.02 dudit contrat prévoit que l'employeur peut résilier le contrat selon les conditions suivantes :

> « 17.2 **Par l'employeur**
>
> 17.2.1 **Pour motif sérieux**, l'employeur peut mettre fin à l'emploi de l'employée en tout temps, sur simple avis et sans indemnité, pour un motif sérieux. Pour les fins du présent contrat, un motif sérieux comprend, mais non limitativement :
>
> i) le fait pour l'employée de contrevenir à l'une des dispositions du présent contrat;
>
> ii) l'incompétence ou l'insubordination de l'employée ou le fait qu'elle ne consacre pas son temps et ses énergies à

[24] P-1.

> l'exercice de ses fonctions et responsabilités pour le compte de l'employeur;
>
> iii) la commission par l'employée d'une faute sérieuse ou de fautes répétitives dans l'exercice ou l'exécution de ses fonctions ou si elle fait preuve de négligence grave ou persistante dans l'exercice ou l'exécution de ses fonctions; »

4. Les motifs : du 9 au 24 novembre 2011

[29] En ce qui a trait aux motifs reprochés pour la période du 9 au 24 novembre 2011, la Cour est d'avis que l'employeur avait des motifs sérieux pour congédier sa directrice générale. La lettre du 18 novembre 2011 constituait un défi sans équivoque aux membres du CA et plus précisément à son président. Comme l'ont affirmé certains témoins qui n'étaient pas au fait de la situation, l'expression « certains comportements inappropriés » pouvait signifier plusieurs choses. Un membre du CA, avocat à la retraite, affirme que cela aurait pu être une affaire de « harcèlement sexuel ». Il est vrai que cette expression devait être lue en relation avec le reste de la phrase où l'on parlait de « non collaboration à certaines politiques internes de contrôle ».

[30] De façon plus précise, Brunelle reprochait à Seney certains achats ainsi que l'utilisation de sa carte de crédit. En effet, dans le but d'en arriver à un CE « sans papier », Seney avait acheté quatre tablettes pour les cadres. Il avait également acheté de l'équipement informatique qui lui a permis, lui qui était et qui est un expert en informatique, de numériser de nombreux documents de la Coopérative. Reconnaissons que Seney était, d'une façon générale, un peu délinquant quant à la remise rapide des pièces justificatives.[25] Toutefois, cela ne signifiait pas nécessairement un comportement inapproprié relatif à certaines politiques internes de contrôle. D'ailleurs, la preuve est que de telles politiques n'existaient pas avant la réunion du CA du 22 novembre 2011. Il est possible que Brunelle ait été la bougie d'allumage de l'adoption de ces mesures de contrôle, mais rien ne lui permettait d'accuser Seney de comportements inappropriés. Il est vrai que Seney n'avait pas répondu à ses courriers électroniques du 17 novembre, mais, comme il l'avait déjà écrit, certaines discussions étaient préférables *viva voce*.[26]

[31] Dans sa lettre du 18 novembre 2011, Brunelle parlait de « la non confiance qui s'est établie envers » Seney. En d'autres termes, elle disait que Seney avait perdu la confiance de quelqu'un. S'agissait-il de Brunelle, de certains administrateurs, de l'ensemble des administrateurs, de certains cadres, de tous les cadres, de certains employés ou de tous les employés? Elle ne le précisait pas. Chose certaine, il s'agissait d'une accusation sérieuse qui n'était pas appuyée par des faits. Que Brunelle ait perdu confiance en Seney était une chose, mais cela ne signifie pas que les autres administrateurs, cadres et employés avaient perdu confiance en leur président. C'était

---

[25] P-18.
[26] D-8.

là une attaque, non justifiée, contre le plus haut dirigeant de la Coopérative. Bref, le lien de confiance entre l'employeur et l'employée était rompu. Il s'agissait là d'un motif sérieux qui donnait à l'ouverture à la décision prise le 28 février 2012 par le CA de la Coopérative.[27]

[32] Brunelle a un « beau » curriculum vitae[28]. Elle est notamment titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et a une expérience considérable dans le monde du travail. Même si elle n'avait pas aimé la tournure de la réunion du 17 novembre 2011 dans le restaurant, son comportement, comme l'a affirmé Seney, méritait à tout le moins une réprimande. Ceci ne justifiait probablement pas un congédiement, mais dénotait chez elle une perte de contrôle quand les choses ne faisaient pas son affaire. Or, avec sa maîtrise en l'administration des affaires, elle devait savoir que, dans une entreprise, il y a une hiérarchie et que les règles à cet égard doivent être suivies. Si elle était en désaccord, elle pouvait alors manifester celui-ci selon les règles et prendre la décision qui, selon elle, s'imposait. Mais cela ne pouvait pas se faire par une attaque à fond de train comme la lettre du 18 novembre 2011.[29]

[33] D'ailleurs, dès septembre 2011, Brunelle avait retenu les services de Jessica Joyal, chasseur de têtes, qui écrivait en septembre 2011 : « Mme Brunelle me fait part de problème avec le président du CA désire trouver un nouvel emploi »[30]. Le même mois, Joyal la référait à quelqu'un pour la rédaction de son curriculum vitae.

[34] Donc, deux mois avant la goutte qui fit déborder le vase, Brunelle était insatisfaite de la situation et prévoyait changer d'emploi. Elle avait évidemment le droit de ce faire et cela n'aurait pas justifié son employeur de la congédier sans motif sérieux. Toutefois, l'explication donnée à Joyal n'était pas qu'elle désirait améliorer son sort. Elle était tout simplement insatisfaite de sa relation avec le président de la Coopérative.

5. <u>Les faits antérieurs</u>

[35] Une fois Brunelle remplacée de façon intérimaire par Gagnon, trois employés se sont spontanément confiés à elle pour lui relater des faits remontant à quelques années qui, selon les interlocuteurs de Gagnon, maintenaient un climat de terreur chez les employés. Ces employés se sont confiés spontanément à elle et l'ont pour ainsi dire mandaté afin d'en faire part à la direction de la Coopérative. À titre d'exemples, Brunelle avait été insatisfaite du choix d'un architecte pour l'agrandissement du bâtiment de la Coopérative. En colère, elle avait balayé les objets sur son bureau et avait cassé un trophée. Gagnon avait dû la restreindre physiquement pour l'empêcher de continuer. Elle avait accusé Éric Jean, un cadre, de toucher à la fois son salaire et des prestations

---

27 P-22.
28 P-10.
29 P-2.
30 P-25.

du Régime québécois d'assurance parentale. Cette accusation s'est avérée mal fondée. Elle avait également accusé Gagnon d'avoir été dans le Sud alors qu'elle était en congé de maladie. Une vérification auprès de l'assureur révéla qu'elle avait été autorisée à ce faire. Brunelle avait également demandé à une employée comptable de lui faire un chèque au montant de 15 000 $ pour le boni auquel elle avait droit. La comptable fit des déductions exigées par les lois fiscales et Brunelle se fâcha, exigeant de recevoir le plein montant, sans déductions. L'employée fut effrayée. Apprenant que des employés tentaient de syndiquer des salariés de la Coopérative, Brunelle fit enquête, identifia certains des instigateurs et demanda à leurs supérieurs de trouver un moyen de les congédier d'ici un an. Ces supérieurs refusèrent.

6. Les motifs : les faits antérieurs

[36] On ne peut reprocher à Brunelle d'avoir fait enquête pour savoir si Éric Jean respectait la Loi. On ne peut lui reprocher d'avoir fait enquête pour savoir si l'assureur avait permis à Gagnon d'aller en vacances dans le Sud. On ne peut lui reprocher de s'être informée sur les tentatives de syndicalisation. On ne peut même pas lui reprocher – si c'était le cas – d'être contre la syndicalisation. C'était le rôle normal d'un gestionnaire. Toutefois, ses agissements subséquents n'étaient pas justifiés et méritaient une sanction. À titre d'exemple, suggérer de congédier un employé parce que celui-ci participe à une tentative de syndicalisation va carrément à l'encontre de la Loi. Non seulement Brunelle aurait-elle pu être accusée, mais la Coopérative, à titre d'employeur, aurait pu l'être. On peut penser également à ce qui serait advenu de la réputation de la Coopérative.

7. Conclusions

[37] Les agissements de Brunelle constituent :

- de l'insubordination : elle annonce qu'elle ne sera pas présente à la réunion du CA du 22 novembre 2011 alors qu'elle n'a pas encore rencontré son médecin;

- de la déloyauté : sa lettre du 18 novembre 2011[31] est pleine de sous-entendus qui constituent une attaque injustifiée contre le président de la Coopérative;

- un manque grave de jugement : ordonner à des subalternes de mettre fin à l'emploi des instigateurs allégués d'une tentative de syndicalisation constituait un risque grave pour la Coopérative.

[38] Dans sa défense amendée, l'avocate de la Coopérative résume ainsi les motifs qui ont porté celle-ci à mettre fin immédiatement au lien d'emploi de Brunelle :

---

[31] P-2.

« 180- Les comportements inappropriés de la demanderesse lors des réunions des 1er septembre et 17 novembre 2011, son obsession quant à la présentation et à la modification, à son avantage, du Programme, ses réactions excessives quant au report de l'étude de la question du Programme, les propos déplacés et le manque de respect dont elle a fait preuve à l'égard de certains membres du conseil d'administration de la COOP à l'intérieur de ses courriels, les mensonges qu'elle a avancés afin de faire annuler et reporter la réunion du 22 novembre, les menaces et soupçons que la demanderesse a dirigés et nourris à l'encontre du président, du vice-président, et de certains cadres, ses machinations afin de faire démettre le président, ses entraves à un soi-disant mouvement de syndicalisation et l'ensemble des autres comportements étayés précédemment constituent conjointement, et souvent pris isolément, des fautes graves et des motifs sérieux de congédiement;

181- La demanderesse occupait les plus hautes fonctions au sein de la COOP, et cette dernière devait par conséquent pouvoir s'attendre à ce que la demanderesse fasse preuve d'exemplarité et maintienne son équipe unie et motivée;

182- Le lien de confiance entre la COOP et la demanderesse fut irrémédiablement rompu suivant la survenance et la connaissance des évènements précédemment énoncés; »

[39] La Cour est d'accord avec ce résumé.

8. Les dommages punitifs

[40] Refusant de s'appuyer sur ce qu'on pourrait peut-être appeler des ragots, des racontars ou des commérages, les dirigeants de la Coopérative demandèrent une enquête faite par un enquêteur provenant de l'extérieur de la région.[32] Celui-ci rencontra cinq employés et cadres et fit un rapport énumérant les faits à lui rapportés. Son rapport ne contient aucune conclusion, mais se veut une relation, et même une narration, des affirmations faites par ces employés.

[41] Brunelle s'appuie notamment sur ce rapport pour réclamer des dommages punitifs, alléguant ne pas avoir été interrogée et ne pas avoir eu l'occasion de donner sa version des faits.

[42] Cette demande est mal fondée. L'enquêteur n'était pas un tribunal qui devait recueillir et soupeser la version de chacune des parties et trancher. Il répondait à une demande de l'employeur qui, au lieu de s'en tenir à une relation des événements faite par la directrice des finances, demanda à un enquêteur de l'extérieur d'obtenir la version des employés en question. Chacun rencontra individuellement l'enquêteur et celui-ci fit un rapport qui fut remis aux dirigeants vers le 5 janvier 2012.

---

[32] D-27.

[43] La présente situation s'apparente beaucoup aux faits décrits dans *Guay* c. *Lafleur*[33] et se démarque de celle décrite dans *Saulnier* c. *Commission de police du Québec*.[34]

[44] Dans cette dernière affaire, la Cour Suprême fait la distinction avec l'arrêt *Guay* :

> « Avec respect, je dois dire que la fonction de la Commission n'est pas du tout celle de l'enquêteur en cause dans *Guay c. Lafleur.* Cet enquêteur était uniquement chargé de recueillir des renseignements et des éléments de preuve. Le ministre du Revenu national pouvait bien ensuite se servir des preuves documentaires recueillies, mais non des conclusions de l'enquêteur. C'est pourquoi l'on a décidé que l'enquêteur pouvait refuser de permettre au contribuable visé d'être présent ou représenté au genre d'enquête prévu par la *Loi de l'impôt sur le revenu.* Toute autre est la situation sous la *Loi de police* dont l'art. 24 se lit comme suit:
>
> […]
>
> Au contraire, la *Loi de police,* en outre de reconnaître expressément l'application de la règle *audi alteram partem,* fait voir clairement que le rapport d'enquête peut avoir des conséquences importantes sur les droits des personnes qui en font l'objet. Il ne me paraît pas nécessaire de m'étendre sur ce point-là car je n'arrive pas à comprendre comment on peut soutenir qu'il ne s'agit pas d'une décision qui porte atteinte aux droits de l'appelant, alors qu'elle veut qu'il soit dégradé de son poste de directeur du service de police de la ville de Montréal et que les procédures ultérieures ont pour seul but de fixer le grade inférieur auquel il doit être assigné, c'est-à-dire l'ampleur de la dégradation. »

[45] Le professeur Garant est du même avis[35] :

> « L'équité procédurale ne s'applique toutefois pas à des actes qui ne sont pas des décisions affectant directement un administré, tels les actes purement préliminaires ou bureaucratiques, qui ne peuvent causer de préjudice dans l'immédiat; c'est le cas de certaines vérifications, d'enquêtes ou d'inspections. Il faut, suivant la Cour suprême dans l'arrêt *Irvine*, que le processus administratif ait atteint un stade suffisamment avancé ou précis. Ainsi, la vérification d'une plainte et la décision de faire enquête ne requièrent pas d'exigences procédurales dictées par l'équité. La jurisprudence considère qu'il ne faut pas indûment alourdir le processus administratif surtout lorsque l'administré aura, à un moment vraiment névralgique, l'occasion de bénéficier d'une protection procédurale équitable. »[36] (Je souligne)

---

33 1965 R.C.S. 12.
34 1976 1 R.C.S. 572.
35 Droit administratif, Patrice Garant, 6e édition, 2010, Cowansville, Éditions Yvon Blais inc.
36 Références infrapaginales omises.

[46] Dans *Guay*, l'enquêteur recueillait la preuve et pouvait faire des conclusions. En l'instance, l'enquêteur a recueilli les propos de cinq personnes, mais n'a tiré aucune conclusion. Ici, l'employeur pouvait décider de s'appuyer ou non sur les faits recueillis par l'enquêteur. Le seul tribunal qui pouvait décider sur le bien-fondé de la décision de l'employeur était et est la Cour supérieure.

[47] Brunelle s'appuie en plus sur la demande d'expertise médicale faite par l'employeur pour réclamer des dommages punitifs. Le contexte est le suivant. On a vu que Brunelle a obtenu un billet médical affirmant qu'elle était incapable de travailler pendant quelques semaines. Ce billet médical ne comportait aucun diagnostic. Malgré la demande de l'employeur[37], Brunelle refusa toujours d'identifier le diagnostic. Même à l'audience, il fallut insister pour qu'elle informe la Cour que le diagnostic retenu par son médecin était celui d'anxiété situationnelle. Elle se présenta donc devant le médecin de l'employeur. Celui-ci, le docteur Denis Lepage[38], rencontra Brunelle le 17 février 2012 et rédigea son rapport quatre jours plus tard adressé à l'avocat de l'époque de la Coopérative. La rencontre dura une heure et quarante-cinq minutes.

[48] Le docteur Lepage devait notamment :

- préciser le diagnostic;

- déterminer si le diagnostic pouvait expliquer le comportement de Brunelle au cours du mois de novembre 2011;

- déterminer si Brunelle serait apte à faire face à une décision de congédiement.

[49] Après avoir fait une revue du dossier, des traitements en cours, du problème actuel, des habitudes de vie de Brunelle, de ses antécédents personnels et familiaux, de son histoire personnelle et de son examen mental, le docteur Lepage retient ce qui suit :

- il est d'accord avec le diagnostic d'anxiété situationnelle retenu par le médecin de Brunelle;

- sa façon de réagir en novembre 2011 « relève ici de ses traits personnels, donc de sa personnalité » et ne peut être attribué à une psychopathologie active;

- même si le congédiement est toujours une expérience pénible, Brunelle ne souffre pas d'une « psychopathologie qui la rendrait plus vulnérable qu'une autre à une » décision de la congédier.

[50] L'employeur avait des motifs sérieux pour congédier sa directrice générale. Malgré cette conclusion, les circonstances du congédiement auraient pu être abusives

---

[37] P-20.

[38] Maintenant décédé.

et donner ouverture à des dommages punitifs. « Congédier n'est pas une faute; congédier de façon humiliante, dégradante, blessante ou mortifiante peut l'être! ».[39] Ce n'est pas le cas ici.

[51] En réalité, le processus suivi le fut de façon impeccable et pourrait servir de modèle.

POUR CES MOTIFS, LA COUR :

[52] **REJETTE** la requête introductive d'instance amendée de la demanderesse;

[53] **AVEC DÉPENS**.

_____
YVES TARDIF, J.C.S.

Me Mario Goulet
Pour Louise Brunelle

Me Josée Thibault
Pour Coopérative d'Alentour

Dates d'audience : 5, 6, 7, 8, 9 et 12 mai 2014

[39] *Standard Broadcasting Corporation Ltd* c. *Gregory C. Stewart*, 1994 R.J.Q. 1751, 1761.

Agence du revenu du Québec et Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (Marie-Géralda Lafleur) **2016 QCTA 488**

ARBITRAGE DE GRIEF
EN VERTU DU CODE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (L.R.Q., c. C-27)

No de dépôt : 2016-5204
ENTRE : AGENCE DU REVENU DU QUÉBEC

L'« EMPLOYEUR »

ET : SYNDICAT DE LA FONCTION PUBLIQUE ET PARAPUBLIQUE DU QUÉBEC

LE « SYNDICAT »

ET : MADAME MARIE-GÉRALDA LAFLEUR

LA « PLAIGNANTE »

GRIEFS N^{OS}: 181009 et 181013
Relevé provisoire et congédiement

SENTENCE

Tribunal :	M. René Beaupré, CRIA
Comparution pour l'Employeur :	Me Éric Séguin, Monette Barakett s.e.n.c.
Comparution pour le Syndicat :	Me Catherine Asselin-Jobin Poudrier Bradet avocats
Lieu des audiences :	Montréal
Dates des audiences :	25 septembre, 9 novembre et 14 décembre 2015, 22 janvier 2016
Date de réception argumentation :	5 février 2016
Date de la sentence :	21 juin 2016

Dossier n^{o} RB-1509-10683-QP
Sentence n° 257-16

I. INTRODUCTION

[1] Par ses griefs, la plaignante conteste le relevé provisoire avec solde qui lui a été imposé le 7 avril 2014 et son congédiement survenu le 20 juin 2014. L'Employeur allègue que le lien de confiance avec la plaignante est rompu étant donné son manque de loyauté envers Revenu Québec et les propos vexatoires qu'elle aurait tenus lors d'une rencontre d'équité procédurale.

[2] En début d'audience, les parties admettent que les griefs sont déposés conformément à la convention collective, que le tribunal est légalement constitué et a compétence pour entendre et décider des griefs.

II. LA LETTRE DE CONGÉDIEMENT

[3] Pour une meilleure compréhension des faits mis en preuve, il est opportun de reproduire immédiatement la lettre de congédiement adressée à la plaignante le 20 juin 2014 et signée par Mme Francine Boivin, directrice à la Direction générale des particuliers de l'Employeur et supérieure hiérarchique de la plaignante :

> ***Objet : congédiement***
>
> *Madame,*
>
> *Nous vous informons, par la présente, de la décision de mettre fin à votre relevé provisoire et de vous congédier de vos fonctions de technicienne en vérification fiscale à compter du 20 juin 2014 à 16 h 30.*
>
> *Cette mesure disciplinaire vous est imposée pour les motifs suivants :*
>
> *Le ou vers le 25 mars 2014, vous avez manqué à votre devoir de réserve et fait preuve d'un manque de loyauté en déposant, dans la chute à courrier de Revenu Québec une quarantaine d'enveloppes adressées à des employés de Revenu Québec, d'un lot de 365, contenant des documents anonymes et dénigrants à l'égard de Revenu Québec.*
>
> *De plus, le 8 mai 2014, lors de la rencontre d'équité procédurale, vous avez tenu des propos vexatoires envers Revenu Québec.*
>
> *En agissant ainsi, vous avez contrevenu aux lois, aux règles, aux politiques et aux directives en vigueur concernant, entre autres, le devoir de loyauté et de réserve auquel est astreint tout employé envers Revenu Québec. De plus, vous avez refusé de collaborer lors de l'enquête. Par conséquent, vous avez irrémédiablement rompu le lien de confiance qui doit exister entre un employeur et son employé.*
>
> *Vous pouvez en appeler de cette décision conformément aux dispositions de la convention collective qui vous régissent.*
>
> *[...]*

III. LES FAITS

[4] Outre les documents produits, la preuve est constituée des témoignages de la plaignante, de M. Louis Chartrand, enquêteur à Revenu Québec, et de madame Francine Boivin, directrice du contrôle fiscal 1 aux bureaux de l'Employeur à Montréal. L'Employeur a également déposé l'enregistrement audio de l'entrevue de la plaignante avec l'enquêteur Louis Chartrand ainsi qu'un vidéo montrant la plaignante déposant des enveloppes dans la chute à courrier de Revenu Québec ainsi que le bac dans lequel ces enveloppes sont reçues.

[5] De l'ensemble de cette preuve, le tribunal retient les éléments suivants comme étant pertinents à la solution du litige.

MISE EN CONTEXTE

[6] La plaignante travaille chez l'Employeur depuis juin 1997 à titre de technicienne en vérification fiscale. Elle détient un poste à temps complet. Ses fonctions consistent à vérifier les déclarations de revenu des particuliers et s'assurer que les revenus et dépenses déclarés correspondent aux dispositions légales pertinentes.

[7] En 2013, la plaignante est assignée à un poste où elle vérifie les déclarations des nouveaux arrivants. Elle considère avoir de bonnes relations avec ses collègues, sa supérieure immédiate, Mme Forget et sa supérieure hiérarchique, Mme Boivin, bien qu'elle ne voit pas souvent cette dernière, si ce n'est, chaque année, lors de la rencontre relative à la confidentialité et à la signature de l'engagement annuel de respecter les règles de confidentialité et d'éthique de Revenu Québec ou lors de formations concernant son travail.

[8] Ces déclarations de renouvellement de l'engagement à la protection des renseignements confidentiels sont signées annuellement par l'ensemble du personnel de l'Employeur, incluant les cadres et dirigeants. Une rencontre de sensibilisation, où sont présentées certaines mises en situation, précède la signature de la déclaration par chaque employé. Lors de ces rencontres, l'Employeur réitère également les règles d'éthique et de déontologie, adoptées par le conseil d'administration en 2012 et auxquelles l'ensemble du personnel et des dirigeants sont soumis.

[9] Ce code d'éthique[1] réitère les obligations de loyauté et de comportements à l'abri de tout conflit d'intérêt, notamment lorsque l'intérêt personnel puisse être préféré à l'intérêt de Revenu Québec. Il nomme les valeurs organisationnelles de respect, de sens des responsabilités, d'équité et de sens du service.

[10] La plaignante témoigne avoir adopté 14 enfants et être bien connue dans sa communauté, où les gens viennent la voir pour obtenir des informations concernant l'adoption, l'immigration ou concernant des questions relatives à leur déclaration de revenus.

---

[1] Voir code d'éthique et de déontologie, E-2, onglet 8, p. 6

[11] Mme Boivin reconnait que la plaignante travaille bien et n'a pas de problèmes avec la direction.

[12] Mme Lafleur affirme, pour sa part, avoir vécu des difficultés avec une chef d'équipe qui, selon elle, la harcelait et l'a amenée à prendre un congé maladie pendant deux mois et demi à partir de novembre 2013.

L'ENVOI D'UNE LETTRE À 365 PERSONNES EMPLOYÉES DE REVENU QUÉBEC

[13] Le 25 mars 2014, une lettre est expédiée à certains employés de Revenu Québec. Cette lettre, manifestement rédigée et fabriquée de manière artisanale, est titrée *« Harcèlement au palais de justice ! »*[2]. Ce document, que l'on peut qualifier de pamphlet, présente un certain nombre de situations décrivant des employés de Revenu Québec ayant subi « *des histoires d'horreur de l'employeur de leur choix* », comme cela est écrit au début du message.

[14] Sans reprendre la totalité du document, mais pour en donner l'essence et l'esprit, voici quelques paragraphes de ce pamphlet :

> *« Réveillez-vous, sinon vous pourriez bientôt faire partier* (sic) *de cette liste.*
>
> *Voici quelques histoires d'horreur qu'ont vécu les employés de l'employeur de choix.*
>
> *L'histoire de cette mère de 14 enfants qui se fait écœurer par sa chef d'équipe pour le compte de sa chef de service. Elle passera 21/2 mois chez elle.*
>
> *Une autre histoire de cet employé qui se fait remettre une lettre afin de fournir un certificat médical indiquant le diagnostic pathologique (employé s'était absenté une journée pour rendez-vous médicale* (sic)*.*
>
> *Une autre employée se fait suspendre 5 et 10 jours pour ne pas avoir fourni de certificat médical indiquant le diagnostique pathologique, même pour ½ journée.*
>
> *[…]*
>
> *Réveillez-vous cher employé, avant qu'il ne soit trop tard*
>
> *Ne laissez pas votre patron faire de votre vie un enfer...*
>
> *Ne vous inquiétez pas ces chefs de service qui écœurent sont très bien payés.*
>
> *Résumons leur tactics* (sic)*. Leur employeur de choix engage des chefs de service sorti tout droit de l'asile de fou. Ces chefs de service engagent des chefs d'équipe alcoolique ou avec des problèmes mentale (sic) et à leur tour ces chefs d'équipe écœurent les employés. Ces employés finissent par quitter leur poste ou par se faire congédier...*
>
> *[…]*
>
> *Et qu'en pense votre syndicat : un employé de perdu = 50 engagés par l'employeur = + de cotisations.*

[2] Document E-1

> *Sachez qu'il y a une vie après Revenu Québec. L'employeur de choix connait les tactics* (sic) *d'intimidation. Ils vous feront vous sentir coupable au point de n'en parler à personne. Vous serez isolé et vous vous sentirez coupable. Mais sachez que vous n'avez rien à vous reprocher.*
>
> *Remède : parlez autour de vous, faites connaitre votre histoire. Trouvez une oreille attentive, car vous êtes bel et bien une victime. Refusez d'être victime, regroupez-vous.*
>
> *[...]*
>
> *vous n'êtes plus seul... Association David contre Goliath : le combat continue »* [Reproduit tel quel]

[15] Ce document est inséré dans des enveloppes blanches de format n° 10 et est envoyé à environ 365 personnes employées de Revenu Québec à travers la province, selon les compilations effectuées par M. Chartrand[3]. Ce dernier est chef d'équipe des enquêteurs internes de l'Employeur à Montréal. Il est responsable de s'assurer de la prestation de confidentialité des renseignements et de tout ce qui touche à la sécurité de Revenu Québec concernant les employés.

[16] M. Chartrand est informé de la diffusion de ces documents le 26 mars, lorsque des représentants de l'Employeur le rencontrent pour lui faire part de la distribution du document à plusieurs employés de leur Direction respective.

L'ENQUÊTE INTERNE

[17] À partir des informations reçues par ces personnes, l'enquête permet de constater qu'un certain nombre d'enveloppes proviennent du courrier interne de l'Employeur alors que d'autres proviennent du courrier externe, mais sans timbre postal sur les enveloppes. Cela amène M. Chartrand à se rendre au Service du courrier de Revenu Québec au Complexe Desjardins, où il est informé qu'effectivement plusieurs enveloppes ont été reçues dans ce centre de triage et estampillées. Ces enveloppes ne correspondent pas au format habituel des enveloppes fournies par Revenu Québec pour envoyer les déclarations fiscales ou les remises de taxes de vente.

[18] M. Chartrand identifie alors le point de service où ont été déposées les enveloppes, situé au Basiliaire 1 du Complexe Desjardins. Sachant que les enveloppes avaient été estampillées la veille, 25 mars, il procède au visionnement des vidéos[4] provenant d'une part, des caméras de surveillance à l'endroit où les personnes déposent le courrier et, d'autre part, de la caméra filmant la chute du courrier dans les bacs de réception.

---

[3] Document E-6

[4] La vidéo de la sortie de la plaignante des guérites de Revenu Québec ainsi que celle de la caméra de surveillance à la boite de courrier et au bac de réception du courrier sont déposées et le tribunal a eu l'occasion de revoir les images filmées par les caméras de surveillance dans le cadre de son délibéré.

[19] Il aperçoit la chute des enveloppes d'un format correspondant au document pamphlet E-1 et peut ainsi situer le moment où elles tombent dans le bac de réception à 12 h 34 et 52 secondes. Il visionne alors la personne qui a déposé du courrier à cette heure-là et identifie la plaignante comme étant celle qui dépose du courrier à cette heure identique.

[20] Le Service des enquêtes avait déjà été informé par la Direction des ressources humaines que Mme Lafleur faisait partie d'un petit groupe de personnes ayant soutenu une employée congédiée en 2012 et se disant victime de harcèlement. M. Chartrand examine alors la vidéo des entrées et sorties des bureaux et constate que Mme Lafleur passe aux guérites de Revenu Québec à 12 h 33, le 25 mars 2014. Il en conclut donc que la plaignante est la personne qui a déposé les enveloppes contenant le document.

[21] M. Chartrand récupère les enveloppes non distribuées et évalue le nombre des enveloppes déposées par la plaignante dans la chute à courrier à environ 40 enveloppes sur les 365 distribuées dans 24 points de service de l'Employeur dans différentes régions du Québec.

[22] Il rencontre la plaignante le 7 avril 2014, en compagnie de sa collègue, Mme Jovette Coulombe ainsi que du délégué syndical, M. Calixte Remarier. L'enregistrement de cette entrevue est déposé et le tribunal a pu écouter l'intégralité de l'entrevue. Celle-ci dure 1 h 46 min.

LA RENCONTRE ENTRE LES ENQUÊTEURS ET LA PLAIGNANTE

[23] M. Chartrand et la plaignante témoignent concernant le contenu de cette entrevue. L'enquêteur considère que la plaignante ne collabore pas à l'enquête, refuse de reconnaitre avoir déposé les enveloppes contenant le document E-1 dans la chute à courrier, malgré la présentation du vidéo, et prétend plutôt qu'il s'agit d'enveloppes provenant d'amis ou de parents qui lui demandent de déposer leur déclaration de revenus pour eux.

[24] Elle ne se reconnait d'ailleurs pas vraiment devant la boite aux lettres, car, selon elle, plusieurs personnes portent un manteau noir comme le sien et ne sait pas non plus le contenu du sac que la personne a dans la main.

[25] De façon générale, la plaignante emploie un ton frondeur envers les enquêteurs, nie toute participation à l'envoi des enveloppes contenant la lettre-pamphlet et ne pas connaitre les personnes qui ont rédigé celui-ci. Elle ajoute à plusieurs reprises qu'elle n'a pas à agir comme délateur et invite les enquêteurs à faire leur travail s'ils veulent savoir qui a rédigé et envoyé ces enveloppes. Elle répond également que, même si elle savait qui a fait cela, elle ne leur dirait pas, car ce n'est pas son travail.

[26] Elle reconnait avoir vu le document dans son service et l'avoir lu. Elle a remarqué qu'on parlait d'elle comme mère de 14 enfants harcelée par sa chef d'équipe, mais n'a rien à dire par rapport aux autres personnes mentionnées dans le pamphlet. Questionnée si elle est d'accord avec les propos qui y sont contenus, elle répond : « *si c'est écrit, ça doit être vrai.* »

[27] Elle ajoute ne pas avoir à répondre à toutes leurs questions et que de toute façon, « *l'Employeur s'en fiche royalement de ce qu'elle pense ».* Plus tard, au cours de la rencontre, elle dira : *« savez-vous que c'est illégal d'ouvrir le courrier des gens ? »* après qu'elle ait mentionné avoir vu la gestionnaire ramasser les enveloppes litigieuses dans son service.

[28] Elle ajoute plus tard, au cours de l'entrevue, aux enquêteurs qu'ils agissent comme des lâches et que lorsqu'ils veulent mettre quelqu'un dehors, ils ne peuvent pas dire qu'on ne veut plus de vous et que leur méthode est de faire admettre qu'ils ont fouillé dans telle chose pour s'en débarrasser. Elle ajoute qu'elle ne jouera pas dans leur jeu et que s'ils croient que c'est elle qui a envoyé les lettres, pourquoi l'interroger. Revenu Québec utilise, dit-elle, cette tactique pour se débarrasser de ses employés.

[29] La plaignante mentionne également qu'elle n'a pas à répondre si cela est correct ou non qu'un employé distribue des tracts à des collègues.

[30] D'aucune manière au cours de son entrevue avec les enquêteurs, la plaignante n'admet quelque responsabilité dans la préparation ou l'envoi du document litigieux. Elle fera de même devant le tribunal.

[31] Elle reconnait toutefois, à l'audience, que c'est bien elle qui est à la chute de courrier à 12 h 34, sur le vidéo, ayant eu l'occasion, dit-elle, de revoir le vidéo à plusieurs reprises.

[32] M. Chartrand remet copie de son rapport le 24 avril 2014. Les conclusions de son rapport se lisent comme suit :

> *« 4. Conclusion*
>
> *La preuve démontre que, malgré sa sensibilisation, Mme Marie-Géralda Lafleur a contrevenu aux règles et aux directives concernant les normes déontologiques en vigueur à Revenu Québec, en déposant, le 25 mars 2014, dans la chute à courrier, des documents dénigrants à l'égard de Revenu Québec et de ses employés manquant ainsi à son obligation de loyauté envers son employeur.*
>
> *De plus, Mme Lafleur n'a pas collaboré avec les enquêteurs lors de son entrevue.*
>
> *5. Recommandation*
>
> *Nous recommandons de transmettre une copie de ce rapport, pour que les mesures appropriées soient prises à l'égard de l'employée :*
>
> - *à la Direction générale des particuliers ;*
> - *à la Direction des relations professionnelles de la direction générale des ressources humaines. »*

[33] Contre-interrogé, M. Chartrand précise qu'il n'a pu identifier d'autres personnes que la plaignante ayant participé à la rédaction du pamphlet ou la distribution des enveloppes. Concernant cette dernière, il évalue à environ 40 enveloppes le nombre de celles dont il peut lui attribuer la distribution.

LE RELEVÉ PROVISOIRE ET RENCONTRE D'ÉQUITÉ PROCÉDURALE

[34] Mme Boivin est la directrice du contrôle fiscal 1, à Montréal, responsable des opérations, dont les cotisations TP1 pour les particuliers. Elle a neuf chefs de service sous sa responsabilité et près de 300 employés.

[35] Elle est informée le 7 avril que c'est une employée de son service, Mme Lafleur, qui est soupçonnée d'avoir posté un certain nombre d'enveloppes contenant le pamphlet E-1. Elle réagit avec surprise et incompréhension, car cette employée travaille bien et n'a pas, à sa connaissance, de problèmes particuliers.

[36] Suivant la recommandation du Service des relations professionnelles, elle procède au relevé provisoire avec solde de la plaignante au cours de l'après-midi du 7 avril.

[37] La plaignante conteste ce relevé provisoire par grief déposé le 7 mai 2014.

[38] Mme Boivin témoigne qu'à la réception du rapport de M. Chartrand, à la fin d'avril, elle constate que la plaignante ne reconnait pas les faits qui lui sont reprochés, malgré le vidéo révélant sa participation à la diffusion du pamphlet E-1, et elle dénigre son Employeur lors de la rencontre avec les enquêteurs.

[39] Elle prépare, par la suite, la rencontre d'équité procédurale qui se tiendra le 8 mai 2014 en présence de la plaignante, de son représentant syndical, M. Calixte Remarais, de Mme Josée Forget, supérieure immédiate de la plaignante, et de Mme Boivin. Le compte rendu de cette rencontre, signé par Mmes Boivin et Forget est déposé devant le tribunal[5].

[40] En début de rencontre, la plaignante demande la permission de pouvoir enregistrer la rencontre, ce qui lui est refusé par Mme Boivin.

[41] La chef de service juge que la rencontre ne s'est pas bien passée. Mme Lafleur est sur la défensive, agressive et vindicative, elle nie les faits qui lui sont reprochés, accuse l'enquêteur de ne pas avoir été franc, affirme qu'elle n'a pas voulu lui répondre et ne veut pas répondre davantage aux questions de ses supérieurs.

[42] À un moment donné, la plaignante demande à Mme Boivin si elle va installer une boite à lettres pour les blancs et une autre pour les noirs. Ces propos heurtent Mme Boivin, car elle y perçoit une accusation de racisme envers elle et Revenu Québec.

[43] Lorsqu'interrogée par sa procureure, Mme Lafleur reconnait avoir prononcé ces propos et les explique du fait que Mme Boivin revenait constamment sur la question de la boite aux lettres. Alors la plaignante s'est questionnée si l'Employeur allait maintenant installer une boite à lettres pour les blancs et une autre pour les noirs. Lors de son premier interrogatoire, par le procureur patronal, la plaignante dit ne pas avoir prononcé ces propos, mais avoir plutôt dit « *mettez deux boites à lettres, une pour les blancs et une pour les noirs* », percevant un reproche de la part de Mme Boivin d'avoir déposé du courrier dans la boite aux lettres.

---

[5] E-8

[44] La plaignante ne voit pas ce qu'il y a de dénigrant dans le document E-1. Mmes Boivin et Forget concluent leur compte rendu de la rencontre en indiquant croire que la plaignante est de mauvaise foi et ne comprend pas la gravité de la situation dans laquelle elle se trouve. Elles considèrent toutes deux que le lien de confiance avec la plaignante est rompu.

[45] Questionnée pourquoi elle a attendu un mois après la rencontre d'équité procédurale pour congédier la plaignante si le lien de confiance est rompu, Mme Boivin répond qu'elle attendait la recommandation du Service des relations de travail.

[46] Le 20 juin 2014, la plaignante est congédiée et la lettre, reproduite en début de la présente sentence, lui est remise. Le grief contestant ce congédiement est déposé le 15 juillet 2014.

IV. DISPOSITIONS PERTINENTES DE LA CONVENTION COLLECTIVE

[47] Les dispositions pertinentes de la convention collective relatives au présent litige sont les suivantes :

> CHAPITRE 4-0.00
>
> MESURES ADMINISTRATIVES ET DISCIPLINAIRES
>
> 4-14.00 Mesures administratives et disciplinaires
>
> […]
>
> **Relevé provisoire**
>
> 4-14.03 Dans un cas présumé de faute grave ou dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide aux fins d'écarter provisoirement l'employé de l'exécution de ses fonctions et de permettre à l'autorité compétente de prendre une décision appropriée, le sous-ministre ou toute autre personne en autorité peut le relever provisoirement de ses fonctions. Cette décision est considérée comme une mesure administrative et non disciplinaire.
>
> De même, lorsque l'employé se présente au travail dans un état tel qu'il est incapable de fournir sa prestation de travail pour une raison autre que l'invalidité, le sous-ministre ou toute autre personne en autorité peut le relever provisoirement de ses fonctions.
>
> 4-14.04 Un écrit constatant cette décision doit être transmis à l'employé dans un délai de deux (2) jours ouvrables. L'employé continue de recevoir son traitement pendant la durée de son relevé provisoire sauf dans les cas visés par le deuxième alinéa de l'article 4-14.03 pour lesquels le relevé provisoire est sans traitement.
>
> 4-14.05 Sauf dans les cas faisant l'objet ou pouvant faire l'objet de poursuites judiciaires, l'employé ne peut pas être relevé provisoirement de ses fonctions pour une période excédant trente (30) jours. Seules la durée du relevé excédant trente (30) jours, la durée d'un relevé effectué conformément au deuxième alinéa de l'article 4-14.03 ou la non-application des dispositions de l'article 4-14.04 peuvent être contestées par grief, conformément à la procédure de règlement de

griefs prévue à la section 3-12.00. Cette possibilité de grief constitue pour l'employé l'unique recours utile pour contester une décision relative au relevé provisoire de ses fonctions.

4-14.06 Pendant la durée de son relevé provisoire, le sous-ministre peut utiliser l'employé à des attributions d'une autre classe d'emplois de la fonction publique s'il est qualifié pour le faire.

[…]

Mesures disciplinaires

4-14.21 Toute mesure disciplinaire peut faire l'objet d'un grief de la part de l'employé à qui elle est imposée, conformément à la procédure de règlement de griefs prévue à la section 3 — 12.00, sous réserve que les griefs de suspension et de congédiement sont soumis dans les trente (30) jours suivant la date d'entrée en vigueur de la suspension ou du congédiement.

4-14.22 Il est interdit au sous-ministre de congédier ou suspendre une employée pour la raison qu'elle est enceinte.

L'employée qui croit avoir été congédiée ou suspendue pour ce motif peut recourir à la procédure de règlement de griefs prévue à la section 3-12.00 dans les trente (30) jours suivant l'entrée en vigueur du congédiement ou de la suspension.

Le présent article n'a pas pour effet d'empêcher le sous-ministre de congédier ou suspendre une employée pour une cause juste et suffisante dont la preuve lui incombe.

4-14.23 Dans le cas de réprimande, de suspension ou de congédiement, le sous-ministre doit informer l'employé par écrit de la mesure disciplinaire qui lui est imposée en explicitant les motifs de cette sanction. Seuls les faits se rapportant aux motifs mentionnés dans l'écrit peuvent être allégués à l'occasion d'un arbitrage.

4-14.24 Tout grief de suspension ou de congédiement peut être réglé selon la procédure de règlement de griefs prévue à la section 3-12.00, y compris l'arbitrage, de la manière suivante :

a) en maintenant la décision du sous-ministre ; ou

b) en convertissant un congédiement en une suspension ou en une réprimande ; ou

c) en réduisant la période de suspension ou en convertissant la suspension en une réprimande ; ou

d) en réinstallant l'employé avec tous ses droits et en lui remboursant la perte subie à la suite de la suspension ou du congédiement, comprenant son taux de traitement et le cas échéant, son montant forfaitaire, son supplément de traitement prévu aux articles 8-30.07 et 10-43.33, son allocation de disparités régionales ainsi qu'une prime touchée en vertu de la section 10-42.00 et ce, si dans ces quatre (4) derniers cas, les conditions y donnant droit sont maintenues.

Le remboursement est effectué en déduisant de ces sommes les revenus de l'employé résultant d'une activité, d'une prestation ou d'une indemnité compensatoire à cette suspension ou ce congédiement.

4-14.25 Aucune réprimande inscrite au dossier de l'employé ne lui est opposable si elle n'a pas été suivie, pendant une période correspondant pour l'employé à une (1) année d'ancienneté, d'une autre réprimande, d'une suspension ou d'un congédiement. De plus, telle réprimande est retirée de son dossier ainsi que tout document s'y référant.

4-14.26 Toute mesure disciplinaire annulée à la suite d'une décision du sous-ministre ou d'un arbitre doit être retirée du dossier de l'employé.

Le sous-ministre verse au dossier de l'employé copie de la sentence arbitrale ou de tout document modifiant une mesure disciplinaire.

4-14.27 L'employé convoqué à une rencontre préalable et relative à une mesure disciplinaire est avisé à l'avance et peut exiger la présence de son délégué syndical ou du représentant de griefs de section.

V. PLAIDOIRIES

PARTIE PATRONALE

[48] L'Employeur reprend les deux questions auxquelles le tribunal doit répondre dans ce type de dossier de nature disciplinaire : l'Employeur a-t-il fait la preuve des manquements reprochés à la salariée et le congédiement imposé est-il une sanction exagérée, démesurée ou déraisonnable, dans les circonstances.

[49] Le procureur patronal reprend les reproches formulés dans la lettre de congédiement, soit :

- Avoir fait preuve de manque de loyauté en déposant dans la chute à courrier une quarantaine d'enveloppes contenant des documents anonymes et dénigrants ;
- Avoir fait preuve de manque de loyauté en refusant de collaborer lors de l'enquête et lors de la rencontre d'équité procédurale ;
- Avoir tenu des propos vexatoires lors de la rencontre d'équité procédurale.

[50] Reprenant les différents témoignages, le procureur considère s'être acquitté de son fardeau de preuve de démontrer chacun de ces manquements, attirant l'attention sur les différentes versions données par la plaignante lors de ses différents témoignages.

[51] Une fois ces manquements démontrés, le tribunal se doit de maintenir le congédiement étant donné le manquement grave au devoir de loyauté, mais aussi l'absence totale de remords de la plaignante pour les gestes posés. Le congédiement est la mesure appropriée et n'est d'aucune manière une sanction exagérée, démesurée ou déraisonnable, dans les circonstances.

[52] À l'appui de ses prétentions, le procureur dépose les autorités suivantes :

Syndicat des travailleuses et travailleurs de la santé et des services sociaux de Sept-Îles-CSN et *Centre de santé et services sociaux de Sept-Îles*, Me Denis Tremblay, arbitre, AZ-51060101 ;

Industries Lockwood inc. et *Syndicat des métallos, section locale 7625*, M. Gilles Ferland, arbitre, AZ-50922037 ;

Syndicat des travailleuses et travailleurs de la Caisse populaire de Donnacona et *Caisse populaire de Donnacona*, Me Rodrigue Blouin, arbitre, AZ-97141186 ;

Société Radio-Canada et *SCFP, section locale 675*, Me François Hamelin, arbitre, AZ-51019353 ;

Syndicat national des salariés de Vicwest de Victoriaville (CSN) et *Vicwest inc*, Me Jean-François Laforge, arbitre, AZ-51202610 ;

Québec (Gouvernement de) (Sécurité publique) et *Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec*, Me François Blais, arbitre, AZ-50680039 ;

Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec et *Gouvernement du Québec*, Me André Ladouceur, arbitre, 18 février 2003 ;

Centre d'accueil Berthier et *Union des employés de service, local 298*, Me Jean-Pierre Lussier, arbitre, ASSS 86A-175 ;

CHSLD Vigi Brossard et *Syndicat des salariés du Centre d'hébergement Montérégie (FSSS-CSN*), Me Serge Brault arbitre, ASSS 2007A-97 ;

Syndicat des employés-e-es de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000, SCFP et *Hydro-Québec*, Me Marc Gravel, arbitre, 12 avril 2012.

PARTIE SYNDICALE

[53] La procureure syndicale reprend les deux questions soumises par l'Employeur, mais y propose, évidemment, une réponse différente. Ainsi, elle allègue que l'Employeur n'a pas démontré les faits pour lesquels il a congédié la plaignante et la mesure imposée n'est pas juste et raisonnable compte tenu de toutes les circonstances.

[54] Le Syndicat est d'avis que l'Employeur n'a pas fait la preuve que les enveloppes déposées par la plaignante contenaient le document E-1, la preuve étant uniquement circonstancielle et reposant sur des présomptions de fait.

[55] Analysant le témoignage de M. Chartrand, le Syndicat prétend qu'il n'est pas prouvé que les 365 enveloppes contiennent toutes le document incriminé puisqu'elles n'ont pas toutes été ouvertes et que celles-ci peuvent provenir de plusieurs endroits et avoir été déposées par n'importe qui et sous différentes formes.

[56] La preuve n'est donc pas grave, précise et concordante que c'est bien la plaignante qui a déposé les enveloppes contenant le document E-1 dans la chute de courrier. De plus, la plaignante n'a pas de mobile pour avoir déposé ces enveloppes. Elle nie avoir posé les gestes reprochés.

[57] La décision de l'enquêteur de mettre sur le dos de la plaignante la distribution des enveloppes est prise avant même le visionnement des vidéos et elle est la seule personne identifiée comme auteur de ces faits pour la simple raison qu'elle aurait été amie avec une personne congédiée quelques années auparavant.

[58] Concernant les propos vexatoires allégués dans la lettre de congédiement, le Syndicat soutient que la plaignante n'a pas tenu de tels propos. Les propos de la plaignante pouvaient être maladroits, mais ils ne visaient pas à dénigrer l'Employeur ou Mme Boivin ou les accuser de racisme.

[59] Concernant l'absence de collaboration de la plaignante à l'enquête, il faut remettre les faits dans leur contexte. La plaignante ne connait pas les auteurs du pamphlet E-1 et ne peut donc les dénoncer. L'utilisation du mot délateur doit être comprise dans ce sens et ne fait pas en sorte que la plaignante refuse de dire des choses alors qu'elle les ignore.

[60] La preuve des faits à l'appui du congédiement n'est donc pas établie et, dans cette perspective, le seul choix pour le tribunal est d'accueillir les griefs.

[61] Subsidiairement, la procureure syndicale soutient que la mesure imposée est beaucoup trop sévère et est disproportionnée en regard de toutes les circonstances.

[62] Elle a 17 années d'ancienneté, un dossier disciplinaire vierge, le risque de récidive est nul et il s'agit d'un geste isolé. De plus, l'Employeur n'a pas démontré avoir subi quelque préjudice que ce soit, et n'a pas démontré la rupture du lien de confiance. Le seul reproche fait à la plaignante est d'avoir déposé 40 copies sur 365 d'un document dénigrant l'Employeur. Le congédiement est donc manifestement disproportionné par rapport à la faute reprochée et le tribunal devrait intervenir pour diminuer, voire annuler la mesure disciplinaire imposée.

[63] À l'appui de ses prétentions, la procureure syndicale dépose les autorités suivantes :

> Royer, Jean-Claude, La preuve civile, 4e édition, Éditions Yvon Blais, 2008, p. 739 à 743 ;
>
> *Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec,* et *Québec*, Me Maureen Flynn, arbitre, 2015 CanLII 45397 (QC SAT) ;
>
> *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 22* et *Abitibi Consolidated — Baie-Comeau, secteur Outard*es, Me Diane Fortier, arbitre, DTE 2006T-970 ;

Syndicat démocratique des salariés de Jeld-Wen (CSD) et *Jeld-Wen*, Me Denis Provençal, arbitre, 2013EXPT-2280 ;

Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 9414 (FTQ) et *Camoplast inc (division Labelle)*, Me André Ladouceur, arbitre, DTE 99T-926 ;

Québec (Ministère du Revenu) et *Syndicat de la fonction publique du Québec*, M. Pierre A. Fortin, arbitre, DTE 2004T-685 ;

Transport ferroviaire Tshiuetin inc. et *Syndicat des métallos, section locale 7065-75*, Me Bruno Leclerc, arbitre, DTE 2014T-685 ;

Bernier L., Blanchet G., Granosik, Lukasz, Séguin, É., *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail*, 2e édition, Éditions Yvon Blais, mise à jour 2015-I/3-443 à I3/456.

VI. DÉCISION ET MOTIFS

[64] Par ses griefs, la plaignante conteste le relevé provisoire qui lui est imposé le 7 avril 2014 ainsi que son congédiement imposé le 20 juin 2014.

GRIEF N^O^ 181013 RELATIF AU RELEVÉ PROVISOIRE

[65] Discutons d'abord du premier grief contestant le relevé provisoire de la plaignante.

[66] Cette mesure est prévue au paragraphe 4-14.03 et suivants de la convention collective. Elle peut être imposée à un salarié dans un cas de faute grave ou lorsqu'une situation urgente nécessite de retirer un employé de façon rapide afin de permettre à l'employeur de prendre une décision appropriée. Cette mesure est administrative et le salarié continue de recevoir sa rémunération pendant cette période.

[67] Dans le présent dossier, le relevé provisoire survient après la rencontre de la plaignante avec les enquêteurs, le 7 avril, au cours de laquelle ces derniers jugent que la plaignante ne collabore pas à leur démarche et qu'ils sont persuadés que cette dernière a effectivement déposé un certain nombre d'enveloppes contenant un document dénigrant l'Employeur dans la chute de courrier. Ils font un rapport sommaire de leur rencontre aux représentants de l'Employeur.

[68] Si les représentants autorisés de l'Employeur en viennent à la même conclusion après avoir été informés par les enquêteurs, le paragraphe 4-14.03 leur permet effectivement de retirer la plaignante de son travail afin de compléter leur enquête et prendre la décision appropriée dans les circonstances, car il peut s'agir d'une mesure urgente afin de préserver la réputation de l'Employeur.

[69] La preuve révèle qu'effectivement, Mme Boivin, après avoir reçu le rapport des enquêteurs et en avoir discuté avec le Service des relations de travail, en vient à la conclusion que la plaignante est soupçonnée d'avoir distribué des propos dénigrants envers l'Employeur et d'avoir manqué de loyauté envers ce dernier. Ce relevé provisoire permet d'assurer l'Employeur que d'autres gestes de même nature ne seront

pas posés pendant la poursuite de l'enquête et que la prise de décision de la mesure est appropriée dans les circonstances.

[70] En ce sens, le relevé provisoire est légitime et conforme aux dispositions du paragraphe 4-14.03 de la convention et il n'y a pas lieu de réviser cette décision de l'Employeur. Dans les circonstances, le grief n° 181013 est rejeté.

GRIEF N^{O} 181009 — CONGÉDIEMENT

[71] Comme le soulignent avec à propos les deux procureurs, le rôle de l'arbitre, dans de tels dossiers, consiste, dans un premier temps, à évaluer si l'Employeur a prouvé les faits à l'appui de la mesure imposée, dans un deuxième temps, si ces faits méritent l'imposition d'une mesure disciplinaire et dans un troisième temps, si la mesure imposée est juste et raisonnable compte tenu de l'ensemble des circonstances.

PREUVE DES FAITS ALLÉGUÉS À L'APPUI DE LA MESURE IMPOSÉE

[72] Quels sont les faits reprochés à la plaignante dans la lettre de congédiement ?

[73] L'Employeur reproche d'abord à la plaignante d'avoir, le 25 mars 2014, déposé, dans la chute à courrier de Revenu Québec, une quarantaine d'enveloppes adressées à des employés de Revenu Québec, d'un lot de 365, contenant des documents dénigrants à l'égard de l'Employeur.

[74] Il reproche ensuite à la plaignante d'avoir tenu des propos vexatoires lors de la rencontre d'équité procédurale, notamment en questionnant Mme Boivin si elle avait l'intention d'installer des boites à lettres pour les blancs et une autre pour les noirs, laissant suggérer que l'Employeur fait preuve de racisme envers ses employés noirs.

[75] Il reproche enfin à la plaignante d'avoir refusé de collaborer à l'enquête tenue par M. Chartrand à la suite de la diffusion des enveloppes contenant le document pamphlétaire déjà identifié.

[76] Reprenons chacun de ces faits pour analyser la preuve et déterminer si l'Employeur a prouvé les faits allégués.

AVOIR DÉPOSÉ LES ENVELOPPES DANS LA CHUTE À COURRIER CONTENANT DES DOCUMENTS DÉNIGRANT L'EMPLOYEUR

[77] La preuve de cette allégation repose notamment sur le vidéo à la fois de la chute à courrier et de la boite où sont reçues les enveloppes lorsque déposées dans ladite chute à courrier.

[78] M. Chartrand a expliqué la démarche qu'il a suivie pour en arriver à ses conclusions. Il a visionné les images de la caméra filmant les enveloppes tombant dans la boite de réception du 25 mars 2014 afin de pouvoir identifier à quel moment les enveloppes incriminantes y sont déposées. Il constate que des enveloppes similaires à celles contenant le document E-1 tombent dans la boite de réception à 12 h 34 et 52 secondes, par paquets attachés avec un élastique. Il peut les reconnaitre parce que

les enveloppes sont d'un format différent des enveloppes habituelles de Revenu Québec.

[79] M. Chartrand cherche donc à savoir qui a déposé ces enveloppes dans la chute à courrier à ce moment précis. Or, il existe également une caméra filmant les personnes se présentant à la chute à courrier. Après analyse de la vidéo, il constate que la personne ayant déposé des enveloppes au même moment est la plaignante.

[80] Cette dernière nie avoir déposé de telles enveloppes et allègue plutôt qu'elle dépose des enveloppes pour des amis, parents ou connaissances lui ayant demandé de remettre des documents fiscaux à l'intention de Revenu Québec relatifs à leur déclaration de revenus, les déclarations de taxes ou autres formulaires requis par Revenu Québec.

[81] Elle maintient cette déclaration tant devant l'enquêteur, devant Mme Boivin, lors de la rencontre d'équité procédurale, que devant le soussigné, lors de son témoignage.

[82] Le soussigné a eu l'occasion de revoir à quelques reprises le vidéo déposé par l'Employeur. Pour le tribunal, la preuve est très largement prépondérante que c'est effectivement la plaignante qui a déposé les enveloppes incriminantes dans la chute à courrier, le 25 mars 2014.

[83] D'abord, nous voyons bien tomber les enveloppes correspondant au format de celles qui contiennent le document E-1. Ces enveloppes se distinguent de celles habituellement utilisées par Revenu Québec et mises à la disposition des contribuables par leur format et leur apparence. Les enveloppes fournies par Revenu Québec pour les déclarations de revenus sont plus grandes et ont ce que l'on peut qualifier de « chevron » dans leur partie supérieure.

[84] Or, lorsqu'on visionne le vidéo montrant la chute à courrier au même moment, on peut facilement reconnaitre que la personne déposant les enveloppes correspondant à celles contenant le document incriminant est la plaignante dont on peut voir le visage lorsqu'elle se retourne après avoir déposé les enveloppes. Cette dernière se reconnait d'ailleurs lors de son témoignage devant le tribunal, bien qu'elle l'ait nié devant l'enquêteur et Mme Boivin.

[85] Faut-il rappeler qu'il existe une horloge permettant de déterminer, à la seconde près, le moment où tombent les enveloppes dans le bac de réception et la personne qui dépose les documents dans la chute à courrier au même moment. Nous ne sommes donc pas devant une preuve par présomption, comme le prétend la procureure syndicale, mais bel et bien devant une preuve directe très probante.

[86] La plaignante soutient que les enveloppes qu'elle dépose sont des déclarations fiscales provenant de personnes de sa famille qui lui ont demandé d'apporter celles-ci à Revenu-Québec. Elle ajoute, lorsqu'interrogée par le procureur patronal, qu'elle ne peut dire si les enveloppes qu'elle a déposées contenaient le document E-1, car ces enveloppes étaient cachetées.

[87] Cette explication ne tient pas la route, selon le soussigné. D'abord, manifestement, les enveloppes déposées par la plaignante ont la forme de celles qu'a récupérées l'enquêteur et contenant le document E-1. Elles sont également identiques et aucune n'a la forme des enveloppes fournies par Revenu Québec. Son explication que les enveloppes déposées proviennent d'amis ou parents qui désirent remettre leur déclaration de revenus ne résiste pas à l'analyse et est contredite par la vidéo produite en preuve.

[88] Par ailleurs, le comportement de la plaignante, tant devant l'enquêteur Chartrand que devant le tribunal, démontre une volonté de celle-ci de ne pas répondre aux questions posées, qui mine considérablement la crédibilité de sa version des faits. Le tribunal ne croit pas la prétention de la plaignante qu'elle ne connaissait pas le contenu des enveloppes qu'elle a déposées dans la chute à courrier. Sa manière désinvolte de répondre aux questions de l'enquêteur et sa persistance à affirmer qu'elle ne servira pas de délateur convainquent le soussigné que la plaignante connaissait parfaitement le contenu des enveloppes et les a déposées pour en assurer la diffusion parmi les employés de Revenu Québec.

[89] La plaignante conteste également le caractère dénigrant envers l'Employeur du document E-1, jugeant que, si ce qui y est écrit est vrai et décrit un mauvais employeur, elle ne voit pas ce qui est dénigrant dans ce document. Questionnée sur la mère de 14 enfants qui se fait « *écœurée* » par sa chef d'équipe, elle dit se reconnaitre et que le terme utilisé est faible en regard de ce qu'elle a vécu. Elle réitère ces propos devant le présent tribunal.

[90] À la lecture même du document E-1, on peut constater le contenu pamphlétaire des propos qui y sont contenus et la volonté de dénigrer tant l'Employeur et, à un moindre degré, le Syndicat. Il incite les employés à se révolter contre l'Employeur en décrivant des évènements où des employés auraient été malmenés par ce dernier et en décrivant des chefs de service ou des chefs d'équipe comme fous ou alcooliques et incitant le personnel à joindre l'Association *« David contre Goliath* ».

[91] Faut-il rappeler qu'il n'y a aucune preuve des faits relatés dans le pamphlet E-1 et qu'en ce sens, il s'agit de pure calomnie envers l'Employeur et ses représentants.

[92] On peut donc facilement qualifier ce document de dénigrant envers l'Employeur et calomnieux.

[93] Il ne fait aucun doute que ce document vise à perturber le climat de travail et, en ce sens, les personnes qui ont participé à sa fabrication ou sa diffusion, en toute connaissance de cause, ont fait preuve de manque de loyauté grave envers Revenu Québec en portant atteinte à la réputation de l'Employeur auprès de son personnel. La preuve démontre que la plaignante a contribué à cette diffusion en déposant les 40 enveloppes dans la chute à courrier de l'Employeur même s'il n'est pas prouvé qu'elle a participé à sa rédaction comme telle.

[94] L'arbitre Serge Brault, dans la décision *CHSLD Vigi Brossard*, précitée, a eu à analyser si des attaques formulées contre l'Employeur dans un document de dénonciation allaient à l'encontre du devoir de loyauté d'une employée. Il se prononce ainsi sur cette question :

> *[228] La preuve largement prépondérante ne laisse guère le choix au Tribunal d'estimer que la motivation première de la plaignante n'était pas l'exercice d'un dernier recours destiné à la protection des bénéficiaires, mais avant tout l'expression d'une forme de rancœur à l'endroit de l'Employeur. Globalement, ses allégations n'étaient pas fondées ou étaient grossièrement exagérées, présentées hors contexte ou dénaturées. Par exemple, la preuve a démontré sans équivoque qu'aucune situation de maltraitance mise au jour auprès de la direction n'ait jamais été camouflée ou tolérée.*
>
> *[229] Toute entreprise, y compris en soins de santé, est exposée à des erreurs et même à des fautes. La question est de savoir comment elle les prévient et y réagit quand elles surviennent. Selon la preuve, et contrairement aux fortes suggestions et insinuations de la plaignante, qu'il se soit agi d'un problème relativement véniel comme la texture des aliments, ou d'autres sérieux, comme celui des bougies ou celui allégué de maltraitance, tous ces problèmes ont été traités par la direction avec diligence, de manière systématique et de bonne foi.*
>
> *[230] Dans ces circonstances, il est manifeste que les dénonciations de la plaignante péchaient lourdement contre son devoir de loyauté, lourdement au point d'affecter de manière irréparable la confiance que l'Employeur pouvait lui porter.*
>
> *[231] Comme le souligne la jurisprudence, la discrétion est inhérente à l'obligation de loyauté : on ne peut pas impunément au nom de la liberté d'expression monter en épingle et répandre des faussetés ou des demi-vérités, pas plus au détriment de son employeur que de qui que ce soit d'autre, en les exposant à la vindicte ou au ridicule.*

[95] Le soussigné partage ces propos qui conviennent tout à fait à la situation telle que présentée dans notre dossier. La plaignante, en participant activement à la diffusion de ce document, manifestait une forme de rancœur envers son Employeur et a failli à son devoir de loyauté.

[96] En ce sens, le premier reproche de l'Employeur est prouvé.

AVOIR TENU DES PROPOS VEXATOIRES LORS DE LA RENCONTRE D'ÉQUITÉ PROCÉDURALE

[97] Ce reproche concerne notamment les propos tenus par la plaignante lors de la rencontre d'équité procédurale et demandant à Mme Boivin si elle a l'intention d'installer des boites aux lettres pour les blancs et d'autres pour les noirs.

[98] Ces propos sont rapportés par Mme Boivin, lors de son témoignage et mentionnés dans le compte rendu de la rencontre du 8 mai 2014.

[99] Ils sont reconnus par la plaignante qui essaie de les mettre en contexte en signalant que Mme Boivin ne cessait de la questionner si elle avait déposé les enveloppes dans la chute à courrier et elle s'est donc demandé si l'Employeur avait l'intention d'installer des boites aux lettres pour les blancs et une autre pour les noirs.

[100] Encore une fois, les explications de la plaignante ne tiennent pas la route et ne peuvent être retenues par le tribunal.

[101] Manifestement, ces propos suggèrent que Mme Boivin fait preuve de racisme en questionnant ainsi la plaignante et en suggérant qu'elle pourrait installer des boites aux lettres selon la couleur de la peau des employés.

[102] Cette accusation n'a d'ailleurs aucun lien avec la question formulée par Mme Boivin à ce moment-là qui consistait à demander à la plaignante si elle comprend la situation dans laquelle elle se trouve, à la suite des gestes qui lui sont reprochés.

[103] Mme Boivin témoigne avoir été blessée par les propos de la plaignante alors que 60 % des employés sous sa supervision proviennent de communautés culturelles diverses et qu'elle trouve insultant d'être traitée de raciste alors que rien ne peut motiver une telle accusation.

[104] Les propos prononcés par la plaignante sont effectivement vexatoires à défaut de quelque démonstration que ce soit que Mme Boivin ou Revenu Québec aient posé des gestes à connotation raciste envers leur personnel. Or, aucune telle preuve n'est présentée et même la plaignante n'en soulève pas lors de son témoignage si ce n'est de laisser supposer que les questions posées par sa chef de service lors de la rencontre d'équité procédurale peuvent laisser entendre que l'Employeur agit différemment envers son personnel selon la couleur de leur peau.

[105] Faut-il rappeler que la preuve directe provenant des caméras de surveillance relie manifestement la plaignante à la distribution des pamphlets E-1. Il est tout à fait légitime pour Mme Boivin, d'interroger la plaignante sur sa compréhension de la situation dans laquelle elle se trouve et d'offrir à cette dernière l'occasion de fournir des explications avant de décider de la mesure qui lui sera imposée. Ces questions ne peuvent être assimilées, par une personne raisonnable, à un comportement raciste ou discriminatoire.

[106] Le comportement de la plaignante lors de cette rencontre, selon la preuve prépondérante, est vindicatif, provocant et vexatoire dans les propos qu'elle tient envers Mme Boivin. L'Employeur a donc assumé le fardeau de preuve de démontrer ce deuxième reproche.

NE PAS AVOIR COLLABORÉ À L'ENQUÊTE DE M. CHARTRAND

[107] Le troisième reproche formulé à l'encontre de la plaignante est de ne pas avoir collaboré avec l'enquêteur lors de la rencontre du 7 avril 2014. L'enregistrement de cette entrevue a été déposé et le tribunal a pu en faire l'écoute.

[108] On y entend une employée agressive, sur la défensive et n'ayant aucune intention de collaborer de quelque façon que ce soit à l'enquête afin de connaitre les auteurs du document E-1 et des autres personnes ayant participé à sa diffusion.

[109] S'il est vrai que la plaignante n'avait pas l'obligation de collaborer à l'enquête, comme lui a indiqué M. Chartrand, au début de son entrevue, le refus d'y collaborer entache également son devoir de loyauté envers l'Employeur.

[110] La manière dont la plaignante s'adresse à l'enquêteur en l'interrompant constamment, en lui faisant des reproches sur la manière de mener son enquête ou en étant agressive et vindicative, démontre effectivement un manque de collaboration. Si on ajoute à cela, le fait qu'elle mentionne à au moins quatre reprises qu'il n'est pas question qu'elle agisse comme délateur et que l'enquêteur n'a qu'à mener son enquête pour découvrir les auteurs du document E-1 et des personnes qui ont distribué ce document, il y a fort à parier qu'elle en sait bien davantage sur les auteurs du document que ce qu'elle veut bien en dire.

[111] Ce faisant, elle démontre encore une fois un manque de loyauté envers son Employeur et un manque de respect du code d'éthique de Revenu Québec, dont notamment les valeurs de respect et de sens des responsabilités qui y sont décrites.

[112] L'Employeur a donc également démontré le bienfondé de ce reproche envers la plaignante.

OPPORTUNITÉ ET PROPORTIONNALITÉ DE LA SANCTION IMPOSÉE

[113] Une fois établie que les reproches formulés par l'Employeur sont prouvés, le tribunal doit maintenant vérifier si ces reproches méritent une sanction disciplinaire et, le cas échéant, si la mesure imposée par l'Employeur est appropriée compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

[114] Pour le tribunal, il va de soi que le fait de distribuer sciemment à des collègues de travail des documents dénigrants contre son Employeur et, ce faisant, manquer à son devoir de loyauté envers lui, constitue une faute qui mérite une sanction disciplinaire. À cela s'ajoute le comportement qu'a tenu la plaignante après ces faits tant en regard de l'enquêteur que de sa chef de service, lors de la rencontre d'équité procédurale.

[115] Si le seul reproche qui avait été retenu contre la plaignante avait été celui de distribuer le pamphlet E-1, il aurait été probable que le tribunal n'aurait pas maintenu le congédiement imposé à la plaignante. La faute est sérieuse, mais, il s'agit d'un premier manquement d'une employée dont la performance au travail est reconnue et qui possède une ancienneté de plus de 15 années auprès de Revenu Québec. Il n'est pas démontré que c'est elle qui a rédigé le pamphlet et d'autres personnes, qui n'ont pu être identifiées, ont également participé à cette campagne de salissage envers l'Employeur.

[116] Il est loin d'être certain que l'Employeur lui-même aurait opté pour le congédiement dans un tel contexte.

[117] Mais le comportement de la plaignante après ces faits, tant envers l'enquêteur Chartrand, que sa chef de service et son témoignage devant le soussigné ne permettent pas de croire qu'il est possible de réintégrer la plaignante et de rétablir un lien de confiance entre l'Employeur et cette dernière.

[118] Un des principes de la gradation disciplinaire, c'est-à-dire de procéder d'abord par des sanctions moins sévères et augmenter leur sévérité dans les cas de récidives, dépend de la capacité de la personne à prendre conscience des manquements qu'elle a commis et de souhaiter les corriger à l'avenir. À défaut d'une telle prise de conscience, il est illusoire de croire que ce principe de gradation des sanctions va produire ses effets.

[119] Mon collègue François Hamelin, dans la décision *Société Radio-Canada*, précitée, se prononce ainsi sur cette question :

> *[163] Finalement, en raison des plaintes déposées contre le réclamant par ses collègues, la SRC a convoqué ce dernier en rencontre disciplinaire, le 28 juillet 2009. Malgré l'évidence, le réclamant a persisté à nier les reproches, exigeant de connaître les faits à leur soutien. La SRC lui a alors donné une seconde chance, en le convoquant de nouveau le 3 août et en lui indiquant cette fois-ci les faits qu'il réclamait de connaitre pour pouvoir mieux répondre aux reproches. Encore une fois, il s'est contenté de tout nier en bloc, refusant même d'admettre le climat malsain qui régnait dans le service.*
>
> *[164] Ce faisant, le réclamant a démontré que la gradation des sanctions — dont le principe est d'amener le salarié à prendre conscience de ses manquements et à s'amender — ne produirait pas les effets escomptés. Il était évident, après deux rencontres disciplinaires, que le réclamant refusait ou était incapable de comprendre les fautes qu'il avait commises.*
>
> *[165] Il faut par ailleurs comprendre que ce principe s'applique généralement lorsque le salarié commet une faute légère qui, à force de se répéter, peut devenir importante. Dans de tels cas, l'équité commande à l'employeur de sanctionner graduellement le salarié, afin de le sensibiliser à son comportement fautif et l'amener à s'amender.*
>
> *[166] En l'espèce, la situation est différente, d'une part parce que les fautes reprochées au réclamant étaient sérieuses — au point qu'il était impossible qu'il n'en saisisse pas l'importance —, et d'autre part parce que malgré l'évidence, il a persisté à nier les faits.*

[120] Nous nous trouvons dans une situation similaire où la plaignante refuse de reconnaitre quelque faute que ce soit, nie en bloc toute participation à la diffusion du document E-1 et invente des explications cousues de fil blanc pour expliquer la quantité de lettres déposées dans la chute de courrier, lorsqu'interrogée sur cette question. Elle persiste et signe devant le soussigné alors que la preuve est évidente qu'elle a participé à cette vendetta contre son Employeur.

[121] Par la suite, son attitude arrogante et vindicative devant l'enquêteur et ses propos vexatoires envers Mme Boivin, l'accusant de vouloir faire de la discrimination parce qu'elle l'interroge et lui offre une opportunité de s'expliquer sur son comportement, ne font que démontrer l'inutilité de procéder à une gradation de sanction, car la plaignante n'est pas en mesure, même devant le tribunal et sous serment, de reconnaitre les fautes qu'elle a commises.

[122] Ayant eu le même comportement devant l'Employeur, le soussigné peut comprendre que ce dernier considère le lien de confiance irrémédiablement rompu. L'arbitre Marc Gravel, dans la décision *Hydro-Québec*, précitée, confronté à une situation assez similaire à la nôtre, s'exprime ainsi sur le maintien du lien de confiance :

> *[528] L'Employeur a eu raison de déterminer que le lien de confiance qui doit exister entre lui et son employée, madame Demers, était rompu de façon telle qu'il ne peut être rétabli. Cela est d'autant plus vrai que jamais Mme Demers n'a reconnu quelque responsabilité que ce soit, alors qu'il est tout à fait impossible des prétendre, comme elle l'a fait, qu'elle n'était "aucunement concernée par cette affaire".*
>
> *[529] Lorsque l'Employeur a eu suffisamment d'indications via l'enquête de monsieur Arcouette que la plaignante était l'auteur des documents malveillants et de leur envoi, il avait toutes les bonnes raisons pour suspendre madame Demers pour enquête et afin de déterminer les faits et sa responsabilité. La suspension pour enquête était donc justifiée et le grief la contestant doit être rejeté.*
>
> *[530] Les allégués de la lettre de congédiement ont été prouvés par une prépondérance de preuve inattaquable et il va de soi que les agirs de madame Demers ont entrainé, et ce, de façon irrémédiable, le bris du lien de confiance. Le grief de congédiement doit donc aussi être rejeté.*

[123] Nous sommes dans une situation similaire où la preuve est très prépondérante que la plaignante a distribué les documents malveillants. Elle persiste toutefois à le nier tant devant l'enquêteur, que lorsqu'elle en a la possibilité devant sa supérieure hiérarchique ou devant le présent tribunal.

[124] Cette situation se distingue de la situation décrite par mes collègues Maureen Flynn, dans la décision *Gouvernement du Québec*, et Diane Fortier, dans le dossier *Abitibi-Consolidated*, où ces dernières considèrent que la preuve des faits reprochés aux plaignants n'est pas prépondérante.

[125] Or, comme nous l'avons mentionné plus haut, tous les faits allégués par l'Employeur ont été prouvés à la satisfaction du tribunal et le maintien par la plaignante de sa négation des faits, malgré l'évidence, ne laisse d'autres choix au soussigné que de maintenir le congédiement, constatant la perte irrémédiable du lien de confiance entre l'Employeur et la plaignante.

[126] Par ailleurs, il ne semble pas au soussigné que la plus ou moins grande diffusion du document n'ait un quelconque impact sur la nature et la sévérité de la sanction. En effet, c'est surtout le comportement de la plaignante après le dépôt des lettres dans la

chute à courrier et son absence de reconnaissance de quelque responsabilité que ce soit qui motivent le maintien de la mesure prise par l'Employeur. Le fait que l'Employeur ait réussi, grâce à sa vigilance, à minimiser l'impact de la distribution de ce document n'offre donc pas une circonstance atténuante à la plaignante.

[127] En conséquence, après analyse de la preuve et des plaidoiries, vérifié le droit et la jurisprudence applicable et, sur le tout délibéré, le tribunal

REJETTE les griefs n°s 181009 et 181013.

Montréal, le 21 juin 2016

_____
René Beaupré, arbitre

Pour l'EMPLOYEUR : Me Éric Séguin
Pour le SYNDICAT : Me Catherine Asselin-Jobin
Ministère du Travail

Dossier n^{o} RB-1509-10683-QP
Sentence n° 257-16

TRIBUNAL D'ARBITRAGE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

N° de dépôt : 2014-3358

Date : 4 décembre 2013

DEVANT L'ARBITRE : **Me DENIS TREMBLAY**

Syndicat des travailleurs et travailleuses de la santé et des services sociaux de Sept-Îles – CSN

Et

Centre de santé et des services sociaux de Sept-Îles

Plaignant(e) : **Sabrina Cormier**

Grief(s) : **186096**

SENTENCE ARBITRALE

I- LES PRÉLIMINAIRES

[1] Le 12 avril 2012, la plaignante était congédiée pour les motifs suivants :

> *La présente a pour but d'assurer le suivi de votre dossier.*
>
> *La politique de l'établissement, en regard du maintien en emploi des travailleuses enceintes, est en vigueur pour l'ensemble des employés de l'établissement.*
>
> *Considérant que vous êtes enceinte, et comme pour l'ensemble des employés, nous avons initié avec vous des démarches de maintien en emploi, pour lesquelles vous avez eu des comportements inadéquats.*
>
> *Suivant votre convocation au travail, lundi le 2 avril, vous vous êtes permise d'inscrire sur le réseau social Facebook les commentaires suivants : « Travail demain je suis en tabam….Il fallais ben qu'elle me trouve qu'elle que chose la caliss non non sa restera pas lo » et « gang de caliss », « criss d'hopital de merde », « J'aime déjà po l'hôpital ici maintenant c 100x pire » et « Oui gang de criss Pis le pire c que ses juste icite qu'il faut ca ».*
>
> *Ces propos sont en tous points inacceptables.*
>
> - *Ils constituent une violation à l'égard de l'obligation de loyauté que vous avez envers votre employeur;*
> - *Ils sont irrespectueux, causent préjudice et atteinte à la réputation de l'établissement et même d'une personne en particulier, et pourraient même entraîner des poursuites en diffamation.*
>
> *Considérant l'impact important de ces écrits publiques pour la réputation de l'employeur, considérant le caractère injurieux et irrespectueux, considérant l'impact sur l'ensemble de vos collègues qui travaillent très fort afin de réaliser leur travail, nous considérons qu'il s'agit d'une faute très grave et nous procédons à votre congédiement.*
>
> (Pièce S-5)

[2] Le 24 avril 2012, un grief (S-3) signé par la plaignante était déposé par le syndicat auprès du Centre hospitalier dans lequel celle-ci demandait l'annulation de son congédiement, la réintégration dans son emploi avec tous ses droits et privilèges et le retrait de la lettre S-5 ci-dessus.

[3] Ce grief fut par la suite référé en arbitrage et confié au soussigné. Dès l'ouverture de l'audience où il fut entendu, les parties ont admis qu'il avait été fait conformément à la convention collective et que j'en étais valablement saisi.

II – LA PREUVE

[4] Au moment des événements à l'origine de son congédiement du 12 avril 2012, la plaignante, **Sabrina Cormier**, était préposée aux bénéficiaires au CSSS de Sept-Îles depuis le 27 septembre 2010. Elle travaillait en rotation de jour, de soir et de nuit de même qu'une fin de semaine sur

deux. Mise à part une lettre du 14 février 2011 concernant un avertissement pour quelques problèmes de disponibilité et d'absentéisme, elle avait un dossier disciplinaire vierge et ses relations avec l'ensemble du personnel et des usagers du CSSS étaient bonnes.

[5] À la même époque, elle était aussi enceinte de quatre mois de son troisième enfant. Selon ce qu'elle a dit, sans qu'aucun certificat médical n'ait été déposé à ce sujet, sa grossesse ne se déroulait pas très bien. Elle craignait de perdre son bébé. Son accouchement était prévu pour le 15 septembre 2012.

[6] Le 26 mars 2012, elle a obtenu un certificat « visant le retrait préventif et l'affectation de la travailleuse enceinte ou qui allaite » de la CSST (E-1) dans lequel il était précisé ceci :

- qu'elle était apte médicalement à faire un travail
- qu'elle devait faire l'objet d'un retrait préventif ou d'une affectation immédiatement.

[7] Le même jour, elle a transmis ce document à Caroline Rioux, agente de gestion au CSSS et responsable SST. Avec le document E-1, il y avait un autre document qui indiquait toutes les tâches qu'elle ne devait pas faire. Dès cette première rencontre qui fut par ailleurs cordiale, a-t-elle dit, cette dernière lui a parlé de la possibilité d'être réassignée sur un autre emploi.

[8] Elles ont échangé à ce sujet. La plaignante lui aurait dit qu'elle trouvait cela « plate » de devoir travailler enceinte surtout que sa grossesse était difficile. Caroline Rioux lui aurait répliqué qu'il n'y avait pas de problème à ce qu'une femme enceinte travaille.

[9] Le lendemain de cette rencontre, cette dernière l'a appelée à 8 h pour lui dire qu'elle lui avait trouvé une affectation. Elle n'en savait pas plus.

[10] Le soir même, la plaignante a écrit « à ses amis Facebook » ce qui suit :

Criss l'hôpital de merde Pcq son en manque de personnel il font travaillé les femme enceint. Pcq c po mon problème si il sont dans merde pis c juste ici qu'il font sa vire la côte nord de merde grrrr

Il peut po faire grand chose pour cette histoire la mais j'ai po dis.mon dernier mot tu va voir

Il vont me dire disi vendredi ou jtravail et pt au archive faire des papier wow

Oui gang de criss Pis le pire c que ses juste icite qu'il faut sa

J aime déjà po l hôpital ici mainte3nant c 100 x pire

> *Ses isa ses à sept îles Pcq c manque de personnel pis à voir comment si son je comprend pour quoi que c manque de personnel y'a pu personne qui veut travaillé la pis c po s'hier Connais bpc monde qui on criss sa là pis les comprend*
> *Oui j'aime bpc mieux travailler dans les grand ville Québec et St. François d assie me manque et sa sûr plein point ki il fonction vraiment pi comme la bas pour avoir faire les deux vivre Qébec pour sa Ti capoterais ici marie*
>
> *Ouin feck si tu tombe encient isa tu va travaillé pareil elle m'a même dit que il avait des infirmière qui travaille à l urgence. C grave solide*
>
> (Pièce S-4 – 27 mars)

[11] Quand elle a écrit ça, elle voulait prendre des procédures, a-t-elle dit, mais les 27, 28 et 29 mars, elle n'a consulté personne à ce sujet. Tel que l'on lui avait demandé, elle est rentrée travailler. Elle a reconnu qu'on ne l'avait pas bousculée et qu'elle avait pu travailler à son rythme sur des tâches administratives.

[12] Le 2 avril, toujours « enragée » et « les hormones dans le plafond » a-t-elle dit, elle récidivait et abîmait de nouveau son employeur de bêtises. Voici ce qu'elle a écrit :

> *Travail demain jsuis en tabar …. Il fallais bien qu'elle me trouve qu'elle que chose la caliss non non sa restera pas lo*
>
> *Pcq Jsuis enceint j'ai 16 sem pis hôpital m'oblige à travail pis y'a juste à sept île qu'il fond sa c une gang de caliss*
>
> *Jvais mettre des coliss de serviette dans des poche pour les étage wow j'ai po étudier pour so tarbar*
>
> (Pièce S-4 – 2 avril)

[13] Le 12 avril 2012, elle était convoquée à une rencontre par la secrétaire d'Annie Mourant, directrice des ressources humaines, sans qu'on l'informe du motif de celle-ci. Du côté de l'employeur, elles étaient deux alors qu'elle était seule. On ne lui a pas parlé de la possibilité d'être accompagnée d'un représentant syndical.

[14] Elle est entrée dans le bureau de cette dernière qui lui a dit que le CSSS la congédiait pour les propos tenus sur Facebook envers l'hôpital et certains de ses cadres. On lui a remis la lettre de congédiement. Elle était sous le choc. Elle l'a prise et est partie. Elle a cherché de l'aide. Elle a contacté son syndicat.

[15] Appelée à expliquer sa conduite, elle a dit ceci :

- Sur Facebook, elle voulait exprimer sa colère et sa déception d'être rappelée parce que sa grossesse l'inquiétait;

- par ses propos, elle visait Caroline Rioux;
- en disant que « cela ne restera pas là », elle voulait dire qu'elle essaierait de trouver des recours pour se protéger;
- à cette époque, elle n'était pas vraiment elle-même. Elle était stressée et irritable;
- alors qu'elle espérait un retrait préventif total, sa réaffectation l'a enragée et elle « n'a pas dérougi » par la suite;
- quand elle a écrit « j'aime pas l'hôpital », elle ne le pensait pas vraiment;
- elle ne croyait pas que ses propos allaient prendre une telle ampleur;
- ses propos désobligeants envers l'hôpital étaient justifiés par une grossesse difficile;
- malgré qu'on lui ait dit sur Facebook que l'hôpital était dans son droit, elle a persisté à les critiquer;
- elle avait 229 avis/Facebook dont la majorité était des employés de l'hôpital plus des personnes du réseau de la santé.

[16] Elle a dit regretter sincèrement d'avoir écrit ces choses-là. En concluant son témoignage, la plaignante s'est excusée auprès de l'établissement et a souhaité avoir une dernière chance parce qu'elle aimait son travail. Elle a dit qu'elle avait peur de perdre son bébé à l'époque et c'est pourquoi elle ne voulait pas travailler et c'est pourquoi elle a réagi négativement comme elle l'a fait.

[17] Cependant, elle a reconnu que son médecin était au courant de tout cela mais qu'il ne voulait pas l'arrêter de travailler, qu'il lui disait seulement de prendre ça aisé.

[18] Incidemment, elle n'a fourni aucun document pour établir que sa grossesse était à risque ou à l'effet qu'elle ne pouvait faire le travail que lui a offert Caroline Rioux.

[19] Annie Mourant, directrice par intérim des ressources humaines au CSSS de Sept-Îles et de la Basse-Côte-Nord a témoigné, de son côté, de ce qui suit.

[20] Le ou vers le 25 mars 2012, Caroline Rioux qui travaillait au bureau de santé pour le CSSS l'a interpelée pour lui faire part des propos tenus sur Facebook par la plaignante et lui expliquer les circonstances entourant ces propos.

[21] Cette dernière lui a expliqué que, suite à la remise de E-1 par la plaignante (E-1 étant fourni par le médecin dans tous les cas), elle lui avait appliqué la politique de réaffectation de la travailleuse enceinte applicable à tous les employés de l'hôpital. Cette politique existe dans le réseau de la santé depuis 10 ans. Avant, c'était un retrait préventif total. En vertu de cette politique, après s'être assuré de l'existence de limitations fonctionnelles chez la travailleuse enceinte, l'employeur doit lui trouver un travail que cette dernière pouvait faire sans risque. Une fois les vérifications faites, l'employeur définit le travail que la salariée peut faire et lui communique lequel travail elle sera appelée à faire.

[22] Le maintien à l'emploi est important pour l'expertise que la salariée détient et parce qu'il y a un manque de personnel.

[23] Dans le cas de la plaignante, à titre de préposée aux bénéficiaires, elle avait des limitations parce qu'elle était enceinte. Il y avait un document fourni par l'agence de santé qui expliquait le travail de préposée et les risques à respecter.

[24] Caroline Rioux a communiqué avec elle en raison des propos tenus par la plaignante sur Facebook (S-4). Normalement, elle n'intervient pas dans ce genre de dossier.

[25] Elle a alors pris connaissance de deux messages expédiés par la plaignante sur Facebook où cette dernière tenait des propos irrespectueux visant son employeur, le CSSS de Sept-Îles et ses collègues. Les propos de la plaignante avaient été tenus à deux occasions, soit le 27 mars et le 2 avril.

[26] Pour elle, il s'agissait de propos inacceptables montrant un manque de loyauté, de respect envers l'hôpital et envers Caroline Rioux et qui allaient à l'encontre des valeurs de l'établissement.

[27] Ces propos tenus dans une petite ville comme Sept-Îles, auprès de beaucoup de collègues et qui ont pu se répandre à l'extérieur de Sept-Îles avaient aussi des conséquences directes sur le climat de travail et sur le recrutement de personnel qui représentait un défi important pour le CSSS.

[28] L'employeur ne pouvait pas les prendre à la légère ou les ignorer. Le bon climat de travail est un argument important de recrutement de personnel. Il était impossible de garder à son emploi une personne aussi déloyale et irrespectueuse. Tolérer une telle inconduite pouvait aussi constituer un précédent dangereux.

[29] Elle a rencontré la plaignante le 12 avril 2012 pour lui remettre une lettre de congédiement (S-5). Elle lui a rappelé des propos qu'elle avait tenus sur Facebook et lui a remis S-5. Cette dernière était alors nonchalante. Elle ne s'est pas excusée. Elle n'a pas dit regretter les propos qu'elle avait tenus. Elle a pris la lettre et a quitté sans émettre de commentaires.

[30] La plaignante était à l'emploi du CSSS depuis un an et demi au moment où ces événements sont survenus.

[31] CONTRE-INTERROGÉE, elle a dit être convaincue qu'un grand nombre de personnes ont pu lire ce courriel puisqu'il était « public » et que la plaignante avait de nombreux amis Facebook, plus de 200. Elle a reconnu ne pas avoir avisé la plaignante du but de la rencontre du 12 avril 2012 alors qu'elle lui a remis sa lettre de congédiement.

[32] Finalement, **Robert Blais**, préposé aux bénéficiaires et vice-président responsable des griefs, a témoigné qu'il a appris le 13 avril 2012 que l'employeur avait rencontré la plaignante le 12 avril pour lui remettre une lettre de congédiement. Il a dit qu'il était habituellement avisé d'une telle rencontre.

[33] Par la suite, il a rencontré la plaignante qui voulait présenter ses excuses à Caroline Rioux par lettre. Il lui a suggéré d'attendre que l'enquête soit complétée. Plus tard, la plaignante lui a reparlé de la lettre d'excuses, il l'avait oubliée. Questionné quant au dossier disciplinaire de la plaignante, l'employeur lui a confirmé, a-t-il dit, que la plaignante n'en avait pas.

[34] Au sujet de la pénurie du personnel, il a affirmé qu'elle était étendue à l'ensemble du personnel de l'hôpital en raison d'une situation socio-économique défavorable. Il a dit qu'il y avait un faible taux de rétention du CSSS quant aux cohortes de P.A.B. diplômé localement chaque année. Il a parlé de « démotivation » du personnel. « Le plaisir est disparu », a-t-il dit, tout en reconnaissant que les propos de la plaignante n'allaient pas aider.

III – EXPOSÉ SOMMAIRE DE LA POSITION DES PARTIES

a) De la part de l’employeur

[35] Selon l’employeur, la question à se poser dans le présent dossier est la suivante : est-ce que le congédiement était justifié compte tenu de la faute commise par la plaignante?

[36] Pour lui, il ne fait aucun doute que oui.

[37] Il s’agissait d’une charge à fond de train contre le CSSS qui s’est prolongée sur plusieurs jours au cours desquels la plaignante a eu l’occasion de s’amender alors qu’elle ne l’a pas fait.

[38] Ce furent les commentaires de quelqu’un qui ne voulait tout simplement pas travailler.

[39] La plaignante a plaidé qu’elle avait « les hormones dans le plafond » et qu’elle n’était plus elle-même lorsqu’elle a écrit les propos qu’on lui a reprochés en raison d’une grossesse difficile. Cependant, cela n’a été corroboré d’aucune façon. Son médecin avait établi qu’elle était apte à travailler. Il n’y a pas eu d’autre diagnostic, ni certificat médical à l’effet contraire.

[40] On aurait pu comprendre le fait qu’elle ait passé une journée sous le coup de la déception et de la colère parce qu’obligée de travailler au lieu d’avoir un retrait préventif total, mais après une semaine alors qu’elle avait eu le temps de se « défâcher », c’est inacceptable.

[41] Ce ne furent pas des propos banals. Quand elle a parlé de Caroline Rioux, elle l’a appelée « la câliss ». Elle a qualifié l’établissement « d’hôpital de merde ». Elle a même dit qu’elle n’aimait pas cet hôpital alors qu’elle n’y avait vraiment travaillé que depuis quelques mois. Elle a entraîné les gens dans sa colère.

[42] En aucun moment, elle n’a essayé de s’expliquer avec son employeur ou de justifier une condition de santé qui l’empêchait de travailler. La thèse à l’effet que c’était irréfléchi et qu’elle a agi sous l’impulsion du moment est inacceptable. La plaignante n’était pas une jeune femme sans expérience. Elle avait 33 ans au moment des événements, était la mère de deux enfants et était enceinte d’un troisième. Son âge et son expérience sont même ici des circonstances aggravantes.

[43] Les propos de la plaignante étaient en tous points irrespectueux. En plus d'être irrespectueux, ils démontraient un manque de loyauté important envers l'établissement en plus de ternir son image et de compliquer gravement le recrutement de personnel, défi très difficile à cet endroit.

[44] La plaignante a eu du remord sous le tard. Si elle avait voulu s'excuser, elle aurait pu le faire bien avant l'arbitrage.

[45] Elle a parlé de sa passion pour son travail. Cela n'a pas été démontré en l'espèce.

[46] Chez cet employé de peu d'ancienneté, le lien de confiance nécessaire entre elle et son employeur a été irrémédiablement rompu par son inconduite.

b) De la part du syndicat

[47] Toutes les décisions arbitrales soumises par l'employeur pour justifier sa décision de congédier la plaignante concernent des cas beaucoup plus graves, souvent des cas où il y a récidive.

[48] En l'espèce, l'on a imposé la peine capitale à la plaignante comme si elle était irrécupérable sans tenter de corriger son comportement ou de lui donner la chance d'amender sa conduite en y allant de façon progressive et par gradation de sanctions.

[49] Au moment des présents événements, la plaignante était enceinte. Elle avait eu des difficultés au début de sa grossesse. Pour elle, celle-ci était « à risque ». Cela la stressait et c'est ce qui explique sa réaction lorsqu'elle fut obligée de travailler au lieu de rester en retrait préventif total. Elle n'a pas cherché à ternir l'image de l'hôpital. Elle a agi sous le coup de l'émotion. Ce fut un geste irréfléchi, non prémédité et qu'elle regrette.

[50] C'était une bonne employée. Elle n'a pas nié les actes reprochés. Elle a toujours été de bonne foi dans cette affaire. Si elle ne s'est pas excusée, c'est sous les conseils de son syndicat qui lui a dit d'attendre la fin de l'enquête concernant son congédiement.

[51] Ses aveux et ses regrets sincères devaient lui permettre de revenir à l'emploi du CSSS et retrouver la confiance de son employeur à son égard.

[52] En ce qui concerne les dommages et les préjudices causés par les propos de la plaignante, la preuve n'en a pas été faite.

[53] Enfin, sans en faire un argument de fond, le syndicat a conclu que l'employeur aurait dû informer la plaignante qu'il la rencontrait pour lui annoncer son congédiement et lui permettre de se prévaloir du droit prévu à la convention collective d'être accompagnée d'un représentant syndical lors d'une telle rencontre (5.06 cc)

IV – ANALYSE ET DÉCISION

[54] Par les propos qu'elle a tenus sur Facebook à l'attention de tous ceux qui avaient accès et dont j'ai fait état dans mon résumé de preuve, il est clair que la plaignante a eu une inconduite qui mérite une sanction disciplinaire importante.

[55] Ni la plaignante, ni son syndicat n'ont d'ailleurs soutenu le contraire. Ce qu'ils ont prétendu, c'est plutôt que le congédiement était une mesure trop sévère compte-tenu des circonstances et qu'en l'espèce, avant de passer à l'étape du congédiement, l'employeur aurait dû respecter la règle de la gradation de sanctions.

[56] Pour le syndicat, les gestes de la plaignante furent irréfléchis et commis alors qu'elle avait une grossesse difficile qui l'inquiétait. En somme, ils ne furent pas prémédités, la plaignante à qui l'employeur n'avait rien d'autre à reprocher les regrettait amèrement.

[57] Dans ce contexte un peu particulier, il y a donc quatre questions auxquelles il me faut répondre au cours de l'examen au mérite de cette affaire. Ce sont celles-ci.

Première question : Est-ce que les propos tenus par la plaignante sur Facebook auprès de ses 229 amis(es) doivent être considérés comme des propos tenus sur la place publique?

Deuxième question : Est-ce que l'on peut estimer que l'atteinte à la réputation de l'hôpital par ses propos causera les torts anticipés?

Troisième question : Est-ce que les propos de la plaignante ont provoqué une cassure irréparable entre elle et son employeur?

Quatrième question : S'agit-il d'un cas où l'employeur pouvait passer directement au congédiement?

[58] Dans la plupart des cas disciplinaires, l'employeur doit y aller progressivement dans l'application de mesures punitives envers un salarié fautif parce que leur but est d'abord et avant tout de permettre à ce dernier d'amender sa conduite et de se réhabiliter, le congédiement étant alors l'ultime sanction à appliquer.

[59] Il y a évidemment des cas où la nature et la gravité de la faute commise ne donnent pas le choix à l'employeur de procéder au congédiement d'une personne salariée. Tels sont le vol, la fraude ou l'accumulation de fautes qui ont déjà fait l'objet de sanctions.

[60] En l'espèce, l'on pourrait dire qu'il s'agit d'un cas qui pourrait se situer à mi-chemin entre le cas où l'on peut appliquer une gradation de sanctions et le cas où l'on peut procéder directement au congédiement en raison de la nature des propos tenus par la plaignante sur Facebook et de leur impact pour son employeur.

[61] Si l'on jugeait que ceux-ci étaient injurieux et irrespectueux, qu'ils causaient un tort immense à son employeur en portant atteinte à sa réputation et brisaient de façon irrémédiable le lien de confiance entre cette dernière et lui, il serait donc logique et cohérent de choisir le congédiement, une mesure mitoyenne étant alors impossible.

[62] C'est exactement le jugement qu'a porté l'employeur et c'est la décision qu'il a prise le 12 avril 2012. A-t-il eu tort en agissant ainsi, n'a-t-il pas été excessif en prenant cette décision?

[63] La plaignante n'était pas d'accord avec le fait d'être affectée à un travail léger pendant sa grossesse plutôt que demeurer chez elle en retrait préventif total et elle avait le droit de s'en plaindre. Le problème est dans la façon utilisée pour le faire et dans la manière. Elle aurait pu en parler à Caroline Rioux lorsqu'elle l'a rencontrée à ce sujet ou saisir son syndicat de ce problème pour qu'il intervienne en sa faveur. Elle aurait pu aussi produire un certificat médical attestant une grossesse difficile qui l'obligeait à rester inactive. Dans aucun de ces cas, elle n'a cherché à

le faire. Elle a plutôt choisi de « s'en prendre » à l'hôpital et à ses gestionnaires auprès des ses nombreux ami(es) Facebook.

[64] Ce qu'elle a écrit était très choquant, grossier et vulgaire, à la limite de l'injure et portait atteinte à la réputation de l'établissement. Je répète qu'elle avait le droit d'exprimer son désaccord sur la politique de retrait préventif; cependant, elle devait l'exprimer avec respect dans un langage approprié et sans chercher à tout détruire sur son passage surtout qu'ici, soulignons-le, ses reproches envers l'hôpital n'avaient aucun fondement, son employeur s'étant conduit envers elle de façon conforme aux règles en matière de retrait préventif.

[65] En qualifiant Caroline Rioux de « la câliss », l'hôpital « d'hôpital de merde » et en allant jusqu'à dire qu'elle n'aimait « déjà pas l'hôpital ici maintenant c 100 x pire », elle est allée très loin. Elle ne s'est pas arrêtée là le soir du 2 avril puisqu'après quelques jours, elle rajoutait «Pcq Jsuis enceint j'ai 16 sem pis hôpital m'oblige à travail pis y'a juste à sept île qu'il fond sa c une gang de caliss » (S-4).

[66] Certaines de ses amies Facebook ont tenté de la calmer lors du 1er message du 27 mars. Cependant, à l'une d'elles qui lui disait « c'est pas toute la Côte-Nord qui est comme ça », elle répliquait sèchement entre autres ce qui suit:

> *«Ses isa ses à sept îles Pcq c manque de personnel pis à voir comment si son je comprend pour quoi que c manque de personnel y'a pu personne qui veut travaillé la pis c po s'hier Connais bpc monde qui on criss sa là pis les comprend ».*
>
> *« Oui j'aime bpc mieux travailler dans les grand ville Québec et St. François d assie me manque et sa sûr plein point ki il fonction vraiment pi comme la bas pour avoir faire les deux vivre Qébec pour sa Ti capoterais ici marie »*
>
> *« Ouin feck si tu tombe encient isa tu va travaillé pareil elle m'a même dit que il avait des infirmière qui travaille à l urgence. C grave solide »* (S-4*).*

[67] À un autre qui, le 2 avril lui laissait entendre que c'était la norme et que c'était comme ça que ça se passait dans le milieu hospitalier en autant que ce ne soit pas du travail défendu, elle répondait la chose suivante : « J'vais mettre des câliss de serviettes dans des poches pour les étages wow j'ai pas étudié pour sa tabar… »

[68] Elle ne voulait donc rien comprendre et à chacune de ses interventions, elle en rajoutait toujours un petit peu plus.

[69] La plaignante a essayé de se justifier en disant qu'elle avait une grossesse difficile, qu'elle craignait de perdre son bébé et que tout cela faisait qu'elle ne « se comprenait plus » et qu'elle n'était plus elle-même. Malheureusement, cela n'a pas été documenté d'aucune façon par un certificat médical ou autrement. Au contraire, le médecin qui l'a vue à l'époque a dit qu'elle était apte à travailler. Son médecin de famille lui a laissé entendre que cela serait même bon pour elle et de « prendre cela aisé ».

[70] Ceci dit, en admettant qu'elle ne « filait pas » le 27 mars quand on lui a annoncé qu'on lui avait trouvé un poste « plus léger » pour la durée de son retrait préventif et qu'elle a « pété les plombs » en quelque sorte et s'est défoulé sur Facebook, il reste que rendue au 2 avril, elle avait eu le temps de raisonner l'affaire et de se calmer. Or, elle n'en fit rien, elle a continué sur la même veine en annonçant même que ça ne resterait pas là.

[71] Cette récidive du 2 avril est pour moi fondamentale dans l'appréciation de la conduite de la plaignante. En bref, s'il avait été possible de passer l'éponge sur ce qui s'était passé le 27 mars en le traitant comme des paroles irréfléchies et comme étant le fait d'une impulsion momentanée, ce n'était plus le cas le 2 avril alors qu'elle avait commencé à travailler sur un travail qu'elle m'a décrit comme facile, où on ne l'avait pas poussée et où l'on avait respecté son rythme.

[72] Il m'est difficile de mesurer l'impact de ce qui s'est passé le 27 mars et le 2 avril 2012 sur le recrutement de l'hôpital qui, selon la preuve, était déjà difficile. Cependant, il est certain qu'une personne prenant connaissance des propos de la plaignante ne serait sûrement pas portée à venir travailler au CSSS-de-Sept-Îles. Or, potentiellement, beaucoup de monde pouvait le faire via Facebook. Un autre élément qu'il ne faut pas ignorer dans cette affaire, c'est l'impact de ceux-ci sur le climat de travail que l'on m'a décrit comme « pas déjà très bon ». Les reproches faits par la plaignante et communiqués à beaucoup de ses collègues de l'hôpital qui faisaient largement partie de ses ami(es) Facebook selon la preuve n'étaient pas de nature à améliorer les choses.

[73] À l'audience, la plaignante a démontré qu'elle regrettait son geste et s'en est excusée. Cependant, elle n'en avait rien fait avant. Elle m'a expliqué pourquoi elle ne l'avait pas fait. Je lui en donne le bénéfice du doute. Tout de même, il s'est écoulé près d'un an et demi entre son congédiement et le présent arbitrage. Il n'était jamais trop tard pour le faire une fois le choc du

fait d'être congédiée était passé. Des excuses rapides et des manifestations d'un regret sincère à la première occasion sont des éléments importants permettant de considérer que la personne salariée fautive a compris l'importance de sa faute, de considérer qu'il n'y a aucun risque qu'elle récidive et de considérer qu'elle peut reprendre son emploi.

[74] Dans ce dossier, je n'ai pas été surpris de la réaction de l'employeur lorsqu'il a pris connaissance des propos tenus par la plaignante et de sa conclusion à l'effet que le lien de confiance était irrémédiablement rompu avec la plaignante. Cette dernière travaillait depuis peu (1 ½ an) pour lui et aucune circonstance atténuante n'a été mise en preuve permettant de prendre une décision moins sévère. Au surplus, de par ses propos, la plaignante a comme rendu impossible sa réintégration à l'hôpital sans que son employeur en perde la face et sans que son autorité en soit profondément ébranlée.

[75] Tout ceci m'amène à conclure que, en l'espèce, le congédiement était une mesure sévère mais juste et raisonnable et que, vu les conséquences de la faute de la plaignante sur sa relation avec son employeur, ce dernier avait été justifié de ne pas avoir opté pour une gradation de sanction dans ce cas-ci.

EN CONSÉQUENCE, **pour tous ces motifs**, le grief de la plaignante est REJETÉ à toutes fins que de droit.

Me Denis Tremblay, avocat
Arbitre de griefs

Pour le syndicat : Charles Paquin
Pour l'employeur : Me Louis Leblanc

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

DOSSIER N°: 1300041

DATE : 14 juillet 2009

DEVANT LE COMMISSAIRE : Me Jean-Paul Roberge,
Avocat à la retraite

ÉRIC CÔTÉ

Appelant

Et

MINISTÈRE DU REVENU

Intimé

DÉCISION
(Article 33, *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.1.1)

L'APPEL

[1] M. Éric Côté interjette appel de la décision du ministère du Revenu de le congédier le 22 janvier 2009.

[2] L'avis de congédiement se lit comme suit dans les grandes lignes :

> « […]
>
> Le 26 novembre 2008, vous avez été relevé provisoirement de vos fonctions de chef du service de vérification C (cadre classe 04) afin de nous permettre d'étudier votre dossier en fonction de certains gestes que vous aviez posés. L'étude de votre dossier étant maintenant terminée par toutes les parties concernées à Revenu Québec et compte tenu de l'enquête et des faits recueillis, je vous informe, conformément au plan de

délégation en ressources humaines, de la décision de Revenu Québec de procéder à votre congédiement à compter du 22 janvier 2009 à 16h30.

Cette mesure disciplinaire vous est imposée pour les motifs suivants :

Vous avez, entre le 25 janvier 2005 et le 2 septembre 2008, accédé, hors du cadre de vos fonctions, à 28 dossiers fiscaux dont :

[…]

De plus, vous avez, dans certains des dossiers précités, contrevenu aux règles relatives au conflit d'intérêts et/ou utilisé des renseignements. À cet égard :

[…]

Concernant les dossiers […], vous leur avez donné, en fournissant des renseignements sur leur dossier, un accès privilégié.

Par ailleurs, vous avez fait usage, à une autre fin que celle prévue par la loi, de renseignements provenant des dossiers de […] et de son employeur.

D'autre part, vous avez créé et expédié, par internet, un courriel comportant certains éléments de contenu inappropriés et offensants à l'égard de vos gestionnaires.

En agissant de la sorte, vous avez commis des infractions graves aux lois, règles et directives concernant les normes d'éthique et de confidentialité des renseignements en vigueur à Revenu Québec et dans la fonction publique québécoise. Vous avez entaché l'image de votre employeur.

Ces manquements sont d'autant plus inadmissibles que vous occupiez un poste de gestionnaire au moment des faits reprochés et qu'à ce titre, vous aviez la responsabilité d'appliquer les orientations ministérielles en la matière auprès des employés sous votre autorité. Aussi, certaines de vos consultations sont concomitantes avec la date de signature de vos déclarations de discrétion.

Vous n'étiez pas sans connaître l'importance que Revenu Québec accorde au respect de ces règles relatives aux conflits d'intérêts et celles concernant la confidentialité des renseignements qu'il détient sur chacun des contribuables.

Vous avez définitivement rompu le lien de confiance qui existait entre nous, rendant impossible le maintien de votre emploi. Je vous informe, conformément aux dispositions de l'article 33 de la Loi sur la fonction publique, que vous pouvez en appeler de cette décision auprès de la Commission de la fonction publique.

[…] »

[3] Dans son avis d'appel, M. Côté écrit notamment :

« […]

De plus, je considère cette décision injuste et déraisonnable et demande à la Commission de la fonction publique de me rétablir dans tous mes droits et avantages incluant tous les bénéfices perdus, intérêts et préjudices fiscaux.

[…] »

LE HUIS CLOS

[4] Compte tenu des motifs du congédiement et suivant le paragraphe *f)* du premier alinéa de l'article 69.9 et l'article 69.11 de la Loi sur le ministère du Revenu (L.R.Q., c. M-31), la Commission a ordonné que l'audience se tienne à huis clos et elle a rendu une ordonnance de non-divulgation, de non-publication et de non-diffusion. Ces articles se lisent comme suit :

> « **69.9** Malgré le paragraphe 3° de l'article 171 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le ministre, une personne qu'il désigne pour l'assister dans ses fonctions ou un fonctionnaire ou un employé du ministère du Revenu ne peut être assigné ni témoigner relativement à un renseignement contenu dans un dossier fiscal, ou provenant d'un tel dossier, ni produire un tel renseignement que dans les cas et aux strictes conditions qui suivent :
>
> […]
>
> *f)* un appel à la Commission de la fonction publique en vertu de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) ou une plainte ou un grief relatif à une mesure disciplinaire ou administrative instruit devant la Commission des relations du travail instituée par le Code du travail (chapitre C-27) ou un arbitre de grief lorsque est mis en cause un fonctionnaire ou un employé du ministère du Revenu ou d'une personne visée à l'un des articles 69.1 et 69.2 ou un ancien fonctionnaire ou un ancien employé de l'un d'eux et qu'un renseignement contenu dans un dossier fiscal est pertinent à l'instance;
>
> […]
>
> **69.11** Dans les cas prévus aux paragraphes *e* à *h* du premier alinéa de l'article 69.9, le témoignage relatif à un renseignement contenu dans un dossier fiscal ou provenant d'un tel dossier et, le cas échéant, la production de documents contenant un tel renseignement, ont lieu à huis clos et doivent faire l'objet d'une ordonnance de non-divulgation, de non-publication et de non-diffusion, sauf si chaque personne concernée par les renseignements consent à écarter ces règles. »

LES FAITS MIS EN PREUVE

[5] Les parties ont déposé la documentation pertinente, ont fait des admissions et ont fait entendre des témoins. L'appelant a également témoigné.

[6] Compte tenu de l'ordonnance de huis clos, la Commission ne rapporte, dans la section « Les motifs de la décision », que les faits mis en preuve nécessaires à la compréhension et à la motivation de sa décision.

L'ARGUMENTATION

de l'intimé

[7] L'intimé rappelle que tous les faits motivant le congédiement ont été admis par l'appelant et que celui-ci a également reconnu que si les deux enquêteurs signataires du rapport de l'enquête administrative venaient témoigner, ils répéteraient le contenu de leur rapport. Il ajoute que le témoignage de l'appelant a consisté à donner des explications sur sa conduite.

[8] Quant à la proportionnalité de la sanction par rapport aux faits reprochés, il soumet à l'attention de la Commission les sept (7) facteurs aggravants suivants qu'il relie aux faits mis en preuve, ainsi qu'aux règles et à la jurisprudence applicables en la matière :

1- la connaissance des exigences de la loi et du ministère du Revenu en matière de confidentialité.

   Il rappelle, notamment, que M. Côté a signé chaque année la *Déclaration de discrétion, engagement à la confidentialité* et souligne que moins d'un mois après avoir signé celle de 2005, il a consulté le dossier d'un contribuable. De plus, M. Côté était responsable de l'application des règles concernant la confidentialité et l'utilisation éthique du courriel, et cela, auprès de son personnel.

2- la nature des fautes reprochées.

   Il fait valoir, notamment, que M. Côté a consulté des dossiers de contribuables par curiosité; il a conservé des dossiers de vérification dans son service concernant de proches connaissances; il s'est placé dans des conditions telles qu'il était en conflit d'intérêts réel ou appréhendé; il a utilisé l'information pour alimenter la contestation d'un proche, signant même un formulaire de pénalité le concernant; il a « joué dans la comptabilité » de cette même personne; il a préparé des documents d'impôt de deux connaissances; il a divulgué de l'information à l'extérieur du ministère; il a fait preuve de favoritisme à l'endroit d'un proche ainsi que de la mère d'un ami et, enfin, il a créé et a transmis à des amis un courriel contenant des propos tout à fait inappropriés concernant sa gestionnaire.

3- la fréquence et le nombre de personnes concernées par ses agissements, de même que le nombre de dossiers fiscaux consultés.

   Il soutient que M. Côté a ainsi démontré qu'il consultait par habitude.

4- l'étendue temporelle des consultations.

   Il fait valoir que des consultations sur plus de 3 ans ne peuvent être qualifiées de ponctuelles. M. Côté a consulté de façon systématique et de façon routinière.

5- la version de M. Côté et ses explications concernant sa conduite.

   Il soutient que la version de l'appelant concernant ses faits et gestes consiste en des demi-vérités, des invraisemblances ou bien des mensonges. Il rappelle plusieurs éléments de preuve pour illustrer cette affirmation de même que sa déclaration selon laquelle « ce n'est pas grave ».

6- l'absence d'un ferme propos de ne pas recommencer.

   Il fait référence au comportement général de M. Côté, notamment à sa déclaration, lors de la rencontre d'équité procédurale, où il a affirmé « je mets au défi les enquêteurs internes de me repogner. […] C'est sûr que je ne me ferai plus repogner (rechèquer) […] ».

7- l'ancienneté.

   Il rappelle que M. Côté était très au courant des règles à ne pas transgresser et que celui-ci ne peut donc plaider l'ignorance. De plus, sa position de gestionnaire est à considérer.

[9] L'intimé dépose et commente brièvement plusieurs décisions pertinentes en la matière[1].

de l'appelant

[10] L'appelant renvoie la Commission à plusieurs dispositions pertinentes. Il soutient que les reproches sont, substantiellement, d'avoir eu accès à certains dossiers fiscaux, de s'être mis dans une situation potentielle de conflit d'intérêts, d'avoir fait usage de renseignements confidentiels et, enfin, d'avoir envoyé à des amis un courriel inapproprié. Le

tout concerne une cinquantaine d'accès en rapport avec 28 personnes, dont 23 accès par curiosité et 5 pour d'autres raisons.

[11] Il reprend les faits mis en preuve et fait valoir les explications qu'il a données concernant ses faits et gestes.

[12] Il soutient qu'en aucun temps, il en a tiré un avantage. Il a transmis des informations aux personnes directement concernées. Il fait valoir que l'employeur n'a subi aucun préjudice de ses actions et qu'il n'a jamais été en situation de conflit d'intérêts, n'ayant jamais eu à choisir entre ses propres intérêts et ceux de son employeur.

[13] Il renvoie la Commission aux lettres qu'il a fait parvenir à la sous-ministre ainsi qu'à la sous-ministre associée du ministère dans lesquelles il exprime ses regrets.

[14] Il soutient que l'intimé n'a pas fait la preuve que le congédiement était la seule sanction possible en l'espèce.

[15] Il dépose et commente brièvement des articles de doctrine et plusieurs décisions[2].

[16] En terminant, il fait valoir les points suivants :

1- il regrette et a démontré un sincère repentir;

2- il a même offert à la sous-ministre et à la sous-ministre associée d'être rétrogradé de cadre 4 à professionnel;

3- la quantité impressionnante de directives, de politiques et autres à appliquer chez l'intimé, de telle sorte que les employés sont inondés de documentation;

4- il n'a obtenu ni fourni aucune information relativement aux cas pratiques reliés à la confidentialité ou au conflit d'intérêts;

5- il n'a aucun dossier disciplinaire;

6- il a des évaluations annuelles faisant état d'une performance au-delà de la moyenne (B et B+);

7- il a coopéré avec l'enquêteur et a déclaré ce dont il se rappelait dès la première occasion;

8- il a admis l'ensemble des faits dès le début de l'audience;

9- il a toujours été en bon terme avec ses supérieurs.

[17] En conclusion, il demande d'annuler le congédiement et d'y substituer une sanction juste et équitable.

LES MOTIFS DE LA DÉCISION

[18] La Commission doit décider si la sanction disciplinaire imposée à M. Côté, à savoir son congédiement, est proportionnelle aux fautes commises.

[19] Il faut noter qu'il n'est pas contesté que l'intimé a fait la preuve des fautes reprochées à l'appelant et mentionnées dans l'avis de congédiement.

[20] La compétence de la Commission est établie aux articles 33 et 34 de la Loi sur la fonction publique qui se lisent comme suit dans leurs parties pertinentes :

> « **33.** À moins qu'une convention collective de travail n'attribue en ces matières une compétence à une autre instance, un fonctionnaire peut interjeter appel devant la Commission de la fonction publique de la décision l'informant :
>
> […]
>
> 3° de son congédiement;
>
> […]
>
> **34.** La Commission de la fonction publique peut maintenir, modifier ou annuler une décision portée en appel en vertu de l'article 33.
>
> Lorsque la Commission modifie une telle décision, elle peut y substituer celle qui lui paraît juste et raisonnable compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.
>
> Lorsque la Commission maintient la rétrogradation d'un fonctionnaire ou transforme un congédiement en rétrogradation, elle peut ordonner que l'appelant soit rétrogradé à une classe d'emploi déterminé par le président du Conseil du trésor compte tenu de ses aptitudes. »

[21] Le congédiement de l'appelant est survenu à la suite d'une enquête administrative faite par l'intimé, d'un relevé provisoire de fonctions et de la tenue d'une rencontre d'équité procédurale avec lui. La Commission résume comme suit les faits essentiellement reprochés à l'appelant.

[22] Entre le 25 janvier 2005 et le 2 septembre 2008, M. Côté a accédé, hors du cadre de ses fonctions, à 28 dossiers fiscaux concernant des personnes, sociétés ou compagnies, effectuant quelque cinquante consultations. Il a utilisé des renseignements ainsi obtenus à d'autres fins que celles prévues par la loi, en a fourni à des contribuables concernant leur propre dossier et en a transmis à un corps policier. De plus, selon la Commission, il s'est placé dans une position de conflit d'intérêts potentiel. Enfin, il a créé et expédié, par Internet, un courriel comportant certains éléments de contenu inappropriés et offensants à l'égard de sa gestionnaire.

[23] Au moment de son congédiement, l'appelant était fonctionnaire au ministère du Revenu depuis 1992, d'abord comme professionnel puis à titre de cadre, classe 5, puis classe 4, et cela, depuis 2000. De plus, il avait un dossier disciplinaire vierge.

[24] Lors de son témoignage et par le dépôt d'un document, il a admis les faits reprochés et a fourni des explications concernant le contexte entourant les faits et gestes qu'on lui reproche. Il a affirmé qu'il a agi ainsi principalement pour satisfaire sa curiosité ou pour rendre service ou, encore, pour aider des personnes qu'il connaissait de près ou de loin. En ce qui concerne le courriel reproché, il explique qu'il ne reflète pas la vérité, qu'il s'agissait d'une « joke de mauvais goût » qu'il a faite auprès d'amis avec lesquels il avait organisé une partie de chasse.

[25] Selon la Commission, les actions commises par M. Côté contreviennent aux lois et aux directives, politiques et documents gouvernementaux et ministériels suivants :

- Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1), articles 4 à 12;
- Loi sur le ministère du Revenu (L.R.Q., c. M-31), Chapitre III, section VIII, articles 69 à 71.6, intitulée : Renseignements confidentiels;
- Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (G.O.Q. II, 6 novembre 2002, p.7639), articles 1 à 5;
- Directive sur l'utilisation éthique du courriel, d'un collecticiel et des services d'Internet par le personnel de la fonction publique (C.T. 198872 du 1er octobre 2002);
- Politique organisationnelle PO-1/R1, intitulée : Confidentialité des renseignements (21 octobre 2003);
- Directive DIA-50, intitulée : L'utilisation de renseignements confidentiels (26 mai 2004);
- Directive administrative DIA-45 intitulée : Le travail à l'extérieur (17 janvier 2005);
- L'Éthique dans la fonction publique québécoise (2003);
- Les valeurs et l'éthique au ministère du Revenu du Québec (2003-05).

[26] M. Côté connaissait ces règles et il avait même à les appliquer en tant que chef du Service de vérification C, au bureau de Trois-Rivières au ministère du Revenu.

[27] La Commission reproduit quelques extraits de ces règles plus particulièrement pertinentes :

— **Loi sur la fonction publique**, les articles suivants :

« **4**. Un fonctionnaire exerce, de façon principale et habituelle, les attributions de son emploi.

Il exerce également les attributions qui peuvent lui être confiées par la personne habilitée suivant la loi à définir ses devoirs et à diriger son travail.

Il exerce ces attributions conformément aux normes d'éthique et de discipline prévues à la présente loi ou dans un règlement adopté conformément à celle-ci.

5. Le fonctionnaire est tenu d'office d'être loyal et de porter allégeance à l'autorité constituée.

Il doit exercer ses fonctions dans l'intérêt public, au mieux de sa compétence, avec honnêteté et impartialité et il est tenu de traiter le public avec égards et diligence.

6. Sous réserve des dispositions relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, le fonctionnaire est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

7. Le fonctionnaire ne peut avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions.

Si un tel intérêt lui échoit par succession ou par donation, il doit y renoncer ou en disposer avec toute la diligence possible.

[…]

9. Le fonctionnaire ne peut, directement ou indirectement :

1° accorder, solliciter ou accepter, en sa qualité de fonctionnaire, une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour une autre personne;

2° utiliser à son profit un bien de l'État ou une information qu'il obtient en sa qualité de fonctionnaire.

[…]

16. Le fonctionnaire qui contrevient aux normes d'éthique et de discipline est passible d'une mesure disciplinaire pouvant aller jusqu'au congédiement selon la nature et la gravité de la faute.

17. L'imposition d'une mesure disciplinaire à un fonctionnaire, conformément à l'article 16 ou pour toute autre cause juste et suffisante, est faite par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme dont il relève. »

— **Loi sur le ministère du Revenu**, les articles suivants :

« **6.** Les devoirs respectifs des fonctionnaires et employés du ministère du Revenu, non expressément définis par la loi ou par le gouvernement, sont déterminés par le ministre.

Nul fonctionnaire ou employé du ministère du Revenu ne doit, sans la permission expresse du ministre, effectuer un travail lucratif ni exercer un autre emploi ou remplir une charge rémunérée qui ne font pas partie de ses devoirs déterminés en vertu de l'alinéa précédent.

La permission visée au deuxième alinéa peut-être donnée s'il est démontré à la satisfaction du ministre que ce travail, cet emploi ou cette charge ne sont pas susceptibles d'entraîner un conflit d'intérêt ou d'être incompatibles avec les devoirs visés au premier alinéa.

La décision du ministre peut être prise et communiquée par écrit au fonctionnaire ou à l'employé dans un délai raisonnable.

[…]

69. Le dossier fiscal d'une personne est confidentiel et tout renseignement qu'il contient ne peut être utilisé ou communiqué à moins que cette personne n'y consente ou que cette utilisation ou communication ne soit effectuée conformément à la présente loi.

Le dossier fiscal d'une personne est constitué des renseignements que le ministre détient à son sujet pour l'application ou l'exécution d'une loi fiscale.

Ne font pas partie du dossier fiscal une procédure judiciaire prise pour l'application ou l'exécution d'une loi fiscale, de même que la décision qui en découle.

[…]

69.0.0.6. Au sein du ministère du Revenu, un renseignement contenu dans un dossier fiscal n'est accessible, sans le consentement de la personne concernée, que dans les cas et aux conditions qui suivent :

a) au ministre ou à une personne physique qu'il désigne pour l'assister lorsque ce renseignement est nécessaire à l'exercice de ses fonctions; à cet égard, le ministre établit par écrit, après consultation auprès du sous-ministre, les règles gouvernant l'accès, par lui et les personnes ainsi désignées, à un tel renseignement;

b) à un fonctionnaire ou à un employé du ministère du Revenu qui a qualité pour recevoir le renseignement lorsque celui-ci est nécessaire à l'exercice de ses fonctions.

Les règles établies en application du paragraphe *a* du premier alinéa prennent effet à la date qui y est indiquée et sont déposées sans délai auprès de la Commission d'accès à l'information.

69.0.0.7. Un renseignement contenu dans un dossier fiscal ne peut être utilisé au sein du ministère du Revenu, sans le consentement de la personne concernée, que pour les fins suivantes :

a) l'application ou l'exécution d'une loi fiscale;

[…]

69.0.0.10. Malgré les articles 53, 59 et 59.1 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), un renseignement contenu dans un dossier fiscal ne peut être communiqué que dans les cas prévus à la présente section, sauf si la personne concernée autorise sa divulgation. »

— **Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique**, les articles suivants :

« **1.** Le présent règlement a pour objet de préciser les normes d'éthique et de discipline applicables aux fonctionnaires et prévues à la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1), d'en établir de nouvelles et de préciser les mesures qui leur sont applicables en vue, notamment, de préserver et de renforcer la confiance des citoyens dans l'intégrité et l'impartialité de la fonction publique ainsi que de maintenir un haut niveau de qualité des services qui leur sont rendus.

[…]

3. L'obligation de discrétion du fonctionnaire prévue à l'article 6 de la Loi sur la fonction publique, qui implique notamment de ne pas communiquer une information confidentielle, s'étend également à ce dont il prend connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

4. Le fonctionnaire ne peut prendre connaissance d'une information confidentielle qui n'est pas requise dans l'exercice de ses fonctions ni tenter de prendre connaissance d'une telle information.

5. Le fonctionnaire doit éviter de se placer dans une situation où il y a conflit entre son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions.

Le fonctionnaire qui croit se trouver dans une situation visée au premier alinéa doit en informer le sous-ministre de son ministère ou le dirigeant de l'organisme dont il relève, lequel peut requérir l'avis du ministère de la Justice et doit informer le fonctionnaire de l'attitude à prendre.

Lorsqu'il s'agit d'un sous-ministre ou du secrétaire du Conseil du trésor, l'information doit être donnée au secrétaire général du Conseil exécutif.

[…]

7. Le fonctionnaire ne peut confondre les biens de l'État avec les siens. Il ne peut non plus utiliser au profit d'un tiers les biens de l'État ou une information dont il a pris connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

[…]

18. Une mesure disciplinaire peut consister en une réprimande, une suspension ou un congédiement selon la nature et la gravité de la faute qu'elle vise à réprimer.

19. Toute mesure disciplinaire doit être communiquée par écrit au fonctionnaire concerné.

Cet écrit doit indiquer sommairement la nature de la faute reprochée et ses circonstances de temps et de lieu.

Cet écrit doit également indiquer au fonctionnaire son recours et la procédure permettant l'exercice de ce recours. »

— **Directive sur l'utilisation éthique du courriel, d'un collecticiel et des services d'Internet par le personnel de la fonction publique** (Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01, art. 31), les articles suivants :

« **1.** Cette directive a pour but de préciser les attentes minimales auxquelles tout membre du personnel de la fonction publique doit répondre lors de l'utilisation d'un accès gouvernemental au courriel, à un collecticiel et aux services d'Internet, au moyen de l'équipement électronique gouvernemental mis à sa disposition, ou au moyen de l'équipement électronique de l'employé.

2. Cette directive s'applique à tout ministère ou organisme dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1).

[…]

12. Un employé ne peut utiliser un accès gouvernemental au courriel, à un collecticiel et aux services d'Internet pour :

[…]

2° visionner, télécharger, copier, partager ou expédier des images ou des fichiers érotiques, de pornographie juvénile ou de sexualité explicite ou dont le contenu a un caractère diffamatoire, offensant, harcelant, haineux, violent, menaçant, raciste, sexiste, ou qui contrevient à l'une des dispositions de la Charte des droits et libertés de la personne (L.R.Q., c. C-12), ainsi que de toute autre loi au Québec;

[…]

4° utiliser à son profit les moyens électroniques mis à sa disposition;

5° créer, expédier ou réexpédier tout message électronique ou fichier qui contient un élément qui contrevient aux paragraphes qui précèdent ou qui est susceptible d'affecter le fonctionnement de l'équipement mis à sa disposition ou d'un réseau gouvernemental auquel il est relié.

[…]

20. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme détermine, selon la nature ou la gravité du cas, s'il est opportun d'appliquer une sanction disciplinaire ou de prendre une mesure administrative lorsqu'un membre de son personnel contrevient à cette directive ou aux lignes directrices internes ou à la loi. »

— **Politique organisationnelle PO-1/R1**, intitulée : Confidentialité des renseignements :

« Revenu Québec a pour mission, entre autres, d'assurer la perception des impôts et des taxes afin que chacun paie sa juste part des services publics. Le succès de cette mission repose en grande partie sur le climat de confiance et de collaboration que l'organisation établit avec sa clientèle. Comme le système fiscal québécois repose sur le principe de l'autocotisation, il est impératif que les contribuables et les mandataires soient assurés que les renseignements qu'ils communiquent seront protégés.

[…]

Les renseignements obtenus pour l'application et l'exécution des lois fiscales sont protégés par la *Loi sur le ministère du Revenu* [LMR] qui vise tant les personnes physiques que morales et introduit la notion de dossier fiscal. Elle prévoit que le dossier fiscal d'une personne (physique ou morale) est confidentiel et que tout renseignement qu'il contient ne peut être utilisé ou communiqué sans le consentement de la personne

concernée, à moins que cette utilisation ou communication ne soit effectuée selon les prescriptions de la LMR. […]

La *Loi sur la fonction publique* énonce également des principes qui doivent guider un employé dans l'exercice de ses attributions et les normes en matière d'éthique et de discipline qu'il doit adopter dans ses comportements. Un règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique, en vigueur depuis le 21 novembre 2002, introduit des dispositions sur la confidentialité et sur le travail à l'extérieur qui rejoignent des obligations auxquelles le personnel de Revenu Québec était déjà assujetti en vertu de la LMR.

[…]

Cette politique s'applique à tout renseignement confidentiel en vertu de la LMR, de la Loi sur l'accès et de la LFPPA que Revenu Québec détient à des fins administratives ou pour l'application d'une loi, d'un décret ou d'un programme dont il a la gestion.

La politique s'applique au personnel de Revenu Québec nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique*, ainsi qu'à son personnel politique.

[…]

La collecte, l'utilisation, la communication et la conservation d'un renseignement confidentiel doivent se faire uniquement dans la mesure où ces dernières sont nécessaires à l'exercice de la mission de Revenu Québec.

[…]

Un renseignement confidentiel peut être utilisé uniquement selon les fins prévues, dans la mesure où il est nécessaire à l'exercice des fonctions du personnel et que ce dernier a la qualité nécessaire pour y accéder. […]

Le dossier fiscal d'une personne est confidentiel et tout renseignement qu'il contient ne peut être communiqué, à moins que cette personne n'y consente ou que cela soit permis par la LMR. Cette communication doit se faire en respectant les règles de sécurité qui permettent d'assurer la protection des renseignements communiqués.

[…]

Les gestionnaires demeurent les premiers responsables de l'application et du respect de cette politique.

[…]

La loi oblige les employés de Revenu Québec à respecter la confidentialité des renseignements auxquels ils ont accès dans le cadre de leurs fonctions. Ces obligations

sont réitérées chaque année, notamment lors de la signature de la déclaration de discrétion. Celle-ci comporte un engagement à la confidentialité axé sur la mission de Revenu Québec, sur le maintien de la relation de confiance de tout son personnel avec les citoyens et les entreprises ainsi que sur le comportement à adopter pour suivre les règles de confidentialité et faire preuve d'une conduite éthique guidée par ses valeurs. Cet engagement et ces règles s'appliquent également lors de l'exécution de fonctions à l'extérieur des locaux de Revenu Québec.

Lorsque les principes énoncés dans cette politique ne couvrent pas la situation qui se présente, ce sont alors les valeurs véhiculées par Revenu Québec qui doivent guider les actions du personnel.

[…] »

— **Directive ministérielle DIA-50**, intitulée : L'utilisation de renseignements confidentiels :

« Le ministère du Revenu du Québec encadre l'utilisation de renseignements confidentiels qu'il détient afin d'assurer un haut niveau de confidentialité de ces renseignements.

Cette directive vise à préciser les principes directeurs énoncés dans la politique ministérielle sur la *Confidentialité des renseignements* (PM-1/R1) au regard de l'utilisation des renseignements confidentiels détenus par le Ministère. Elle permet, entre autres, de définir les trois (3) conditions générales d'utilisation (qualité, nécessité et inscription à la déclaration de fichier), d'identifier les moyens que le Ministère met en place et les responsabilités des divers intervenants afin d'assurer l'application de ces principes.

[…]

Cette directive s'adresse à tout le personnel du Ministère.

Elle vise tous les renseignements détenus par le Ministère et obtenus de la clientèle, des employés, de l'application du Plan d'utilisation des fichiers de renseignements (ci-après désigné «Plan d'utilisation») et des ententes ou de toutes autres sources prévues dans une loi.

[…]

Elle s'applique dès que l'action entreprise implique, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur des locaux du Ministère, l'utilisation d'un renseignement détenu par le Ministère.

[…]

Le personnel est tenu à la discrétion en ce qui concerne l'ensemble des renseignements confidentiels auxquels il a accès en raison des responsabilités et des tâches qui lui sont confiées. Cette obligation est générale et n'est pas restreinte à un lieu en particulier.

[…]

Le dossier fiscal d'une personne est confidentiel et les renseignements qu'il contient peuvent être utilisés seulement si cette personne y consent ou que la LMR le permet.

[…]

Un renseignement confidentiel peut être utilisé si les conditions suivantes sont réunies :

— la personne qui utilise le renseignement est employée du Ministère et a la qualité pour le recevoir au sein du Ministère; et

— le renseignement est nécessaire à l'exercice des fonctions de cette personne; et

— la personne appartient à une catégorie d'utilisateurs inscrite dans la déclaration du fichier de renseignements personnels visé ou est une personne indiquée dans un décret.

[…]

La qualité d'une personne à utiliser un renseignement est déterminée par le fait que cette dernière doit nécessairement connaître ce type de renseignement pour accomplir adéquatement les tâches qui lui sont dévolues. La qualité s'évalue au moment de l'utilisation et selon la description de tâches de l'employé.

[…]

Un renseignement est nécessaire lorsqu'il répond à un objectif important, légitime et réel. De plus, il ne doit pas y avoir d'alternative raisonnable à son utilisation et le bénéfice pour le Ministère doit justifier l'atteinte au droit à la vie privée.

La nécessité d'un renseignement s'évalue toujours en fonction de l'ensemble des circonstances de l'utilisation.

[…]

Une utilisation est toujours prohibée si elle est effectuée par un employé qui n'a pas la qualité pour obtenir les renseignements confidentiels recherchés ou si l'utilisation n'est pas nécessaire pour accomplir une tâche ou assumer une responsabilité qui lui est dévolue.

L'utilisation motivée par la curiosité

L’utilisation de renseignements confidentiels, par un employé, concernant par exemple, une personnalité du monde artistique, du monde politique ou de celui des affaires dans le but de satisfaire sa curiosité est strictement interdite.

L’utilisation, pour le même motif, de renseignements confidentiels concernant un collègue de travail, un parent ou toute autre personne est aussi prohibée.

L’utilisation effectuée pour aider autrui

L’utilisation de renseignements confidentiels même motivée par des visées altruistes est prohibée. Ainsi, que l’employé utilise les renseignements confidentiels de façon spontanée ou qu’il subisse diverses formes de pression ou de harcèlement pour ce faire, il ne doit jamais les utiliser pour rendre service à autrui.

Par exemple, l’employé doit éviter les utilisations suivantes qui ont pour objet de rendre service à un collègue de travail, à un parent ou à toute autre personne si cette utilisation n’est pas nécessaire au traitement du dossier :

— vérifier la situation fiscale d’un parent;

— utiliser des renseignements confidentiels concernant les coordonnées d’une personne afin de la rejoindre;

— vérifier le traitement accordé à la demande de remboursement d’une personne;

— vérifier la véracité d’informations provenant d’une source autre que le Ministère.

L’utilisation effectuée par intérêt personnel

L’utilisation d’un renseignement confidentiel pour en tirer un avantage personnel est interdite. L’employé doit éviter de se placer dans une situation où il existe une apparence de conflit d’intérêts. Il suffit, pour qu’il y ait conflit d’intérêts, qu’il existe une situation de conflit potentiel, même sans véritable intention à cet égard, c’est-à-dire une possibilité réelle que l’intérêt personnel soit préféré à l’intérêt public.

Un employé ne doit jamais utiliser de renseignements confidentiels le concernant ni concernant un collègue de travail ou un parent.

[…]

Un employé qui contrevient aux règles exposées dans cette directive peut être passible d’une mesure disciplinaire. Cette mesure peut consister en une réprimande, une suspension ou un congédiement selon la nature et la gravité de la faute qu’elle vise à réprimer.

Dans les cas où la loi le prévoit, l'employé pourrait aussi faire l'objet d'une poursuite pénale.

[…]

5.1 Le personnel

— est responsable de maintenir à jour ses connaissances en matière de confidentialité;

— prend toutes les mesures requises pour s'assurer de l'intégrité du dossier qu'il détient, des renseignements qu'il contient et du caractère du dossier de ces renseignements;

— s'assure, lors de travaux effectués hors des bureaux du Ministère, que les documents comportant des renseignements confidentiels sont rangés dans un endroit sécurisé dont la responsabilité lui est confiée;

— sur demande, rend compte à son gestionnaire ou à la Direction de la vérification interne et des enquêtes (DVIE) de l'utilisation qu'il fait des renseignements;

— respecte son engagement à la confidentialité en signant annuellement la *Déclaration de discrétion*. Cette obligation vise l'ensemble des renseignements confidentiels auxquels la personne a accès en raison des responsabilités et des tâches qui lui sont confiées.

5.2 Les gestionnaires

— s'assurent que le personnel dispose des autorisations d'accès aux renseignements appropriées et nécessaires à l'exercice de ses fonctions et demandent les droits requis ;

— s'assurent du respect des mesures et des règles relatives aux contrôles d'accès en vigueur au Ministère ;

— s'assurent que les renseignements sont utilisés par leur personnel aux fins permises par les lois ou le Plan d'utilisation selon le cas;

— complètent et voient au suivi des déclarations de fichier qui sont sous leur responsabilité et s'assurent que ces dernières sont transmises à la DCAIPRC;

— sont responsables de l'application de cette directive et voient au respect des mesures et des règles relatives à l'utilisation;

— avisent sans délai la DVIE lorsqu'un employé contrevient aux règles édictées dans la directive.

[…] »

— **Directive administrative DIA-45**, intitulée : Le travail à l'extérieur :

« Les employés de Revenu Québec, comme l'ensemble des employés de l'administration publique québécoise, sont assujettis à des règles d'éthique(...) et des règles générales que chacun doit appliquer selon les circonstances, dans leur conduite. Les obligations d'obéissance hiérarchique, de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée, de même que les obligations de discrétion, de neutralité politique et de réserve, d'honnêteté, d'impartialité et d'absence de conflit d'intérêts s'imposent ainsi aux employés.

[…]

Dans une brochure(...), le ministère du Conseil exécutif décrit le *conflit d'intérêts* comme suit :

> « Le conflit d'intérêts est lié aux situations dans lesquelles le fonctionnaire a un intérêt personnel suffisant pour que celui-ci l'emporte, ou risque de l'emporter, sur l'intérêt public en vue duquel il exerce ses fonctions. La notion de conflit d'intérêts est, de fait, très large. Il suffit, pour qu'il y ait conflit d'intérêts, d'une situation de conflit potentiel, d'une possibilité réelle, fondée sur des liens logiques, que l'intérêt personnel, qu'il soit pécuniaire ou moral, soit préféré à l'intérêt public. Il n'est donc pas nécessaire que le fonctionnaire ait réellement profité de sa charge pour servir ses intérêts ou qu'il ait contrevenu aux intérêts de l'administration publique. Le risque que cela se produise est suffisant puisqu'il peut mettre en cause la crédibilité de l'administration publique.
>
> Un fonctionnaire doit donc éviter de se placer dans une situation où il y a conflit entre son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions ou d'avoir un intérêt direct ou indirect dans une activité qui crée un tel conflit. »

Placé dans une situation où il se croit susceptible d'être en conflit d'intérêts, un employé doit en informer son supérieur afin que soient déterminées les mesures qui devront être prises à cet égard.

[…]

L'employé de Revenu Québec doit respecter les règles énoncées dans cette directive.

S'il contrevient à cette directive, il est passible d'une mesure disciplinaire pouvant aller jusqu'au congédiement.

[…]

Le supérieur immédiat doit s'assurer que chacun des employés sous sa supervision immédiate connaisse le contenu de cette directive. Il achemine la demande au délégataire du ministre avec sa recommandation et informe par la suite l'employé de la décision prise.

Il doit voir à l'application de cette directive. À cette fin, le supérieur qui constate qu'un de ses employés ne la respecte pas, en discute avec lui afin de régulariser la situation et en informe les autorités au besoin.

[…] »

— **L'Éthique dans la fonction publique québécoise** :

« […]

Le fonctionnaire joue un rôle très important dans la société. Responsable de l'application des lois, serviteur de la population, gardien des décisions démocratiques, fiduciaire des ressources publiques, ces hautes responsabilités lui commandent une conduite empreinte d'une éthique élevée.

À cet égard, la Loi sur la fonction publique et son règlement édictent des règles de conduite dont traite la première partie du présent document. Il importe cependant de préciser qu'un tel ensemble de règles ne peut indiquer toutes les actions à éviter, ni énumérer toutes les actions à privilégier. C'est pourquoi le fonctionnaire doit, lorsqu'il se heurte à un dilemme, faire appel à l'esprit de ces règles et aux valeurs dont elles s'inspirent, lesquelles sont présentées dans la deuxième partie du document.

Le présent document constitue donc un guide de référence sur les valeurs et les règles générales que chacun doit intelligemment appliquer, selon les circonstances, dans sa conduite professionnelle.

En se référant à ces valeurs et en se conformant à ces règles, les employés de l'État, par une conduite empreinte d'éthique, maintiendront la réputation d'excellence et d'honnêteté de la fonction publique québécoise.

[…]

La deuxième obligation, soit celle **de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée**, signifie avant tout l'adhésion aux principes démocratiques régissant notre société. Cette obligation requiert également que le fonctionnaire défende les intérêts de son employeur et évite de lui causer du tort, par exemple en utilisant un langage ou un comportement inapproprié ou en divulguant des renseignements de nature confidentielle.

[…]

De même, il [le fonctionnaire] ne doit accorder, solliciter ou accepter ni faveur ni avantage indu, pour lui-même ou pour une autre personne. Il ne doit pas non plus utiliser à son avantage ou au profit d'un tiers un bien du gouvernement ou un renseignement qu'il détient.

[…]

C'est en premier lieu à chaque fonctionnaire qu'il revient d'adopter un comportement éthique dans l'exercice quotidien de ses fonctions.

À cette fin, le fonctionnaire devra s'assurer de posséder une bonne connaissance des règles d'éthique présentées dans le présent document, ainsi que des autres textes qui peuvent préciser la portée de ces règles d'éthique, notamment les directives émises par son sous-ministre ou son dirigeant d'organisme. Le fonctionnaire devra également réfléchir à la mission d'intérêt public à laquelle il contribue en tant qu'employé de l'État et accepter de partager les valeurs qui en découlent. […] »

— **Les valeurs et l'éthique au ministère du Revenu du Québec** :

« Le ministère du Revenu du Québec exerce un rôle unique dans la société québécoise.

[…]

En effet, cette mission s'exerce dans le cadre d'une fiscalité basée sur l'autocotisation, associée à nombreux programmes ou mesures à caractère social ou sociofiscal.

[…]

Dans cette perspective, les valeurs et l'éthique prennent une signification spéciale. […]

Le Ministère a choisi de privilégier quatre valeurs, qui sont en lien avec les valeurs promulguées par le gouvernement, mais qui tiennent compte de la nature particulière de sa mission. Ces quatre valeurs sont le **sens des responsabilités**, l'**équité**, le **sens du service** et le **respect**. […]

Cependant, il est essentiel de retenir que les valeurs ne visent pas à remplacer les règles. Elles visent plutôt à orienter les décisions lorsque les règles ne sont pas claires, lorsque celles-ci semblent inapplicables à une situation donnée ou lorsqu'il n'y a pas de règles. Ainsi, l'explication des valeurs du Ministère dans ce document a pour objectif de permettre au personnel de mieux utiliser son jugement afin qu'il prenne de meilleures décisions dans l'incertitude du moment.

[…]

Le sens du service

Comme les citoyens et les entreprises sont au cœur des préoccupations du Ministère, le sens du service fait partie des valeurs qu'il défend depuis toujours.

> Avoir le sens du service, c'est :
>
> […]
>
> ▫ assurer la confidentialité;
>
> […]
>
> Les valeurs décrites précédemment sont l'expression ministérielle des valeurs gouvernementales. […] »

[28] La preuve établit nettement que M. Côté a contrevenu à ces règles, et cela, sciemment, ce qu'il a dû reconnaître. De plus, il a été déposé en preuve plusieurs formulaires intitulés : *Déclaration de discrétion, engagement à la confidentialité*, que M. Côté a signés, et cela, à compter de 1997. Ces formulaires se lisent comme suit depuis 2003 :

> « […]
>
> Le système d'imposition québécois est fondé sur l'autocotisation. Le secret fiscal prend son importance en raison de la quantité et du caractère hautement confidentiel des informations que Revenu Québec détient sur l'ensemble des contribuables. Les règles de confidentialité auxquelles est soumis le personnel de Revenu Québec doivent être encore plus rigoureuses afin de le soutenir adéquatement dans la réalisation de ses mandats.
>
> En effet, dans l'accomplissement de sa mission, Revenu Québec doit veiller à maintenir la relation de confiance établie au fil du temps avec les citoyens et les entreprises. Cette relation de confiance repose sur l'engagement du personnel à adopter et à démontrer un comportement exemplaire en matière de protection des renseignements confidentiels.
>
> Le respect de ces obligations suppose l'adhésion aux valeurs de Revenu Québec, soit le sens des responsabilités, l'équité, le sens du service et le respect. […]
>
> **Rappel des principales règles de confidentialité**
>
> J'utilise les renseignements confidentiels aux seules fins prévues par la loi, dans l'exercice de mes fonctions et selon ma responsabilité professionnelle. Je n'utilise jamais ces renseignements à des fins personnelles.
>
> Je consulte seulement les renseignements nécessaires à l'exercice de mes fonctions. Je ne consulte jamais un dossier dans un but personnel ou par curiosité.
>
> Je ne communique pas, n'utilise pas, ne permets pas que soit communiqué ou utilisé tout renseignement confidentiel, autrement que dans la mesure prévue par la loi.
>
> Je respecte les règles de confidentialité, lorsque je discute d'un dossier, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de Revenu Québec, en faisant preuve de retenue et de discrétion dans mes propos afin d'éviter que des personnes non concernées puissent entendre et connaître la teneur de la conversation.

> Je prends les mesures nécessaires afin d'assurer en tout temps une protection adéquate de mon poste informatique, de mes mots de passe ainsi que des renseignements et des documents mis à ma disposition.
>
> Je prends connaissance de la section «Obligation de discrétion à l'information confidentielle», décrite à la page 2.
>
> J'ai lu et je m'engage à suivre les règles de confidentialité et à faire preuve d'une conduite éthique guidée par les valeurs de Revenu Québec.
>
> [Signature]
>
> [Éric Côté]
>
> […] »

[29] Enfin, les formulaires contiennent la mise en garde suivante à la page 2 :

> « **Sanctions**
>
> Revenu Québec peut prendre des mesures disciplinaires (réprimande, suspension ou congédiement) à l'endroit de tout membre du personnel qui contrevient aux règles de confidentialité. Des poursuites pénales peuvent également être entreprises.
>
> > Je sais que des mesures disciplinaires peuvent m'être imposées et que des procédures pénales peuvent être entreprises à mon endroit si je ne respecte pas, comme membre du personnel de Revenu Québec, mes devoirs et mes obligations de confidentialité. »

[30] Par ailleurs, la preuve établit clairement que l'appelant transgressait régulièrement ses déclarations, trahissant ainsi ses engagements solennels pris envers son employeur. La preuve démontre ainsi qu'il est envahi par une curiosité sans retenue.

[31] De plus, les explications fournies par M. Côté aux enquêteurs du ministère, de même que lors de la rencontre dite d'équité procédurale, ainsi que lors de son témoignage, révèlent que parfois il nie des gestes fautifs posés, puis les reconnaît alors qu'il est confronté aux preuves documentaires tout en minimisant ou banalisant leur gravité et portée de même que l'importance d'appliquer rigoureusement les règles concernées.

[32] Relativement à la question de la proportionnalité de la sanction disciplinaire par rapport aux fautes reprochées à un employé, la doctrine et la jurisprudence nous donnent beaucoup d'enseignements.

[33] En ce qui concerne la doctrine, les auteurs Linda Bernier, Guy Blanchet, Lukasz Granosik et Éric Séguin nous enseignent les principes suivants :

> « **2.301** – Le congédiement est la rupture définitive du lien d'emploi du salarié par l'employeur[(…)]. La notion de congédiement implique un manquement du salarié, un reproche à son égard ou une cause

personnelle reliée au salarié congédié. Le congédiement est la rupture de la relation de travail causée par des motifs liés aux caractéristiques propres du salarié.

[…]

2.302 – Le congédiement peut constituer une mesure disciplinaire ou non disciplinaire(…). En tant que mesure disciplinaire, le congédiement constitue la sanction la plus sévère en droit du travail. Les tribunaux d'arbitrage n'hésitent pas à le qualifier de dernier recours(…), de mesure extrême à laquelle il ne faut recourir que lorsqu'il n'y a plus d'espoir de réhabilitation(…), de sanction la plus sévère(…), de peine capitale(…) ou encore de sanction extrême à laquelle l'employeur ne devrait recourir qu'une fois que toutes les autres solutions destinées au salarié afin que celui-ci s'amende ont été épuisées, à moins que la gravité de la faute ne soit telle qu'elle entraîne une rupture du lien de confiance(…).

[…]

2.345 – En matière disciplinaire, le congédiement ne peut survenir qu'en présence d'un motif sérieux(…), pour une cause juste et suffisante(…) ou pour toute autre cause ou motif raisonnable justifiant le congédiement(…). Il revient au tribunal d'arbitrage d'apprécier la gravité de la faute commise par le salarié. L'automatisme dans ce domaine, associant le congédiement à un comportement particulier, n'est généralement pas accepté(…). Dans l'évaluation de la décision de l'employeur de congédier un salarié, le tribunal d'arbitrage doit déterminer s'il y avait une cause juste et suffisante pour le faire au moment où l'employeur a procédé au congédiement. […]

2.346 – La gravité de la faute du salarié doit être évaluée en fonction de ses effets et de ses répercussions et le tribunal d'arbitrage doit tenir compte non seulement de ce qui était possible mais de ce qui s'est réellement produit suite aux manquements du salarié(…). […]

2.349 – Les tribunaux d'arbitrage annulent le congédiement lorsque, eu égard à toutes les circonstances de l'affaire, y compris les facteurs aggravants et atténuants(…), le congédiement constitue une sanction trop sévère ou disproportionnée compte tenu du comportement reproché au salarié. […]

2.352 – Même s'il n'y a pas d'automatisme dans l'imposition d'une mesure disciplinaire, les fautes très graves méritent le congédiement immédiat même s'il ne s'agit que d'une première infraction de la part du salarié. C'est notamment le cas de comportements illégaux à caractère sexuel(…), d'alcool et de drogue(…), de moyens de pression(…), de violence(…), de vol et fraude(…), d'obligation de loyauté(…), d'infraction aux règlements d'entreprise(…), ou de fausse déclaration à l'embauche(…).

[…]

3.003 – La progressivité de la sanction(…) découle de l'objectif visant la réadaptation du salarié fautif. Au-delà du caractère punitif ou même exemplaire d'une sanction, le but premier de la discipline imposée par l'employeur est la réhabilitation ou la correction du salarié(…). La progressivité de la sanction origine de la réticence qu'ont eue les décideurs à confirmer les congédiements des salariés qui n'avaient jamais été avisés auparavant par l'employeur du caractère déviant de leur

comportement pouvant mettre en péril leur emploi. Ainsi, le salarié doit, d'une part, avoir la chance d'amender sa conduite fautive et, d'autre part, le congédiement étant la mesure disciplinaire extrême, l'employeur ne peut l'imposer qu'après avoir épuisé toutes les autres solutions(…). Le tribunal d'arbitrage qui n'aurait pas tenu compte du principe de la progressivité de la sanction en confirmant le congédiement d'un salarié, alors que ce principe s'appliquait, rend une décision manifestement déraisonnable(…).

[…]

3.006 – La règle de la progressivité de la sanction n'est pas d'application absolue(…) et l'employeur n'est pas tenu de s'y conformer en cas de fautes de nature différente(…) ou en cas de faute grave(…). Il s'agit la plupart du temps de cas de fraude, vol, manquement à l'obligation de loyauté ou encore de comportements hautement répréhensibles ou criminels comme les agressions sexuelles, la négligence criminelle, etc. Ce principe ne s'applique pas non plus en cas de comportement irréversible de la part d'un salarié, c'est-à-dire lorsque l'employeur démontre que même la discipline progressive n'aurait pas amené le salarié à amender sa conduite et à rendre conforme aux attentes de l'employeur(…).

Le principe de la progressivité de la sanction ne veut pas dire qu'à chaque occasion, l'employeur doit commencer par une réprimande puisque la sanction doit être proportionnelle à la faute(…). Aussi, en présence de la politique de «tolérance zéro», l'employeur n'aurait pas à respecter le principe de la progression des sanctions(…).

[…]

b) Les facteurs influant sur la sévérité de la sanction

3.385 – Dans le choix de la mesure disciplinaire, l'employeur doit prendre en considération tous les facteurs pertinents entourant la commission de la faute par le salarié. Ces facteurs peuvent aggraver ou atténuer le manquement et influer directement sur la sanction choisie par l'employeur. Il faut souligner que les facteurs atténuants ne disculpent jamais le salarié fautif et que les facteurs aggravants ne permettent pas d'imposer de sanction à un salarié innocent : ils jouent uniquement sur la justesse de la sanction imposée. […]

(i) Les facteurs aggravants

3.401 – L'existence de facteurs aggravants permet à l'employeur d'imposer une sanction plus sévère et au tribunal d'arbitrage de maintenir cette sanction, même si *a priori* la faute commise n'aurait pas nécessité une telle sévérité. Nous analyserons les facteurs aggravants suivants :

• la nature des fonctions occupées;

• le dossier disciplinaire;

• la préméditation;

• le comportement du salarié après le manquement;

• la nature non isolée du manquement;

• la nature de l'entreprise de l'employeur;

• l'âge et l'ancienneté du salarié fautif.

[…]

Les tribunaux d'arbitrage jugent plus sévèrement les fautes commises par les salariés occupant des postes de responsabilité(…). Il s'agit de facteurs aggravants lorsque les salariés commettent une faute alors qu'ils jouissent, dans l'exercice de leurs tâches, d'un niveau d'autonomie élevé et que la faute commise est reliée à ce niveau de confiance attribué au salarié(…). […]

3.405 – Plusieurs arbitres ont statué que lorsque le salarié ne collabore pas à l'enquête de l'employeur portant sur la faute qu'il a commise, lorsqu'il nie les faits qui lui sont reprochés, lorsqu'il refuse d'admettre son manquement devant le tribunal d'arbitrage, ces éléments constituent un facteur aggravant(…). Les tentatives de camouflages souvent jugées sévèrement(…). Ce facteur aggravant est important puisqu'il démontre l'absence de remords ou de repentir et attaque souvent le lien de confiance nécessaire au maintien de la relation d'emploi du salarié fautif.

3.406 – Les tribunaux d'arbitrage analysent souvent l'attitude de l'employeur par rapport à la faute commise. Ainsi, lorsque l'employeur accorde une importance particulière au comportement reproché au salarié ou lorsqu'il existe des politiques ou des règlements visant le manquement en question, il s'agit d'un facteur aggravant(…). Les tribunaux d'arbitrage considèrent également comme facteur aggravant la récidive de la part du salarié, en accord avec la progressivité de la sanction(…). Lorsque l'enquête de l'employeur ou la preuve devant l'arbitre démontre qu'il ne s'agit pas d'un acte isolé, mais une série de manquements, il s'agit également d'un facteur aggravant(…).

3.407 – Tant l'âge que l'ancienneté du salarié fautif sont normalement évalués parmi les facteurs atténuants. Cependant, le peu d'ancienneté du salarié peut constituer un facteur aggravant(…). D'autre part, en fonction de la nature de la faute commise, la longue ancienneté du salarié ainsi que son âge avancé peuvent constituer des facteurs aggravants, notamment lorsqu'il est question d'une faute mettant en cause l'exercice du jugement par le salarié(…).

3.408 – La nature de l'entreprise exploitée par l'employeur, sa clientèle ou l'atteinte à sa réputation constituent souvent des facteurs aggravants dans l'évaluation de la faute commise par un salarié. Lorsque l'employeur exploite un établissement de santé et que la faute commise implique les usagers de cet établissement, il s'agit d'un facteur aggravant important(…). C'est aussi le cas lorsque la faute de l'employé met en cause la réputation de l'employeur(…), ou s'il s'agit du domaine du commerce de détail(…).

(ii) Les facteurs atténuants

3.450 – Les tribunaux d'arbitrage prennent en considération de nombreux facteurs atténuants afin de réduire la sanction imposée au salarié fautif. Tout comme les facteurs aggravants, les facteurs atténuants peuvent être propres au salarié, découler des actions ou omissions de l'employeur ou encore être reliés aux circonstances de la commission de la faute ou aux

conséquences de cette dernière. Ainsi, nous analyserons ci-après les facteurs atténuants suivants :

• l'ancienneté;

• le dossier disciplinaire vierge;

• les circonstances entourant la commission de la faute;

• l'absence de préméditation;

• la provocation ou la pression ayant amené la faute;

• le caractère isolé du manquement;

• l'absence de préjudice ou de conséquence grave;

• la responsabilité de l'employeur;

• l'attitude du salarié lors de l'enquête et devant le tribunal d'arbitrage;

• l'absence de profits, pour le salarié, découlant de son geste fautif;

• les caractéristiques personnelles du salarié, soit son âge, son état de santé, ainsi que les conséquences de la sanction sur sa vie personnelle.

3.451 – Les tribunaux d'arbitrage considèrent le plus fréquemment comme facteurs atténuants le dossier disciplinaire vierge(…), l'ancienneté(…) ou ces deux facteurs conjointement(…). […]

3.452 – Dans l'étude des circonstances entourant un manquement, les tribunaux d'arbitrage analysent l'intention du salarié avec beaucoup de rigueur. Lorsqu'ils considèrent que l'employé fautif a agi sans intention réelle de commettre la faute qui lui est reprochée, ils concluent à l'existence d'un facteur atténuant sous forme d'absence de préméditation(…).

[…]

3.454 – Tant la répétitivité des manquements d'un salarié peut constituer un facteur aggravant, tant le caractère isolé d'une faute constitue un facteur atténuant. Les tribunaux d'arbitrage considèrent, d'une part, qu'un geste isolé est rarement le fruit d'une longue préparation mais résulte plutôt de l'impulsion du moment et, d'autre part, qu'en cas de geste isolé, il y a une forte improbabilité de récidive(…).

3.455 – Un geste fautif du salarié, même objectivement anodin, peut se révéler désastreux pour l'employeur tant au niveau financier qu'au niveau de son image et de sa réputation. Au contraire, des manquements graves peuvent être sans réelles conséquences. Les tribunaux d'arbitrage ont pris souvent en considération les conséquences du manquement reproché et le peu ou l'absence de préjudice subi par l'employeur ou par des tiers liés à l'employeur (clients, fournisseurs) (…).

3.456 – Dans l'étude des facteurs atténuants, les tribunaux d'arbitrage analysent souvent l'attitude de l'employeur. Ainsi, la tolérance de l'employeur face aux comportements reprochés au salarié, l'absence de directives claires, l'absence d'encadrement ou de supervision ayant un lien direct avec le manquement reproché constituent des facteurs atténuants(…).

3.457 – L'attitude du salarié fautif lors de l'enquête, sa collaboration avec l'employeur ainsi que la présence de regrets ou de repentir devant le tribunal d'arbitrage sont toujours pris en considération. La reconnaissance spontanée d'une faute constitue un facteur atténuant important(…). Dans la plupart des cas, la collaboration du salarié fautif à l'enquête, la présentation d'excuses ainsi que le regret sincère constituent également des facteurs atténuants(…). Cependant, les aveux du salarié lorsque celui-ci est pris en flagrant délit ou placé devant l'évidence ne constituent pas un facteur atténuant(…).

3.458 – Tant le préjudice causé à l'employeur peut aggraver la faute, tant les tribunaux d'arbitrage prennent en considération le profit que le salarié fautif a pu tirer de son geste. En l'absence de profit ou lorsque l'avantage que le salarié a pu tirer de la faute commise est peu significatif, les tribunaux d'arbitrage concluent qu'il s'agit d'un facteur atténuant pouvant influer sur la sanction imposée(…). »[3]

[34] En ce qui concerne la jurisprudence, la Commission s'inspire des enseignements qui suivent :

— <u>Cour suprême du Canada</u>

« Il convient, au départ, de souligner que le régime fiscal canadien a été et est toujours fondé sur un principe d'auto-cotisation et d'auto-déclaration. La confidentialité des renseignements relatifs au contribuable a toujours constitué un élément important de notre système de perception de l'impôt.

[…]

Comme je l'ai déjà mentionné, le Parlement a reconnu qu'en préservant le caractère confidentiel des déclarations d'impôt sur le revenu et d'autres renseignements obtenus, on encourage la production volontaire de déclarations d'impôt sur le revenu sur laquelle repose notre régime fiscal. Les contribuables sont tenus de déclarer leurs revenus et leurs dépenses et de calculer l'impôt qu'ils doivent à Revenu Canada. En insufflant chez les contribuables la confiance que les renseignements personnels qu'ils révèlent ne seront pas communiqués dans d'autres contextes, le Parlement encourage la communication volontaire de ces renseignements. Le contraire est également vrai : si les contribuables n'ont pas cette confiance, ils peuvent hésiter à communiquer volontairement tous les renseignements requis […]. »[4]

— <u>Tribunal d'arbitrage</u>

« En application de cet article [article 6 de la Loi sur le ministère du Revenu], les devoirs des fonctionnaires de ce ministère ont été précisés dans diverses politiques ministérielles dont j'ai déjà rapporté de larges extraits plus haut. Il s'agit des politiques auxquelles référait expressément la déclaration de confidentialité signée par le plaignant au moment de son embauche au début juin 1996, politiques dont il a reçu copie et dont il ne pouvait ou ne devait pas ignorer la teneur, qu'il se soit donné la peine d'en prendre connaissance ou non.

Cette toile de fond juridique dénote bien l'importance primordiale de la mission du ministère du Revenu : le financement de tous les programmes et services offerts par l'état à la population dépend des impôts et taxes qu'il perçoit des contribuables. Notre système en étant un d'autocotisation fondé sur le volontarisme des contribuables, il doit reposer sur la confiance de ceux-ci envers l'administration fiscale. D'où la nécessité que l'administration soit non seulement sans reproche mais qu'elle soit aussi perçue comme étant sans reproche. C'est dire à quel point il est capital que les valeurs autour desquelles s'articule le code d'éthique applicable aux fonctionnaires du ministère du Revenu, à savoir, entre autres, la confidentialité, l'intégrité, l'absence de conflit d'intérêts, l'exclusivité de services, etc., soient respectées par lesdits fonctionnaires. L'importance de la mission du ministère du Revenu justifie entièrement le caractère strict des normes d'éthique applicables auxdits fonctionnaires et la rigueur de la politique de tolérance zéro.

[…]

[…] [L'] arbitre doit se garder, vu l'importance primordiale de la mission du ministère du Revenu, de diluer ou d'affaiblir indûment le caractère strict des normes d'éthique applicables aux fonctionnaires du ministère du Revenu et la rigueur de la politique de tolérance zéro, soit en faisant défaut de reconnaître la gravité objective d'une contravention à l'une de ces normes, soit en donnant un poids inapproprié aux circonstances atténuantes invoquées par une partie en vue de minimiser la gravité de la faute et réduire la sanction.

En ce qui a trait à la gravité d'une contravention à l'une quelconque des normes d'éthique applicables aux fonctionnaires du ministère du Revenu, il faut reconnaître, à partir du moment où l'on considère qu'une politique de tolérance zéro est justifiée, ce qui est le cas en l'espèce […], que toute contravention à l'une de ces normes est, en soi, grave. On peut admettre qu'il puisse exister des degrés de gravité passant, par exemple, de grave à extrêmement grave, mais toute contravention aux normes d'éthique ne peut, en aucune façon, être classifiée comme étant moindre qu'objectivement grave. La qualification d'une contravention à l'une de ces normes d'éthique en deçà de la catégorie « objectivement grave» serait inappropriée et incompatible avec l'objectif légitime et justifié recherché par les normes d'éthique en question, la chose affaiblirait ce code de normes de conduite et serait ainsi susceptible de porter atteinte à l'accomplissement ou à la réalisation de la mission du ministère du Revenu auprès des contribuables.

En ce qui a trait aux circonstances atténuantes susceptibles de réduire la gravité de la faute et, en conséquence, justifier une réduction de la sanction, il faut, ici encore, être logique et conséquent : puisque l'on admet qu'une politique de tolérance zéro est justifiée, il faut nécessairement en tenir compte dans le poids relatif qu'il faut attribuer aux circonstances atténuantes invoquées par l'employé. Dans cet ordre d'idée, les facteurs atténuants traditionnels tels l'ancienneté, les bonnes évaluations dont le fonctionnaire a fait l'objet dans le passé et un dossier disciplinaire vierge ne peuvent avoir le même poids dans le présent contexte. À mon avis, dans le contexte dont il s'agit ici, les circonstances atténuantes les plus significatives sont celles où le fonctionnaire démontre que, au moment de

la violation des normes d'éthique, sa volonté n'était pas entièrement libre parce que, à titre d'exemple, il était sous le coup de menaces ou de contraintes lui faisant craindre pour sa sécurité ou celle de ses proches ou, encore, parce qu'il était en proie à une violente dépression altérant ou affectant sa capacité de jugement et son comportement. […] Mais les facteurs atténuants traditionnels tels ceux que j'ai mentionnés plus haut, sans perdre toute valeur, ne peuvent avoir le même poids dans le présent contexte que dans d'autres contextes.

[…]

L'approche qui précède permet, à mon avis, de concilier la juridiction de l'arbitre et l'importance de la mission du ministère du Revenu : la juridiction de l'arbitre demeure entière mais les éléments que le fonctionnaire doit prouver pour justifier l'intervention de l'arbitre et la cassation de la sanction qui lui a été imposée ou la réduction de cette sanction sont plus exigeants que dans d'autres contextes. » [5]

« Il faut cependant préciser que la preuve n'a pas démontré que monsieur Lelièvre avait tiré un profit personnel du fait de ces consultations, sinon celui de satisfaire sa curiosité, comme il le prétend. Il n'a pas non plus été établi qu'il avait communiqué des renseignements confidentiels. Les fautes qu'il a commises sont donc celles d'avoir sans droit et à l'encontre d'une politique stricte, consulté des dossiers confidentiels de contribuables qu'il n'avait pas à consulter dans l'exercice de ses fonctions. Il faut de plus souligner que monsieur Lelièvre n'a pas simplement été curieux mais il a plutôt fait preuve d'une curiosité qu'on peut qualifier d'organisée, de particulière en ce qu'elle visait des personnes avec lesquelles il avait un lien personnel ou d'affaires et qu'elle était constante et très souvent répétée.

[…]

Il est juste aussi de souligner le fait que monsieur Lelièvre n'a pas commis de vol ou de fraude et que selon la preuve, il n'a pas voulu nuire ou aider qui que ce soit. Cependant, il n'y a pas que le vol ou la fraude qui peuvent justifier l'employeur de conclure que le lien de confiance a été irrémédiablement brisé. Le non-respect des règles strictes en matière de confidentialité dans un contexte comme celui du ministère du Revenu et le manque flagrant à son devoir de loyauté à l'égard de l'employeur peuvent certes amener l'employeur à conclure raisonnablement au bris du lien de confiance. » [6]

« [63] Les gestes reprochés à M. Gauthier sont graves.

[64] D'une part, M. Gauthier a consulté à maintes reprises et sans droit les dossiers de contribuables et de sociétés tout en connaissant pertinemment, sur ce sujet, la politique de la «Tolérance zéro» de son employeur, la preuve révélant même que ses consultations, loin de diminuer avec le temps, ont augmenté au cours des années 1997 à 2000.

[…]

[67] Le lien de confiance de l'Employeur envers M. Gauthier a été d'autant plus brutalement rompu que celui-ci respectait les compétences de ce dernier et la qualité de son travail au point qu'il l'a promu comme

chef d'équipe, fonction qui requérait également que celui-ci inculque aux vérificateurs qu'il supervisait les valeurs qui supportaient les règles d'éthique, règles, par ailleurs, qu'il ne respectait pas lui-même.

[…]

[69] En somme, le tribunal est d'avis que M. Gauthier connaissait fort bien les règles d'éthique qu'il a violées. Il ne pensait cependant pas, comme il en a témoigné, que telle violation pouvait entraîner une conséquence aussi sévère que le congédiement. Tel n'est cependant pas l'avis du tribunal. » [7]

« [67] […] [Il] faut accorder une importance particulière à la confidentialité des renseignements non seulement parce que cette valeur est expressément consacrée par l'article 69 de la Loi sur le ministère du Revenu, mais parce qu'elle repose au cœur même de notre régime fiscal.

[…]

[69] […] [D]es facteurs tels le fait que l'employé n'a pas obtenu d'avantages personnels ou touché d'argent, un ou des cadeaux, une gratification ou une gratuité quelconque en contrepartie des renseignements et informations qu'il a illicitement communiqués, ne peut constituer des facteurs atténuants. En effet, s'il fallait accorder quelque poids que ce soit à de tels éléments, on en viendrait à imposer à l'employeur, pour qu'il puisse soutenir le bien-fondé de la sanction qu'il a imposée, le fardeau de démontrer que l'employé a tiré un avantage pécuniaire ou autre des infractions qu'il a commises alors qu'un tel fardeau pourrait s'avérer, en pratique, être très difficile sinon impossible à assumer dans bien des cas. Les arbitres en viendraient ainsi, systématiquement sinon régulièrement, à devoir réduire les sanctions disciplinaires imposées par l'employeur en raison de son défaut d'assumer le fardeau de prouver un élément dont l'employé sera souvent seul à avoir connaissance.

[…]

[76] Il est tout aussi choquant de constater, comme la preuve l'a établi, que le jour même où la plaignante a signé, le 28 juillet 1998, devant M. Jackson, une nouvelle déclaration de confidentialité, elle a effectué des consultations illicites. Dans d'autres cas, les consultations illicites ont été effectuées de façon contemporaine ou très près dans le temps ou bien de la signature d'une nouvelle déclaration de confidentialité, ou bien de la publication d'une nouvelle politique ministérielle, ou bien de la remise à tous les employés d'un message pourtant explicite de la ministre ou de la sous-ministre.

[77] Dans l'ensemble, le tribunal ne doute pas que Mme Métellus ait voulu aider ses concitoyens mais, dans les circonstances décrites ci-dessus, il faut nécessairement qualifier ses fautes de très graves. Conclure autrement trivialiserait ses fautes et la chose affaiblirait le code d'éthique ainsi que le caractère strict de la politique de tolérance zéro applicable aux employés du ministère du Revenu. On porterait ainsi atteinte à l'accomplissement ou à la réalisation de la mission du ministère du Revenu auprès des contribuables.

> [78] […] En fait, en l'espèce, l'ancienneté de cette dernière joue nécessairement contre elle : on ne peut tout simplement pas comprendre le comportement de la plaignante à moins, encore une fois, de l'attribuer à un aveuglement volontaire et à un désintérêt complet de cette dernière à l'égard de l'éthique et de l'obligation de confidentialité applicable aux employés du ministère du Revenu.
>
> […] » [8]
>
> « [91] La décision de l'employeur de conclure à la rupture du lien de confiance apparaît raisonnable, dans les circonstances. L'employeur ne peut exercer un contrôle de tous les instants sur les dossiers consultés par ses milliers d'employés et il doit pouvoir compter sur l'adhésion de ceux-ci à son engagement de garantir la confidentialité des informations que lui communiquent les contribuables. Manifestement, le plaignant a démontré qu'on ne pouvait lui faire confiance à cet égard. » [9]
>
> « La seule explication fournie par le plaignant est à l'effet que ces consultations ont été effectuées «par curiosité». La faute du plaignant est donc très grave. Il s'agit justement du type d'infraction violant le secret fiscal et portant atteinte à la vie privée des contribuables. C'est exactement le type d'infraction qui, si elle était connue des membres de la famille de M. Lavallée, serait susceptible de porter atteinte à la confiance de ces personnes dans l'administration fiscale. Toléré à grande échelle, ce type d'infraction mettrait clairement en péril la réalisation de la mission du ministère du Revenu.
>
> […]
>
> La seule explication qu'a fournie le plaignant est celle, en substance, qu'il voulait aider un copain qu'il connaissait de longue date qui était en retard dans la remise de ses déclarations de revenus et que, par ailleurs, ces déclarations étaient faciles à remplir. Ce type d'explication ne peut constituer un facteur atténuant et l'infraction du plaignant doit être qualifiée de grave. » [10]

[35] En l'espèce, M. Côté avait un dossier disciplinaire vierge depuis son engagement dans la fonction publique en 1992. De plus, ses évaluations de rendement depuis 2004-05 indiquent qu'il est un gestionnaire très efficace et apprécié de ses supérieurs. Ceci constitue les seuls éléments atténuants dans ce dossier. Par contre, la Commission ne croit pas sincères les regrets exprimés par l'appelant.

[36] Par ailleurs, la Commission partage l'opinion de l'intimé au regard de l'ensemble des 7 facteurs aggravants qu'il a fait valoir lors de son argumentation.

[37] La Commission juge que les explications de M. Côté concernant ses agissements, en plus d'être cousues de fil blanc, n'atténuent en rien la gravité des fautes commises. Il a consulté des dossiers fiscaux et utilisé des informations provenant de ses consultations comme si les règles, directives et mises en garde claires concernant la confidentialité

mentionnées plus haut n'existaient pas ou qu'elles ne lui étaient pas applicables. Il a trahi la confiance que l'intimé lui manifestait, et cela, en agissant malhonnêtement et de façon déloyale. De plus, il a utilisé son poste de travail et ses droits d'accès privilégiés pour commettre ses fautes, notamment celle de créer et d'expédier un courriel véhiculant, de son propre aveu, de l'information mensongère et tout à fait inappropriée et offensante concernant sa gestionnaire.

[38] Les manquements de M. Côté aux règles relativement aux obligations de confidentialité et de loyauté ainsi que ceux concernant le conflit d'intérêts sont tellement flagrants et graves, notamment compte tenu de sa position de gestionnaire jouissant d'un niveau d'autonomie élevé et ayant à inculquer à ses subalternes les règles concernées qu'il ne respectait aucunement, que la Commission ne peut conclure qu'il aurait dû se voir imposer une mesure disciplinaire moins sévère. Les facteurs atténuants reconnus à M. Côté ne peuvent amener la Commission à mitiger la sanction disciplinaire appliquée.

[39] La Commission partage l'opinion de l'intimé qu'il ne peut plus avoir confiance en M. Côté et que cette perte de confiance est irrémédiable compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire. Il en va de la confiance des contribuables envers le système fiscal établi. Cette confiance est au cœur de la mission du ministère du Revenu et de ses relations avec les contribuables.

[40] L'intimé a fait la preuve de façon prépondérante qu'il a congédié M. Côté pour une cause juste et suffisante.

[41] **POUR CES MOTIFS**, la Commission rejette l'appel de M. Éric Côté.

Original signé par :

_____

Me Jean-Paul Roberge, avocat à la retraite,
Commissaire

Me Raymond Bérubé
pour l'appelant

Me Gabrielle Tousignant

Me Claire Gosselin
pour l'intimé

Lieu de l'audience : Québec

Dates des audiences : Les 2, 3 et 8 avril et 25 juin 2009

Renvois :

1 Décisions citées par l'intimé :

Slattery (syndic de) c. *Slattery* [1993] 3 R.C.S. 430;

Banque Nationale du Canada c. *Lepire*, 2004 CF 1555, [2006] 1 R.C.F. D-29;

Syndicat de la fonction publique du Québec c. *Gouvernement du Québec (Ministère du Revenu)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1707, 28 février 2007, M. Gilles Lavoie, arbitre de grief;

Syndicat de la fonction publique du Québec c. *Gouvernement du Québec (Ministère du Revenu)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1670, 21 mars 2006, Me Diane Sabourin, présidente du tribunal d'arbitrage;

Syndicat de la fonction publique du Québec c. *Gouvernement du Québec (Ministère du Revenu)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1635, 12 août 2005, Me Jean-Guy Roy, arbitre;

Syndicat de la fonction publique du Québec c. *Ministère du Revenu*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1580, le 22 mars 2004, Me Daniel Lavery, président du tribunal d'arbitrage;

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec c. *Ministère du Revenu*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1537, 9 mai 2003, M. Serge Lalande, arbitre;

Syndicat de la fonction publique du Québec c. *Ministère du Revenu*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1538, 23 mai 2003, Me Daniel Lavery, président du tribunal d'arbitrage;

Syndicat de la fonction publique du Québec c. *Ministère du Revenu*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1373, 10 septembre 1999, Me Gilles Desnoyers, président du tribunal d'arbitrage.

2 Doctrine et décisions citées par l'appelant :

BERNIER, BLANCHET, GRANOSIK, SÉGUIN, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail*, Éditions Yvon Blais, 17 octobre 2008;

AUDET, BONHOMME, GASCON et COURNOYER-PROULX, *Le congédiement en droit québécois en matière de contrat individuel de travail*, 3e éd., Éditions Yvon Blais, 1er novembre 1991, chap. 4 par. 4.1.4;

Syndicat de la fonction publique du Québec c. *Gouvernement du Québec (Yves Marcotte)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1670, 21 mars 2006, Me Diane Sabourin, arbitre;

Syndicat de la fonction publique du Québec c. *Gouvernement du Québec (Daniel Cloutier)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1432, 19 janvier 2001, Me Jean-Guy Roy, arbitre;

Ministère du Revenu c. *Syndicat de la fonction publique (Sonia Arancibia)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1461, 19 septembre 2001, Me Bernard Bastien, arbitre;

Ministère du Revenu c. *Syndicat des professionnelles (Yves Beauchemin)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1537, 9 mai 2003, M. Serge Lalande, arbitre;

Ministère du Revenu c. *Syndicat de la fonction publique du Québec (Michèle Leclerc)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1384, 6 décembre 1999, Me Charles Turmel, arbitre;

Bourque c. *Sous ministre de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu*, [1985] 1 n° 3 R.D.C.F.P. 311;

Ministère du Revenu c. *Syndicat de la fonction publique du Québec (William Everitt)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1598, 22 septembre 2004, Me Diane Sabourin, arbitre;

Gouvernement du Québec (Curateur public) c. *Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (Diane Gosselin)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1459, 20 août 2001, Me Jean M. Gagné, arbitre;

McKinley c. *BC Tel,* [2001] 2 R.C.S. 161.

[3] BERNIER, BLANCHET, GRANOSIK et SÉGUIN, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail*, Éditions Yvon Blais, 17 octobre 2008.

[4] *Slattery (syndic de)* c. *Slattery* [1993] 3 R.C.S. 430.

[5] *Syndicat de la fonction publique du Québec (grief de M. Pierre Lavallée)* c. *Ministère du Revenu*, Recueil des sentences de la fonction publique n° 1538, le 23 mai 2003, Me Daniel Lavery, président du tribunal d'arbitrage.

[6] *Syndicat de la fonction publique du Québec (grief de M. Viateur Lelièvre)* c. *Ministère du Revenu*, Recueil des sentences de la fonction publique n° 1373, le 10 septembre 1999, Me Gilles Desnoyers, président du tribunal d'arbitrage.

[7] *Syndicat de la fonction publique du Québec* c. *Gouvernement du Québec (Ministère du Revenu)*, Recueil des sentences de la fonction publique n°1635, arbitre, 12 août 2005, Me Jean-Guy Roy, arbitre.

[8] *Syndicat de la fonction publique du Québec (grief de Mme Maryse Métellus)* c. *Ministère du Revenu*, Recueil des sentences de la fonction publique n° 1580, le 22 mars 2004, Me Daniel Lavery, président du tribunal d'arbitrage.

[9] Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec c. Ministère du Revenu, Recueil des sentences de la fonction publique n°1537, le 9 mai 2003, M. Serge Lalande, arbitre.

[10] Syndicat de la fonction publique du Québec c. Ministère du Revenu, Recueil des sentences de la fonction publique n°1538, le 23 mai 2003, Me Daniel Lavery, président du tribunal d'arbitrage.

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

DOSSIER N°: 1274183, 1274263

DATE : 26 août 2009

DEVANT LA COMMISSAIRE : **Me Anne Robert Payne**

GUY OUELLETTE

Appelant

Et

MINISTÈRE DU REVENU

Intimé

DÉCISION RÉVISÉE
(Article 123, *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.1.1)

CONSIDÉRANT que le 17 août 2009 la Commission a rendu une décision rejetant l'appel interjeté à la Commission de la fonction publique par M. Guy Ouellette;

CONSIDÉRANT qu'une erreur s'est glissée dans la retranscription de la décision;

- au paragraphe 33, une partie du texte a été omise et,

- au paragraphe 368, dans lequel on aurait dû lire à la quatrième ligne, 20 novembre 2007 au lieu de 20 novembre 2009;

CONSIDÉRANT que le texte suivant doit être ajouté au paragraphe 33 pour une lecture intelligible :

> « ministre adjoint. Ceux-ci décident de la sanction à imposer et jugent le rapport de Me Marois plus crédible que les explications de l'appelant. Selon eux, c'est très grave et une sanction moindre que le congédiement n'est »

CONSIDÉRANT l'article 123 de la Loi sur la fonction publique.

POUR CES MOTIFS, la Commission révise sa décision et :

- **Substitue** le paragraphe 33 par le suivant :

> « [33] À la suite de la rencontre, Mme Hamel prépare la lettre de congédiement (A-4) qui est signée par M. Claude Provencher, sous-ministre adjoint. Ceux-ci décident de la sanction à imposer et jugent le rapport de Me Marois plus crédible que les explications de l'appelant. Selon eux, c'est très grave et une sanction moindre que le congédiement n'est pas possible. Au surplus, l'appelant dénie totalement les faits et T… P... et B... N..., l'autre employée visée, sont tombées malades. »

- **Substitue** à la quatrième ligne du paragraphe 368 l'année 2007 à l'année 2009.

_____
Anne Robert Payne, avocate
Commissaire

Me Raymond Bérubé
Pour l'appelant

Me Lyne Thériault
pour l'intimé

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

DOSSIERS N^{os} : 1274183, 1274263

DATE : 17 août 2009

DEVANT LA COMMISSAIRE : Me Anne Robert Payne

GUY OUELLETTE

Appelant

Et

MINISTÈRE DU REVENU

Intimé

DÉCISION
(Article 33, *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.1.1)

LES APPELS

[1] M. Guy Ouellette exerce deux recours devant la Commission de la fonction publique conformément à l'article 33 de la Loi.

[2] Le 7 avril 2008, il interjette appel de la décision de Mme Lise Hamel, directrice régionale, à la Direction générale du Centre de perception fiscale et des biens non réclamés au ministère du Revenu, de le relever provisoirement de ses fonctions.

[3] Cette mesure, qu'il considère comme injuste et préjudiciable, lui a été communiquée par une lettre datée du 13 mars 2008 (A-2) et se lit comme suit :

[…]

Objet : Relevé provisoire

Monsieur,

La présente est pour vous aviser que vous êtes relevé provisoirement de vos fonctions, à compter de 9 h 00 le 13 mars 2008.

Votre dossier est soumis à l'autorité compétente pour qu'une décision appropriée soit prise à votre égard.

Pendant toute la durée de ce relevé provisoire, vous continuerez à recevoir votre traitement.

Vous pouvez en appeler de cette décision conformément aux dispositions prévues à l'article 33 de la Loi sur la fonction publique.

La directrice régionale,

[Signature]

Lise Hamel

[…]

[4] Le 21 août 2008, M. Guy Ouellette interjette appel de la décision de son employeur, le ministère du Revenu, de le congédier de ses fonctions de Chef de service.

[5] Cette décision lui a été communiquée par la remise d'une lettre datée du 30 juillet 2008 et signée par M. Claude Provencher, sous-ministre adjoint au ministère du Revenu. Elle se lit comme suit :

[…]

Objet : Congédiement

Monsieur,

Le 13 mars 2008, vous avez été relevé provisoirement de vos fonctions de chef de service afin de nous permettre d'évaluer votre dossier en regard de certains gestes que vous avez posés.

Depuis notre rencontre d'équité procédurale du 24 juillet 2008, nous avons analysé la portée des fautes commises, leur gravité ainsi que les informations que vous nous avez communiquées.

Nous vous informons, par la présente, de notre décision de vous congédier de vos fonctions de chef de service à compter du 30 juillet 2008 à 16 h 30.

Cette mesure disciplinaire vous est imposée pour les motifs suivants :

- Vous avez, hors du cadre de vos fonctions, préparé et initié un soi-disant mandat « d'enquêtes secrètes » que la Direction

générale du centre de perception fiscale et des biens non réclamés aurait à travailler en collaboration avec la police et pour lesquelles vous avez demandé la participation de deux de vos employées au cours de la période de mars à novembre 2007;

- Vous avez utilisé, hors du cadre de vos fonctions, votre temps de travail dans la réalisation de ce soi-disant mandat « d'enquêtes secrètes » de juillet à novembre 2007;
- Vous avez utilisé, hors du cadre de vos fonctions, le temps de travail de deux de vos employées dans la réalisation de ce soi-disant mandat « d'enquêtes secrètes » en requérant de celles-ci, de participer à ces enquêtes de juillet à novembre 2007 dans divers lieux situés hors des bureaux de Revenu Québec;
- Vous avez abusé de votre autorité à titre de gestionnaire en imposant, hors du cadre de vos fonctions, à deux de vos employées de participer à des activités de formation non requises, d'une durée excessive et déraisonnable au courant de la période d'août à novembre 2007;
- Au courant des mois d'août, octobre et novembre 2007, vous avez abusé de votre autorité à titre de gestionnaire en administrant à ces deux mêmes employées, sur les lieux de travail et parfois même au domicile d'une de celles-ci, des soi-disant « tests psychologiques » et en procédant à des soi-disant « analyses psychologiques » plus poussées avec l'une d'entre elles, en allant même jusqu'à les questionner sur leur vie privée;
- Vous avez abusé de votre autorité à titre de gestionnaire, en incitant une de ces employées à participer à une « enquête secrète » en l'amenant dans 2 salons de massage différents au centre-ville de Montréal au courant du mois de septembre 2007;
- Vous avez abusé de votre autorité à titre de gestionnaire en demandant à une de ces employées de défiler devant vous avec divers vêtements, à son domicile, les 27 septembre et 2 octobre 2007.

En agissant de la sorte, vous avez utilisé de manière excessive votre pouvoir de gestion en outrepassant les mandats qui vous étaient confiés. Vous avez abusé de la confiance que vos employées et votre employeur avaient envers vous et l'avez utilisée à des fins totalement inacceptables. Ces manquements sont d'autant plus inadmissibles considérant vos fonctions de gestionnaire, représentant de l'employeur.

Vous avez commis des infractions aux lois, règles et directives en vigueur à Revenu Québec et dans la fonction publique du Québec.

> Vous avez irrémédiablement entaché le lien de confiance qui existait entre nous, rendant le maintien de votre emploi impossible.
>
> Vous pouvez en appeler de cette décision en vertu des dispositions prévues à vos conditions de travail.
>
> Le sous-ministre adjoint,
>
> [Signature]
>
> Claude Provencher
>
> […]

[6] L'appelant considère que ce congédiement est abusif et demande d'être réintégré dans ses fonctions avec le remboursement du traitement et des avantages perdus en raison de cette mesure, le tout avec intérêts.

LES FAITS MIS EN PREUVE

[7] L'audience a duré onze jours.

[8] L'intimé a fait entendre quinze témoins et a déposé une volumineuse documentation regroupée dans trente et une pièces. En plus de sa déposition, l'appelant a fait entendre un témoin et a déposé vingt-cinq pièces.

[9] Plusieurs objections prises sous réserve par la Commission seront tranchées, le cas échéant, avec le fond du litige.

[10] L'appelant a procédé aux admissions suivantes au regard des trois premiers motifs de congédiement :

- Il a commencé la préparation d'un projet pour soumettre au Bureau de lutte à l'évasion fiscale (BLEF) concernant l'évasion fiscale et impliquant notamment des salons de massage;
- Pour préparer son projet, il a procédé à des consultations en partie durant ses heures de travail;
- Aucun mandat spécifique pour ce faire ne lui a été confié.

Au regard des quatrième et cinquième motifs relatifs à la formation :

- Il a préparé et dispensé de la formation à des employés. Cela ne faisait pas partie de son mandat spécifique.

Au regard des sixième et septième motifs :

- Aucune admission.

[11] **Mme Lise Hamel** travaille pour Revenu Québec depuis juin 2003. Elle est directrice régionale du Centre de perception fiscale (CPF) de la

région de Montréal et est la supérieure immédiate de l'appelant lors du relevé provisoire de fonctions et du congédiement de celui-ci.

[12] Au moment des faits en litige, l'appelant est gestionnaire, cadre 5, et est responsable d'une équipe de 20 à 25 employés, composée d'agents de recouvrement fiscal (ci-après ARF), d'une agente de bureau et de deux conseillers techniques.

[13] Le mandat du CPF est de recouvrer et protéger les sommes dues liées aux impôts, taxes et droits en vertu des lois fiscales de Revenu Québec, de percevoir la TPS sur le territoire du Québec pour le gouvernement fédéral et de récupérer les sommes dues par les débiteurs en défaut de paiement des pensions alimentaires en vertu de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q. chapitre P-2.2) (I-1).

[14] Le CPF couvre tout le Québec et se divise en cinq régions soit Montréal, la Montérégie, Laval, l'Outaouais et la Capitale nationale (I-2).

[15] Afin de réaliser leurs objectifs, les directions régionales du CPF sont supportées par la Direction des services administratifs et techniques, qui est notamment composée de professionnels responsables de préparer la documentation relative à la formation qui est disponible sur Internet et accessible à tous. Le but est d'assurer l'uniformité et l'équité de traitement entre les débiteurs. Au bureau de Montréal, trois formateurs sont chargés de donner la formation à tous les employés à partir de ces documents (I-3 en liasse). L'appelant ne fait pas partie de ces formateurs.

[16] Lors du relevé provisoire de fonctions de l'appelant, celui-ci fait partie du service de perception à l'aide de recours (PAR) dit régulier, soit un service traitant de dossiers réguliers de nature fiscale de moins de 100 000 $. Les ARF ont le mandat de percevoir les sommes dues auprès des débiteurs conformément à la démarche de perception du CPF (I-4). Le but est de fermer les dossiers, soit par paiement total, entente ou radiation.

[17] Les ARF peuvent, s'ils ont besoin d'informations dans le cadre du traitement d'un dossier, décider d'effectuer des enquêtes sur place afin de trouver des biens, vérifier si la compagnie opère ou prendre connaissance des états financiers. Dans le service de l'appelant, deux ARF font ces enquêtes pour tous les autres agents.

[18] L'ARF, dans son rôle de vérificateur, doit se limiter à collecter et à examiner les renseignements et documents requis pour assurer le recouvrement d'un montant dû. Pour sa part, l'enquêteur de la Direction des enquêtes spéciales peut enquêter sur tous les faits et renseignements relatifs à un tel montant (I-5). Aucun de ces enquêteurs ne travaille au CPF.

[19] Les ARF du bureau de Montréal travaillent au 1600, boulevard René-Lévesque Ouest, sauf lorsqu'ils font des enquêtes sur place.

[20] L'appelant, à titre de gestionnaire du CPF, doit planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de son service. Il participe à l'élaboration des plans d'action, identifie les besoins en formation du personnel en vue de les transmettre au service de la formation, rapporte les problématiques de son service, s'assure que les employés ont les outils nécessaires, répartit les charges de travail, mobilise son personnel, leur donne des attentes et les évalue, effectue différents contrôles avec des indicateurs de gestion et voit à ce que son équipe fonctionne bien. Faire des enquêtes sur place ne fait pas partie de ses fonctions.

[21] L'appelant n'a participé à aucune enquête depuis qu'il travaille au CPF. Lorsqu'il était enquêteur à la Direction des enquêtes spéciales, il a travaillé dans des dossiers à caractère criminel. En 2006 ou 2007, l'appelant a été appelé à agir comme témoin dans un ancien dossier d'enquête : il s'absente alors pour préparer la cause et travaille avec ses anciens employeurs.

[22] Le 19 décembre 2007, en avant-midi, l'appelant informe Mme Hamel que des rumeurs circulent selon lesquelles un grief de harcèlement sera déposé contre lui. Celle-ci lui demande s'il a quelque chose à se reprocher. Il répond qu'il a donné de la formation et fait du *« coaching »* comme Richard Tétrault et qu'il ne lui a pas dit.

[23] En 2006 ou 2007, à la suite d'une demande qu'il fait à Mme Hamel, Richard Tétrault, qui est gestionnaire, donne de la formation à une quinzaine d'employés. Il s'agit d'un projet pilote qui est discuté et approuvé en comité de gestion, et ce, étant donné que donner de la formation ne fait pas partie du mandat d'un gestionnaire. Le projet est encadré : il se fait en collaboration avec les formateurs et Mme Hamel assiste à la formation.

[24] Le 19 décembre 2007, en après-midi, un grief de harcèlement sexuel et psychologique est déposé contre l'appelant au bureau de Mme Hamel. Celle-ci le rencontre pour l'en aviser. Dans la même période de temps, elle est informée qu'une plainte de harcèlement psychologique est également déposée. Elle décide alors de transférer Mme T… P…, la plaignante, dans un autre service.

[25] Le 14 janvier 2008, Mme Hamel prend connaissance du contenu de la plainte de harcèlement psychologique. Mme Hélène Bellisle, coordonnatrice organisationnelle en matière de harcèlement psychologique, la met au courant que celle-ci est recevable et qu'une enquête externe sera effectuée par Me Jean Marois.

[26] Une des allégations de la plainte lui rappelle que le 27 novembre 2007 tous les gestionnaires du CPF participent à un colloque qui se tient à Québec : ils s'y rendent la veille et dorment à l'hôtel Loews Le Concorde. Le 22 ou 23 novembre 2007, Mme Hamel appelle l'appelant afin de savoir pourquoi il préfère arriver à Québec le matin même du colloque. Il lui répond qu'il a des choses à faire, qu'il est un lève-tôt, qu'il n'y a pas de problème à ce qu'il parte la journée même et qu'il sera là pour 8 h 30. Le matin du colloque, l'appelant est présent et informe Mme Hamel qu'il est finalement arrivé la veille et a dormi dans un hôtel situé près de la gare.

[27] Mme Mireille Côté, des relations du travail, informe Mme Hamel que les témoignages recueillis par Me Marois semblent sérieux et lui recommande de suspendre avec solde l'appelant. Mme Hamel tient compte du fait qu'elle a la responsabilité d'assurer un climat de travail sain. Au surplus, elle a des doutes en raison de sa rencontre du 19 décembre 2007 avec l'appelant et à cause de ce qui s'est passé lors du colloque à Québec. Ne voulant pas prendre de risques, elle relève provisoirement l'appelant de ses fonctions et signe la lettre datée du 13 mars 2008 informant celui-ci de sa décision (A-2).

[28] Par la suite, une enquête interne est effectuée par Mme Jovette Coulombe, analyste-enquêteuse au Service des enquêtes internes à Revenu Québec, et Mme Hamel prend connaissance du rapport d'enquête de Me Marois, daté du 9 juin 2008, contenant des témoignages, son analyse et ses conclusions (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité). Lors d'une rencontre, celui-ci lui donne des explications et répond à ses questions.

[29] L'appelant s'oppose au dépôt du rapport d'enquête de Me Marois et à ses annexes. Il invoque la règle de la meilleure preuve et le droit au contre-interrogatoire des témoins.

[30] Mme Hamel convoque l'appelant à une rencontre d'équité procédurale afin de lui permettre de donner sa version des faits. M. Claude Provencher, son supérieur hiérarchique, et Me Martine Doré, de l'Association des cadres du gouvernement du Québec, sont également présents. La rencontre dure une heure et demie. Un compte-rendu est dressé (I-8).

[31] L'appelant leur dit avoir donné 40 heures de formation portant sur les connaissances et le fonctionnement du cerveau, l'émotivité et la connaissance de soi, et ce, en se basant sur des livres. Il leur affirme qu'il voulait faire un test avec les deux employées et qu'il aurait continué avec d'autres si les résultats avaient été concluants. Il dit être allé une fois dans un salon de massage, mais qu'il était seul. Il leur mentionne qu'il était malade lorsqu'il a rencontré Me Marois.

[32] Mme Hamel affirme que l'appelant lui a envoyé des courriels l'informant que ce sont les événements liés à la plainte et au grief qui l'ont rendu malade. Elle considère que donner 40 heures de formation ne fait pas partie du mandat de l'appelant, que c'est exorbitant étant donné qu'il a la responsabilité d'un service et que c'est dangereux puisqu'il n'a pas les connaissances et compétences pour faire de la formation. Selon elle, l'appelant n'en a jamais parlé à personne malgré que le CPF offre des cours et de la documentation et que tout y est centralisé. Elle ne croit pas que l'appelant soit allé sur des sites Internet liés à des salons de massage et à des bars pour monter un dossier et affirme que ces enquêtes n'ont aucun lien avec le CPF ou le Bureau de lutte à l'évasion fiscale (BLEF).

[33] À la suite de la rencontre, Mme Hamel prépare la lettre de congédiement (A-4) qui est signée par M. Claude Provencher, sous-

pas possible. Au surplus, l'appelant dénie totalement les faits et T…P... et B…N..., l'autre employée visée, sont tombées malades.

[34] Contre-interrogée, Mme Hamel affirme que le service de l'appelant est responsable de l'application de la Loi sur le tabac et les carburants, ainsi que des lois dites manuelles parce qu'elles ne sont pas traitées de façon systématique.

[35] Un plan de formation pour le personnel est préparé annuellement (I-3). La majorité des formations proviennent de la Direction des services administratifs et techniques (DSAT) du CPF à Québec. Par contre, les gestionnaires peuvent s'adresser au service de soutien administratif et technique (SAT) de leur direction régionale s'ils ont des besoins immédiats de formation.

[36] En 2003, lorsque Mme Hamel entre en fonction, l'appelant est chef de service du soutien administratif et technique et s'occupe notamment de la formation. À ce moment, la formation n'est pas aussi élaborée et il n'y a pas autant de formateurs.

[37] Mme Hamel ne connaît pas la formation professionnelle et les diplômes que possède l'appelant.

[38] Dans le service de l'appelant, bien que deux ARF soient désignés pour faire les enquêtes sur place, l'appelant peut décider d'assigner d'autres agents pour les faire. Ce choix ne relève pas de Mme Hamel.

[39] Les dossiers que reçoit le CPF sont assignés automatiquement par le système informatique et proviennent de l'ensemble des directions du Ministère du Revenu, dont la Direction des enquêtes spéciales.

[40] Le colloque qui s'est déroulé en novembre 2007 était prévu quelques mois à l'avance. Une des secrétaires a fait les réservations de l'hôtel aux alentours du 20 novembre 2007 pour la douzaine de gestionnaires du bureau de Montréal.

[41] Mme Hamel apprend ultérieurement au colloque que l'appelant est resté à Québec jusqu'au 28 novembre 2007. Elle est au courant des déplacements de ses gestionnaires seulement lorsqu'ils l'en informent.

[42] Mme Hamel rédige la lettre de congédiement (A-4) après la rencontre d'équité procédurale, entre le 24 et 30 juillet 2008.

[43] Elle relève provisoirement l'appelant de ses fonctions au motif qu'il s'agit d'un cas présumé de faute grave, qui n'est pas identifiée dans la lettre informant celui-ci de cette décision (A-2).

[44] **Mme T…P...** est ARF occasionnelle au CPF de Revenu Québec à Montréal depuis décembre 2004. En 2007, l'appelant est son supérieur immédiat et Mme Lise Hamel est sa supérieure hiérarchique.

[45] À titre d'ARF, elle est responsable de 70 à 100 dossiers et son rôle consiste à recouvrer les sommes d'argent dues à Revenu Québec auprès des individus et des entreprises. Le supérieur immédiat assigne les dossiers aux ARF et ceux-ci doivent communiquer, par lettre ou téléphone, avec les débiteurs. Advenant l'absence de collaboration de ces derniers, des recours administratifs sont entrepris.

[46] En mars 2007, l'appelant convoque T…P... à son bureau et l'informe qu'il est responsable d'un nouveau mandat visant à créer un groupe d'enquêteurs qui travaillerait avec la police sur des dossiers de fraudes et de *« crimes en cravate »*. Leur rôle serait d'observer et de prendre des notes, mais non de rencontrer les débiteurs. Il lui demande si elle souhaite figurer sur la liste d'enquêteurs, ce qu'elle accepte.

[47] Vers juillet 2007, l'appelant fait venir T...P… à son bureau, pour une durée d'une à deux heures, afin de lui annoncer qu'elle fera partie du groupe d'enquêteurs qu'il a la responsabilité de superviser. Il lui dit plus tard que B…N..., une ARF, est l'autre personne sélectionnée.

[48] Deux ou trois autres rencontres ont lieu en juillet 2007, ces fois-ci en présence de B… N... L'appelant leur explique qu'il a de l'expérience en enquête interne, qu'il y aura de la formation et que des rencontres avec les policiers auront probablement lieu.

[49] T…P… fait cinq opérations secrètes avec l'appelant, dont deux auxquelles B...N... participe. Il leur dit que ces opérations sont confidentielles et que des fuites d'informations sont possibles, ce qui peut être dangereux pour elles.

[50] En juillet 2007, à son bureau, l'appelant explique à T...P... et B…N… le déroulement de la première opération. Sur l'heure du dîner, ils se rendent dans un « *restaurant … »* sur la rue Sainte-Catherine pour une période d'environ une heure et demie. Assise seule à une table, T...P... observe les personnes présentes et note dans un calepin camouflé par un magazine, leurs entrées et leurs sorties, leurs comportements et leurs habillements. B...N... et l'appelant sont assis à une autre table à l'extrémité de la salle. Ils retournent ensuite au CPF où l'appelant demande à T...P... de rédiger un rapport d'enquête qu'il dit vouloir soumettre à la police.

[51] L'appelant rembourse T...P..., en argent comptant, pour le coût du repas qu'elle défraie et la paie 20 $ par heure consacrée à l'opération, pour un total d'environ 50 $.

[52] En septembre 2007, l'appelant convoque T…P... à son bureau et lui explique qu'une deuxième opération aura lieu prochainement dans un salon de massage. Il lui dit que les trois personnes responsables de ce salon font du blanchiment d'argent et sont impliquées dans le domaine de la drogue. Il lui montre leurs photos et lui demande de les mémoriser.

[53] Le matin de la deuxième opération, T…P... rencontre l'appelant à son bureau afin d'appeler au salon de massage et d'y prendre rendez-vous, ce qui s'avère finalement non nécessaire. Ils quittent le CPF vers 11 h - 11 h 30 en direction du quartier Côte-des-Neiges.

[54] L'appelant tente de rassurer T...P... en lui disant qu'elle ne sera jamais en danger, qu'une voiture de police patrouille aux alentours du salon et qu'il restera à proximité avec un enquêteur de police. Il lui montre comment prendre des respirations profondes afin de se calmer.

[55] T…P... se fait donner un massage d'une heure et pose plusieurs questions à la masseuse avec l'objectif d'en apprendre davantage sur le salon.

[56] Elle paie son massage avec trois billets de 20 $ que lui a remis l'appelant. Ce dernier lui dit qu'elle doit absolument utiliser ces billets, car leurs numéros de série permettront à la police de les retracer advenant qu'il y ait du blanchiment d'argent.

[57] À la demande de l'appelant, T…P... appelle celui-ci sur le téléphone de service de Revenu Québec, au début et à la fin du massage, et lui dit : *« OK »*.

[58] Après le massage, elle rejoint l'appelant à l'extérieur et ils retournent en métro au CPF vers 14 heures. L'appelant lui explique alors comment écrire un rapport d'enquête, lui demande de le rédiger et lui mentionne qu'il l'enverra à la police.

[59] À son bureau, l'appelant paie T…P..., en argent comptant, pour les trois ou quatre heures consacrées à l'opération, à raison de 20 $ l'heure, pour un total de 60 $ ou 80 $. T...P... signe un reçu fabriqué à la main par l'appelant que celui-ci conserve.

[60] Vers la mi-septembre 2007, la veille ou dans les jours précédant la troisième opération, l'appelant fait venir T...P... à son bureau pendant environ deux heures. Il lui dit qu'elle est réservée lorsqu'ils font des analyses psychologiques, qu'elle doit s'ouvrir davantage si elle veut continuer à faire des opérations, qu'il doit connaître son profil psychologique, savoir ce qui la dérange et ce qu'elle est capable de faire. L'appelant lui pose alors plusieurs questions concernant sa famille, son immigration au Canada, les écoles qu'elle a fréquentées et sa relation avec son copain. Elle pleure.

[61] La même journée, l'appelant lui redonne rendez-vous à son bureau pour lui dire qu'il se sent en confiance et la connaît davantage. Il lui propose d'aller faire une marche au centre-ville de Montréal afin de lui apprendre à repérer les lieux, comme le font les policiers. Ils sortent des bureaux du CPF, se promènent dans plusieurs rues et se rendent derrière le « *Bar …* », car selon l'appelant, un salon de massage s'y trouve.

[62] À la demande de l'appelant, T...P… entre dans le salon de massage afin d'observer les lieux et revient ensuite lui faire part de ses observations. Il lui demande d'y retourner, d'obtenir plus de renseignements et de prendre rendez-vous pour un massage. Elle recueille les informations demandées auprès de la réceptionniste et les transmet à l'appelant. Il lui dit qu'il ne s'attendait pas à faire l'opération immédiatement, que l'enquête n'est pas commencée par la police et qu'il va communiquer avec l'enquêteur.

[63] Au cours des jours suivants, l'appelant convoque T…P... à son bureau pour lui annoncer que la police approuve qu'ils fassent l'opération, et ce, le plus rapidement possible.

[64] Quelques jours plus tard, l'appelant donne rendez-vous à T...P… dans un parc, vers 11 h 30, et ils se rendent ensuite au salon de massage. T...P... se fait faire un massage d'un peu plus d'une heure et essaie de soutirer le plus de renseignements possible auprès de la masseuse, qui semble d'origine asiatique.

[65] Comme lors de l'enquête précédente, T…P… appelle l'appelant au début et à la fin du massage et paie avec l'argent comptant que celui-ci lui a préalablement remis.

[66] Après l'opération, l'appelant amène T…P… au Complexe Desjardins afin de faire le rapport d'enquête, qu'il dit remettre par la suite à la police. Ils

passent par l'accueil de Revenu Québec et obtiennent des cartes de visiteurs. T…P... n'a pas l'habitude de travailler ou de recevoir des formations à cet endroit. Ils quittent le Complexe Desjardins vers 15 ou 16 heures.

[67] La quatrième opération se déroule en octobre 2007 et dure une heure et demie ou deux heures. L'appelant convoque T...P… et B… N… à son bureau et leur explique ce qu'elles devront faire durant l'enquête, soit observer un groupe de personnes au restaurant d'un musée. Elles quittent le CPF vers 11 h 30 – 12 h, l'appelant les rejoint directement là-bas et ils font l'opération. Vers 14 heures, elles retournent au CPF. Aidée par l'appelant et B...N..., T…P... rédige le rapport d'enquête pendant une ou deux heures.

[68] À son bureau, l'appelant donne à T...P… environ 75 $ en argent comptant pour rembourser les frais de son repas et pour le temps alloué à l'enquête. Elle signe un reçu confectionné par l'appelant et lui remet.

[69] L'appelant demande à B...N... et T…P… d'inscrire, sur leur feuille de temps, le code correspondant à de la formation ou à une réunion lorsqu'ils font des rencontres, des enquêtes, des rapports, des formations ou des analyses psychologiques, ce qui indique qu'elles n'emploient pas leur temps à faire de la perception.

[70] Vers la fin octobre 2007, un vendredi, l'appelant fait venir T…P… à son bureau pour lui expliquer le déroulement de la cinquième opération. Le but de l'enquête est de photographier, avec un téléphone cellulaire, une personne se situant devant « *l'hôtel …* » à Montréal afin d'identifier les personnes avec qui elle se tient.

[71] T...P... quitte le CPF entre 11 heures et midi pour rejoindre l'appelant au point de rendez-vous qu'il lui a donné. Ils se rendent à l'hôtel, s'installent devant la porte d'entrée et attendent l'arrivée de la personne pendant une heure et demie ou deux heures, sans succès. T…P… est irritée, car elle juge l'enquête non professionnelle.

[72] L'appelant prend en note les plaques d'immatriculation des véhicules qui entrent dans le garage de l'hôtel et photographie, avec son téléphone cellulaire, les gens à proximité. Il dit appeler l'enquêteur de police à quelques reprises. T...P... ne peut pas entendre les conversations.

[73] Vers 14 h, elle retourne au CPF. L'appelant lui demande de faire le rapport d'enquête, mais elle refuse étant donné que sa charge de travail liée aux perceptions est trop élevée.

[74] Le lundi suivant, l'appelant convoque T…P... à son bureau pour savoir ce qu'elle pense du déroulement de la dernière opération. Elle lui dit ne plus vouloir participer à des enquêtes qui sont mal préparées. Il répond

que ce choix diminuera le nombre d'opérations auxquelles elle pourra participer.

[75] Dans l'intervalle, l'appelant donne également des formations à T…P… de juillet à novembre 2007. Elle reçoit, presque à chaque semaine, de 5 à 20 heures de formation.

[76] En guise de formation, l'appelant fait subir des analyses psychologiques à T…P… et B...N… au CPF. Il leur fait passer un test en leur posant des questions telles que : *« Comment vous voyez-vous sur les plans spirituel, physique et mental? Comment pensez-vous que les gens vous voient? Comment voudriez-vous être? »* L'appelant note leurs réponses et analyse leur personnalité. Il leur dit qu'il est responsable de leur groupe d'enquêteurs, qu'il a de bonnes références et qu'elles doivent lui faire confiance.

[77] En août 2007, dans une salle du CPF, l'appelant fait passer à T…P... et B...N... le test *« Bulle de confort et rapprochement »*. Il se place à proximité de B…N... et se rapproche pas à pas d'elle, jusqu'à ce qu'environ 30 centimètres séparent leurs visages. B…N… doit alors faire des signes à T...P..., avec ses doigts, pour lui montrer à quel niveau son inquiétude s'élève. Le même exercice est effectué avec T...P…

[78] D'août à octobre 2007, l'appelant fait passer à plusieurs reprises des tests de télépathie à T...P… et B…N… Il leur dit qu'elles doivent comme enquêteuses développer leur sixième sens pour sentir le danger et doivent apprendre à se reconnaître de façon télépathique.

[79] Le premier exercice de télépathie se déroule dans le bureau de l'appelant en août 2007 et dure une trentaine de secondes. Celui-ci se place en face de B…N..., environ à un pied et demi d'elle, il lui caresse les sourcils avec les pouces, met ses mains derrière sa nuque, lui dit de fermer les yeux et lui demande de sentir les messages qu'il lui envoie. L'appelant fait le même exercice avec T…P...

[80] À la fin septembre 2007, l'appelant convoque T…P… à son bureau afin de lui demander s'il peut ouvrir un centre opérationnel chez elle pour leur groupe d'enquêteurs. Il lui dit qu'ils ont besoin d'un endroit où garder les costumes et le maquillage nécessaires à leurs enquêtes secrètes et que plusieurs formations ne peuvent être données à son bureau. Elle vit seule alors que lui et B…N... ont une famille. Il lui propose de payer 10 % de son loyer, soit 60 $ par mois, ce qu'elle accepte. À son bureau, l'appelant la paie, en argent comptant, pour les mois d'octobre et novembre 2007. Elle met ses initiales sur un reçu qu'il a fabriqué et lui remet.

[81] De septembre à novembre 2007, une douzaine de rencontres ont lieu au centre opérationnel entre l'appelant et T…P..., dont deux où B…N... est présente.

[82] Après le 25 septembre 2007, l'appelant va au centre opérationnel, c'est-à-dire chez T...P..., pour la première fois. Il lui demande d'essayer des vêtements qu'il a sélectionnés dans sa garde-robe et prend des notes (I-7 en liasse, TP-4 sous ordonnance de confidentialité) sur chacun des habillements. Pour un des ensembles, elle met des souliers à talons hauts et il la mesure. Cette rencontre dure tout l'après-midi, soit environ de midi à 16 h - 16 h 30. T…P... inscrit le code formation ou réunion sur sa feuille de présence.

[83] Le 2 octobre 2007, vers 8 h 30, l'appelant rejoint T…P... au centre opérationnel et lui fait subir un exercice de télépathie. Vers 9 h, B...N... arrive et il lui fait faire le même exercice. Ils font ensuite un exercice de télépathie les trois ensemble. Ils se rapprochent : se touchent le corps et les bras. Ils ont parfois les yeux ouverts, parfois les yeux fermés. Ils doivent se regarder dans les yeux. T…P... mentionne qu'elle se sent comme dans une secte. L'appelant dit qu'il sent l'énergie, qu'il faut continuer et qu'ils ne peuvent pas interrompre l'exercice.

[84] L'appelant fait subir des exercices d'attouchements des bras à B…N…. Ceux-ci sont assis sur des chaises, un en face de l'autre, environ un centimètre sépare leurs genoux. L'appelant lui demande de relever sa manche et lui caresse le bras. T...P... doit alors noter le niveau de tension de B…N..., selon les signes qu'elle lui envoie. T...P… effectue le même exercice par la suite. L'appelant dit que ça les aidera à demeurer neutres et à ne pas paniquer lorsqu'elles vont rencontrer ou toucher des gens au cours des enquêtes.

[85] À la demande de l'appelant, B…N… se tient debout et relève légèrement son chandail. Il lui caresse le bas du dos, directement sur la peau, afin de connaître sa zone de confort. T…P... note la réaction de B…N…. Par la suite, l'appelant pose ses mains sur les hanches de T...P... afin de la calmer et lui fait subir le même exercice. Elle lui mentionne qu'elle n'est pas confortable quand il la touche. Il répond qu'elle doit être neutre, que la zone de confort d'un bon enquêteur ne doit pas être aussi large et qu'elle doit s'habituer.

[86] Sur l'heure du dîner, l'appelant, B...N... et T…P... achètent des supports à linge et du thé vert pour le centre opérationnel. T…P… paie, mais ne réclame pas les montants auprès de l'appelant.

[87] Ils retournent ensuite au centre opérationnel pour continuer la formation. L'appelant poursuit l'exercice d'attouchements dans le bas du dos avec les deux femmes. Il propose à B...N… de se coucher sur le lit, mais elle et T…P... s'y opposent. À la fin de l'exercice avec T...P..., à la vue de B...N..., il lui donne une claque sur les fesses.

[88] L’appelant fait subir à T…P... et B...N... un exercice de caresses des pieds. Elles se placent sur des chaises et l’appelant s’assoit à terre devant elles. Les femmes enlèvent leurs bas et il leur caresse les pieds durant 10 à 15 minutes. Il leur dit que c’est très important pour leur formation d’enquêteur.

[89] L’appelant quitte le centre opérationnel vers 16 heures.

[90] Au cours des jours suivants, l’appelant, T…P... et B...N… se rencontrent dans une salle du CPF, où T… P... les informe qu’elle ne veut plus jamais revivre ça. L’appelant pleure, demande pardon et les exercices d’attouchements et de télépathie ne se sont plus produits.

[91] À la fin octobre 2007, l’appelant donne rendez-vous à T...P... et B...N... au centre opérationnel, en après-midi, pour leur donner de la formation. Il apporte de la documentation sur la communication et leur parle de la manière de réagir, en tant qu’ARF, à la violence d’un débiteur. L’appelant quitte vers 16 h - 16 h 30.

[92] En octobre 2007, au centre opérationnel, l’appelant s’entretient avec T…P... au sujet d’une future enquête où ils devront s’intégrer au sein d’une compagnie où de la fraude est soupçonnée. Dans le but de se préparer, elle met les fausses lunettes qu’il lui a demandé d’acheter en septembre 2007 et ils conversent comme s’il était en train de l’engager à titre de comptable.

[93] Lors des dix rencontres entre T…P... et l’appelant au centre opérationnel, celui-ci la prépare aux enquêtes, lui fait subir des analyses psychologiques et lui pose des questions très personnelles.

[94] En novembre, ces analyses sont effectuées de 10 à 20 heures par semaine, soit deux fois plus de temps qu’au mois d’octobre.

[95] L’appelant demande à T...P... de parler de sa mère et de ses relations avec son chat et son ancien copain. Il lui pose également des questions sur son éducation, sa mère, son père, ses amis et sur les traits de caractère de son copain actuel, ainsi que sur les débuts de leur relation, sur ce qui l’attire et la dérange chez lui et sur ce qui la motive à demeurer en couple malgré les défauts qu’elle lui trouve.

[96] Durant un avant-midi complet, l’appelant la questionne sur les peurs qu’elle a eues lorsqu’elle était enfant, adolescente et maintenant en tant qu’adulte. Il lui demande si elle a peur des préjugés et d’être seule. T…P... pleure.

[97] T...P... et l’appelant analysent les réponses (I-10 en liasse, TP-3.1 sous ordonnance de confidentialité). Il lui dit qu’elle a des traits d’une personne jalouse, qu’elle a un problème au niveau affectif, qu’ils doivent faire le ménage et qu’il va l’aider à se débarrasser de ce problème. Il lui dit

qu'il a fait des analyses psychologiques lorsqu'il était enquêteur, qu'il s'est libéré et qu'il connaît donc les techniques.

[98] À la suite des analyses psychologiques qu'elle subit, T… P... commence à percevoir l'appelant comme un danger pour elle. Vers la mi-novembre 2007, T…P... est malade, fait de l'insomnie, est fatiguée et a des maux de tête.

[99] Le 16 novembre 2007, T…P... informe l'appelant qu'elle n'est pas bien dans la situation. Il lui donne un nouveau mandat relatif au site web du service et lui remet une carte d'anniversaire (I-12) en lui donnant deux becs. Elle se sent épuisée de faire autant d'analyses psychologiques et de recevoir beaucoup de mandats.

[100] La semaine précédant celle du 26 novembre 2007, l'appelant demande à T…P... si elle veut participer à une opération se déroulant dans la ville de Québec. L'enquête aurait lieu dans un restaurant le soir du 27 novembre 2007. Elle dormirait dans un hôtel situé à proximité de la gare et retournerait à Montréal le lendemain par train. T…P... est ambivalente quant à savoir si elle fera l'opération, mais refuse finalement.

[101] Le 26 novembre 2007, T…P... envoie un courriel à l'appelant (I-14) dans lequel elle l'informe ne plus vouloir faire partie de l'équipe d'enquêteurs et ne plus souhaiter participer aux analyses psychologiques. Elle lui demande également d'obtenir toutes les notes qu'il a prises lors de ces analyses.

[102] Cette même journée, l'appelant convoque T…P… à son bureau pour lui dire qu'elle a le droit de se retirer de l'équipe, qu'il a tout fait pour elle, qu'elle a pris ce qu'elle voulait et que maintenant elle quitte. Il lui dit que sa porte sera toujours ouverte si elle a besoin de discuter.

[103] À la demande de l'appelant, T…P... lui apporte une disquette afin qu'il y copie les documents contenant les notes prises lors des analyses psychologiques. T…P... ne peut accéder à ces fichiers, car ils sont bloqués par un mot de passe.

[104] Le 13 décembre 2007, T...P... envoie un courriel à l'appelant (I-15) lui demandant de lui remettre un livre, traitant des traumatismes, qu'elle lui a prêté. Elle a acheté ce livre en novembre 2007, période où elle fait beaucoup d'analyses psychologiques, parce qu'elle est intéressée à faire du travail sur elle-même.

[105] En décembre 2007, T...P... dépose un grief et une plainte de harcèlement psychologique contre l'appelant. Elle est transférée dans un autre service et part en congé de maladie aux alentours du 7 janvier 2008. Elle identifie le résumé de son témoignage (I-16 sous ordonnance de

confidentialité) donné à Me Marois et reconnaît sa signature apposée sur celui-ci.

[106] Contre-interrogée, T…P... affirme que son horaire de travail à titre d'ARF est flexible, c'est-à-dire qu'elle peut commencer à travailler entre 7 h 30 et 9 h 30 et terminer entre 15 h 30 et 18 h. Elle doit effectuer sept heures de travail par jour, mais peut travailler un peu moins une journée et compenser le lendemain.

[107] T...P... a détruit le calepin de notes utilisé lors de la première opération et n'a pas de copie des rapports d'enquêtes. Elle n'a pas vu l'appelant détruire les originaux de ces rapports et ne l'a pas vu copier les notes prises lors des analyses psychologiques sur la disquette.

[108] Elle affirme que l'appelant lui demande de mettre le code formation lorsqu'elle est au centre opérationnel, mais sans lui indiquer le nombre d'heures à inscrire.

[109] À la suite du courriel du 26 novembre 2007 qu'elle envoie à l'appelant (I-14), les enquêtes et analyses psychologiques ont cessé.

[110] **Mme B...N...** est ARF au CPF de Montréal depuis 2001, avec un statut permanent depuis 2003. En 2007, son supérieur immédiat est l'appelant et sa supérieure hiérarchique est Mme Lise Hamel.

[111] En tant qu'ARF, elle est responsable de 80 à 85 dossiers et doit percevoir les créances dues à Revenu Québec par les contribuables.

[112] Dans le cadre de son travail, elle est avisée par courriel lorsqu'elle doit avoir de la formation. Lors de son entrée en fonction, elle reçoit de la formation sur la perception qui est donnée par les formateurs du centre.

[113] En mars ou avril 2007, l'appelant demande à B....N… si elle est intéressée à participer à un projet spécial. C'est flou, elle ne sait pas exactement de quoi il s'agit. L'appelant dit à B...N… et T...P... qu'il va leur donner de la formation sur les enquêtes et la communication.

[114] Au début septembre 2007, elle va au bureau de l'appelant, accompagnée de T...P..., afin de commencer le projet. Plusieurs autres rencontres ont lieu, où l'appelant leur parle de la communication sur le cerveau et de la télépathie.

[115] L'appelant fait subir des tests de télépathie à B....N... et T...P... Ces exercices se déroulent une première fois au bureau de l'appelant et deux autres fois chez T…P..., et ce, au début et à la fin octobre 2007. Chacune à leur tour, il met ses mains sur leur nuque afin de sentir si un lien se crée et si la télépathie passe entre les deux personnes.

[116] L'appelant informe B...N... qu'ils ont besoin d'un endroit pour lancer leur projet, que leur équipe ne peut pas être trop au bureau, qu'il n'a pas de

budget pour louer un local et que T…P... a la gentillesse d'offrir son appartement comme lieu de rencontre.

[117] La première fois qu'elle va chez T...P..., B...N.. se présente vers 8 h 30 et l'appelant arrive par la suite. Celui-ci leur donne de la formation sur la communication, avec un livre, pendant quelques heures.

[118] L'appelant leur fait ensuite subir des tests de rapprochement appelés *« intimité »*. Chacune à leur tour, il leur touche les bras jusqu'à un certain degré afin de voir jusqu'à quel point elles peuvent le tolérer. L'appelant leur dit que s'il y a un danger lors des missions, il pourra le sentir par télépathie.

[119] À deux reprises au courant de la journée, B...N… et T...P... se placent debout et, à tour de rôle, l'appelant leur caresse le dos, de la taille à la partie supérieure de la fesse, et ce, pour connaître leur sensibilité. B...N... voit alors l'appelant taper sur les fesses de T...P….

[120] L'appelant masse les pieds de B...N… et T…P… pendant une vingtaine de minutes afin de connaître leur degré de sensibilité au toucher.

[121] Il leur fait ensuite faire un exercice pour rapprocher leurs pouvoirs de télépathie. Ils placent leurs trois têtes presque l'une contre l'autre et ils se regardent. B...N... dit à l'appelant qu'elle n'est pas capable de faire ça.

[122] L'appelant demande à B...N... d'apporter des costumes chez T…P..., car elles ont besoin d'être déguisées pour certaines enquêtes, par exemple en femme d'affaires ou en avocate. Au cours de l'après-midi, elle essaie trois costumes et change de personnage en attachant ses cheveux ou en mettant des lunettes. Elle laisse ses costumes chez T…P....

[123] À la demande de l'appelant, B...N... indique le code *« cours suivi »* dans sa feuille de présence lorsque des rencontres ont lieu au bureau de celui-ci et inscrit le code *« formation »* ou *« cours suivi »* lorsqu'elle est chez T…P….

[124] Vers la fin octobre 2007, l'appelant organise une rencontre chez T…P..., avec B...N…, où il leur donne de la formation sur la communication et sur le cerveau pendant tout l'après-midi.

[125] En compagnie de T…P..., B...N... participe à une première enquête avec l'appelant qui se déroule dans un restaurant du centre-ville à l'heure du dîner. Ce dernier leur explique préalablement le déroulement de l'opération à son bureau. Il leur donne rendez-vous dans l'entrée d'un hôtel et ils se rendent ensuite au restaurant. B...N... s'assoit avec l'appelant et T…P… se place à une autre table. L'objectif est d'observer les caractéristiques des personnages qu'elles voient. T…P... prend des notes, en langue étrangère, dans un calepin.

[126] Après l'opération, T...P... traduit en français les notes qu'elle a prises, rédige le rapport d'enquête et le montre à B...N... et à l'appelant dans une salle du CPF.

[127] Au restaurant, B...N… paie son repas d'une dizaine de dollars et conserve la facture. L'appelant lui rembourse et lui donne au surplus 20 $ pour chacune des deux heures allouées à l'enquête, ce qui représente un total d'environ 50 $. Elle lui demande si elle doit déclarer cet argent pour les impôts, ce à quoi il répond de faire ce qu'elle veut.

[128] En octobre 2007, B...N… participe à une deuxième enquête en compagnie de T…P... et de l'appelant. Celui-ci leur donne rendez-vous vers midi, une journée de travail, devant le restaurant d'un musée. Pendant environ deux heures, assis à une table de ce restaurant ils observent un groupe de personnes. B...N... ne prend pas de notes.

[129] À la suite de l'opération, l'appelant, B...N... et T…P… se rencontrent : les deux femmes décrivent les caractéristiques des personnages qu'elles ont observées et T…P... rédige le rapport.

[130] L'appelant paie B...N…, en argent comptant, 70 $ ou 80 $ pour sa participation à l'enquête, ce qui représente le prix du repas qu'elle a payé, plus 20 $ pour chacune des deux heures consacrées à l'opération.

[131] L'appelant fait subir à B...N… des épreuves psychologiques en lui faisant passer des tests de télépathie et de rapprochement.

[132] L'appelant et B...N… sont debout : il se place à cinq pas de distance d'elle et se rapproche pas à pas. Elle fait signe à T...P…, qui est assise, lorsqu'elle n'est plus confortable et cette dernière le note. L'appelant fait le même exercice avec T…P….

[133] B…N… et T...P... demandent à l'appelant un plan détaillé des projets qu'elles feront, mais il ne leur remet jamais.

[134] À la fin octobre ou début novembre 2007, l'appelant propose à B….N... d'effectuer une enquête dans un bar de danseuses, où ils auront à se comporter comme un couple et à faire réagir une personne en posant un geste pour se faire remarquer. Elle refuse et se retire du projet, car elle trouve que c'est flou et en dehors de ses fonctions. Elle se demande si Mme Hamel, sa supérieure hiérarchique, est au courant.

[135] Dans le cadre de son travail, B….N... doit parfois enquêter et se rendre sur place afin de constater si les biens des débiteurs peuvent être saisis. Au début, elle croit que le projet l'aidera à bien enquêter dans ses dossiers, mais elle remarque par la suite que les enquêtes sont plus *« criminelles »* et qu'elle n'est pas assez formée. Elle ne comprend pas le but et affirme que les enquêtes plus avancées sont effectuées par des enquêteurs spéciaux.

[136] Lors de ses rencontres individuelles avec l'appelant, celui-ci lui pose des questions sur sa vie personnelle : sur son cycle menstruel, sa relation avec son conjoint et sur certaines positions sexuelles.

[137] B...N... n'a pas calculé le nombre d'heures de formation que l'appelant lui a donnée de septembre à novembre 2007. Au début, leurs rencontres ont lieu chaque semaine, mais sont moins fréquentes par la suite. Au départ, elle se réunit avec l'appelant, pendant deux ou trois heures, environ trois fois par semaine.

[138] B...N… signe une plainte de harcèlement psychologique contre l'appelant à la suite de la déposition qu'elle fait à Me Marois. Elle reconnaît sa signature sur le résumé du témoignage (I-18) qui fait partie du rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité). Au début juin 2008, elle part quelques mois en *« burn-out »*.

[139] Contre-interrogée, B...N... affirme que bien qu'elle se demandait si Mme Hamel était au courant des enquêtes, elle n'a pas vérifié auprès d'elle. B...N… voulait voir ce que ça donnerait comme enquête.

[140] Les débiteurs de qui elle perçoit de l'argent peuvent être des individus, des entreprises, des bars et des restaurants. Au besoin, elle est appelée à se rendre sur place.

[141] En ré-interrogatoire, B...N... affirme que l'appelant lui fait des reproches lorsqu'elle se retire du projet. Elle a peur des *« représailles »* et ne va donc pas voir Mme Hamel.

[142] **Mme L…C...** est ARF au CPF depuis novembre 1980. À l'automne 2007, elle est conseillère technique et l'appelant est son supérieur immédiat.

[143] À titre de conseillère technique, elle sert de *« coach »* aux ARF, s'assure que les procédures de Revenu Québec sont conformes, agit comme intermédiaire entre les gestionnaires et les ARF et peut donner de la formation d'une durée de quelques heures.

[144] Selon la témoin, des personnes à l'interne sont embauchées expressément par le CPF pour faire de la formation. Ces gens relèvent du SAT et ont de l'expérience au niveau des ARF. En tant que gestionnaire, l'appelant ne devait pas donner de la formation.

[145] L… C... connaît T…P… et B...N..., car elles travaillent dans le même service qu'elle.

[146] L… C... rencontre Me Marois en mai 2008 relativement à une plainte de harcèlement psychologique faite par T…P... et B...N... contre l'appelant. Elle reconnaît sa signature sur le résumé de témoignage (I-19) qui fait

partie du rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité).

[147] En septembre ou début octobre 2007, L…C... se rend à quelques reprises au bureau de l'appelant, au courant de la même journée, car elle a besoin de lui en tant que supérieur immédiat. À chaque fois, la porte est fermée et T…P. et B...N... s'y trouvent. Elle décide de laisser un message sur la boîte vocale de l'appelant. Celui-ci lui dit, après sa réunion, qu'il a décidé de donner des cours de communication et de commencer par T…P… et B....N… Selon la témoin, la rencontre a duré un minimum de deux heures.

[148] Dans les jours suivants, L...C... doit parler à T…P…, mais ne la trouve pas à son bureau. Elle va voir au bureau de l'appelant et remarque que T...P… et B...N... s'y trouvent.

[149] En contre-interrogatoire, L...C… affirme que les fonctions d'une conseillère technique ressemblent à celles d'une chef d'équipe. Elle ajoute que son bureau est situé à proximité de celui de l'appelant et voit donc ses entrées et sorties.

[150] **Mme J... L…** est agente de bureau au CPF depuis 1989. À ce titre, elle fait des recherches, des assignations de dossiers et vérifie les permis d'absences. En 2007, l'appelant est son supérieur immédiat.

[151] T...P... et B...N. sont ARF, ont comme supérieur immédiat l'appelant et travaillent dans le même service qu'elle.

[152] Selon la témoin, des formateurs désignés donnent la formation au CPF.

[153] Le bureau de J…L… est situé vis-à-vis celui de l'appelant. À l'automne 2007, pendant quelques mois, elle voit T…P… et B...N... dans le bureau de l'appelant. Leurs rencontres ont lieu deux ou trois fois par semaine, la fréquence variant d'une semaine à l'autre, et durent souvent un avant-midi ou un après-midi.

[154] À l'automne 2007, une collègue lui demande où est T…P... J…L... vérifie si T…P… a remis un permis d'absence, ce qui n'est pas le cas. Elle s'informe auprès de l'appelant qui lui demande qui a posé cette question et lui répond que ça ne regarde personne.

[155] J...L... reconnaît sa signature sur le résumé de témoignage (I-20) qui fait partie du rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité).

[156] Contre-interrogée, J…L... affirme qu'elle voit, de son poste de travail, les personnes qui sont dans le bureau de l'appelant, mais n'entend pas leurs conversations.

[157] Selon la témoin, chaque fois que T…P... et B...N... se rendent au bureau de l'appelant, pendant un avant-midi ou après-midi, c'est pour faire de la formation. Elle le sait, car l'appelant le lui a déjà mentionné, parce que T…P... et B… N... lui disent, presque chaque fois, qu'elles y vont pour faire de la formation et constate qu'elles s'y rendent avec des feuilles et des crayons.

[158] Lorsque T…P... et B...N… rencontrent l'appelant pour autre chose que de la formation, elles le lui disent parfois.

[159] À l'automne 2007, J…L... prend connaissance d'une note de l'appelant adressée à toute l'équipe par « *Outlook* » avisant que de la formation serait donnée à l'automne 2007 pour T…P… dans le cadre d'un projet.

[160] En tant qu'agente de bureau, elle remet les permis d'absence vérifiés à l'appelant pour signature. Elle regarde le tableau indiquant les absences et veille à ce que tous les permis soient remplis. Lorsqu'un employé est absent sans permis, ce qui arrive à l'occasion, elle consulte la personne concernée ou l'appelant.

[161] Elle informe parfois l'appelant lorsque des employés quittent le bureau plus tôt que les heures normales, ce qui s'est produit avec B… N….

[162] **M. H… Ca…** est ARF au CPF de Montréal depuis 2000 et, en 2007, l'appelant est son gestionnaire.

[163] À sa connaissance, l'appelant ne donne pas de la formation, ce sont des formateurs ne faisant pas partie de son service qui s'en occupent.

[164] H…Ca… connaît T…P... et B...N… puisqu'elles font partie du même service que lui.

[165] En mars ou avril 2008, il rencontre Me Marois au sujet d'une enquête concernant T…P…. Il reconnaît sa signature sur le résumé de témoignage (I-21) qui fait partie du rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité).

[166] T…P... est sa voisine directe, leurs bureaux sont parallèles. H…Ca… affirme que T…P... et B...N… vont fréquemment dans le bureau de l'appelant à l'automne 2007, soit deux à trois fois par semaine, pendant plus d'un mois. Leurs rencontres sont assez longues, parfois deux heures ou un avant-midi. Il demande à T…P… pourquoi elles vont dans le bureau du gestionnaire et elle répond qu'ils font de la formation et que c'est secret.

[167] En contre-interrogatoire, H…Ca… déclare que des formateurs lui ont donné de la formation pendant deux semaines lors de son entrée en fonction. S'il a besoin d'aide dans un dossier, il consulte les conseillers techniques qui répondent à ses questions.

[168] De son poste de travail, H…Ca… ne voit pas à l'intérieur du bureau de l'appelant et n'entend pas ce qui s'y dit. Il ne peut pas voir qui entre et sort du bureau de l'appelant, sauf s'il se tient debout à son poste de travail.

[169] H…Ca… sait que B....N... et T...P... vont dans le bureau de l'appelant, car cette dernière lui dit. Lorsque T...P… est absente, il le sait étant donné que leurs postes de travail sont à côté et qu'il y a seulement un paravent qui les sépare. Il n'est pas situé près du bureau de B...N…, donc ne voit pas lorsqu'elle est absente.

[170] Il est normal pour les ARF de rencontrer l'appelant à son bureau puisqu'il est leur supérieur immédiat. H…Ca… n'est pas au courant à chaque fois qu'une personne s'y rend.

[171] **M. M... La...** est ARF au CPF de Montréal depuis mars 1992. En 2007, il est enquêteur sur la route pour les autres ARF et l'appelant est son supérieur immédiat.

[172] À titre d'enquêteur, il vérifie si les compagnies opèrent, obtient des rapports et agit comme intermédiaire entre l'entreprise et l'employé chargé du dossier, et ce, afin de déterminer les recours envisageables.

[173] M…La... n'a pas de dossiers personnels. Il va au bureau seulement les lundis afin que les autres ARF lui remettent les dossiers dans lesquels ils ont besoin qu'il y ait enquête.

[174] B....N... et T…P... sont ses collègues et travaillent dans le même service que lui.

[175] À sa connaissance, il est le seul dans son service à faire des enquêtes sur la route, sauf M. F… T… qui a commencé à en faire à la fin 2007.

[176] Les outils de travail de M…La… sont une voiture, un cellulaire, l'accès à certains programmes informatiques et les rapports fournis par les ARF. Son cellulaire lui sert à joindre un ARF s'il a besoin d'informations ou en cas d'urgence, mais il l'utilise rarement.

[177] Environ un mois avant ses vacances commençant à la fin septembre 2007, l'appelant lui demande de rapporter son cellulaire au motif que le ministère doit le remettre à d'autres personnes.

[178] M...La… confirme qu'il n'a pas téléphoné à T…P… ou B…N… le 7 septembre 2007, car, selon la feuille de route (I-23) qu'il remplit chaque jour, il n'avait aucun dossier les concernant et n'avait donc aucun motif pour le faire.

[179] En septembre, octobre ou novembre 2007, lors d'une rencontre avec l'appelant, celui-ci l'informe qu'il travaille sur un projet spécial relatif aux salons de massages et aux bars de danseuses, avec le service des

enquêtes spéciales, T…P... et B….N.., mais qu'il ne peut pas en dire davantage. M…La... trouve ça bizarre, car étant le seul enquêteur sur la route, c'est lui qui a l'habitude de s'en occuper.

[180] Il rencontre Me Jean Marois en mai 2008 pour une enquête concernant deux employées victimes de harcèlement psychologique. M…La… reconnaît sa signature sur le résumé de témoignage (I-24) qui fait partie du rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité).

[181] Contre-interrogé, M…La... affirme qu'il n'a pas besoin du cellulaire du ministère pendant ses vacances, qu'il n'a pas le code pour accéder à la boîte vocale et qu'il n'a jamais demandé à l'appelant de faire réparer le cellulaire, car bien que l'antenne soit brisée, il était fonctionnel.

[182] Il n'a pas vérifié auprès des ARF si certains étaient allés faire des enquêtes sur la route pendant ses vacances.

[183] De façon générale, selon les besoins, il se présente au bureau le lundi en avant-midi. Il fait des comptes-rendus à l'appelant environ une fois par mois, mais il n'y a pas de règle fixe à cet égard.

[184] Il complète sa feuille de route (I-23) chaque jour afin de contrôler son travail, mais il ne la remet pas à ses supérieurs. Il n'a pas de comptes à rendre par rapport à l'utilisation de son temps de travail.

[185] **M. Jean-Marie Labrie** présente un curriculum vitae abrégé (I-25). Il détient un doctorat en mathématiques et a enseigné cette matière pendant douze ans à l'université de Sherbrooke. Il pratique l'expertise de documents depuis 1995 et a effectué quelques stages dans ce domaine.

[186] Il a témoigné de dix à quinze fois devant les tribunaux pour ses expertises en écriture et a réalisé de 50 à 60 expertises.

[187] M. Labrie a fait des études en graphologie, a suivi des sessions de perfectionnement et a participé à des colloques internationaux dans ce domaine. Il est membre de l'Association des Graphologues du Québec dont il a déjà été le président.

[188] La Commission lui reconnaît le statut d'expert en documents.

[189] M. Labrie dépose son rapport (I-26) qu'il a fait à la demande de Me Nancy Lapointe qui travaille avec Me Jean Marois. Cette demande lui est faite le 9 mai 2008 (I-26a).

[190] Son mandat consiste à vérifier si les originaux des deux feuilles de cartable contenant une description de vêtements (I-13) et l'original de la carte de souhaits (I-12), qui ne sont pas signés, ont été écrits par la même personne. Si tel est le cas, il doit comparer ces documents avec les trois documents originaux signés par l'appelant (I-27) afin de déterminer s'ils ont

été écrits par ce dernier. Enfin, il doit étudier les signatures et les sigles des documents.

[191] Il utilise surtout les loupes graduées, précises à 0,1 mm et 0,5 mm près, ainsi que la loupe de table pour comparer les documents.

[192] M. Labrie affirme hors de tout doute scientifiquement raisonnable que les deux feuilles de cartable contenant une description de vêtements (I-13) et la carte de souhaits (I-12) sont écrites par la même personne et ajoute que les ressemblances sont tellement nombreuses que les probabilités sont de 90 % à 95 %. Ces pourcentages sont établis en comparant, à l'aide de colonnes, les ressemblances et différences.

[193] Il en arrive à cette conclusion, car, dans ces deux documents, certaines lettres minuscules sont toujours changées en majuscules, certaines lettres présentent les mêmes caractéristiques, les points sur les « i » et « j » sont toujours mis, il n'y a aucun oubli dans l'accentuation et la ponctuation, l'écriture est très petite, verticale et juxtaposée, le trait est plus net que pâteux, les lettres ont des finales acérées et les mots sont sinueux.

[194] M. Labrie compare les documents I-12 et I-13 avec ceux de I-27 en utilisant les mêmes variables et méthodes. Il remarque que tous les documents ont les mêmes caractéristiques et conclut hors de tout doute scientifiquement raisonnable qu'ils ont été écrits par la même personne, dans une probabilité de 90 % à 95 %.

[195] M. Labrie analyse les trois signatures se retrouvant dans les documents signés par l'appelant (I-27) et note les transformations qu'il y a eu entre 1986 et 2007. Il conclut hors de tout doute scientifiquement raisonnable que ces trois signatures ont été faites par la même personne, dans une probabilité de 75 % à 80 %.

[196] En complément, il étudie également les chiffres présents dans les documents et conclut hors de tout doute scientifiquement raisonnable qu'ils ont été faits par la même personne, dans une probabilité de 80 % à 85 %.

[197] En conclusion finale, M. Labrie affirme hors de tout doute scientifiquement raisonnable que les cinq documents (I-12, I-13 et I-27 en liasse) ont été faits par la même personne.

[198] En contre-interrogatoire, M. Labrie reconnaît qu'une erreur s'est glissée dans le rapport, soit qu'il y a seulement deux signatures qui ont été analysées, et non trois.

[199] Dans le présent cas, il n'a pas fait de tableau compilant les différences et ressemblances pour quantifier les probabilités de ses conclusions, car il y avait trop de ressemblances.

[200] En graphologie, une méthode consiste à faire compléter un texte manuscrit à un individu afin d'en faire l'analyse, mais il ne peut pas dire si cette manière de procéder est meilleure qu'une autre. L'important est que la personne écrive de façon spontanée et naturelle. Plus il y a d'écritures à analyser, meilleures seront les probabilités.

[201] **Mme Jovette Coulombe** est analyste enquêteuse au Service des enquêtes internes de la Direction de la vérification et des enquêtes de Revenu Québec depuis mai 2000.

[202] Ses tâches consistent à analyser le travail d'un employé en procédant à des extractions et en faisant des regroupements entre les numéros de téléphone composés ou reçus, les transactions effectuées, les courriels et l'Internet, et ce, à la suite d'une plainte, d'une dénonciation ou d'un traitement informatique.

[203] Mme Coulombe effectue ces extractions dans les bases de données de Revenu Québec à partir d'un code d'identité qui est propre à chaque employé et à partir duquel il est possible de retrouver tous ses accès à un système informatique.

[204] Chaque fois qu'un employé accède à son ordinateur, il doit entrer son code d'identité et un mot de passe. Lors de la première utilisation, ce mot de passe lui est automatiquement attribué, mais le système requiert par la suite que l'employé le modifie et en détermine un qui est personnel et confidentiel.

[205] Le 19 février 2008, à la suite d'une demande de Mme Hélène Bellisle de la Direction santé et mieux-être, son coordonnateur lui donne le mandat de collaborer avec l'enquêteur externe, Me Jean Marois, dans le but de vérifier les allégations de T.P. contenues dans la plainte de harcèlement psychologique.

[206] Dès le 20 février 2008, elle prépare un plan afin de déterminer quelles extractions pourront être faites et contacte les personnes susceptibles de lui fournir les extractions requises.

[207] Mme Coulombe fait ses recherches à partir des allégations de T… P... (I-31 sous ordonnance de confidentialité) que Mme Bellisle lui a remis. Elle voit à ce que les extractions relatives aux numéros de téléphone, courriels, sites Internet, imputation de temps et entrées et sorties soient effectuées et les analyse.

[208] Mme Coulombe reconnaît être l'auteure du document intitulé *« Corrélations entre les allégations de T...P… et le résultat des recherches »* (I-28), qu'elle remet à Me Marois le 25 mars 2008. Elle explique sa démarche, ainsi que les corrélations qu'elle a faites et ajoute que son rôle consistait

seulement à faire des constats entre les extractions obtenues et les allégations de T… P....

[209] Contre-interrogée, Mme Coulombe fait état de sa scolarité et affirme qu'elle n'a pas de formation spécifique liée aux enquêtes. Elle fournit également des précisions supplémentaires sur la démarche qu'elle a utilisée lors de la confection du document I-28.

[210] **M. R… Lb...** est enquêteur informatique à Revenu Québec depuis une dizaine d'années. Il est comptable agréé, s'est spécialisé dans le domaine de l'informatique depuis environ quinze ans et détient un diplôme de deuxième cycle en cette matière.

[211] Le 13 mars 2008, Mme Coulombe lui envoie par courriel cinq fichiers Word protégés par un mot de passe. En utilisant le logiciel PRTK, spécialisé dans le décryptage et l'obtention de mots de passe, R... Lb... trouve le mot de passe recherché et le transmet à Mme Coulombe.

[212] Le 29 janvier 2009, Mme Coulombe lui remet une disquette (I-29) et il en fait des copies identiques à l'aide d'un logiciel spécialisé dans la reproduction de médias. Il prend préalablement la précaution de tirer le *« carreau noir »* se trouvant sur la disquette originale afin d'empêcher l'écriture de données et de s'assurer qu'il n'y ait aucune modification. R... Lb… fait ce même exercice avec les trois copies. Il ajoute que l'action de tirer le *« carreau noir »* est réversible.

[213] Contre-interrogé, R… Lb... précise qu'advenant que le *« carreau noir »* soit repoussé, il est possible de réécrire sur la disquette.

[214] En ré-interrogatoire, R... Lb... ajoute qu'il est formel relativement au fait que les copies soient conformes à l'original et que tout ce qui est sur celui-ci, que ce soit visible ou non, a été transféré.

[215] **Mme Hélène Bellisle** est coordonnatrice organisationnelle en matière de harcèlement psychologique à Revenu Québec. Au moment des évènements, elle est conseillère et son rôle consiste à traiter les plaintes de harcèlement psychologique en appliquant la Politique organisationnelle PO-19 et le cadre de référence préliminaire (I-30 onglet 3).

[216] Lorsqu'une plainte de harcèlement psychologique est déposée, elle rencontre d'abord le plaignant pour prendre connaissance de ses allégations et lui expliquer la manière dont sa plainte sera traitée.

[217] Mme Bellisle procède ensuite à l'analyse de la recevabilité pour déterminer si la plainte est sérieuse et si l'obligation d'agir de Revenu Québec est engagée. Elle résume les allégations et évalue si cela pourrait constituer du harcèlement psychologique tenant pour acquis que les faits soient avérés. Par la suite, elle rencontre une deuxième fois le plaignant afin de valider le résumé des allégations et lui faire part de son analyse. Si

elle considère comme non recevable la plainte, son intervention prend alors fin.

[218] Lorsque la plainte est jugée recevable, Mme Bellisle rencontre le mis en cause pour lui lire le document contenant les allégations et son analyse, ainsi que le gestionnaire qui s'occupera de la situation.

[219] À la suite d'un appel téléphonique de T…P... le 30 novembre 2007, Mme Bellisle rencontre celle-ci pour une première fois le 10 décembre 2007. T…P... lui explique alors la situation qu'elle vit.

[220] Le 9 janvier 2008, Mme Bellisle rencontre une deuxième fois T...P… pour l'informer que sa plainte est recevable et complète le document portant sur la recevabilité de la plainte pour y inclure les nouvelles allégations dont lui fait part la plaignante.

[221] Le 14 janvier 2008, Mme Bellisle remet le document final sur la recevabilité de la plainte de T…P... (I-31 sous ordonnance de confidentialité) à Mme Hamel et Mme Mireille Côté, conseillère en relation professionnelle responsable du dossier. Elles décident alors qu'une enquête administrative est requise. Mme Bellisle confie le mandat de sa réalisation à Me Marois, le 14 février 2008. Elle lui remet une copie de son analyse de recevabilité (I-31 sous ordonnance de confidentialité), ainsi que quelques documents et une disquette que T...P... lui avait fournis.

[222] Le délai d'un mois est attribuable au fait que les modalités de collaboration entre l'enquêteur externe et les enquêtes internes devaient être établies. Au surplus, Mme Bellisle rencontre l'appelant, le 25 janvier 2008, pour lui lire le document sur la recevabilité de la plainte (I-31 sous ordonnance de confidentialité). Celui-ci ne fait alors aucun commentaire.

[223] Le 18 mars 2008, Me Marois lui téléphone pour l'informer que B...N… décide de déposer personnellement une plainte. Mme Bellisle ouvre un dossier, mais ne juge pas pertinent de refaire une analyse de recevabilité puisque les mêmes faits avaient été traités avec T...P… et que l'enquête était déjà en cours.

[224] Au début juin 2008, Me Marois soumet son rapport à Mme Bellisle. Des rencontres ont lieu le 11 juin 2008 avec T…P… et B...N…, ainsi que le 13 juin 2008 avec Mme Lise Hamel, afin de leur faire part des conclusions du rapport.

[225] Mme Bellisle offre à l'appelant de le rencontrer le 13 juin 2008 pour lui présenter les résultats de l'enquête, mais celui-ci décline l'invitation.

[226] Contre-interrogée, Mme Bellisle affirme qu'elle détient un diplôme de premier cycle en psychologie et de deuxième cycle en service social.

[227] Après avoir jugé la plainte recevable, Mme Bellisle et Mme Hamel discutent de la possibilité de trouver une solution à l'amiable, mais compte tenu du sérieux des allégations, elles décident de procéder directement à une enquête administrative.

[228] Selon le témoin, lorsque l'appelant prend connaissance du document sur la recevabilité de la plainte (I-31 sous ordonnance de confidentialité) le 25 janvier 2008, il semble trouver la situation difficile.

[229] Mme Bellisle précise que lors d'une analyse de recevabilité, elle présume que ce qui est dit par le plaignant est vrai. Elle n'examine pas les éléments de preuve et ne rencontre pas de témoins.

[230] Mme Bellisle admet qu'elle ne connaît pas la version des faits de B...N... et ne la rencontre pas avant de juger sa plainte recevable, et ce, étant donné que Me Marois est déjà en contact avec elle et que le dossier présente un contexte particulier.

[231] Selon le témoin, la conjointe de l'appelant l'a appelée pour lui faire part de son inquiétude relativement à l'état de santé de ce dernier. Plus tard, Mme Bellisle laisse un message dans la boîte vocale de la conjointe de l'appelant pour l'informer que si celui-ci avait besoin de soins, il pouvait se prévaloir du Programme d'aide aux employés.

[232] Un seul rapport d'enquête a couvert les deux plaintes de harcèlement déposées par T…P... et B...N….

[233] **Me Jean Marois** est avocat au sein de sa propre société qui est spécialisée en prévention et règlement des différends hors du forum judiciaire. Depuis 17 ans, il *« cultive la fonction de tiers neutre »* en agissant, entre autres, comme enquêteur ou médiateur. Il est également chargé de cours au programme de Prévention et règlement des différends de l'Université de Sherbrooke depuis plus de quatre ans et assume la présidence de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec depuis deux ans.

[234] À la demande de Mme Bellisle, Me Marois intervient dans le dossier de l'appelant à titre d'enquêteur. En décembre 2007, Mme Bellisle lui remet l'analyse de recevabilité (I-31 sous ordonnance de confidentialité). Il dispose d'un délai d'environ trois mois pour effectuer l'enquête.

[235] Me Marois présente son rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) et explique la méthodologie utilisée. Son mandat consiste, en premier lieu, à prendre connaissance de la plainte. En deuxième lieu, il recueille la preuve testimoniale et documentaire, soit en rencontrant les plaignantes, ainsi que l'appelant, et en consignant leurs témoignages par écrit. Me Marois identifie par la suite les témoins utiles pour corroborer les versions contredites des témoignages, et ce, en se

basant sur les allégations. Il procède ensuite à l'analyse des témoignages selon les critères de ce qui constitue une plainte fondée ou non au sens de la politique organisationnelle PO-19 (I-30).

[236] Lorsque complété, il remet à Mme Bellisle son rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) contenant ses conclusions quant au bien-fondé ou non de la plainte et donne à la gestion un rapport faisant état, le cas échéant, de ses recommandations, lesquelles ne peuvent porter sur des mesures administratives ou disciplinaires.

[237] Me Marois rencontre T…P… les 26 et 27 février 2008, B...N… le 18 mars 2008 et l'appelant les 1er et 6 mai 2008. Il demande à ce dernier de le voir une troisième fois pour authentifier une disquette (I-29) dont il est l'auteur présumé, mais celui-ci refuse et ne souhaite plus participer au processus pour des raisons de santé. Entre le 11 mars et 15 mai 2008, 18 témoins ont également été rencontrés.

[238] Lorsqu'une personne témoigne, Me Marois prend des notes au fur et à mesure afin de confectionner un résumé de témoignage. Le témoin lit le résumé, apporte les rectifications nécessaires, authentifie chacune des pages et signe le document. Les résumés de témoignages sont généralement signés sur place à la fin de la rencontre, mais il arrive parfois que ce soit fait à des dates ultérieures.

[239] Me Marois est l'enquêteur principal et bénéficie du support des enquêtes internes lorsque requis. L'analyse de recevabilité (I-31 sous ordonnance de confidentialité) leur est transmise afin que ce service identifie le type de données utiles à l'enquête.

[240] Lorsque Me Marois reçoit la disquette (I-29) de T…P…, il demande aux enquêtes internes de trouver le mot de passe permettant d'accéder au contenu, qui s'avère être le nom du chat de T…P…. Me Marois considère cet élément digne d'intérêt, car T...P… lui a dit que l'appelant appréciait beaucoup son chat.

[241] Me Marois fait des rencontres de rétroaction post enquête afin de divulguer ses conclusions, et ce, avec chaque plaignante, ainsi qu'avec Mme Hamel. Toutefois, l'appelant ne s'est pas présenté à la rencontre prévue, quoique dûment invité.

[242] Contre-interrogé, Me Marois explique qu'il est souvent seul lors des entrevues, mais qu'un adjoint peut parfois l'accompagner. L'entrevue n'est pas menée sous forme d'interrogatoire. Me Marois aide plutôt le témoin à bâtir sa propre déclaration en lui posant des questions. Ce dernier a le temps de penser, de lire le résumé et d'apporter des modifications. Il signe toujours son résumé devant Me Marois. Le témoin ne fait pas de déclaration solennelle avant de donner sa version des faits.

[243] Me Marois affirme qu'il préfère généralement voir le plaignant et le mis en cause avant de rencontrer les autres témoins. Dans le présent dossier, l'appelant ne peut le voir à la date prévue pour des raisons de santé, il rencontre donc les témoins cités par la plaignante avant d'avoir recueilli son témoignage. Les personnes citées par l'appelant sont par la suite rencontrées et des compléments de témoignages sont également obtenus.

[244] **M. S...V…** est économiste de formation et agit à titre de chef d'équipe de l'équipe de planification et de reddition de comptes du service des ressources informationnelles et financières à Revenu Québec depuis 2005.

[245] Son service est responsable de faire la planification des activités opérationnelles du CPF, ainsi que d'en faire le suivi en cours d'année.

[246] S…V... reconnaît avoir préparé, en février et mars 2008, les tableaux produits à l'aide des données se trouvant dans le système de données de gestion (I-28). On y voit les heures travaillées selon les mois et le code d'activités que l'employé, dans le présent cas T…P..., a inscrit sur sa feuille de temps. C'est le gestionnaire responsable de l'employé ou un substitut qui vérifie ces inscriptions.

[247] La personne peut modifier sa feuille de temps tant qu'elle ne l'a pas transmise à son gestionnaire ou substitut pour validation. Cette transmission peut être faite à tout moment, mais est généralement effectuée le vendredi.

[248] Par le biais du système informatique, il peut savoir quel employé n'a pas transmis sa feuille de temps.

[249] En contre-interrogatoire, S…V... admet ne pas avoir vérifié qui avait approuvé les heures inscrites dans le document I-28.

[250] **M. Ja... Pa...** est technicien en administration à Revenu Québec depuis juin 2003. En 2008, il travaille au service de gestion des immeubles, qui est responsable de gérer les demandes d'aménagement et de sécurité des locaux de la région de Montréal, et ses fonctions consistent à gérer la sécurité.

[251] Tous les employés de Revenu Québec possèdent une carte d'accès, qui leur permet généralement d'accéder seulement au bureau où ils travaillent. Pour qu'une carte autorise un employé à entrer au Complexe Desjardins alors qu'il n'y travaille habituellement pas, une demande doit avoir été faite en ce sens.

[252] Un employé qui ne travaille pas au Complexe Desjardins et dont sa carte d'accès ne lui permet pas d'y accéder doit se faire délivrer un laissez-passer temporaire émis par un agent de sécurité au poste de garde.

[253] Les informations relatives à un laissez-passer, notamment le nom de l'employé, la date d'émission et les heures d'entrée et de sortie, sont conservées dans une base de données USL située sur les serveurs de Revenu Québec.

[254] Ja... Pa... explique comment lire l'extraction de la base de données des laissez-passer (I-28) qu'il a préparée à la demande de Mme Jovette Coulombe des enquêtes internes.

[255] Contre-interrogé, Ja... Pa... reconnaît qu'aucune vérification n'est faite quant à savoir si la personne qui utilise la carte d'accès est le réel détenteur. Il ajoute que l'agent de sécurité vérifie l'identification d'un employé qui demande un laissez-passer avec sa photo et les informations qui sont dans le système.

[256] **M. F…T...** est chef de service du service de soutien administratif et technique pour le CPF de la direction régionale de Montréal depuis novembre 2008. Il a toutefois occupé l'intérim de ce poste depuis juin 2008 et a auparavant travaillé en collaboration avec l'ancien gestionnaire.

[257] Le rôle de son service est de supporter la mission du CPF en étant notamment responsable de l'accueil des visiteurs, de la distribution du courrier et de la coordination de la formation.

[258] Au niveau de la formation, son service procède à la cueillette des besoins auprès des gestionnaires, prépare les formations à partir de matériels et des orientations de l'organisation et diffuse la formation.

[259] En 2007, l'appelant ne fait pas partie de l'équipe de formateurs qui existe au sein de son service.

[260] L'application ministérielle « *Je forme* » est en place depuis 2007 et sert à assurer un suivi de la formation. Avant l'implantation de ce système, une base de données développée à l'interne sur l'Intranet était utilisée. Celle-ci contenait toutes les formations effectuées par les employés.

[261] D'une part, cette nouvelle base de données permet à la coordonnatrice de la formation et à son technicien en administration, ainsi qu'au gestionnaire du service de soutien administratif et technique d'inscrire les formations et de les modifier. Elle sert, d'autre part, à convoquer les employés à des formations et permet à ceux-ci d'y accéder en mode consultation.

[262] À la fin de l'hiver ou au début printemps 2008, il prépare le panorama de consultations pour les formations d'employés (I-28) à la demande de Lise Hamel. F…T... décrit comment il a procédé et affirme que toutes les formations données à ces employés se trouvent sur le document (I-28).

[263] En contre-interrogatoire, F…T… déclare que c'est seulement les formations auxquelles T…P… a participé qui apparaissent sur le document I-28, car le technicien compile les feuilles de présence à la suite d'une formation et met le tableau à jour si un employé ne se présente pas à un cours.

PREUVE DE L'APPELANT

[264] À la demande de l'appelant, T…P... témoigne à nouveau.

[265] Dans le cadre de sa fonction d'ARF, T...P... peut faire des enquêtes sur une base volontaire. Elle a déjà eu une carte d'enquêteur qu'elle a remise à l'appelant il y a quelques années : en 2007, elle n'en a pas.

[266] Ses absences en 2007 sont constituées de ses jours de vacances autorisés par l'appelant, auxquelles s'ajoute une banque de congés maladies, qu'elle a épuisée. Il peut être arrivé qu'une réduction de salaire soit effectuée pour l'équivalent d'une journée de maladie.

[267] La tenue de son temps se fait par l'entrée des données pertinentes dans le programme destiné à cette fin dans son ordinateur. Elle saisit la date, le code et le nombre d'heures, exercice qui doit habituellement être exécuté quotidiennement et envoyé à J…L…, agente de bureau, le vendredi. Le système ne lui permet pas d'y revenir pour apporter des modifications.

[268] Selon elle, le temps ainsi compilé représente toute la formation et le travail pour une semaine.

[269] Vers le début de décembre 2007, T…P... parle des évènements qu'elle vit tout d'abord à Mme Carole Tremblay, psychologue.

[270] Elle a l'habitude d'aller prendre une consommation le jeudi avec deux ARF qui ont déjà été dans son département, soit Jb…Cb… et V... Cc.... Elles sont accompagnées de J… L..., agente de bureau. Lors de ces soirées, des questions lui sont posées sur la formation et sa présence dans le bureau de l'appelant. T…P... répond que c'est pour des dossiers.

[271] À l'automne 2007, T…P... consulte un clairvoyant dont la carte professionnelle lui avait été transmise dans son courrier. Elle le consulte à plusieurs reprises, à tous les jours ou une fois la semaine. Il devient quelqu'un de très proche qui a beaucoup de facilité à parler aux gens. C'est elle qui lui rend visite quelques fois.

[272] En décembre 2008, elle se désiste de son grief. Son déménagement, les frais de changement de numéro de téléphone, de même que ceux reliés aux services d'une psychologue lui ont été remboursés. Les journées de vacances et de maladies ont été créditées.

[273] **M. Guy Ouellette** est gestionnaire à Revenu Québec depuis 2001.

[274] Il est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires obtenu en 1992 à l'UQAM.

[275] Il occupe différents emplois à titre occasionnel à la CSST, à la Société des Alcools du Québec et à Revenu Québec entre 1983 et 1987.

[276] En 1988, il entre à Revenu Québec comme ARF à titre permanent. Ses fonctions consistent alors à recouvrer les sommes d'argent dues par les entreprises au ministère du Revenu.

[277] En plus de sa formation universitaire, il assiste à des cours de gestion donnés par l'École Nationale d'administration publique (ENAP).

[278] Ensuite, il suit une formation aux HEC sur la psychopathologie organisationnelle dont l'objectif vise à identifier les problématiques dans un groupe de personnes.

[279] À cette même école, il participe à une autre formation sur les techniques de réunion intitulée « *Les 6 chapeaux Bonneau* ».

[280] Alors qu'il est affecté aux enquêtes spéciales à Revenu Québec, l'appelant suit plusieurs autres formations sur les techniques d'interrogatoire en milieu criminalisé, sur la cyber criminologie, écoute électronique et interception de communication informatique et, enfin, sur la filature et infiltration données par la Sûreté du Québec. Il en a été de même avec la GRC concernant les crimes liés au télémarketing.

[281] Dans ses fonctions d'ARF, l'appelant doit percevoir les sommes dues à Revenu Québec par deux types de clientèle soit l'individu et l'entreprise.

[282] Chez l'individu, soit le particulier qui n'est pas dans les affaires, on perçoit l'impôt des particuliers selon la loi fiscale.

[283] Au niveau de l'entreprise, qu'il s'agisse d'individus dans les affaires, de sociétés de personnes ou de sociétés par actions, assujettis au paiement de l'impôt, l'ARF doit également recouvrer la T.V.Q., la T.P.S., la retenue à la source et l'impôt. En ces cas, selon les lois fiscales, le prélèvement peut-être hebdomadaire, bimensuel ou mensuel. Il doit s'assurer que toutes les créances soient perçues.

[284] Comme ARF, il a eu à aller sur la route faire des enquêtes de perception afin de prendre connaissance des actifs ou, par exemple, de négocier des ententes. Au besoin, il s'est rendu dans les ventes en justice en raison de l'intérêt à négocier la valeur de la dette.

[285] De son point de vue, se débrouillant très bien dans ses fonctions, il s'est vu confier des mandats de formation. Le premier étant relié à

l'implantation du système DIR permettant de gérer toute forme de déclarations fiscales. On passait du microfilm à la « *micronumérisation* ». Il a dispensé la formation à tous les percepteurs et gestionnaires de la grande région de Montréal.

[286] En 1997, l'appelant, toujours ARF, devient l'un des premiers conseillers techniques au bureau de Montréal. À ce titre, ses fonctions s'apparentent à celles d'un chef d'équipe, mais se distinguent par l'absence de contrôle de personnel.

[287] En 1999, il réussit un concours d'agent de gestion financière, poste de niveau professionnel à titre d'enquêteur et se retrouve à la direction des enquêtes fiscales pour la direction des enquêtes spéciales pour Revenu Québec à Montréal.

[288] Le mandat de cette direction, à l'époque, est de traiter tout dossier qui présentait des indices de fraude dans le cadre fiscal.

[289] La fonction d'agent vérificateur consiste à s'assurer de la conformité des livres du débiteur par rapport à ce qui est déclaré à Revenu Québec alors que l'enquêteur doit déceler la fraude fiscale.

[290] L'appelant a eu à traiter et finaliser un dossier d'envergure qui a nécessité une enquête interne et sur le terrain. Il s'agissait d'un stratagème de fraude mis en place en utilisant les services postaux de Postes Canada visant à réclamer le remboursement de T.V.Q. et T.P.S. sous de faux noms.

[291] Pour la première fois, il est en contact avec des gens du crime organisé et commence à travailler à un autre niveau. Il connaît l'intimidation, fait émettre des mandats de perquisition en vue de recueillir la preuve à être soumise au tribunal.

[292] Il a eu à mener des enquêtes sur des employés de Revenu Québec en collaboration avec le service des enquêtes internes. Pour ce faire, il a eu à travailler avec la journalisation des téléphones entrants et sortants et la journalisation des entrées et sorties. Il est familier avec ces activités.

[293] L'appelant qui travaille entre 70 et 90 heures semaine exerce ces fonctions jusqu'en 2001.

[294] En septembre ou octobre 2001, il devient gestionnaire au Service administratif et technique (SAT) au CPF à Montréal, poste qu'il occupe de façon intérimaire.

[295] Le mandat du service dont il est responsable consiste à donner le support informatique à l'ensemble du CPF de Montréal, à assurer le développement informatique, la gestion et la coordination de l'information, la gestion budgétaire des ressources matérielles et de l'accueil.

[296] En 2007, l'appelant est titularisé cadre 5 et devient gestionnaire du service H au CPF à Montréal, situé au moment des évènements au 1600 boulevard René-Lévesque Ouest. Il gère 25 à 27 employés.

[297] Ce service ainsi désigné a pour mandat d'assurer la perception avec recours communément appelé PAR. Lors de l'émission d'une cotisation, la majorité des contribuables paient à la réception de l'avis. Dans le cas contraire, le dossier est envoyé dans le service de l'appelant qui mettra en œuvre les étapes permettant de percevoir la créance.

[298] À l'aide d'un plan (I-7 en liasse, onglet 9 pièce n°5 sous ordonnance de confidentialité), l'appelant identifie et décrit la situation de son bureau de même que ceux d'autres ARF, dont celui de T…P... et B....N.… Son bureau est constitué d'une immense fenêtre presque de plain-pied et qui donne sur le bâtiment du Service de police de la Ville de Montréal. L'entrée principale de l'immeuble du CPF se situe sur la rue Guy, mais on peut y accéder par le boulevard René-Lévesque.

[299] Il décrit davantage les lieux en déposant une photographie (A-16) qu'il a prise de l'édifice dans lequel est situé le CPF. La cafétéria des employés est située au rez-de-chaussée; une carte d'accès est nécessaire pour la fréquenter et aller sur les étages. Enfin, il analyse la configuration des lieux en renvoyant au plan (I-7 en liasse, onglet 9 pièce n°5 sous ordonnance de confidentialité).

[300] En 2007, ses effectifs se composent de 26 ARF et d'un agent de bureau.

[301] Ses relations avec ses employés sont très bonnes, affirmation qu'il fonde sur ses fiches d'évaluation. D'ailleurs, l'embauche d'une firme extérieure avec mandat d'évaluer le climat de travail a confirmé cet état de fait par des applaudissements alors qu'il est présent dans la salle.

[302] Ses relations avec T...P... et B...N… sont très bonnes jusqu'en novembre 2007 quand il entend parler le ou vers le 18 décembre 2007 de rumeurs le concernant par deux de ses employées.

[303] Il est question de grief susceptible d'être déposé contre lui, de relations sexuelles avec ses employées contre des promotions, d'attouchements. Il est très surpris.

[304] Cette même journée, il appelle sa supérieure Mme Lise Hamel à qui il parle des évènements. Elle accepte de le rencontrer. Il lui explique ce qu'on lui a rapporté. Il est perturbé. Elle lui suggère d'attendre.

[305] Le 19 ou le 20 décembre 2007, Mme Hamel le rencontre pour l'informer qu'elle a reçu un grief et une plainte de T...P… le concernant. Elle qualifie la situation de grave et l'invite à contacter quelqu'un de l'Association des cadres.

[306] Il est en vacances du 21 décembre 2007 au 14 janvier 2008, après avoir avisé par courriel Mme Hamel que son retour prévu pour le 7 janvier n'était pas possible. Son état de santé s'était détérioré et il avait consulté une psychologue spécialisée dans les problèmes de gestion.

[307] À son retour le 14 janvier, Mme Hamel l'informe qu'elle a rencontré les employés de son service afin de remettre « les pendules à l'heure ».

[308] Le ou vers le 25 janvier 2008, il prend connaissance de la plainte dirigée contre lui, par T.P. lors d'une rencontre avec Mme Hélène Bellisle. À cette occasion, il est question de la plainte en harcèlement psychologique et en violence (I-7 en liasse, onglet 8, pièce n°1 sous ordonnance de confidentialité) qu'il a lui-même déposée durant les fêtes, contre une de ses employées C… Pb..., présumée être la source des rumeurs qui circulaient. Elle va examiner cette plainte. Mme Hamel en reçoit une copie.

[309] Lors de cette rencontre, il fait la lecture du document dans lequel est consignée la plainte de T…P…. Il réserve ses commentaires. Il espère que le gros bon sens va l'emporter. Il est très fatigué et reste sans voix.

[310] Bien qu'il ait confirmé qu'ultérieurement il rencontrerait Mme Bellisle avec une personne de l'Association des cadres, il y a renoncé. Celle-ci l'avise qu'un enquêteur externe entrera dans le dossier. Il contacte son Association pour savoir quoi faire et continue de travailler.

[311] Mme Bellisle l'avise par courriel que Me Jean Marois va communiquer avec lui vers la mi-mars, moment qui coïncide avec son relevé provisoire.

[312] La première rencontre avec Me Marois a lieu le 1er mai 2008 et la seconde, le 5 ou le 6 mai 2008.

[313] Mme Hamel convoque l'appelant à son bureau le 14 mars 2008 et lui remet la lettre de relevé provisoire qu'elle motive par la tenue de l'enquête. Elle lui demande de remettre sa carte d'identité et d'accès. Jusqu'à cette date, il s'est présenté au travail bien qu'un certificat médical l'autorise à s'absenter. Il n'a pas suivi les conseils de son médecin.

[314] Me Nancy Lapointe, collaboratrice de Me Marois, envoie une lettre (A-17) à l'appelant le 7 avril, le convoquant à une entrevue administrative le 14 ou le 16 avril 2008 qui est reportée à sa demande. Des certificats médicaux (A-18 en liasse) au nombre de 7, justifiant son invalidité pour la période débutant à la fin janvier jusqu'à la fin juillet 2008 sont émis. Six seront produits à l'employeur.

[315] Plusieurs échanges de courriels (A-19 en liasse) entre Me Marois et l'appelant reportent successivement des rencontres fixées le 9 avril 2008, le 14 avril 2008 et le 16 avril 2008. L'appelant se dit incapable de participer à l'enquête, car sa médication doit être ajustée. Il dit comprendre de M^{e}

Marois que s'il ne se présente pas à la rencontre fixée le 1er mai, la plainte qui le vise sera considérée comme fondée. Il se présente donc le 1er mai.

[316] L'appelant a compris que B...N... avait également déposé une plainte lors de sa rencontre avec Me Marois. Il n'en a jamais pris connaissance et Mme Bellisle ne lui en a pas parlé.

[317] En juin 2008, Mme Bellisle l'informe que sa plainte n'est pas retenue (A-21).

[318] Plusieurs courriels (A-20 en liasse) sont échangés entre Mme Bellisle et l'appelant afin de fixer une date de rencontre avec Me Marois pour lui faire part des conclusions de l'enquête. Il refuse cette rencontre sur la perception de la partialité qu'il dit exister chez Mme Bellisle et Me Marois.

[319] L'appelant considère qu'un chien aurait été mieux traité que lui. Des rumeurs de toutes sortes ont circulé, sa réputation a été atteinte et il n'a pas eu l'occasion d'expliquer correctement son point de vue. Il a voulu y mettre un terme en refusant la rencontre.

[320] Il évoque les échanges de courriels (A-21 en liasse) entre Mme Bellisle et lui relativement à sa plainte de harcèlement psychologique contre C…Pb... le 4 janvier 2008 et qu'il a amendée le 13 mai 2008 pour y ajouter T…P... et B...N…. Il décline ainsi la proposition d'une rencontre suggérée par Mme Bellisle qui souhaite lui expliquer sa position.

[321] Le 24 juillet 2008, l'appelant est invité à une rencontre d'équité procédurale à laquelle assiste Me Martine Doré, représentante de l'Association des cadres, Mme Lise Hamel et M. Claude Provencher, sous-ministre adjoint. Un compte-rendu de cette rencontre est dressé (I-8).

[322] Le 30 juillet 2008, il doit se présenter à une rencontre qui se tient au bureau de Revenu Québec au Complexe Desjardins. Mme Hamel, M. Provencher sont présents. On lui remet la lettre de congédiement (A-4).

[323] L'appelant reconnaît avoir préparé un projet d'enquête pour soumettre au BLEF, sans avoir de mandat spécifique de l'employeur pour ce faire.

[324] Ce projet a débuté en 2005 pour donner suite au travail fait à l'époque à la Direction des enquêtes spéciales. Il avait connaissance de certaines informations qui pouvaient être utiles dans un cadre de lutte à l'évasion fiscale.

[325] Cette enquête qu'il entreprend consiste à cueillir des informations pour retracer toutes les entreprises de la grande région de Montréal qui travaillent dans le secteur des services personnels identifiés par le BLEF et où la récupération fiscale serait importante et rentable pour les deux paliers de gouvernement soit Revenu Québec et Revenu Canada.

[326] Ce secteur d'activités économiques est peu traité, car le BLEF a d'autres priorités. Pourtant, selon l'appelant, il y a beaucoup de travail au noir, c'est-à-dire par économie parallèle, dont on estime qu'une grande partie des sommes ne sont pas déclarées. On peut le voir dans les travaux d'enquêtes et de vérifications de la direction générale de la vérification dont relèvent les enquêtes spéciales.

[327] Il l'a lui-même constaté comme ARF alors qu'il travaillait des dossiers liés aux domaines de la restauration, des bars et dans un secteur connexe. Cette concentration de dossiers permettait une plus grande efficacité compte tenu du profil à risque de ce secteur qui compte peu ou pas d'actifs d'où la difficulté de percevoir les créances. Il en veut pour exemple les salons de coiffure, les salons de massages, les salons de soins. Cette expertise permettait d'agir rapidement et d'appliquer des mesures radicales comme la fermeture d'entreprises.

[328] L'appelant s'attardait donc à compiler les données sur les services personnels soit tous les endroits où l'on donne des soins tels : spa, massothérapie, centres de beauté, manucure, épilation, salon de coiffure dans la grande région de Montréal.

[329] Il cherchait ainsi à identifier toutes les entreprises, qu'elles soient annoncées dans les pages jaunes ou les petites annonces, par Internet ou autres, afin de s'assurer que celles-ci produisent leurs déclarations à Revenu Québec.

[330] Pour opérer, ces entreprises, même illicites, doivent être enregistrées au bureau du registraire des entreprises et détenir un permis de la Ville de Montréal. Ainsi, la banque principale de données devient celle du bureau du registraire.

[331] Tout en cumulant ces informations, il devait s'assurer que ces entreprises soient toujours en activité, car il s'agit d'un secteur très changeant.

[332] La déclaration de l'entreprise produite au bureau du registraire lui donnait un ordre de grandeur au niveau des employés et il complétait par téléphone la cueillette d'informations afin d'établir le nombre de personnes qui pouvait y travailler.

[333] Après avoir compilé l'information sur les activités d'entreprises de services personnels, il en a fait une évaluation quantitative en terme financier.

[334] Il n'a pas eu le temps de la présenter à Mme Hamel qui aurait dû approuver ce projet avant de le soumettre au BLEF.

[335] Aucun employé n'a participé à ce travail. Il l'a fait seul en grande partie à la maison et, quelques fois, sur l'heure du dîner au bureau ou durant les pauses.

[336] L'appelant reconnaît sur la pièce I-28 onglet 2, confectionnée par Mme Coulombe, le numéro de téléphone de T…P... à qui il a téléphoné le 23 novembre 2008. La première série d'appels figurant sur le document la concerne. Les autres numéros sont probablement reliés à son travail d'enquête. En principe, il a fait la vérification de ces appels.

[337] Il dépose un document « *Analyse de conciliation* » (A-22 en liasse) qu'il a élaboré dans un ordre chronologique de dates, à partir du témoignage de Mme Coulombe et de la pièce I-28 onglet 2 intitulée « *Corrélations entre les allégations de T...P... et le résultat des recherches »*.

[338] L'appelant analyse ces deux documents et fait ressortir qu'il obtient des informations différentes lorsqu'il recherche sur le moteur *Google* les mêmes numéros de téléphone que ceux relevés par Mme Coulombe. Il n'y retrouve pas les connotations à caractère sexuel qu'elle cite. Selon lui, ces éléments ne devraient pas y figurer même s'il a toutefois observé une certaine concordance entre ces pièces.

[339] La réalisation du mandat initié par l'appelant se reflète dans la compilation des données apparaissant aux pièces I-28 onglet 2 et A-22. Généralement, les appels sont faits sur l'heure du dîner ou dans les plages de pause.

[340] Aucun temps de travail n'a été utilisé pour la réalisation de ce mandat, car l'appelant n'a jamais parlé de cette enquête à T...P… et B...N…. Elles n'ont pas été impliquées dans le cadre du projet à soumettre au BLEF.

[341] Jamais l'appelant n'a demandé à T…P… et à B...N… de participer à des enquêtes.

[342] Dans le cadre de ses fonctions, l'ARF peut effectuer des enquêtes liées à la perception impliquant une visite à l'établissement du débiteur pour évaluer les actifs.

[343] L'appelant ne croit pas que T…P... et B…N… se soient déplacées pour aller faire des enquêtes sur place, car il avait concentré ce travail dans les mains de deux personnes soit M…La… et F...T.... Les autres ARF pouvaient leur confier leur dossier ou aller eux-mêmes sur place.

[344] C'est le ministère du Revenu qui rémunère les enquêteurs. L'appelant n'a jamais remis de montant d'argent à T…P… et B...N.... Pour toutes dépenses encourues dans le cadre de leur fonction, c'est le remboursement des frais par le compte de dépenses habituel qui est autorisé par le gestionnaire.

[345] En aucune occasion, il n'y a lieu de faire des paiements en argent.

[346] La formation est offerte aux employés, il n'a jamais été question de l'imposer. Sans exception, les formations se font toujours sur une base volontaire. Il a effectivement donné une formation sur la communication et l'enquête sur place à T…P... et B...N… qui composaient le 1er groupe. Quelques semaines plus tard, il a fait de même avec le 2e groupe.

[347] À la suite de la réorganisation des services en 2007, plus de 50 % de son personnel a changé. L'appelant évalue les employés à former et observe des carences en communication et négociation chez T…P… et B...N…, cette dernière ayant également des difficultés au niveau des procédures de perceptions avancées.

[348] Après avoir examiné leur compétence, il rencontre individuellement chacune des personnes. Dans le cas de T…P..., la rencontre a lieu en juillet ou août 2007 après celle relative à l'évaluation de son rendement en juin. Il lui propose la formation pour acquérir plus de connaissances, T…P… est emballée, elle accepte immédiatement.

[349] Il en est de même pour B...N… à qui il propose du « *coaching* » au niveau des dossiers afin de l'aider à devenir professionnelle, poste pour lequel elle a essuyé quatre refus.

[350] Au deuxième groupe, il donne la même formation mais intègre des éléments spécifiques propres aux fonctions de conseillers techniques qu'ils souhaitent devenir.

[351] La formation de T…P... et B...N... débute à la mi-août 2007 et se termine abruptement en octobre 2007 à la suite d'un différend les opposants.

[352] L'appelant évalue la durée de cette formation pour chacune d'elle à 22 heures.

[353] C'est à l'aide de deux systèmes de statistiques que les employés cumulent l'information justifiant leurs heures de travail (perception, etc.) ou encore leurs absences, c'est ce qui correspond au Système de perception intégré des créances soit le SPIC qui est un système particulier au CPF.

[354] Les employés complètent leurs heures journalièrement, sinon à la fin de la semaine, lesquelles sont transmises électroniquement à la personne autorisée à valider ces heures, soit le gestionnaire ou son substitut, en l'occurrence J…L…, agente de bureau.

[355] C'est à l'occasion des évaluations du rendement, soit une fois par année, que l'appelant voit les feuilles de temps. Aucun moyen mécanique n'est en place pour le mesurer. Il n'y a pas d'horodateur, pas de poinçon,

pas de signature de présence. Il s'agit d'un rapport de confiance. La convention collective interdit de mesurer les entrées et les sorties.

[356] Il existe un cahier de compilation du service H (A-12), service de l'appelant, qui est complété par J…L…, l'agente de bureau du service. L'appelant le consulte au besoin. Il est avisé directement de l'absence de l'employé et en informe l'agent de bureau qui en fait mention dans le cahier. À son retour d'absence, l'employé doit remplir un permis que doit signer l'appelant.

[357] La formation offerte par l'appelant à T…P... et B....N... est fondée sur des volumes. L'un qui provient de l'ENAP et l'autre de Revenu Québec. Il les a envoyés à Me Marois (I-7 en liasse, onglet 6, GO-3.1, sous ordonnance de confidentialité).

[358] Il a donc adapté la formation qu'il s'apprêtait à donner, car initialement dédiée à des gestionnaires. Les tests psychologiques qu'il a administrés à T…P... et B...N… se retrouvent dans l'un de ces volumes (I-7 en liasse, onglet 6, GO-3.7 sous ordonnance de confidentialité).

[359] L'appelant n'a jamais été au domicile de T...P…, de B...N… ou de tout autre employé, mis à part une activité de méchoui.

[360] Il explique qu'après la formation, soit à partir du 30 octobre, T…P... s'est présentée à son bureau en fin de journée et s'est assise, la mine déconfite, lui disant qu'elle n'avait plus rien à attendre de la vie et s'est mise à pleurer. L'appelant ne savait pas quoi faire. Il l'a écoutée, l'a laissée se calmer et lui a parlé du Programme d'aide aux employés (PAE). Elle lui a demandé s'il la prenait pour une folle. L'appelant dit qu'il a observé des signes de détresse et que T… P... tenait un discours incohérent et bizarre. Il l'a écoutée pendant une heure 15 minutes puis a mis fin à la conversation lui conseillant de se reposer.

[361] L'appelant n'a posé aucune question sur la vie privée de T...P..., il en a été de même pour les deux ou trois autres rencontres où c'est uniquement celle-ci qui parlait.

[362] En ce qui concerne B...N..., il n'y a jamais ce genre de conversation avec elle si ce n'est que des sujets qui se discutent au travail, par exemple, la description d'un spectacle. Il ne pose pas de question sur la vie privée des gens parce que lui-même n'aime pas qu'on l'interroge à ce sujet; il est très réservé.

[363] L'appelant n'a jamais incité une, deux ou plusieurs employées à aller dans des salons de massage. Dans le cadre de son projet d'enquête pour le BLEF, il cumulait exclusivement des informations. Il n'a jamais demandé à des employés de faire ces enquêtes.

[364] Il n'a pas demandé à T...P... d'effectuer deux enquêtes secrètes. À sa connaissance, ces enquêtes n'ont pas été faites. Même lorsqu'il était aux enquêtes spéciales, ce n'était pas la façon de procéder. C'est littéralement dangereux et stupide. C'est la meilleure façon de se brûler selon lui. Il prend pour exemple le deuxième salon de massage au-dessus du « *Bar …* » où la connotation de ce qui est là est curieuse, pour ne pas dire autre chose. Il est inutile, selon lui, d'aller se faire masser pour obtenir de l'information.

[365] L'appelant n'a pas l'habitude d'assister à des défilés de vêtements que cela soit de T…P…, B...N... ou qui que ce soit en vêtements quelconques.

[366] Au niveau des enquêtes, le déguisement est quelque chose d'extrêmement rare et se fait par des personnes spécialisées dans le domaine.

[367] Lors des enquêtes de perception l'ARF doit s'habiller de façon normale. Il doit s'identifier comme une personne du ministère du Revenu et au besoin, montrer sa carte d'enquêteur avec une photo.

[368] L'appelant a adressé une série de courriels (A-23 en liasse) à tout son service afin d'obtenir qu'une personne se propose pour assurer la mise en place du site Web de même que de l'entretien du système. T…P... répond le 20 novembre 2009 qu'elle décline l'offre qu'il lui aurait faite à ce sujet le 16 novembre. Il ne comprend pas, car il a fait un appel à tous.

[369] Lors de son voyage à Québec, c'est Mme La…Ta… qui a procédé à la réservation du train pour un départ le 26 novembre à 16 heures et un retour le 28 novembre à 13 h 10.

[370] Il en a été de même pour la réservation de « *l'hôtel …* » à Québec pour deux nuits. À cette occasion, une carte d'accès au bureau du ministère du Revenu à Québec a été émise. Enfin, l'appelant dépose un extrait de son agenda électronique confirmant sa rencontre à Québec (A-24 en liasse).

[371] L'appelant dépose une compilation des appels au téléphone sans fil au service H (A-11). Ainsi, lorsqu'un débiteur téléphone à un ARF absent du bureau, la personne compose le 0 et c'est le téléphone sans fil qui prend le relai et l'ARF désigné prend l'appel. Il doit consigner la date, l'heure, l'information et les commentaires reliés à cet appel.

[372] « *L'hôtel …* » étant à une dizaine de minutes de marche de la Gare du Palais, il constituait un point central des rencontres auxquelles il devait assister, la première à l'hôtel Loews Le Concorde et la seconde, au ministère du Revenu sur le boulevard Charest.

[373] L'appelant n'a rien retiré personnellement des enquêtes, dites secrètes, de l'administration de la formation et du travail qu'il a réalisé au niveau de la compilation des données pour le BLEF.

L'ARGUMENTATION

de l'intimé

[374] S'appuyant sur l'article 22 de la Loi, l'intimé fait valoir que le relevé provisoire des fonctions de l'appelant était justifié par l'urgence de la situation. Les informations préliminaires sur l'avancement de l'enquête concernant les plaintes de harcèlement psychologique communiquées à Mme Hamel, supérieure immédiate de l'appelant, laissaient croire que ce dernier pouvait constituer un danger pour ses employés.

[375] Il plaide qu'aucune preuve n'est venue contredire la situation d'urgence concernant la sécurité des employés.

[376] De son point de vue, l'appel contestant le relevé provisoire des fonctions de l'appelant doit donc être rejeté.

[377] Au regard du premier motif de congédiement (A-4), qui en compte sept, l'intimé soutient que la preuve administrée démontre le bien-fondé de l'allégation selon laquelle l'appelant a préparé et initié un mandat « *d'enquêtes secrètes* » pour lequel la direction aurait travaillé avec la police et avec la participation de deux employées.

[378] Il rappelle les témoignages de T…P... et B...N... rendus devant la Commission, qu'il invite à examiner à la lumière du résumé de la version des faits donnée par ces deux témoins lors de l'enquête menée par un tiers, Me Marois. Ces résumés de témoignage (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) peuvent être pris en compte dans l'appréciation de la crédibilité à leur accorder.

[379] L'intimé renvoie la Commission au courriel du 26 novembre 2007 de T…P... (I-14) adressé à l'appelant. Celle-ci annonce sa décision de ne plus vouloir faire d'enquêtes et veut également arrêter les analyses psychologiques. Ce document, qui n'est pas remis en question, démontre selon lui que de tels évènements sont survenus.

[380] Le compte-rendu (I-8) de la rencontre d'équité procédurale rédigée par Mme Hamel reflète le contenu de cette rencontre et la nature des échanges à cette occasion.

[381] Selon lui, cette pièce n'est pas remise en cause et contient les questions posées à l'appelant lors de cette rencontre, lesquelles sont reprises une à une sous forme d'affirmations dans la lettre de congédiement (A-4).

[382] L'intimé fait valoir que l'existence du mandat d'enquêtes secrètes, visé au premier motif de congédiement est confirmé par le témoignage de M…La..., employé du CPF. L'appelant lui aurait dit qu'en septembre/octobre 2007 il réalisait un mandat impliquant les « *enquêtes spéciales* », T… P... et B...N… sur les salons de massages. Ce témoin a également reconnu le résumé et un complément de son témoignage (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) donné à Me Marois.

[383] Quant au deuxième motif de congédiement relié à l'utilisation du temps de travail de l'appelant dans la réalisation de ce mandat « *d'enquêtes secrètes* », l'intimé reprend certains des éléments de preuve précédemment invoqués et renvoie particulièrement la Commission à la pièce I-28, notamment à l'onglet 2. Il attire son attention sur le nombre impressionnant d'appels téléphoniques provenant du poste de l'appelant et faits dans différents commerces reliés au domaine de la massothérapie et des massages érotiques.

[384] L'onglet 3 de cette même pièce est d'une importance capitale selon l'intimé. D'une part, il comporte le relevé des laissez-passer attribués à l'appelant et à T…P... pour le Complexe Desjardins, endroit où ils n'avaient normalement pas à se rendre pour l'exercice de leurs fonctions régulières. D'autre part, ce document n'est pas contredit.

[385] L'intimé prend également appui sur l'onglet 5 qui relève les réservations de salles au Complexe Desjardins. Il ajoute que ce document est régulièrement produit par Mme Jovette Coulombe, enquêteuse au service des enquêtes internes à Revenu Québec.

[386] Il fait ressortir de l'extrait de l'historique de consultation d'Internet (onglet 12) effectué par l'appelant, les nombreux sites Internet que celui-ci a visités pour la période pertinente, en 2007, et qui viseraient son mandat « *d'enquêtes secrètes* ». Ces sites concernent notamment, la massothérapie et les massages érotiques. Plusieurs consultations visent des sites reliés aux états de santé (santé mentale, psychologique, etc.).

[387] L'utilisation du temps de travail de deux employés de la direction pour la réalisation « *d'enquêtes secrètes* » a été démontrée par la preuve, selon l'intimé, sur laquelle il s'est déjà attardé. De son point de vue, ce troisième motif de congédiement est au surplus fondé sur la pièce I-28 onglet 15 constitué du registre d'utilisation du cellulaire du CPF qui doit être examiné en corrélation avec le registre d'utilisation du cellulaire de T…P… (I-11) pour les dates du 7 et 20 septembre 2007. De plus, les fiches d'assiduité (I-22) de M.L. pour les 7 et 20 septembre 2007, de même que sa feuille de route (I-23) pour le mois de septembre révèlent qu'il ne travaillait pas à ces dates ou qu'il n'avait pas de rapport professionnel avec T.P.

[388] L'intimé revient sur le témoignage de Mme Hamel qui, de son point de vue, prouve qu'une enquête qui devait se dérouler à Québec a avorté. À ce sujet, il renvoie aussi au registre des appels téléphoniques de l'appelant (I-28, onglet 2) et à la confirmation de réservation d'hôtel et de train (A-24) pour celui-ci.

[389] La participation à des activités de formation non requises, imposée à T…P... et B...N… par l'appelant, quatrième motif de congédiement est, selon l'intimé, non seulement supportée par le témoignage de celles-ci, mais également par l'admission faite à ce sujet par l'appelant au début de l'instruction de ses appels.

[390] Il renvoie également au témoignage de Mme Hamel qui a expliqué qu'il n'appartenait à l'appelant de donner de la formation, de même qu'aux dépositions de L…C… (I-19), J… L... (I-20) et H…Ca... (I-21) qui ont tous observé que les rencontres de l'appelant avec T…P… et B...N… duraient de nombreuses heures et plusieurs fois par semaine durant la période visée.

[391] L'intimé fonde également sa prétention sur le nombre d'heures comptabilisées en formation pour T…P... et B...N… (I-28, onglet 13) par rapport aux autres employés de même que sur le fait qu'aucune formation officielle au ministère du Revenu ne correspond à ces heures (I-28, onglet 9).

[392] Il rappelle à la Commission que l'appelant a remis à l'enquêteur Me Marois, qui a admis l'avoir reçue, une volumineuse documentation (I-7 en liasse, onglet 6 sous ordonnance de confidentialité) comportant au moins 200 pages qu'il reconnaît avoir utilisée pour donner de la formation à ses deux employées.

[393] L'intimé soutient que la disquette (I-29), dont le contenu est imprimé à l'onglet 17 de I-28 démontre clairement la nature particulière de la formation donnée et est éloquente. Il ajoute que le témoignage de T…P… a révélé que cette disquette lui a été remise à sa demande par l'appelant à la suite de son courriel (I-14) dans lequel elle l'avise qu'elle veut cesser les enquêtes et la formation. Elle l'a remise à Me Marois ou à Mme Bellisle sans être capable de la lire, car protégée par un mot de passe.

[394] L'intimé fait valoir que le cinquième motif de congédiement, lié à l'administration de tests psychologiques sur les lieux de travail et même au domicile d'une des employées, de même que les analyses psychologiques auxquelles l'appelant a procédé, est prouvé.

[395] Il rappelle le témoignage de T…P... qui a identifié un test psychologique (I-10) auquel elle a répondu. Selon l'intimé, T...P… et B...N... ont également exposé à la Commission la nature des tests psychologiques,

de télépathie et de réaction à la proximité auxquels elles ont été soumises et qui ne doivent pas faire partie d'une formation régulière au ministère du Revenu.

[396] L'intimé argumente que la disquette (I-29), dont le contenu est reproduit à la pièce I-28, comporte plusieurs documents dont l'un de 25 pages (onglet 17) qui relève les réponses et résultats donnés par T...P... et B...N... Selon lui, beaucoup de thèmes se recoupent de même que des dates de rencontre (onglet 12). Des liens peuvent être établis et découlent notamment du témoignage de Mme Jovette Coulombe.

[397] Il renvoie la Commission au courriel de T…P... (I-15) qui réclame un livre à l'appelant intitulé « *Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même* » et à la réponse de celui-ci.

[398] La participation d'une employée à une « *enquête secrète* » dans deux salons de massages différents du centre-ville correspond au sixième motif de congédiement de l'appelant qui, selon l'intimé, a été démontré notamment par le témoignage de T...P... et le résumé de celui-ci (I-16).

[399] À ce sujet, l'intimé attire plus particulièrement l'attention de la Commission sur le calendrier d'absences (I-28, onglet 6) de l'appelant, document produit lors du témoignage de Mme Jovette Coulombe et sur le procès-verbal (I-28, onglet 7) dressé à la suite de cette réunion, pièce qu'il compare avec le relevé des laissez-passer (onglet 3) de ces derniers.

[400] L'intimé fait valoir que le septième motif de congédiement est bien-fondé. De son point de vue, la demande de l'appelant à T…P… de défiler devant lui avec divers vêtements au domicile de celle-ci est prouvée par son témoignage et celui de B...N….

[401] Il renvoie également à l'expertise graphologique, non contredite, réalisée par M. Jean-Marie Labrie, qui confirme que l'écriture apparaissant sur la liste de vêtements (I-13) remise par T...P… à l'enquêteur est bien celle de l'appelant.

[402] L'intimé plaide que la crédibilité de l'appelant, qui nie les évènements reprochés, est gravement affectée par les différentes contradictions de la preuve qu'il relève.

[403] Il soutient que le rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) élaboré par Me Marois doit être admis en preuve par la Commission, car l'essentiel des éléments qu'il contient a été produit devant elle par les témoins habilités à le faire.

[404] L'intimé fait valoir que la gravité des agissements de l'appelant a provoqué une rupture définitive du lien de confiance qui doit exister entre l'employeur et un employé justifiant la mesure qu'il a prise. Il renvoie la Commission à la doctrine[1] et aux décisions[2] sur lesquelles il s'appuie.

[405] Il conclut en requérant le rejet des appels.

de l'appelant

[406] L'appelant fait valoir que le rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) élaboré par Me Jean Marois ne peut être admis en preuve, car il constitue du ouï-dire. Selon lui, la valeur probante de ce document demeure discutable même s'il est déposé lors du témoignage de l'enquêteur, ce dernier n'ayant pas une connaissance personnelle des faits qu'il rapporte. Il renvoie la Commission à plusieurs décisions[3].

[407] Il plaide que le relevé provisoire des fonctions de l'appelant a lieu immédiatement après que Mme Hamel ait rencontré l'enquêteur Me Marois et selon la recommandation de Mme Bellisle. Cette mesure, selon lui, repose sur le témoignage d'une seule personne T...P….

[408] Il soutient que l'appelant a tout d'abord été condamné et qu'ensuite seulement, la preuve démontrant le bien-fondé de cette sanction est recherchée. Il s'appuie sur les pièces I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité, I-28 et I-29 dont il conteste l'admissibilité en preuve, le texte de la disquette n'ayant pas été identifié par l'auteur présumé, l'appelant, ni par un autre témoin.

[409] De son point de vue, cette pièce qui aurait été confectionnée par l'appelant sert de base à tout le processus y incluant le rapport de l'enquêteur Me Marois (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) qui s'appuie sur celle-ci.

[410] À l'aide d'un tableau qu'il dépose à la Commission, l'appelant analyse la pièce I-28 et ses onglets. Au regard de l'onglet 7, il commente les heures inscrites par T…P... et B...N... pour un dîner au « *restaurant … »* qu'il interroge, car la première a indiqué 6 heures et la seconde 7 heures.

[411] Quant à l'enquête dans un salon de massage au-dessus du « *Bar …* », il renvoie au dossier d'assiduité de T…P... (A-10) et à l'onglet 4 de I-28 pour constater que le code correspondant à l'utilisation d'un crédit horaire (I22) y est inscrit pour les dates du 20 et 24 septembre 2007, ce qui signifie du temps compensé et non de la formation reliée à cette enquête.

[412] L'appelant renvoie à l'onglet 8 de I-28, que Mme Coulombe dit ne pas être fiable et compare les onglets 1 et 9 pour constater que les périodes de formation indiquées par T...P… et B...N... ne couvrent pas la même période, ces heures étant de plus difficilement conciliables avec l'onglet 13.

[413] L'appelant dépose également un tableau qui est une conciliation des absences de T…P... pour les années 2006 et 2007 et de B....N..., pour l'année 2007 (A-10 et I-28 onglet 4). Il constate qu'il y a peu de différence

au niveau des absences entre les deux années pour la première employée, alors que les jours d'absences pour celles-ci en 2007 se ressemblent.

[414] L'appelant plaide que Mme Coulombe a admis que dans ses recherches, elle remonte toujours trois ans avant les évènements.

[415] L'appelant rappelle qu'il a admis avoir fait plusieurs consultations sur Internet et par téléphone afin de constituer un dossier pour démontrer au BLEF que certaines catégories de commerces, notamment ceux qui pratiquent du massage, sont susceptibles d'entraîner des pertes fiscales. Il attendait de se constituer un bon dossier et renvoie aux pièces A-22 et A-23.

[416] Outre les admissions déjà faites, l'appelant renvoie au rapport d'enquête de Me Marois (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) particulièrement à l'onglet 6, qui comporte des documents desquels il s'est inspiré pour donner sa formation. Il les reconnaît.

[417] L'appelant reconnaît que c'est à son initiative personnelle qu'il a constitué un dossier pour remettre au BLEF. Il croyait qu'il y avait moyen d'aller chercher de l'argent.

[418] L'appelant soutient que la preuve a démontré que c'est souvent le soir, à l'heure du midi ou lors des pauses qu'il a effectué la collecte de données. Ce qu'il a d'ailleurs admis.

[419] Il argumente que ses deux employées avaient particulièrement besoin de formation concernant les enquêtes reliées à leurs fonctions ou qui en faisaient partie. D'ailleurs, il a donné de la formation à d'autres membres de son équipe durant la même période.

[420] L'appelant fait valoir qu'il n'a rien imposé, mais a plutôt invité les employés qui étaient volontaires à participer à la formation. Il s'appuie sur le courriel de T…P... (I-14) pour démontrer que lorsqu'elle a manifesté son intention d'arrêter, la formation a cessé immédiatement.

[421] Il plaide que les tests psychologiques administrés sont identifiés dans le rapport d'enquête (I-7 en liasse, G...O… sous ordonnance de confidentialité). Il n'a pas forcé les employées à y participer. Elles pouvaient abandonner la formation quand elles le voulaient. Ce qu'elles ont fait. Selon lui, il ne peut s'agir d'abus.

[422] Il soutient que les deux enquêtes présumées dans les salons de massages décrites par T…P… constituent la pire façon de procéder, il s'agit d'une question de logique.

[423] L'appelant plaide, comme il en a d'ailleurs témoigné, que les enquêtes ne s'effectuent jamais en se costumant.

[424] Il soutient qu'il n'a retiré aucun profit de ces évènements alors que T…P... et B...N... auraient reçu de l'argent comptant sans le déclarer à l'impôt. De son point de vue, elles n'ont rien reçu ou elles ont fraudé leur employeur.

[425] L'appelant fait valoir qu'il a un dossier disciplinaire vierge et demande l'annulation du congédiement en l'absence d'une cause juste et suffisante à son appui. Le respect de la progression des sanctions doit selon lui trouver application. Il renvoie à la doctrine[4] et à des décisions[5].

[426] Il demande à la Commission d'accueillir ses appels.

Réplique

[427] En réplique, l'intimé soutient qu'au moment où l'employeur relève provisoirement l'appelant de ses fonctions, Mme Coulombe est déjà au dossier et en rapport avec Mme Bellisle.

[428] Il fait valoir qu'il aurait été facile pour l'appelant, lors de la rencontre de l'équité procédurale, ou encore lors de son témoignage devant la Commission, de déposer le dossier qu'il disait constituer pour le BLEF.

[429] Il plaide que, contrairement à ce que soutient l'appelant, les plaintes qu'il a formulées concernant le harcèlement dont il se disait victime ont été traitées et analysées. À ce sujet, il renvoie aux pièces A-19 à A-21.

LES MOTIFS DE LA DÉCISION

Admissibilité du rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité)

[430] Lors de l'instruction des appels, l'appelant s'est opposé au dépôt du rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) au motif qu'il constituait du ouï-dire et en cela, n'obéissait pas à la règle de la meilleure preuve. La Commission a accueilli cette objection réservant toutefois la possibilité à l'auteur du document de le produire devant elle et aux signataires de déclarations, de dépositions ou d'autres documents, de faire de même.

[431] La Commission doit maintenant décider de la recevabilité de cette pièce en preuve.

[432] Dans l'exercice de sa fonction d'adjudication, la Commission détient le pouvoir d'accepter tout mode de preuve. À ce sujet, l'article 13 du Règlement sur les appels à la Commission de la fonction publique (c. F-3.1.1, r.0.1.1) prévoit ce qui suit :

> **13.** La Commission a le pouvoir d'accepter tout mode de preuve. Elle peut refuser toute preuve qui n'est pas pertinente ou qui n'est pas de nature à servir les intérêts de la justice.

[433] Par ailleurs, les moyens de preuve et la recevabilité de ceux-ci sont énoncés au Code civil du Québec, dont les articles pertinents prescrivent respectivement ce qui suit :

> **2843.** Le témoignage est la déclaration par laquelle une personne relate les faits dont elle a eu personnellement connaissance ou par laquelle un expert donne son avis.
>
> Il doit, pour faire preuve, être contenu dans une déposition faite à l'instance, sauf du consentement des parties ou dans les cas prévus par la loi.
>
> **2869.** La déclaration d'une personne qui ne témoigne pas à l'instance ou celle d'un témoin faite antérieurement à l'instance est admise à titre de témoignage si les parties y consentent; est aussi admise à titre de témoignage la déclaration qui respecte les exigences prévues par le présent chapitre ou par la loi.
>
> **2870.** La déclaration faite par une personne qui ne comparaît pas comme témoin, sur des faits au sujet desquels elle aurait pu légalement déposer, peut être admise à titre de témoignage, pourvu que, sur demande et après qu'avis en ait été donné à la partie adverse, le tribunal l'autorise.
>
> Celui-ci doit cependant s'assurer qu'il est impossible d'obtenir la comparution du déclarant comme témoin, ou déraisonnable de l'exiger, et que les circonstances entourant la déclaration donnent à celle-ci des garanties suffisamment sérieuses pour pouvoir s'y fier.
>
> Sont présumés présenter ces garanties, notamment, les documents établis dans le cours activités d'une entreprise et les documents insérés dans un registre dont la tenue est exigée par la loi, de même que les déclarations spontanées et contemporaines de la survenance des faits.
>
> **2871.** Lorsqu'une personne comparaît comme témoin, ses déclarations antérieures sur des faits au sujet desquels elle peut légalement déposer peuvent être admises à titre de témoignage, si elles présentent des garanties suffisamment sérieuses pour pouvoir s'y fier.
>
> **2872.** Doit être prouvée par la production de l'écrit, la déclaration qui a été faite sous cette forme.
>
> Toute autre déclaration ne peut être prouvée que par la déposition de l'auteur ou de ceux qui en ont eu personnellement

> connaissance, sauf les exceptions prévues aux articles 2873 et 2874.

[434] À l'analyse de ces dispositions se dégage le principe selon lequel la déposition du témoin des faits doit se faire à l'instance et être l'objet, le cas échéant, d'un contre-interrogatoire permettant l'application de la règle de la meilleure preuve.

[435] En outre, la preuve par ouï-dire est en principe prohibée, la valeur du témoignage produit par l'adversaire ne pouvant être vérifiée par le contre-interrogatoire.

[436] En l'occurrence, l'avocat-enquêteur Me Jean Marois, a déposé le rapport (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) devant la Commission. Il a expliqué son mandat, la méthodologie appliquée pour mener son enquête, de même que ses rencontres avec toutes les parties impliquées et les rapports qu'il a eus avec celles-ci. Il a été contre-interrogé.

[437] En application des règles analysées plus avant, la preuve est faite à la Commission qu'une enquête a été effectuée et qu'un rapport en a résulté. À ce stade, elle n'en tire aucune inférence.

[438] Mais il y a plus. De nombreuses personnes rencontrées par l'enquêteur à qui elles ont donné leur version des faits sont venues témoigner devant la Commission après avoir fait l'affirmation solennelle. De plus, elles ont reconnu et identifié le résumé et/ou complément de leur témoignage consigné au rapport litigieux : il s'agit notamment de T… P..., B...N..., Lise Hamel, J… L..., Jovette Coulombe, H…Ca..., M…La… et L...C.... Elles ont toutes subi le contre-interrogatoire.

[439] De l'avis de la Commission, les exigences conditionnant l'admissibilité d'un tel rapport en preuve sont satisfaites. Non seulement une majorité de témoins a déposé devant elle, mais d'autres ont également été entendus, incluant l'appelant qui a d'ailleurs renvoyé la Commission à certains documents qu'il a lui-même transmis à Me Marois.

[440] Bien que la Commission considère d'abord la preuve testimoniale et documentaire qui a été administrée devant elle pour rendre sa décision sur le fond, elle est d'avis que la preuve, s'il en reste, d'une déclaration par ouï-dire, présente dans le rapport d'enquête (I-7 en liasse, sous ordonnance de confidentialité) est acceptable, si l'on peut s'y fier. Voici comment s'exprime la Cour suprême à ce sujet :

> « Le critère de "fiabilité" […] dépend des circonstances dans lesquelles la déclaration en question a été faite. Si une déclaration qu'on veut présenter par voie de preuve par ouï-dire a été faite dans des circonstances qui écartent considérablement la possibilité que le déclarant ait menti ou commis une erreur, on peut dire que la

> preuve est “fiable”, c’est-à-dire qu’il y a une garantie circonstancielle de fiabilité. » [6]

[441] En l’espèce, ce rapport de plusieurs centaines de pages comporte, en plus, différents relevés d’appels téléphoniques, d’absences, d’heures de formation, d’heures d’entrées et de sorties, de même que d’autres données recueillies, en cours d’enquête, par l’avocat-enquêteur, ses collaborateurs et Mme Jovette Coulombe, enquêteuse au Service des affaires internes à Revenu Québec, aidée également dans sa recherche par d’autres enquêteurs et techniciens spécialisés de son ministère.

[442] La Commission, qui n’est pas liée par les conclusions de ce rapport, l’accepte en preuve et y aura recours dans la mesure où les parties auront fait de même. Cependant, il lui appartient d’apprécier la valeur probante et la crédibilité de l’ensemble des dépositions et des documents produits devant elle.

Relevé provisoire des fonctions

[443] Le 13 mars 2008, l’appelant est relevé provisoirement de ses fonctions en vertu de l’article 22 de la Loi et des articles 15 et 16 du Règlement sur l’éthique et la discipline dans la fonction publique (c. F-3.1.1, r.0.3) qui prévoient respectivement ce qui suit :

> **22.** Tout fonctionnaire peut, conformément aux exigences prescrites par règlement, être relevé provisoirement de ses fonctions afin de permettre à l’autorité compétente de prendre une décision appropriée dans le cas d’une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu’il s’agisse d’un manquement à une norme d’éthique ou de discipline, ou d’une infraction criminelle ou pénale.
>
> **15.** Un écrit constatant la décision de relever provisoirement un fonctionnaire de ses fonctions doit être expédié ou remis à ce fonctionnaire dans les 2 jours ouvrables qui suivent celui où cette décision a été rendue.
>
> Cet écrit doit indiquer au fonctionnaire son recours et la procédure permettant l’exercice de ce recours.
>
> **16.** Sous réserve des conditions de travail applicables, le traitement du fonctionnaire est maintenu pendant qu’il est relevé provisoirement de ses fonctions.

[444] L’appelant conteste cette mesure car, selon lui, il est déjà condamné alors que la preuve motivant un tel geste n’est pas recueillie.

[445] Mme Hamel aurait, de son point de vue, agi précipitamment, immédiatement après qu’elle ait rencontré l’enquêteur Me Marois.

[446] La Commission n'est pas de cet avis.

[447] En effet, l'employeur faisait face à une situation très particulière dans laquelle un cadre et des employées étaient impliqués.

[448] *Prima facie*, les allégations soulevées donnaient à penser que des évènements graves et potentiellement dangereux s'étaient produits, permettant même de questionner la sécurité des employées.

[449] Mme Hamel a convaincu la Commission que la décision de relever provisoirement l'appelant n'a pas été prise à la légère, mais plutôt à la lumière des échanges qu'elle a eus avec l'avocat-enquêteur Me Marois et avec Mme Bellisle. La preuve non contredite révèle cet état de fait et démontre de plus que Mme Hamel pouvait avoir de bonnes raisons de croire que la situation prévalant dans le milieu de travail pouvait compromettre la sécurité des employées, l'enquête devant alors être menée en l'absence de l'appelant.

[450] La Commission considère que le relevé provisoire des fonctions de l'appelant est bien-fondé.

Congédiement

[451] Le congédiement de l'appelant est fondé sur sept motifs reliés directement à la tenue « *d'enquêtes secrètes* », hors du cadre de ses fonctions.

[452] Ainsi, on lui reproche tout d'abord d'avoir initié et préparé un mandat « *d'enquêtes secrètes* » que la Direction générale du centre de perception fiscale et des biens non réclamés aurait à travailler en collaboration avec la police, enquêtes pour lesquelles il aurait demandé la participation de T...P... et B...N… pour la période de mars à novembre 2007.

[453] En deuxième lieu, ce mandat d'enquêtes secrètes se serait réalisé à même son temps de travail, de juillet à novembre 2007.

[454] Au regard de ces deux premiers motifs, l'appelant a procédé à l'admission suivante :

> « L'appelant a débuté la préparation d'un projet pour soumettre au BLEF, relativement à l'évasion fiscale, impliquant notamment des salons de massages. Pour ce faire, l'appelant a procédé à des consultations en partie durant ses heures de bureau, et cela ne faisait pas partie d'un projet spécifique qui lui était confié. »

[455] Dans son témoignage, il ajoute que ce projet a débuté en 2005 à la suite du travail fait à l'époque à la Direction des enquêtes spéciales. Il visait à retracer toutes les entreprises de la grande région de Montréal qui

travaillent dans le secteur des services personnels identifiés par le BLEF, lequel avait, selon lui, d'autres priorités.

[456] Il s'est donc attardé à compiler les données sur les services personnels, c'est-à-dire tous les endroits où l'on donne des soins : spa, manucure, salon de massages et autres dans la grande région de Montréal. Il a fait une évaluation financière des sommes susceptibles d'être recouvrées, après avoir recueilli toute l'information sur les activités d'entreprises personnelles, mais n'a pas eu le temps de la présenter à sa supérieure immédiate, Mme Hamel, qui aurait dû approuver ce projet avant de le soumettre au BLEF.

[457] Selon lui, aucun employé n'a participé à ce travail qu'il a fait seul et majoritairement à la maison et, quelquefois, sur l'heure du dîner au bureau ou durant les pauses.

[458] Le troisième motif vise l'utilisation du temps de travail de deux employées qu'il a requis de participer à ces enquêtes de juillet à novembre 2007.

[459] Les quatrième et cinquième motifs concernent l'abus d'autorité de l'appelant à titre de gestionnaire en imposant à T...P... et B...N... de participer à des activités de formation non requises, en leur faisant passer des « *tests psychologiques* » et en procédant à des « *analyses psychologiques* » poussées.

[460] À ces deux motifs, l'appelant répond par une admission suivant laquelle il a préparé et dispensé de la formation à des employés, alors qu'il ne détenait pas de mandat spécifique pour ce faire.

[461] Enfin, les deux derniers motifs soulèvent l'abus d'autorité de l'appelant, d'une part, lorsqu'il incite une de ses employées à participer à une « *enquête secrète* » dans deux salons de massage et, d'autre part, lorsqu'il demande à l'une d'elles de défiler devant lui avec divers vêtements, à son domicile.

[462] Compte tenu de la singularité de cette affaire, et des particularités qu'elle comporte, la Commission traitera dans sa décision de l'ensemble des évènements mis en preuve ainsi que de leur séquence en raison du chevauchement de certains de ceux-ci.

[463] Il ressort de la preuve que le ou vers le mois de mars 2007, l'appelant convoque T…P... à son bureau afin de lui parler d'un nouveau mandat dont il est responsable et qui vise à créer un groupe d'enquêteurs qui travailleront avec la police sur des dossiers de fraude et « *de crimes en cravates* ».

[464] En juillet de la même année, T…P… est de nouveau convoquée au bureau de l'appelant où elle apprend que B...N... travaillera avec elle.

D’autres rencontres auront lieu avec celle-ci et l’appelant au cours de ce mois afin de préciser la nature du mandat impliquant de la formation et des rencontres éventuelles avec les policiers.

[465] L’appelant a déjà préparé un projet pour le BLEF afin de lutter contre l’évasion fiscale. Il y a travaillé en partie durant ses heures de bureau. Il en est de même pour la formation.

[466] Or, il reconnaît n’avoir reçu aucun mandat spécifique pour exercer ces activités et la preuve ne révèle pas davantage de mandat général ou inhérent.

[467] Au surplus, Mme Hamel a témoigné qu’aucun mandat n’avait été confié à l’appelant pour réaliser ce genre d’enquête qui relève du Service des enquêtes spéciales à Revenu Québec. D’ailleurs, il ne donne pas suite à son invitation, le 7 septembre 2007, à soumettre son projet dans le cadre des activités de recherches et de développement pilotées par le BLEF (I-7 en liasse, GO-10 sous ordonnance de confidentialité), pas plus qu’il ne dépose, lors de la rencontre d’équité procédurale, le 24 juillet (I-8) ou à l’audition devant la Commission un projet ayant pour but de contrer l’évasion fiscale.

[468] Il en est de même pour la formation qu’il dispense personnellement à T...P... et B...N... Sa supérieure a remis en question cette activité qui n’est pas du ressort de l’appelant, mais bien du SAT. F...T…, chef de ce service, a expliqué que leur rôle est de supporter la mission du CPF en étant responsable notamment de la coordination de la formation. Or, il s’avère que l’appelant ne fait pas partie de l’équipe de formateurs qui existe au sein de son service.

[469] Paradoxalement, l’appelant rejette toute prétention selon laquelle il aurait représenté à T…P… et B...N... qu’il était responsable de la réalisation « *d’enquêtes secrètes* » menées en collaboration avec la police et qu’elles auraient été tenues.

[470] Pourtant, ces deux employées se sont présentées devant la Commission et ont affirmé le contraire. T…P… a décrit comment son supérieur immédiat a introduit ce sujet, faisant miroiter les qualités requises et le statut particulier relié à des enquêtes de cette nature avec un corps policier. Elle y a cru et s’est même dite enthousiasmée par cette idée. Il leur avait fait valoir l’expertise acquise alors qu’il était au service des enquêtes spéciales. Il allait même les former. Il avait retenu leur candidature, car elles avaient les capacités requises pour faire ce travail avec lui.

[471] Les consultations faites par l’appelant sur des sites Internet (I-28, onglet 12) concernant des salons de massage, dont plusieurs à connotations sexuelles, de même que celles reliées au domaine de la

psychologie et de la formation policière ne convainquent pas la Commission qu'elles visaient la compilation de données avec l'objectif de soumettre un projet au BLEF.

[472] Au contraire, la Commission est d'avis qu'il s'agit justement de données recherchées avec un but inavoué de mener des « *enquêtes secrètes* » comportant un volet formation.

[473] La preuve prépondérante démontre que cinq enquêtes se sont tenues et qu'une sixième a avorté.

[474] B...N… a participé à deux des cinq enquêtes avec l'appelant et T…P... Celle-ci a par ailleurs mené trois enquêtes avec lui dont deux dans des salons de massage, apparemment peu recommandables.

[475] La préparation et la visite de T…P… au salon de massage situé au-dessus du « *Bar …* » sont catégoriquement niées par l'appelant. Or, la preuve révèle qu'après cette enquête le ou vers le 20 septembre 2007, ils se sont dirigés vers le Complexe Desjardins pour y rédiger le rapport qui devait être éventuellement remis à la police. L'appelant est entré dans cet édifice le 20 septembre à 14 h 39 pour en sortir à 16 h 55. T.P. est entrée à 14 h 40 pour en ressortir à la même heure que l'appelant (I-28, onglet 3).

[476] L'appelant tente de justifier, sans succès, sa présence au Complexe Desjardins en après-midi par la tenue d'une rencontre du Comité directeur le 20 septembre 2007 (I-28, onglet 6). En effet, le compte-rendu de la réunion indique qu'elle aurait débuté à 10 h 10 pour se terminer à 11 heures (I-28, onglet 7). L'appelant est entré dans l'immeuble à 9 h 35 pour en ressortir à 10 h 58 (I-28, onglet 3).

[477] De même, l'appelant ne reconnaît pas la visite effectuée dans l'autre salon de massage. Pourtant, il avait convenu avec T…P... d'un procédé selon lequel elle devait l'appeler de son cellulaire au début du massage et faire de même lorsque terminé. Ce mode d'opération est authentifié par le registre d'utilisation du cellulaire au CPF (I-28, onglet 15) et le registre d'utilisation du cellulaire de T…P… (I-11) qui démontrent que pour les dates du 7 et 20 septembre 2007 des appels extrêmement courts ont été faits.

[478] De plus, M...La…, ARF sur la route, a exposé à la Commission que le cellulaire du CPF qu'il utilise habituellement dans ses fonctions a été rapporté au bureau à la demande de l'appelant environ un mois avant ses vacances débutant à la fin septembre (I-22). Il ajoute qu'il n'avait aucun dossier concernant T…P... ou B...N... pour ces périodes donc aucun motif de communiquer avec elles (I-23).

[479] En juillet et en octobre 2007, deux autres enquêtes auxquelles participent l'appelant, T…P... et B...N… sont menées dans des restaurants.

Des mises en scène sont suggérées par l'appelant qui distribue les rôles. Des rapports sont ensuite rédigés.

[480] L'appelant dément également ces activités et reconnaît tout au plus sa participation aux deux dîners dont l'objectif était de discuter de façon plus conviviale de formation. Selon lui, le reste était assez folklorique (I-7, p. 61).

[481] Enfin, la dernière enquête dans laquelle seule T...P… est impliquée se déroule à la fin du mois d'octobre. Elle doit observer une personne afin d'identifier celles avec qui elle se tient. L'appelant qui l'accompagne prend des photos avec son cellulaire.

[482] La Commission ne prête pas foi au témoignage de l'appelant qui conteste en bloc les témoignages des deux employées visées pourtant corroborés par une preuve indirecte qui n'a pas été contredite.

[483] M…La..., ARF, témoigne avoir appris de l'appelant en septembre ou octobre 2007 qu'il réalisait un mandat, sur les salons de massages et les bars de danseuses impliquant les « *enquêtes spéciales* », T…P... et B...N...

[484] Lors de la rencontre d'équité procédurale tenue le 24 juillet 2008 (I-8), l'appelant reconnaît une visite au « *Bar …* », mais seul. Il dit n'en avoir jamais parlé à T…P... et explique les allégations de celles-ci par le fait que pour une raison qu'il ignore, T…P… aurait fouillé dans son bureau et trouvé les feuilles du dossier qu'il constituait.

[485] Le compte-rendu (I-8) de cette rencontre n'a pas été contesté.

[486] Dans son témoignage, Mme Jovette Coulombe, enquêteuse, a expliqué que du poste téléphonique de l'appelant (I-28, onglet 2), des appels ont été faits à un numéro de téléphone correspondant au studio de massage situé au-dessus du « *Bar …* ».

[487] Le 26 novembre 2007, T…P... envoie un courriel (I-14) à l'appelant qui se lit comme suit :

> Bonjour Guy,
>
> Ce courriel est pour t'aviser de ma décision d'arrêter de façon permanente de faire des analyses psychologiques sur ma personne.
>
> J'ai découvert beaucoup grâce aux exercices que nous avons effectués ensemble et je te remercie pour l'énorme travail que tu as fait, mais j'ai l'intention de continuer à découvrir seule. Tu m'avais déjà expliqué que j'avais le droit d'arrêter cette « thérapie » n'importe quand, et donc aujourd'hui je vais utiliser ce droit.
>
> Je vais te demander aussi de me remettre toutes les notes que tu avais pris tout le long de mes analyses psychologiques,

> puisqu'elles sont très personnelles et je me sentirais beaucoup plus à l'aise de les avoir à ma portée.
>
> Pour ce qui est des enquêtes, je te remercie de m'avoir offert cette opportunité d'en participer à quelques unes, me je vais devoir retirer mon nom de ce mandat. Faire des enquêtes est un travail risqué et, selon mon opinion, une personne inexpérimentée dans le domaine doit être formée par des professionnels pour pouvoir effectuer un travail de qualité. Par contre, si jamais ma candidature a été retenue par les enquêteurs et qu'ils voudraient me former par une équipe de professionnels, il me ferait plaisir de discuter avec eux. De plus, je te souhaite sincèrement de pouvoir recruter un jour une bonne équipe pour travailler avec toi.
>
> Merci encore pour ta participation dans mes analyses, pour ton patience et tout le temps que tu m'accordé, qui ont joué un grand rôle dans mon cheminement personnel !
>
> […] *[sic]*

[488] Ce document n'a pas été contredit par l'appelant. Il n'y a pas répondu.

[489] La facture de cette pièce est révélatrice et confirme le rapport entretenu entre l'appelant et T...P... Elle a été, sous l'impression pendant un certain temps, tout comme B....N..., d'être « *choisie* » parmi d'autres pour réaliser des enquêtes dites secrètes et dont elle ne devait parler à personne. Elle a fait confiance à son supérieur immédiat qui, selon la preuve, lui a représenté que tout ceci se déroulerait en collaboration avec la police dans un objectif de lutte à l'évasion fiscale. Elle s'est alors sentie valorisée.

[490] La Commission ne croit pas l'appelant lorsqu'il nie l'existence de ces enquêtes et va jusqu'à qualifier de dangereuse et stupide cette façon de procéder en prenant pour exemple le salon de massage au-dessus du « *Bar …* », dont la connotation, selon lui, est curieuse.

[491] La Commission ne le croit pas davantage lorsqu'il conteste avoir proposé à T...P… de réserver un hôtel près de la gare, à Québec, pour mener une sixième enquête. Il dit avoir choisi cet hôtel en raison de sa situation géographique alors qu'il avait une rencontre sur le boulevard Charest et une réunion des cadres à l'hôtel Loews Le Concorde. La preuve démontre que la chambre d'hôtel a été réservée le 23 novembre à 14 h 43 pour une nuit soit du 26 au 27 novembre (A-24 en liasse). Or, T…P... a témoigné avoir reçu un appel de ce dernier, insistant pour qu'elle vienne à Québec, à 13 h 23 le 23 novembre (I-28, onglet 2).

[492] Plus encore, Mme Hamel a témoigné avoir discuté avec l'appelant sur la tenue de cette réunion à Québec et l'avoir invité à loger au même hôtel

qu'elle, invitation qu'il a déclinée, car il disait vouloir arriver le matin même, soit le 27 novembre. Or, la journée de cette réunion, elle a vu l'appelant qui lui a dit être finalement arrivé à Québec la veille et avoir couché dans un hôtel près de la gare. Elle a seulement fait le lien au moment de l'enquête.

[493] Le témoignage de Mme Hamel n'a pas été contredit.

[494] Du mois d'août au mois de novembre 2007, T...P... et B...N... ont reçu de la formation donnée par l'appelant qui leur a représenté l'importance d'y participer pour mener à bien les enquêtes dites « *secrètes* ». Encore une fois, elles y ont cru, car en lien avec le mandat particulier auquel elles allaient collaborer, sous l'autorité de leur supérieur immédiat, qui ouvre même un Centre opérationnel chez l'une d'elles.

[495] L'appelant admet avoir donné de la formation à ses deux employées hors du cadre de ses fonctions, mais sans plus.

[496] Les témoignages de T…P... et B...N... démontrent l'étendue et la nature de la formation donnée par l'appelant, qui comporte l'administration de tests et d'analyses psychologiques injustifiables.

[497] Ces nombreuses sessions de formation ont été données soit dans le bureau de l'appelant ou au Centre opérationnel établi à l'appartement de T… P... et pour lequel il défraie 10 % du prix de son loyer mensuel.

[498] Les activités de formation impliquent des tests de télépathie où par des regards, des touchers ou des caresses, les participants mesurent leur niveau de sensibilité, qui est pris en note. Lors de la rencontre d'équité procédurale (I-8), l'appelant nie avoir touché T…P... et B...N….

[499] Plusieurs témoins ont expliqué à la Commission avoir observé la présence de T…P... et B...N… dans le bureau de l'appelant. Les rencontres d'une durée de plusieurs heures avaient une fréquence élevée durant la période concernée.

[500] À la suggestion de l'appelant, le temps consacré à cette formation était comptabilisé sous le code de cours suivis ou celui d'apprentissage et lecture. Or, l'examen de la pièce I-28, onglets 1, 9 et 13 démontre que les heures apparaissant au regard de ces activités excèdent largement le total de celles que l'on retrouve sous la formation habituelle dispensée par le CPF.

[501] Par ailleurs, une volumineuse documentation reliée à cette formation a été utilisée par l'appelant (I-7, onglet 6). Elle est composée de plus d'une centaine de pages auxquelles il a renvoyé la Commission lors de l'audience.

[502] Le contenu d'une disquette (I-29) sur laquelle l'appelant a transcrit toutes les réponses données par T…P… et B...N... aux tests et aux

analyses psychologiques subis est, selon la Commission, une intrusion dans la vie privée de ces employées. Pour les périodes concernées, on peut y lire des renseignements d'une nature très personnelle auxquels l'appelant n'aurait pas dû avoir accès, n'eut été du lien de confiance qu'il a habilement établi pour parvenir à cette fin.

[503] L'appelant a toujours formellement démenti avoir demandé à T…P... de mettre divers vêtements et de défiler devant lui, à son domicile. Or, il est fort troublant de constater qu'à l'audition, il a maintenu sa position malgré les conclusions (I-25, I-26 et I-27) d'un expert en écriture, M. Jean-Marie Labrie, dont le témoignage n'a pas été contredit, selon lesquelles l'écriture apparaissant sur deux feuilles décrivant des vêtements (I-13) est bien la sienne. T…P... avait pourtant témoigné qu'à ces occasions, l'appelant prenait des notes sur les couleurs, l'encolure et autres caractéristiques des vêtements qu'elle portait.

[504] La Commission estime que l'appelant a utilisé sa fonction de gestionnaire et en a largement abusé en entraînant deux de ses employées dans une aventure peu commune, qui aurait pu fort bien mal tourner.

[505] Notamment, les visites de T...P… dans des salons de massage comme cliente anonyme afin de soi-disant soutirer de l'information étaient fort risquées, voire dangereuses. Sa sécurité a été compromise.

[506] Cet abus de pouvoir s'est également manifesté lors des formations au cours desquelles l'appelant s'improvisait psychologue pour faire passer des tests et procéder à des analyses psychologiques sans aucune gêne et insouciant des séquelles que pouvaient laisser de telles interventions chez ses deux employées.

[507] La Commission ne croit pas la version de l'appelant selon laquelle ses deux employées avaient des carences en communication et en négociation. Il s'agit plutôt d'un prétexte visant à camoufler ses véritables intentions.

[508] Le versement d'argent liquide à T…P... et B...N... pour exécuter ces enquêtes incluant la rédaction de rapports et le paiement sous la même forme d'une partie du loyer de T…P… constituent selon la Commission des actes extrêmement répréhensibles, car non seulement contraires à toutes les règles applicables dans la fonction publique, mais également et surtout, destinés encore une fois, à maquiller la véritable nature de ces activités, plus que douteuses.

[509] La Commission est convaincue que les témoignages rendus par T…P... et B...N… représentent la vérité malgré quelques contradictions sur certains aspects qui ne sont pas déterminants. D'ailleurs, l'ensemble de la preuve corrobore leur version.

[510] L'appelant a eu l'occasion d'expliquer la situation lors de la rencontre d'équité procédurale. Il a été invité à formuler des commentaires ou à donner des éclaircissements sur tous ces évènements discutés (I-8) et qui constituent les motifs de son congédiement (A-4).

[511] Il a maintenu sa dénégation quasi générale de tous les évènements tant à ces occasions que devant la Commission.

[512] La Commission ne croit pas l'appelant. Durant son témoignage, il ne répondait pas aux questions posées, était fuyant et élaborait beaucoup d'hypothèses dans les réponses qu'il finissait par donner. Ce témoignage n'est pas crédible.

[513] La Commission est d'avis que tous les motifs au soutien du congédiement ont été démontrés par une preuve prépondérante.

Sanction

[514] La Commission doit maintenant décider si la sanction la plus sévère en relation de travail appliquée à l'appelant, le congédiement, doit être maintenue.

[515] La doctrine et la jurisprudence ont dégagé plusieurs facteurs atténuants ou aggravants auxquels doivent recourir les décideurs pour apprécier la justesse de la mesure imposée à l'employé.

> « […] Dans *Chicoutimi Chrysler Plymouth (1990) inc.*[...], le tribunal d'arbitrage a regroupé les facteurs aggravants et atténuants en cinq divisions :
>
> - facteurs relatifs au statut du salarié;
> - facteurs relatifs aux caractéristiques personnelles;
> - facteurs relatifs au milieu de travail;
> - facteurs relatifs au préjudice causé;
> - facteurs relatifs au contexte économique.
>
> […]
>
> ***(i) Les facteurs aggravants***
>
> **3.401** – L'existence de facteurs aggravants permet à l'employeur d'imposer une sanction plus sévère et au tribunal d'arbitrage de maintenir cette sanction, même si *a priori* la faute commise n'aurait pas nécessité une telle sévérité. Nous analyserons les facteurs aggravants suivants :
>
> - la nature des fonctions occupées;

- le dossier disciplinaire;
- la préméditation;
- le comportement du salarié après le manquement;
- la nature non isolée du manquement;
- la nature de l'entreprise de l'employeur;
- l'âge et l'ancienneté du salarié fautif.

[…]

(ii) Les facteurs atténuants

3.450 – Les tribunaux d'arbitrage prennent en considération de nombreux facteurs atténuants afin de réduire la sanction imposée au salarié fautif. Tout comme les facteurs aggravants, les facteurs atténuants peuvent être propres au salarié, découler des actions ou omissions de l'employeur ou encore être reliés aux circonstances de la commission de la faute ou aux conséquences de cette dernière. Ainsi, nous analyserons ci-après les facteurs atténuants suivants :

- l'ancienneté;
- le dossier disciplinaire vierge;
- les circonstances entourant la commission de la faute;
- l'absence de préméditation;
- la provocation ou la pression ayant amené la faute;
- le caractère isolé du manquement;
- l'absence de préjudice ou de conséquence grave;
- la responsabilité de l'employeur;
- l'attitude du salarié lors de l'enquête et devant le tribunal d'arbitrage;
- l'absence de profits, pour le salarié, découlant de son geste fautif;
- les caractéristiques personnelles du salarié, soit son âge, son état de santé, ainsi que les conséquences de la sanction sur sa vie personnelle. »[7]

[516] La Commission a déjà analysé plus avant les comportements et les attitudes de l'appelant qui correspondent à certains facteurs qu'elle doit considérer. Sans entrer à nouveau dans le détail de ceux-ci, elle en reprendra l'essentiel afin d'assurer à son analyse l'équilibre qui doit prévaloir entre la gravité de la faute et la sanction infligée.

[517] Ainsi, pour déterminer si le congédiement repose sur une cause juste et suffisante, même en considérant les règles de la proportionnalité de la sanction, la Commission doit examiner toutes les circonstances particulières de cette affaire, chaque cas étant un cas d'espèce.

[518] L'appelant travaille au ministère du Revenu depuis au moins 20 ans. Ses évaluations de rendement sont satisfaisantes et son dossier disciplinaire est vierge. Il s'agit des facteurs atténuants à considérer.

[519] Par ailleurs, au moment des évènements concernés, il est cadre 5, gestionnaire du service H au CPF à Montréal. Il gère 25 à 27 employés.

[520] Son service a pour mandat d'assurer la perception fiscale auprès des contribuables, avec recours, ce qui implique, éventuellement des représentations auprès d'entreprises ou de personnes visées par le recouvrement fiscal.

[521] T...P... et B...N… sont deux ARF dont l'une a un statut précaire parce qu'employée occasionnelle.

[522] Les employées sont subordonnées à la gestion et à l'autorité de l'appelant dans une direction responsable d'offrir au public un service irréprochable et d'adopter une conduite exemplaire. La possibilité d'exercer des recours pour recouvrer des sommes d'argent dues à l'État exige du dépositaire d'un tel pouvoir un rapport qui doit être à l'image de ce à quoi doit s'attendre le contribuable, c'est-à-dire le respect, l'intégrité, la transparence et surtout la confiance.

[523] En l'occurrence, l'appelant a profité de son statut de gestionnaire pour manipuler durant plusieurs mois deux de ses employées en leur proposant d'intégrer un groupe d'enquêteurs qu'il était à former. Sous le prétexte de la nature des enquêtes qu'elles auraient menées, il leur a demandé la confidentialité.

[524] Pour ce faire, des tests et analyses psychologiques très poussés ont été administrés à ces employées par l'appelant, profane dans ce domaine, laissant chez celles-ci beaucoup de questionnement et semant inquiétude et désarroi.

[525] Elles lui ont fait confiance et ont véritablement cru, pendant un certain temps, adhérer à un groupe d'enquêteurs dédiés à la lutte contre l'évasion fiscale. Mais il a trahi leur confiance et elles ont réalisé aux termes de plusieurs « *enquêtes secrètes* », que quelque chose n'allait pas; elles ont été malades toutes les deux et ont dû s'absenter plusieurs semaines.

[526] Ces activités, indignes d'un gestionnaire, ont été planifiées, organisées et structurées sur la base d'un scénario rocambolesque.

[527] De l'avis de la Commission, c'est volontairement que ces deux employées ont été incitées à garder le silence afin d'éviter la découverte de la manipulation dont elles faisaient l'objet.

[528] Les attouchements aux bras, au dos, aux hanches, les massages de pieds et la claque sur les fesses par l'appelant constituent, de l'avis de la Commission, des gestes inacceptables et totalement irrespectueux qui s'apparentent à du harcèlement sexuel.

[529] La sanction qu'un employeur impose doit d'abord répondre à un besoin, soit celui de permettre à l'employé de s'amender et de corriger les déviances observées. Le principe de la gradation des sanctions doit alors être retenu et appliqué.

[530] Toutefois, ce principe connaît des exceptions et c'est le cas en l'occurrence.

[531] L'appelant a eu une conduite inqualifiable qu'il a toujours niée. Son autorité associée à ses responsabilités ont servi de paravent à des activités dangereuses et directement en conflit avec les fonctions et règles qui sont normalement les attributs d'un ARF à Revenu Québec.

[532] L'opportunité lui a été donnée d'apporter des explications, tout d'abord à son employeur (I-4) et devant la Commission, mais il a continué de protester et a démenti les affirmations de ses deux employées. Aux yeux de la Commission, il s'agit d'un facteur très aggravant.

[533] L'intimé n'a plus confiance en lui. Et il a raison.

[534] La Commission conclut que le congédiement de l'appelant repose sur une cause juste et suffisante. Ses recours sont sans mérite.

[535] **POUR CES MOTIFS**, la Commission :

- **Rejette** l'appel contestant le relevé provisoire des fonctions;
- **Rejette** l'appel contestant le congédiement**.**

Original signé par :

_____

Anne Robert Payne, avocate
Commissaire

Me Raymond Bérubé
pour l'appelant

Me Lyne Thériault
pour l'intimé

Lieu de l'audience : Montréal

Dates de l'audience : Les 26, 27 et 28 janvier, 9, 10 et 11 février, 18 mars, 12,13 et 14 mai ainsi que le 15 juin 2009.

Renvois :

[1] AUDET, BONHOMME, GASCON et COURNOYER-PROULX, *Le congédiement en droit québécois en matière de contrat individuel de travail*, 3e éd., Éditions Yvon Blais, 1er novembre 1991;

[2] *Élevages Périgors (1993) inc.* c. *Syndicat des travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (section locale 501),* D.T.E. 2003T-509;

Union des employées et employés de service, section locale 800 et *Équipement Labrie ltée*, D.T.E. 2003T-510;

Société immobilière du Québec (SIQ) c. *Gauvin (Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2929)*, [2001] 16819 QCCS;

Provost c. *Palette Idéal inc*., [2006] QCCRT 573.

[3] *Larose, Paquette et Associés* c. *Voies du Québec Transport inc.*, J.E. 89-756 (C.A.);

Liption Inc. c. *Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et de commerce, section locale 1991-P,* Tribunal d'arbitrage, AZ-01141164, 3 mai 2001, Me Jean-Pierre Lussier, arbitre*;*

Dorfelus et *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (section locale 224)* c*. Pretium inc.,* Tribunal d'arbitrage, AZ-01141146, 19 avril 2001, Jean-Guy Clément, arbitre;

McKinley c. *BC Tel,* [2001] 2 R.C.S. 161, 2001 CSC 38;

Simard c. *Arundel Golf & Country Club inc.*, 2006 QCCS 299.

[4] Jean-Claude ROYER, *La preuve civile*, 2e éd., Éditions Yvon Blais, p. 329;

Lucie Vézina, «La preuve par ouï-dire? Toujours inadmissible?», NovAxis Solutions, (26 juin 2007), en ligne : < http://www.citationdoc.com/Citation.aspx >.

[5] Précitées, note 3.

[6] *R.* c. *Smith, [*1992] 2 R.C.S. 915.

[7] BERNIER, BLANCHET, GRANOSIK et SÉGUIN, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail*, Éditions Yvon Blais, 17 octobre 2008.

Commission de la fonction publique
Québec

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

DOSSIERS N^os^°: 1301854, 1301880, 1301889

DATE : 15 mai 2020

DEVANT LA JUGE ADMINISTRATIVE : Caroline Gagnon

BENOÎT BOUCHARD
Partie demanderesse

et

MINISTÈRE DES TRANSPORTS
Partie défenderesse

DÉCISION
(Article 33, *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1)

APERÇU

[1] M. Benoît Bouchard dépose trois appels à la Commission de la fonction publique (Commission), en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la fonction publique*[1] (Loi), afin de contester la décision de son employeur, le ministère des Transports (ministère), de le relever provisoirement de ses fonctions et de lui imposer une suspension de trois jours. Il soutient, également, être victime d'un congédiement déguisé.

---

[1] RLRQ, c. F-3.1.1.

[2] Depuis le 14 juillet 2014, M. Bouchard est directeur à la Direction des opérations aériennes (GOA)[2] au Service aérien gouvernemental (SAG). Plusieurs employés se plaignent du climat de travail malsain causé par les agissements et l'attitude de M. Bouchard. Les mêmes reproches sont exprimés par des partenaires du SAG.

[3] Le 21 décembre 2017, M. Bouchard est relevé provisoirement de ses fonctions en raison de l'urgence de la situation. Le ministère affirme qu'il doit agir rapidement en raison du mauvais climat de travail et des allégations de harcèlement psychologique, d'incivilité et de conflits qui sont portées à sa connaissance. Cette mesure administrative est utilisée comme moyen d'apaisement de même que pour faciliter l'enquête et protéger le milieu de travail. Il soupçonne, en outre, que le comportement de M. Bouchard puisse constituer une faute grave.

[4] Une firme externe, spécialisée en harcèlement psychologique, est mandatée par le ministère pour enquêter sur les évènements dénoncés. Les informations recueillies permettront ensuite au ministère de prendre une décision appropriée à l'endroit de M. Bouchard.

[5] Pour la période du relevé provisoire, le ministère attribue de nouveaux mandats à M. Bouchard qui font appel à ses connaissances dans le milieu de l'aviation. Il est alors installé temporairement dans les bureaux du ministère situés dans l'édifice de l'Atrium (Atrium), un lieu de travail distinct de celui du SAG.

[6] M. Bouchard est insatisfait des mandats qui lui sont confiés, de l'aménagement de son nouveau lieu de travail ainsi que du matériel qui lui est fourni. Il reproche aussi au ministère d'avoir changé à quelques reprises l'emplacement de son poste de travail dans les locaux de l'Atrium.

[7] Entre temps, le ministère tient une rencontre d'équité procédurale avec M. Bouchard afin d'obtenir sa version concernant d'autres évènements qui ne sont pas visés par l'enquête.

[8] Dans les semaines qui suivent cette rencontre, M. Bouchard est suspendu, sans solde, pour une période de trois jours, en raison de conduites inappropriées qu'il a eues à l'endroit de la conseillère en ressources humaines attitrée (CGRH) au SAG. Afin de déterminer la sanction adéquate, le ministère prend en considération la gravité du comportement de M. Bouchard, son dossier disciplinaire de même que son statut de cadre. À ce titre, le ministère s'attend à ce qu'il ait un comportement exemplaire.

[9] M. Bouchard soutient de son côté que le relevé provisoire n'est pas justifié. Le ministère a agi beaucoup trop rapidement, il n'y avait aucune urgence de le retirer du milieu de travail. Il aurait dû mener une enquête avant de lui imposer cette mesure qui lui cause un grand préjudice. Il affirme qu'il n'a commis aucune faute grave.

---

[2] Au sens du *Règlement de l'aviation canadien*, DORS/96-433, M. Bouchard assume la fonction de gestionnaire des opérations [aériennes]. Afin d'alléger le texte, la Commission utilisera l'acronyme GOA pour désigner le poste occupé par M. Bouchard.

[10] Concernant la suspension de trois jours, M. Bouchard affirme que son comportement ne justifie pas une mesure disciplinaire. De plus, le ministère ne peut, en raison d'une entente à l'amiable entre les parties, prendre en considération la réprimande remise quelques mois avant l'imposition de la suspension pour déterminer la mesure appropriée.

[11] M. Bouchard estime être congédié de manière déguisée et remet sa démission le 23 avril 2018. Il explique que les mesures prises à son égard depuis l'été 2017 et les conséquences néfastes sur sa carrière dans la fonction publique québécoise l'ont amené à prendre cette décision. Il fait allusion à une restructuration du SAG envisagée à l'été 2017 et à une réprimande qui lui a été adressée à la fin du mois de septembre 2017. Il fait aussi référence à son relevé provisoire et aux mandats qui lui sont confiés par la suite, qu'il juge inutiles et sans lien avec ses tâches de GOA, de même qu'aux postes de travail et aux équipements inadéquats qui lui ont été fournis durant le relevé provisoire. Il dénonce la suspension de trois jours qui lui a été imposée et le refus de lui permettre de prendre des vacances, en contradiction avec l'entente préalablement intervenue. Il souligne, finalement, l'envoi de mises en demeure pour lui enjoindre de se présenter au travail et les allégations futiles qui font l'objet de l'enquête externe auxquelles il doit répondre.

[12] Le ministère plaide que M. Bouchard ne peut soulever aucun élément antérieur au 29 novembre 2017 en raison d'une transaction intervenue entre les parties à cette date.

[13] Il soutient aussi que M. Bouchard ne peut invoquer le relevé provisoire et les tâches qu'il considère inutiles comme motifs de congédiement déguisé puisqu'il ne les a pas contestés, sous cet angle, dans le délai prescrit de 30 jours. Il a ainsi implicitement accepté cette mesure et ses nouvelles tâches.

[14] La Commission doit répondre aux questions suivantes :

- Le ministère avait-il des motifs suffisants pour relever provisoirement M. Bouchard de ses fonctions?
- Est-ce que le comportement de M. Bouchard à l'égard de la CGRH attitrée au SAG justifie une mesure disciplinaire?
- Dans l'affirmative, est-ce que le ministère pouvait considérer la réprimande au dossier de M. Bouchard pour déterminer la mesure disciplinaire à imposer?
- Est-ce que la transaction intervenue entre les parties le 29 novembre 2017, empêche M. Bouchard de faire référence aux évènements antérieurs à cette date, qui l'on amené à croire qu'il a été congédié de manière déguisée?
- Est-ce que M. Bouchard a implicitement accepté son relevé provisoire ainsi que les nouveaux mandats qui lui ont été confiés en ne les contestant pas dans le délai prescrit de 30 jours?

- Est-ce que M. Bouchard a été congédié de manière déguisée par le ministère ?

[15] La Commission juge d'abord que le relevé provisoire de M. Bouchard est fondé.

[16] La Commission conclut ensuite que la suspension, sans solde, de M. Bouchard est justifiée. Cependant, cette mesure ne doit pas être déterminée en considérant la réprimande du 28 septembre 2017, en raison de la transaction intervenue entre les parties le 29 novembre 2017. Une suspension de deux jours est adéquate dans les circonstances.

[17] La Commission ne peut prendre en considération les éléments de preuve antérieurs au 29 novembre 2017, auxquels fait référence M. Bouchard, en raison de la transaction valablement intervenue entre les parties à cette date.

[18] La Commission juge qu'en ne déposant pas un appel, sous l'angle du congédiement déguisé, dans les 30 jours de l'imposition de son relevé provisoire et de l'attribution de ses nouveaux mandats, ou au plus tard, à compter du moment où réalise que ces nouvelles tâches sont inacceptables, M. Bouchard les a implicitement acceptés et il a ainsi renoncé à les contester ultérieurement.

[19] Finalement, la Commission conclut que M. Bouchard a démissionné de manière libre et volontaire de son emploi de GOA au ministère. Il n'a donc pas été victime d'un congédiement déguisé.

CONTEXTE

[20] Le SAG gère trois divisions aériennes dont les aéronefs appartiennent au gouvernement du Québec : les avions d'affaires, les avions-citernes et les hélicoptères. Les locaux administratifs sont situés à proximité de l'aéroport de Québec.

[21] Le service Évacuations aéromédicales du Québec (EVAQ), est l'un des principaux partenaires d'affaires du SAG.

[22] Selon le *Règlement de l'aviation canadienne*[3] (RAC), le SAG est un exploitant privé. À ce titre, il est exclu de la partie 604 (RAC 604) pour ses avions d'affaires (DASH 8 200, DASH 8 300 et 2 Challenger (CL-60)). Il n'y a qu'une vingtaine de normes auxquelles le SAG doit se conformer.

[23] En 2014, des modifications importantes sont apportées au RAC 604. Le SAG est désormais assujetti à ces dispositions et Transports Canada (TC) devient responsable de la supervision des exploitants privés. Le SAG doit se conformer à ces nouvelles normes, à défaut de quoi il est susceptible de se voir imposer notamment une amende ou une suspension de son certificat nécessaire à ses opérations.

[24] Il est toutefois exempté de certaines dispositions du RAC 604. La *Loi sur l'aéronautique*[4] lui octroie une période de deux ans pour rendre ses activités conformes à

---

[3] *Règlement de l'aviation canadien,* DORS/96-433.
[4] *Loi sur l'aéronautique*, LRC (1985), ch. A-2.

ces nouvelles dispositions. Il doit notamment rédiger un manuel d'exploitation conforme aux nouvelles normes qui lui sont dorénavant applicables. Il est prévu que toutes les démarches doivent être complétées le 1er juin 2016. Cette échéance est finalement reportée au 30 janvier 2017.

[25] Le 8 juillet 2014, M. Bouchard, alors pilote d'avion pour Air Canada Jazz (Jazz), est embauché par le SAG pour occuper le poste de GOA. Il est responsable de la gestion des opérations aériennes des trois divisions. Il débute ses fonctions le 14 juillet 2014.

[26] Il est engagé plus particulièrement pour rendre les activités du SAG conforment au RAC 604. Il doit, entre autres, adapter le manuel d'exploitation des avions d'affaires aux nouvelles normes, mettre en place un nouveau système de gestion de la sécurité (SGS) et rendre conforme le manuel du SGS.

[27] M. Bouchard affirme qu'à son arrivée, il reçoit un mandat clair du directeur général de cette époque, M. Roger Robitaille, et de son supérieur immédiat, M. Sylvain Tellier, directeur général des opérations aériennes, soit de « remettre ça droit ». Il doit notamment assurer la conformité réglementaire et rétablir les ponts avec TC.

[28] Avant l'arrivée de M. Bouchard, M. Roger Froment, assistant chef-pilote pour les avions-citernes, a exercé les fonctions de GOA par intérim, poste occupé antérieurement par MM. Sylvain Tellier et Benoît Carrier.

[29] À son entrée en fonction, M. Bouchard estime que la façon de fonctionner du SAG date des années 1990. Il prétend que ce retard est influencé par la majorité des employés qui ne travaillent plus, depuis un certain temps, dans le secteur de la grande aviation (industrie privée) où les avancées se font. Il considère donc nécessaire de revoir les manuels et les méthodologies de travail.

[30] Concernant la division des avions d'affaires, M. Bouchard mentionne qu'il y avait un problème de méthodes de travail auquel il a dû s'attaquer dès son entrée en fonction. Il ajoute que cette division était aux prises avec une problématique de relations de travail. Plusieurs recours ont été entendus par la Commission des relations du travail[5], dont certains, après son arrivée en poste.

[31] Il affirme que le climat de travail était affecté par les confrontations entre le syndicat et les gestionnaires, mais qu'il s'est amélioré lorsque certains représentants syndicaux ont été remplacés. À son départ du SAG, le climat de travail dans cette division était bon, selon lui.

[32] M. Bouchard affirme qu'il avait d'excellentes relations avec les employés de la division des hélicoptères et des avions-citernes. Il croit que les seules tensions qui existaient dans cette dernière division étaient liées aux interventions de l'inspecteur de TC, M. Frédéric Bellemare. À son avis, cet inspecteur faisait très bien son travail, il était

---

[5] Tribunal administratif du travail depuis le 1er janvier 2016.

rigoureux et connaissait bien les lois. Il tentait simplement de donner des « IN » pour que les opérations s'améliorent.

[33] M. Bouchard assure qu'il n'était pas, personnellement, la source des frustrations vécues par les employés. Le climat de travail dans ces deux divisions était bon, selon lui.

[34] À compter du 1er janvier 2016, le SAG relève du ministère. Auparavant, il faisait partie du Centre de services partagés du Québec (CSPQ).

[35] Le SAG est alors composé d'une direction principale et de quatre directions :

- Direction principale des affaires aériennes (DPAA), dirigée par M. Sylvain Tellier;
- Direction des opérations aériennes (DOA), dirigée par M. Benoît Bouchard, cette direction est sous la DPAA;
- Direction de la maintenance des aéronefs (DMA), dirigée par M. Jean-François Lachance;
- Direction de l'optimisation et des relations avec les partenaires (DORP), dirigée par Mme Valérie Perron;
- Direction de la sécurité aéroportuaire (DSA), dirigée par M. Sylvain Caron (par intérim).

[36] Trois postes obligatoires avec des attributs spécifiques décrits au RAC 604 font partie de la structure du SAG : un gestionnaire supérieur responsable (GSR), un gestionnaire de la maintenance (DMA), et un gestionnaire des opérations aériennes (GOA). Ces postes sont occupés respectivement par MM. Marc Lacroix, Jean-François Lachance et Benoît Bouchard.

[37] Le SAG est reconnu comme un service avec un mauvais climat de travail depuis quelques années.

[38] Particulièrement, un conflit perdure entre les directeurs de la DPAA, de la DOA, de la DMA et de la DORP. Il s'accentue dans les années 2016 et 2017. Il y a des affrontements entre le secteur des opérations composé de MM. Tellier, Bouchard et Lachance et le secteur de l'administration dont font partie Mmes Valérie Perron, Sandra Valcourt et Manon Cantin.

[39] M. Bouchard explique que les trois personnes du volet administration font preuve d'hostilité à son égard ainsi qu'envers MM. Tellier et de M. Lachance. Il affirme pour sa part, n'avoir jamais été hostile envers elles.

[40] La version de Mme Perron est toutefois différente. Elle mentionne que M. Bouchard tente à toutes les occasions possibles de la prendre en défaut pour la discréditer et pour miner sa réputation. Dès qu'elle sort d'une réunion, elle peut difficilement se concentrer sur ses mandats, elle doit se défendre et se justifier en raison des manœuvres de M. Bouchard. Selon elle, son objectif est d'obtenir différents mandats qu'elle a sous sa responsabilité, dont le secteur de la formation.

[41] M. Bouchard motive ses interventions auprès de Mme Perron par son obligation, à titre de GOA, de faire respecter strictement la réglementation, à défaut de quoi, le SAG est susceptible d'obtenir des constatations, des amendes et même la suspension de son certificat d'exploitation. Des amendes importantes peuvent aussi lui être infligées personnellement.

[42] Il explique, que les nouvelles règles et façons de faire mises en place dans le cadre du changement réglementaire, sont un choc pour plusieurs. Des employés sont réticents ou surpris de devoir respecter ces nouvelles normes, mais de l'avis de M. Bouchard, le climat de travail demeure bon.

[43] Dès le transfert du SAG au ministère en janvier 2016, le nouveau directeur général du SAG, M. Claude Morin, demande aux directeurs de lui soumettre des pistes de solutions pour « assainir » le climat de travail. Il leur signifie que l'amélioration du climat de travail fait partie des attentes qu'il a envers ses gestionnaires et ses proches collaborateurs.

[44] MM. Tellier, Bouchard et Lachance préparent et signent un document commun puisque leurs opinions concernant les causes et les solutions aux problèmes convergent. Ils mentionnent dans le document : « Les gestionnaires ont rapidement fait consensus sur les éléments principaux qui ont conduit à cette débâcle ». Ce document est remis à M. Morin lors du comité de direction du 4 février 2016.

[45] Selon eux, la création de la DORP est à la base de plusieurs problèmes. Les différentes responsabilités qui ont été attribuées à cette direction ont pour conséquence de provoquer de l'ingérence, de Mme Perron et de ses employés, dans les rôles qui doivent être assumés par les gestionnaires des opérations (DPAA, DOA, DMA). Ils proposent que la DORP relève des opérations et ne soit plus sur la même ligne hiérarchique que la DOA et la DMA. Ils recommandent aussi que la responsabilité de la formation soit transférée vers la DOA.

[46] D'autre part, la décision de M. Morin de travailler à son bureau du 700, boulevard René-Lévesque Est, à Québec et de se déplacer dans les locaux du SAG qu'une ou deux journées par semaine ne plait pas à ces directeurs. Ils proposent plutôt que M. Morin demeure à son bureau en « ville » et qu'il y ait un gestionnaire en autorité sur les lieux du travail au SAG. M. Tellier est identifié en raison de son expérience en gestion. Ils ne veulent pas que ce rôle soit joué par l'adjointe exécutive de M. Morin, car elle n'a aucune autorité hiérarchique sur eux. Ils requièrent que celle-ci retourne dans les bureaux du ministère sur le boulevard René-Lévesque Est.

[47] Or, ce sont des recommandations soumises par M. Tellier au directeur général de l'époque, M. Roger Robitaille, qui sont à l'origine de la création de la DORP en novembre 2013 et des mandats qui lui ont été attribués.

[48] M. Tellier, GOA à ce moment, sait que des changements réglementaires concernant l'aviation doivent s'appliquer à brève échéance et que la mise en place d'un SGS allait être obligatoire. Il considère ne pas avoir toutes les compétences nécessaires

pour entreprendre ce mandat. Il soumet alors à M. Robitaille une modification à la structure afin que le poste de GOA soit occupé par une autre personne.

[49] Il estime qu'une direction de support administratif doit être créée afin d'alléger les tâches du GOA, qui aura une grosse charge de travail vu les éventuels changements règlementaires. Selon lui, le GOA devra se concentrer sur les opérations aériennes et sur la mise en place du SGS, qui sera une « tâche immense ».

[50] Il propose alors de remettre en place la DORP, une direction qui avait été abolie depuis quelques années. M. Tellier affirme qu'il se voit dans ce poste. Il veut agir en appui à la DOA, « je mettais la table pour un poste que j'aurais revendiqué par la suite ». Il considère que la formation est importante et c'est une activité qui l'intéresse beaucoup. Il recommande alors qu'elle fasse partie des mandats de la DORP.

[51] En fin de compte, la réorganisation donne lieu à un scénario différent. En plus de la DORP, il y a la création de la DPAA pour laquelle M. Tellier est nommé directeur. Cette nouvelle direction générale a le mandat de soutenir administrativement la DOA. M Tellier devient alors le supérieur immédiat du GOA.

[52] Mme Perron, l'adjointe exécutive du directeur général, est nommée directrice de la DORP. À la suite des recommandations de M. Tellier, plusieurs mandats sont confiés à Mme Perron. Elle est notamment responsable de la formation, du SGS, des relations avec les partenaires, du nolisement des avions et du transport des matières dangereuses.

[53] Pour une raison inexpliquée, le mandat relatif à la mise en œuvre du SGS est confié à la DORP alors qu'il devait spécifiquement être confié au nouveau GOA.

[54] En 2015, en raison d'interventions de TC, le SGS ainsi que sa coordonnatrice sont transférés sous la responsabilité de M. Bouchard. Ce changement s'effectue difficilement. Après quelques mois à la DOA, la coordonnatrice part en congé. Elle quitte définitivement pour un autre emploi en août 2016.

[55] M. Bouchard offre le poste de coordonnateur du SGS à M. Alexandre Taillefer, pilote pour les avions d'affaires du SAG. Il débute ses fonctions à temps partiel en août 2016, puisqu'il conserve son poste de pilote.

[56] De son côté, pour répondre à la demande de M. Morin de trouver des pistes de solutions au mauvais climat de travail, Mme Perron lui envoie un courriel le 1er février 2016. Selon elle, ce qui influence négativement le climat de travail, c'est l'incapacité de traiter les dossiers avec une réelle volonté de chercher des solutions. Elle perçoit qu'il y a une intention de prendre quelqu'un en défaut. Elle suggère la tenue de rencontres thématiques avec les autres directeurs afin de trouver des solutions.

[57] M. Bouchard explique qu'il ne s'agit pas d'un problème de climat de travail ou de guerre de pouvoir entre les gestionnaires, mais plutôt de tensions entre les directeurs qui sont générées par le manque de leadership des directeurs généraux, M. Robitaille et par la suite, M. Morin. Il y a des différends entre la DORP et les directions des opérations

(DPAA, DOA et DMA) et personne ne tranche. « M. Morin a laissé traîner les choses et ça s'est envenimées ». Selon lui, les dirigeants sont responsables de la situation.

[58] En février 2016, M. Morin engage une firme spécialisée en ressources humaines pour tenter d'apaiser le climat de travail et pour accompagner les directeurs dans la recherche de solutions. Les rencontres en groupe débutent en juin 2016. Lors de la première réunion, M. Tellier quitte la salle en furie et avise qu'il ne participera plus à ce type de rencontre. Mme Perron raconte qu'il frappe sur un classeur tellement il est en colère.

[59] Pour M. Bouchard, il est évident que la responsable de l'atelier a le mandat de lui imputer, de même qu'à MM. Lachance et Tellier la responsabilité de tous les problèmes : « les trois ont se faisait boxer par la dame ». Il explique le départ précipité de M. Tellier : « il se faisait agresser, ce n'était pas chic et il a quitté ».

[60] Cette mesure n'obtient pas le succès escompté par M. Morin. Au final, une seule rencontre est tenue et les relations entre les directions et le climat de travail ont continué à se dégrader.

[61] Durant l'année 2016, les travaux de rédaction du manuel d'exploitation se poursuivent. M. Bouchard soumet régulièrement des versions préliminaires des textes à l'enquêteur de TC attitré au SAG, M. Bellemare, afin d'obtenir ses commentaires ainsi que ses propositions de corrections. M. Bouchard le connaît puisqu'il a travaillé avec lui antérieurement.

[62] Le 14 avril 2016, M. Bellemare informe M. Bouchard que certains éléments du manuel d'exploitation ne semblent pas être en conformité avec le RAC 604. Il lui mentionne que des paragraphes paraissent attribuer des fonctions à des personnes qui ne sont pas celles identifiées au règlement, notamment celles relatives à la formation du personnel, à la tenue des dossiers de formation, et au système de contrôle de l'exploitation. Il indique que ces responsabilités doivent être dévolues au GOA.

[63] M. Bouchard précise qu'il est possible pour le GOA de déléguer à une autre personne des fonctions de gestion qui relèvent de lui. Cette délégation peut se faire, à condition que le manuel d'exploitation indique les fonctions déléguées et leur étendue ainsi que le nom et le poste de la personne à qui ces fonctions peuvent être confiées. Toutefois, le GOA demeure responsable des fonctions et a toujours l'obligation d'en rendre compte.

[64] Le 3 mai 2016, à la suite de la réception de trois chapitres du manuel d'exploitation du SAG, M. Bellemare écrit à M. Bouchard. Il indique que ce qu'il avait souligné dans son message du 14 avril 2016, n'a pas été modifié selon les exigences du RAC 604. Il souligne notamment :

> […] la responsabilité du groupe qui élabore la formation et de celui délivre et évalue le programme de formation doit se trouver sous le gestionnaire des opérations pour ce qui est des activités sous le certificat 604.

> Par ailleurs, l'organigramme en page 1-16 ne mentionne pas où se trouve ce groupe responsable de la formation; le paragraphe 1.4.13 indique toujours que le coordonnateur de la formation œuvre sous le directeur de l'optimisation et des relations avec les partenaires et les paragraphes 5.1.5 et 5.1.7 disent que les besoins en formation doivent être dirigés vers le groupe de la formation et du service à la clientèle : ces actions ne semblent pas être sous l'égide du directeur des opérations, alors que ces fonctions doivent, en vertu des dispositions énumérées précédemment, faire partie des attributions de celui-ci. Plusieurs autres références au manuel pourraient indiquer des attributions de responsabilité allant en ce sens.
>
> De plus, l'organigramme en page 1-16 démontre que la direction responsable du groupe responsable de la formation ne se rapporte pas au directeur de l'exploitation, faisant en sorte que celui-ci ne contrôle pas ultimement le contenu, la livraison et les besoins de formation se livrant dans la conduite des activités sous le certificat, en contravention avec la disposition 604.141 (2) (b) du RAC.
>
> [Transcription textuelle]

[65] M. Bouchard transfère le courriel de M. Bellemare à Mme Perron. Il lui mentionne que les modifications sur lesquelles ils ont travaillé ensemble n'ont pas toutes été acceptées par TC et que M. Morin demande qu'ils réfléchissent à une solution pour sortir l'organisation de la situation.

[66] Mme Perron lui répond, en fin de journée le 3 mai 2016, en réitérant qu'il est nécessaire que M. Bellemare vienne les rencontrer afin de fournir des explications puisque son interprétation ne concorde pas avec celle qu'elle fait : « être responsable ne signifie pas faire ». Elle suggère qu'une interprétation indépendante soit fournie et que des discussions soient entamées avec d'autres représentants de TC, en raison de l'interprétation de M. Bellemare qui lui semble « assez réductrice ». Elle rappelle que M. Gino Dufour, le directeur associé des opérations de l'aviation civile pour la région de Québec, a mentionné que l'organigramme du SAG était conforme.

[67] Elle se réfère, entre autres, à une activité de surveillance qui a été faite par TC à la fin de l'année 2015 où la formation et le processus de maintien des dossiers de formation ont été considérés conforme aux exigences réglementaires.

[68] Au regard des demandes répétées de Mme Perron pour qu'une rencontre soit tenue avec TC concernant la formation, M. Bouchard lui répond à chaque occasion que M. Bellemare n'est pas disponible.

[69] Le 30 mai 2016, dans le but de trouver une solution aux litiges qui perdurent, Mme Perron prend l'initiative de soumettre à M. Bouchard une entente de service interne afin de déterminer de manière détaillée le rôle et les responsabilités de chacun relativement à la formation. Elle lui mentionne que les délais de certaines activités n'ont pas été établis, car elle souhaite les déterminer avec lui. Elle lui donne aussi le choix de lui en proposer, s'il préfère cette façon de faire.

[70] Le 14 juin 2016, n'ayant pas eu de suivi de la part de M. Bouchard, Mme Perron lui rappelle qu'elle attend ses commentaires et le questionne sur le délai dans lequel elle peut s'attendre à les obtenir.

[71] Elle affirme qu'au printemps 2016, le secteur de la formation était le sujet principal de M. Bouchard. Il tente de prendre en défaut son équipe quant à des erreurs de saisie dans le système de gestion de dossiers Britelynx. De nombreuses discussions conflictuelles sont entretenues à ce sujet.

[72] Pour sa part, M. Bouchard affirme que ses interventions sont cordiales et faites dans le but d'assurer la conformité du SAG aux exigences réglementaires et d'éviter que des constats d'infraction et des amendes ne soient imposés. Sa responsabilité en tant que GOA est en jeu. Il souligne que TC effectue de nombreuses interventions au SAG afin que la structure soit modifiée et que la formation relève du GOA, tel que le prévoit le RAC 604.

[73] En juillet 2016, Mme Perron quitte le SAG, sans obtenir de retour de la part de M. Bouchard concernant l'entente de service et sans qu'une rencontre, au sujet de la formation soit fixée avec M. Bellemare. Elle est remplacée par M. Joël Rodrigue, chef de service des avions d'affaires, avionique et hélicoptères du SAG.

[74] Le sujet de la formation demeure un enjeu au SAG. TC continu à effectuer régulièrement des interventions. M. Bellemare juge que l'organisation du SAG n'est toujours pas conforme à la réglementation.

[75] Le 20 janvier 2017, il effectue une visite de courtoisie. Il arrive au SAG sans aviser et se dirige vers la division de la répartition des vols. Il demande au répartiteur de lui démontrer que les pilotes en vol détiennent la formation exigée par la réglementation. Des démarches sont alors entreprises pour répondre à la demande. Il est constaté qu'une formation obligatoire n'est pas inscrite au dossier de l'un des pilotes. Des recherches sont menées par plusieurs personnes, dont M. Bouchard, pour trouver la preuve de cette formation.

[76] M. Bouchard décide d'arrêter tous les avions d'affaires en fonction puisqu'il n'est pas possible de démontrer rapidement la conformité du dossier de formation du pilote. Après plusieurs démarches, les documents demandés sont fournis à M. Bellemare.

[77] M. Bouchard mentionne que TC appelle cela des visites de courtoisie, ils viennent sans s'annoncer : « Quand ils viennent c'est parce qu'ils ont eu une dénonciation ou ils ont quelque chose derrière la tête ».

[78] Au début février 2017, TC achemine au ministère un « formulaire de constatation »[6] et un « formulaire de demande de confirmation »[7] en lien avec ce qu'il a découvert lors de l'inspection.

[79] Le 13 février 2017, toutes les fonctions en lien avec le secteur de la formation sont transférées à la DOA de même que les postes de coordonnatrice de la formation, celui d'agent de bureau et celui d'une étudiante à temps partiel. Toutefois, la coordonnatrice[8] n'est pas au travail puisqu'elle est en congé jusqu'au mois d'octobre 2017 et le poste d'agent de bureau est vacant. Seule la ressource à temps partiel offre une prestation de travail en lien avec ce nouveau mandat. M. Bouchard considère qu'il y a peu de personnes en poste pour l'aider à bien mener cette responsabilité.

[80] Le 23 mars 2017, TC intervient à nouveau auprès du ministère puisqu'il n'est pas satisfait du plan de mesures correctives élaboré par ce dernier à la suite de l'activité de surveillance de janvier 2017[9].

[81] Vers la fin juin ou le début juillet 2017, M. Bouchard se plaint du comportement de M. Morin à son égard. Il rencontre M. Martin Roy, répondant ministériel en matière de harcèlement psychologique et en prévention des conflits au ministère. Il lui explique que M. Morin est entré dans son bureau et s'est mis à crier après lui et à le dénigrer devant ses employés. M. Bouchard déclare remettre à M. Roy, lors de cette rencontre, une pile de documents d'environ quatre pouces d'épaisseur pour dénoncer différentes situations vécues avec M. Morin.

[82] Il affirme que M. Roy ne lui mentionne ni ne lui suggère jamais de mettre sa plainte par écrit ou de remplir un formulaire.

[83] M. Roy informe M. Bouchard qu'il a rencontré M. Morin et qu'il a avoué ses torts. M. Bouchard témoigne qu'il est satisfait de l'admission de M. Morin car il veut simplement que cette situation ne se reproduise plus. Il n'entreprend aucune autre démarche auprès des ressources humaines.

[84] En 2017, le sous-ministre adjoint, M. Jérôme Unterberg, réfléchit à une réorganisation du SAG. Mme Geneviève Gagnon, conseillère en gestion des ressources

---

6 La Commission rejette l'objection de la partie défenderesse concernant la pièce A-55. Cette pièce est pertinente puisqu'elle démontre les interventions subséquentes effectuées par TC à la suite de l'inspection du 20 janvier 2017. Cette pièce est en outre en lien avec la pièce I-77 déposée par la partie défenderesse.

7 La Commission rejette l'objection de la partie défenderesse concernant la pièce A-56. Cette pièce est pertinente puisqu'elle démontre les interventions subséquentes effectuées par TC à la suite de l'inspection du 20 janvier 2017. Cette pièce est en outre en lien avec la pièce I-77 déposée par la partie défenderesse.

8 La Commission rejette l'objection de la partie défenderesse concernant la pièce A-54. Cette pièce est pertinente puisqu'elle démontre, en appui au témoignage de M. Bouchard, les mandats confiés à la coordonnatrice de la formation.

9 La Commission rejette l'objection de la partie défenderesse concernant les pièces A-57 et A-58. Ces pièces sont pertinentes puisqu'elles démontrent, en appui au témoignage de M. Bouchard, les démarches persistantes effectuées par TC.

humaines (CGRH) attitrée au SAG depuis le mois d'avril 2017, l'appuie dans ce projet. Elle a pour mandat de proposer à M. Unterberg, en respectant la réglementation aérienne, différents scénarios d'organigramme afin d'obtenir un bon ratio-cadres/employés.

[85] À la lecture des projets de description d'emploi qui lui sont soumis pour commentaire en prévision d'une réorganisation, M. Bouchard se sent congédié de manière déguisée. Le 24 juillet 2017, il dépose à la Commission un appel en vertu de l'article 33 de la Loi.

[86] À la fin de l'été 2017, de plus en plus d'employés du SAG vont se plaindre à Mme Gagnon du climat de travail causé par l'attitude et les comportements de M. Bouchard. Elle réfère ces personnes au répondant ministériel, M. Martin Roy, afin que leur plainte et leur dénonciation soient prises en charge.

[87] Elle témoigne que certains employés lui confient qu'ils se sont antérieurement plaints à Mme Nadine Beaulieu, la conseillère en ressources humaines qui l'a précédée, et que rien n'a changé. Ces personnes lui demandent : « Allez-vous finir par faire quelque chose ? ».

[88] Mme Gagnon profite d'une rencontre avec M. Bouchard pour le questionner sur sa perception du climat de travail dans sa direction ainsi que sur la qualité de ses relations avec ses employés. Il lui répond que tout va bien et qu'il n'a rien de particulier à lui faire part.

[89] À cette même période, l'EVAQ se plaint, aux gestionnaires du SAG, du comportement de M. Bouchard.

[90] Au début de l'automne, Mme Gagnon discute avec M. Roy du contexte dénoncé par les employés. Elle a besoin de ses conseils pour être en mesure de bien agir dans ces circonstances. Mme Mélanie Bessette, aussi répondante ministérielle en matière de harcèlement psychologique et en prévention des conflits, participe à la rencontre. Ils mentionnent à Mme Gagnon que Mme Beaulieu ne les a jamais informés des plaintes ni des dénonciations concernant M. Bouchard.

[91] Mme Beaulieu témoigne qu'en janvier 2016, à l'arrivée du SAG au ministère, elle est attitrée comme conseillère en ressources humaines pour ce service. Elle est à ce moment la supérieure immédiate de Mme Gagnon. Elle affirme qu'à cette époque, les relations de travail sont difficiles, il y a plusieurs griefs. Elle ne reçoit, par contre, jamais de plainte par des employés concernant M. Bouchard.

[92] En raison de la plainte de l'ÉVAQ, une réprimande est remise à M. Bouchard le 28 septembre 2017, compte tenu des propos irrespectueux et inappropriés qu'il a tenus devant ses membres, au sujet du SAG.

[93] Le 18 octobre 2017, M. Bouchard dépose un appel à la Commission en vertu de l'article 33 de la Loi afin de contester cette réprimande.

[94] L'audience de cet appel et de celui déposé le 24 juillet 2017 est fixée le 29 novembre 2017. Le matin de l'audience, un règlement à l'amiable intervient. Les parties

se donnent une quittance mutuelle sur les faits à l'origine de l'appel à l'encontre du congédiement déguisé. Il est aussi convenu de conserver au dossier de M. Bouchard la réprimande du 28 septembre 2017, pour une durée de six mois plutôt que pour une année comme prévu initialement, sous condition qu'il n'y ait pas d'autre mesure disciplinaire dans l'intervalle.

[95] À cette occasion, Mme Gagnon est présente à la Commission pour assister à l'audience et pour conseiller l'employeur, en cas de besoin. Sa présence est requise notamment en raison de son implication dans la réorganisation du SAG qui avait été envisagée.

[96] M. Bouchard est contrarié par la présence de Mme Gagnon. Il estime qu'elle ne doit pas assister à l'audience ni prendre part aux négociations puisqu'elle est la conseillère en ressources humaines du SAG à laquelle il se réfère, lorsqu'il a besoin de conseils en la matière. Pour lui c'est un manque de jugement. Il perd confiance en elle.

[97] Il dénonce la situation au sous-ministre adjoint responsable du SAG, M. Unterberg et l'informe qu'il a l'intention de rencontrer Mme Gagnon afin de clarifier la situation.

[98] Le 6 décembre 2017, une rencontre statutaire est prévue entre M. Bouchard et Mme Gagnon. Lorsqu'elle arrive dans le bureau de M. Bouchard, elle affirme sentir que quelque chose ne va pas. Il lui dit de s'assoir et il sort du bureau. Il revient accompagné de Mme Josée Gendron, une professionnelle qui travaille dans sa direction. Il désire qu'elle agisse comme témoin de la rencontre. Il demande alors à Mme Gagnon, ce qui justifiait sa présence à la Commission lors de l'audience de ses appels et si elle a un écrit de ses supérieurs, antérieur au 29 novembre 2017, qui l'autorisait à être présente à cette occasion.

[99] Mme Gagnon est surprise des questions posées par M. Bouchard et blessée par le ton utilisé de même que par la présence de Mme Gendron qui n'a pas été annoncée au préalable. Elle n'a pas eu la possibilité d'avoir elle aussi une personne pour l'accompagner. Elle lui répond que sa présence était justifiée dans le cadre de son travail et qu'il ne doit pas perdre de vue qu'elle est une représentante de l'employeur. Sa connaissance des dossiers du SAG pouvait être utile dans les circonstances. Elle lui confirme que sa supérieure était au courant qu'elle assisterait à l'audience et qu'elle y était autorisée. Elle est disposée à lui fournir un écrit à cet effet, si c'est ce qu'il désire.

[100] M. Bouchard lui dit que la rencontre est terminée et lui montre la sortie de son bureau. En partant, Mme Gagnon lui dit qu'elle n'accepte pas ce qui vient de se passer. Il l'a humiliée et il a discrédité son travail devant un témoin.

[101] Mme Gagnon est bouleversée. Elle appelle en pleurs sa supérieure immédiate, Mme Sylvie Blouin, pour lui raconter ce qu'elle vient de vivre. Elle lui mentionne que M. Bouchard désire avoir un écrit confirmant qu'elle était autorisée à se présenter à la Commission le 29 novembre 2017.

[102] Mme Blouin l'assure qu'elle enverra cette confirmation à M. Bouchard. Elle propose à Mme Gagnon de rentrer chez elle vu son état. Toutefois, en raison d'une contrainte familiale, elle ne peut quitter immédiatement le SAG.

[103] Mme Gagnon informe M. Rodrigue qu'elle ne participera pas à la rencontre du comité élargi fixée dans l'après-midi, car elle ne veut pas être en présence de M. Bouchard. Elle lui raconte ce qu'elle a vécu plus tôt dans la journée. M. Rodrigue insiste pour qu'elle assiste à la réunion. Il l'assure de son appui dans l'éventualité où un incident surviendrait avec M. Bouchard. Elle décide finalement d'y participer.

[104] Durant la réunion, Mme Gagnon ne se sent pas à l'aise. Elle est assise en face de M. Bouchard, il la regarde, mais il ne lui parle pas. Il est par ailleurs jovial avec les autres membres du comité.

[105] M. Bouchard envoie un courriel à M. Unterberg pour se plaindre des services et des compétences de Mme Gagnon. Il lui signifie aussi qu'elle n'a pas été en mesure de démontrer par un écrit que sa présence à la Commission, le 29 novembre 2017, avait été autorisée par ses supérieurs. Il ne veut plus travailler avec elle, le lien de confiance est brisé.

[106] Dans ce même courriel, il fait référence à une rencontre qu'il a eue avec M. Unterberg les jours suivants le 29 novembre 2017, au moment duquel, il manifeste son incompréhension et son mécontentement quant à la présence de Mme Gagnon auprès des représentants du ministère cette journée-là. Il considère qu'elle s'est placée dans une situation de conflit d'intérêts, puisqu'elle est la conseillère en ressources humaines attitrée au SAG et qu'elle traite différents dossiers avec lui.

[107] Après avoir pris connaissance de cette plainte et qu'ils aient été informés de la façon dont s'est déroulée la rencontre du 6 décembre 2017, entre M. Bouchard et Mme Gagnon, des représentants des ressources humaines du ministère convoquent une rencontre avec M. Unterberg. Ils veulent obtenir son opinion concernant la façon d'agir de M. Bouchard à l'égard de Mme Gagnon et connaître son avis quant au maintien de cette dernière dans le poste de CGRH qu'elle occupe au SAG. M. Rodrigue, à ce moment directeur général du SAG, participe à cette rencontre.

[108] M. Unterberg indique qu'il ne partage pas l'opinion de M. Bouchard. Il est d'avis que la présence de Mme Gagnon, le 29 novembre 2017, aux côtés des représentants du ministère est compatible avec les fonctions qu'elle exerce au SAG. Il se dit satisfait des services de Mme Gagnon et il ne voit pas de problème à ce qu'elle demeure dans son poste.

[109] Le 13 décembre 2017, M. Rodrigue envoie un courriel à M. Bouchard pour l'informer qu'une réunion a eu lieu entre des représentants des ressources humaines du ministère, M. Unterberg et lui-même concernant le courriel qu'il a transmis le 6 décembre 2017. Il l'informe que Mme Gagnon demeurera la conseillère en gestion des ressources humaines déléguée au SAG puisqu'ils ont toujours confiance en sa capacité de bien mener les dossiers qui lui sont confiés. M. Rodrigue demande à M. Bouchard de

continuer le traitement des dossiers de la DOA avec Mme Gagnon de manière professionnelle.

[110] Toutefois, M. Bouchard annule toutes les rencontres statutaires avec Mme Gagnon et ne collabore plus avec elle.

[111] Le 6 décembre 2017, une cinquième séance d'information et de sensibilisation au sujet de la *Politique visant à prévenir et à traiter les situations de conflits et de harcèlement psychologique* (Politique) est tenue dans les locaux du SAG, à des dates différentes.

[112] Ces rencontres font partie d'une tournée de sensibilisation organisée par les ressources humaines. Il est planifié que la présentation de la nouvelle Politique soit faite dans tous les bureaux du ministère. L'objectif est de faire connaître cette politique à l'ensemble des employés et de les sensibiliser au harcèlement psychologique et à l'incivilité.

[113] À la demande du sous-ministre, M. Marc Lacroix, le SAG est l'une des premières divisions à obtenir cette présentation, en raison du climat de travail qui y règne.

[114] Comme pour les précédentes, la rencontre du 6 décembre 2017 est animée par les répondants ministériels, Mme Bessette et M. Roy. Une présentation PowerPoint appuie l'exposé et les animateurs invitent les participants à intervenir en tout temps s'ils ont des questions ou des commentaires.

[115] Une pause est prise à la moitié de la présentation. Au retour, la rencontre prend une tournure inattendue. Des employés de la DOA et de la DMA se lèvent à tour de rôle pour dénoncer le climat de travail et les situations qu'ils vivent en raison des agissements de MM. Bouchard et Lachance.

[116] Mme Bessette et M. Roy mettent fin à la présentation. Ils écoutent les participants et prennent des notes. Les gens dénoncent notamment de l'incivilité, du manque de respect et de l'intimidation de la part de M. Bouchard. M. Roy sent de l'exaspération. Il voit des gens qui souffrent et qui sont malheureux. Un participant affirme qu'ils ont déjà fait des dénonciations à Mme Beaulieu et que rien ne change. Elle minimisait ce qui lui était rapporté, elle disait que c'était de l'enfantillage et que les gens se plaignaient pour rien.

[117] Mme Bessette et M. Roy mettent fin à la rencontre vers 17 h. Ils garantissent aux participants qu'ils prennent acte de ce qui se passe dans leur milieu de travail et qu'ils vont s'assurer que des actions soient prises.

[118] M. Taillefer se rend immédiatement après la rencontre au bureau de M. Bouchard. Ce dernier y est présent avec M. Lachance. M. Taillefer les avise de faire attention parce qu'il y a certaines personnes qui ont jasé de leurs « cas » devant les responsables du harcèlement : « ça a brassé ! ». M. Bouchard lui demande l'identité des personnes qui ont parlé et ce qu'elles ont dit. M. Taillefer préfère ne pas répondre à ces questions « pour qu'il n'y ait pas de bisbille dans la direction ». C'est évident pour lui que « c'est un dossier qui va rebondir » parce qu'il a vu M. Roy prendre des notes. Il fait part de sa conviction à M. Bouchard et à M. Lachance.

[119] M. Bouchard trouve « surprenant » que ce soit Mme Bessette et M. Roy qui animent la présentation du 6 décembre 2017, car des personnes l'ont informé que les rencontres précédentes n'étaient pas animées par eux. Il témoigne que « ça faisait organisé avec le gars des vues », et que « ça commençait à ressembler à "une job de bras" pour le sortir » « Ce que j'ai entendu, c'est que la présentation n'a pas vraiment eu lieu. Ils ont commencé la présentation, après le "bashing" a commencé ».

[120] M. Bouchard présume que la rencontre du 6 décembre 2017 a été organisée en raison de récriminations de l'un de ses employés, « un des individus qui était dans cette salle-là, s'était présenté au bureau du sous-ministre parce qu'il avait refusé de recevoir sa montre de 25 ans [de services], "pis y avait été basher" sur moi et, je pense, ça faisait bien leur affaire d'organiser ça à partir de ce moment-là », « la situation est bien arrimée pour me sortir ».

[121] Le 8 décembre 2017, M. Serge Rolland, pilote instructeur au SAG, achemine un courriel à M. Roy afin de lui signaler qu'il a été victime de harcèlement psychologique de la part de M. Bouchard. Il croit que M. Bouchard est en colère en raison des interventions qu'il a faites lors la séance de sensibilisation du 6 décembre 2017. Il dénonce également le climat de travail et les difficultés vécues par ses collègues de la division des avions-citernes.

[122] À cette même période, M. Roy et Mme Bessette vont rencontrer de manière informelle M. Unterberg pour l'informer des évènements des derniers jours et des allégations qui ont été portées à leur connaissance. Ils envisagent un éventuel relevé provisoire de M. Bouchard. M. Unterberg demande à ce que des démarches soient entreprises afin que le ministère agisse en conformité avec les obligations qu'il a en de pareilles circonstances. Il est convenu qu'une recommandation sur les gestes à poser lui sera présentée avec célérité.

[123] Le 11 décembre 2017, une réunion se tient entre différents intervenants des ressources humaines du ministère. M. Roy expose l'état de la situation et relate les évènements survenus lors de la rencontre de sensibilisation du 6 décembre 2017. Il présente également le contenu du courriel de M. Rolland. Les enjeux soulevés sont discutés afin de déterminer la manière d'intervenir la plus appropriée pour éviter que la situation ne se dégrade davantage.

[124] Ils conviennent qu'une enquête externe en matière de harcèlement psychologique doit être déclenchée et qu'il est préférable de relever provisoirement M. Bouchard de ses fonctions jusqu'à la fin de l'enquête, en raison des obligations légales du ministère dans ce type de situation.

[125] Le 12 décembre 2017, M. Unterberg est invité à une réunion organisée par la direction des ressources humaines. Il est informé de manière plus détaillée des évènements survenus lors de la séance de sensibilisation du 6 décembre 2017, et de ce qui est dénoncé dans le courriel de M. Rolland. Il lui est alors recommandé qu'une enquête externe soit déclenchée et que M. Bouchard soit relevé provisoirement de ses fonctions

afin d'apaiser le milieu de travail et pour que l'enquête se déroule sereinement, sans entraves et sans que les gens craignent de subir des mesures de représailles.

[126] M. Unterberg demande qu'un résumé de la situation lui soit soumis ainsi que les raisons qui motivent la recommandation de relever provisoirement M. Bouchard. Il demande aussi de vérifier la possibilité de remplacer M. Bouchard dans son poste de GOA par une personne compétente et si une firme spécialisée dans ce type d'enquête est disponible rapidement. Il veut assurer la continuité du service et préserver le milieu sans nuire à la réputation de M. Bouchard.

[127] Des représentants des ressources humaines rencontrent M. Unterberg le 14 décembre 2017, pour lui remettre l'état de situation. Ils lui confirment que le relevé provisoire peut s'effectuer promptement, que des personnes compétentes peuvent prendre temporairement la charge de GOA, et qu'une firme spécialisée en matière de harcèlement psychologique peut procéder rapidement à l'enquête.

[128] Afin de formaliser ses recommandations, M. Unterberg demande qu'une note ministérielle soit produite. Elle lui est transmise, signée par Mme Brigitte Duchesne, directrice générale des ressources humaines, le 15 décembre 2017.

[129] Mme Duchesne et M. Unterberg informent M. Lacroix de la situation et des recommandations de la direction des ressources humaines. M. Lacroix désire un avis du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) afin de s'assurer qu'il s'agit bien de la mesure la plus appropriée dans les circonstances.

[130] Le 18 décembre 2017, le SCT confirme que les recommandations des ressources humaines du ministère s'inscrivent dans les meilleures pratiques. Il est non seulement permis, mais recommandé d'affecter le gestionnaire à d'autres tâches afin de préserver le milieu de travail.

[131] M. Lacroix est informé de la position du SCT le lendemain et il donne alors son accord pour relever provisoirement M. Bouchard et qu'une enquête externe soit faite.

[132] Le 21 décembre 2017, M. Unterberg se rend à l'édifice du SAG accompagné de M. Olivier Bouchard et de Mme Bastonnais. Il convoque M. Bouchard à la salle de conférence.

[133] M. Unterberg constate la nervosité de M. Bouchard lorsqu'il entre dans la salle. Il lui fait part qu'il a été avisé d'allégations de harcèlement psychologique, de comportements manquant de civilité et de conflits qui l'impliquent. Il l'informe également de sa décision de le relever provisoirement de ses fonctions, le temps qu'une enquête externe fasse la lumière sur les évènements.

[134] M Bouchard répond qu'il sait à quoi M. Unterberg fait référence et qu'il sera en mesure, en temps opportun, de répondre à cela et de se défendre. Des personnes lui avaient rapporté certaines allégations.

[135] M. Bouchard est ensuite informé qu'afin d'assurer le bon déroulement de l'enquête, il devra se présenter au bureau du ministère situé à l'Atrium après le congé des Fêtes. De nouveaux mandats, lui seront temporairement attribués.

[136] M. Unterberg lui remet une lettre confirmant son relevé provisoire et un dépliant du programme d'aide aux employés. Il invite M. Bouchard à communiquer avec lui en cas de besoin. La rencontre dure environ 20 minutes.

[137] La version de M. Bouchard est toutefois différente. Il affirme que M. Unterberg l'informe de son relevé provisoire sans que les raisons ne lui soient communiquées. Une lettre confirmant cette mesure lui est remise et il est avisé qu'une enquête allait être déclenchée. Il affirme que la rencontre a duré environ 5 minutes.

[138] Le 21 décembre 2017, M. Lachance, directeur de la DMA, est également relevé provisoirement de ses fonctions. Il est lui aussi relocalisé temporairement à l'Atrium. Les motifs justifiant cette mesure s'apparentent à ceux qui ont motivé le relevé provisoire de M. Bouchard.

[139] Le 28 décembre 2017, M. Unterberg achemine un communiqué à la direction principale du service aérien gouvernemental (DPSAG) pour aviser les employés que MM. Bouchard et Lachance seront affectés à d'autres fonctions. Il mentionne que dans les dernières semaines, plusieurs signalements concernant le climat de travail à la Direction générale du SAG ont été effectués et que des vérifications seront réalisées.

[140] L'enquête en matière de harcèlement psychologique débute à la mi-janvier 2018, par une firme externe.

[141] Le 8 janvier 2018, M. Bouchard contacte un ancien collègue de travail chez Jazz afin de lui signifier son intérêt pour travailler de nouveau pour l'entreprise.

[142] Le 10 janvier 2018, il se rend à l'Atrium. Il débute les fonctions qui lui sont confiées durant le relevé provisoire. Il est accueilli par M. Sylvain Caron, son supérieur immédiat pour cette période.

[143] Le 6 février 2018, M. Bouchard participe à une rencontre d'équité procédurale où il est invité à donner sa version concernant trois évènements. D'abord son comportement à l'égard de Mme Gagnon le 6 décembre 2017, ainsi que dans les jours suivants. Ensuite, une plainte de l'entreprise Chronos aviation auprès du SAG, concernant une dénonciation qu'il a fait à TC au regard de leurs opérations et qui a mené ensuite à une intervention de leur part. Finalement, une plainte de l'EVAQ en lien avec son attitude lors de réunions du comité opérationnel qui a mené à la suspension temporaire des rencontres.

[144] Le 26 février 2018, M. Bouchard commence un emploi de pilote d'avion chez Jazz.

[145] Du 26 février au 23 mars 2018, il prend des semaines de vacances accumulées au ministère. Durant cette période, il travaille pour Jazz.

[146] Le 26 mars 2018, M. Bouchard entre au travail au ministère pour remplir un permis d'absence et il quitte ensuite. M. Caron et M. Unterberg affirment ne pas avoir autorisé

cette absence. Des démarches sont alors entreprises par M. Caron, sans succès, pour joindre M. Bouchard.

[147] M. Bouchard affirme que les 26 et 27 mars 2018, il est au chevet de sa mère malade et que les 28 et 29 mars 2018, il participe à une formation offerte par Jazz.

[148] Le 27 mars 2018, le ministère mandate un huissier pour remettre une mise en demeure à M. Bouchard afin qu'il se présente au travail. Le document n'est finalement pas signifié à cette date puisque l'huissier n'obtient pas de réponse.

[149] Le 28 mars 2018, une seconde mise en demeure est rédigée. Elle est alors fixée à la porte du domicile de M. Bouchard par l'huissier puisqu'il ne semble pas y avoir personne dans la maison.

[150] M Bouchard affirme qu'il a pris connaissance de la mise en demeure uniquement le 2 avril 2018. Il sait que la lettre provient du ministère et il ne considère pas urgent de la lire puisqu'il anticipe ce qu'elle peut contenir.

[151] Le 3 avril 2018, M. Bouchard se présente au travail au ministère. Il est rencontré par les représentants des ressources humaines. Il est alors informé qu'il est suspendu, sans solde, pour une période de trois jours, en raison de son comportement à l'endroit de Mme Gagnon. Le ministère juge qu'il a manqué de civilité et de respect en remettant en cause le travail de Mme Gagnon. Toutefois, il ne retient pas les deux autres évènements reprochés lors de la rencontre d'équité procédurale.

[152] Le 20 avril 2018, M. Bouchard dépose un appel à la Commission en vertu de l'article 33 de la Loi afin de contester la suspension sans solde de trois jours.

[153] Il purge sa suspension du 4 au 6 avril 2018, il est attendu au travail le 9 avril 2018. À cette date, il communique avec M. Caron pour lui demander l'autorisation de prendre quatre ou cinq semaines de vacances supplémentaires. M. Caron consulte les ressources humaines avant de prendre une décision. Il est informé que M. Bouchard doit être rencontré pour expliquer ses absences non autorisées du 26 au 29 mars 2018. Il doit aussi rencontrer, le 25 avril 2018, le professionnel mandaté pour faire l'enquête sur les allégations de harcèlement psychologique. Le ministère considère qu'il est important de faire progresser rapidement l'enquête afin de mettre un terme au relevé provisoire dans un délai raisonnable. M. Caron laisse un message dans la boîte vocale de M. Bouchard pour l'aviser que sa demande de vacances est refusée.

[154] M. Bouchard ne se présente toutefois pas au travail le 9 avril 2018. Il appelle M. Caron pour l'informer qu'il est en rencontre avec Me Isabelle Fournier, une représentante de l'Alliance des cadres de l'État et qu'il lui fera un suivi dès que possible concernant sa présence au bureau.

[155] Me Fournier appelle la direction des ressources humaines du ministère. Après des discussions, il est convenu, avec Mme Bastonnais, que M. Bouchard puisse prendre des vacances du 11 au 20 avril 2018. Il est entendu que le retour au travail de M. Bouchard se

fera le 23 avril 2018 et qu'il va prendre les mesures appropriées pour que le ministère soit capable de le joindre durant ses vacances.

[156] M. Bouchard travaille pour Jazz du 14 au 17 avril et le 22 avril 2018.

[157] Le 23 avril 2018, M. Bouchard ne se présente pas au travail au ministère. Mme Bastonnais communique alors avec Me Fournier pour l'aviser de la situation qui n'est pas conforme à ce qu'elles ont convenu.

[158] La preuve démontre qu'à cette date M. Bouchard est à Vancouver dans le cadre de son travail pour Jazz.

[159] Le 23 avril 2018, M. Lacroix reçoit la démission de M. Bouchard.

[160] Le 4 mai 2018, M. Bouchard dépose un appel à la Commission en vertu de l'article 33 de la Loi. Il allègue avoir été congédié de manière déguisée.

ANALYSE

RELEVÉ PROVISOIRE

[161] L'article 22 de la Loi prévoit qu'il est possible, dans des circonstances spécifiques, de relever provisoirement un employé:

> **22.** Tout fonctionnaire peut, conformément aux exigences prescrites par règlement, être relevé provisoirement de ses fonctions afin de permettre à l'autorité compétente de prendre une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de discipline, ou d'une infraction criminelle ou pénale.

[162] Il n'est pas contesté que M. Bouchard est un fonctionnaire au sens de la Loi.

[163] Afin que cette mesure soit jugée conforme par la Commission, le ministère doit démontrer de manière prépondérante qu'il faisait face à une situation urgente nécessitant une intervention rapide de sa part ou bien qu'il présumait que M. Bouchard avait commis une faute grave[10].

[164] La jurisprudence[11] de la Commission établit qu'un relevé provisoire est approprié dans le contexte suivant :

> En effet, tel qu'il appert de la lecture des 6 motifs de congédiement, les situations décrites sont complexes et sérieuses et nécessitent, de l'avis de Commission, une enquête minutieuse. Le ministère avait besoin d'un délai raisonnable pour enquêter, analyser et conclure. L'absence de l'appelante sur les lieux du travail est certes indiquée pour que cette enquête se déroule sereinement et pour éviter d'aggraver la situation et enfin pour préserver l'intégralité de l'information.

---

[10] *Cabiakman* c. *Industrielle-Alliance Cie d'assurance sur la vie*, [2004] 3 RCS 195, par. 67.
[11] *Bédard* et *Ministère des Finances,* SOQUIJ AZ-96149802, p.4.

[165] Le ministère justifie le relevé provisoire de M. Bouchard le 21 décembre 2017, par la nécessité d'assurer un milieu et un climat de travail sains à ses employés.

[166] La *Loi sur les normes du travail*[12] (LNT) lui impose des obligations en ce sens :

> **81.18.** Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel.
>
> Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.
>
> **81.19.** Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.
>
> L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser. Il doit notamment adopter et rendre disponible à ses salariés une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes, incluant entre autres un volet concernant les conduites qui se manifestent par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel.
>
> **81.20.** Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.
>
> En tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à une telle convention peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation.
>
> Les dispositions visées au premier alinéa sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) qui n'est pas régie par une convention collective. Ce salarié doit exercer le recours en découlant devant la Commission de la fonction publique selon les règles de procédures établies conformément à cette loi. La Commission de la fonction publique exerce à cette fin les pouvoirs prévus aux articles 123.15 et 123.16 de la présente loi.
>
> Le troisième alinéa s'applique également aux membres et dirigeants d'organismes

[167] L'article 93 de la LNT prévoit que les normes du travail sont d'ordre public. Il n'est pas possible pour un employeur d'y déroger.

---

[12] *Loi sur les normes du travail*, RLRQ, c. N-1.1.

[168] Pour sa part, le *Code civil du Québec*[13] énonce :

> **2087.** L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié.

[169] En vertu de ces dispositions, le ministère a d'importantes obligations. S'il ne les assume pas, sa responsabilité peut être engagée.

[170] En cas de harcèlement psychologique allégué, la Commission a confirmé dans la décision *Lévesque*[14] que le relevé provisoire de la personne visée par les allégations est approprié :

> [141] Dans une décision récente[15], la Commission résume ainsi les conditions d'application de l'article 22 de la LFP extraites de ses décisions:
>
> > [160] Cette revue de la jurisprudence de la Commission fait ressortir l'importance, dans l'évaluation du bien-fondé du relevé provisoire, de la nature de la faute et de la nécessité de protéger les personnes, de sécuriser le milieu de travail ou de l'assainir pendant l'enquête. En fait, les décisions rapportées font état de fautes présumées de nature telle qu'un maintien au travail n'est presque pas envisageable : il en va de l'intégrité et de la sécurité du milieu. C'était aussi le cas dans décision Ouellette[16] où il était question d'allégations d'abus de pouvoir et d'attouchements d'un gestionnaire à l'égard de deux subalternes.
>
> [142] En l'espèce, il ressort des témoignages que le DEC et le MTESS se sont vu signifier, dans un très court laps de temps, plusieurs allégations de harcèlement psychologique provenant d'employés visiblement ébranlés par la situation qu'ils dénonçaient non sans crainte. Tous identifiaient Mme Lévesque à titre de mise en cause.
>
> [143] Dès lors, le DEC faisait face à une situation très inquiétante impliquant une de ses gestionnaires et plusieurs employés de son équipe. La Commission est d'avis que l'employeur devait agir pour sécuriser le milieu de travail le temps de faire la lumière sur ces allégations.

[171] C'est également le constat que faisait l'arbitre de grief Me Nathalie Faucher dans une sentence arbitrale de 2017[17], concernant la nécessité d'agir de l'employeur dans de telles circonstances sans quoi sa responsabilité peut être engagée :

> [322] L'employeur a donc le devoir de mettre en place de mesures de nature à prévenir le harcèlement psychologique et à assurer un milieu de travail sain. De plus, il doit aussi réagir pour faire cesser tout comportement de nature à porter

---

13 RLRQ, c. CCQ-1991.
14 *Lévesque* et *Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale*, 2016 QCCFP 11.
15 *Houle* et *Ministère des Transports du Québec*, 2016 QCCFP 41.
16 *Ouellette* et *Ministère du Revenu,* 2009 CanLII 44306 (OC CFP).
17 *Le Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (F.T.Q.*) et *Résidence Berthiaume-Du Tremblay*, 2017 CanLII 46866 (OC SAT), par. 322-324.

> atteinte à la santé, la sécurité et la dignité de ses salariés. En somme, il doit agir tant au niveau préventif que curatif.
>
> [323] C'est donc dire que si des salariés lui rapportent qu'un employé a des comportements pouvant être qualifiés de méprisants, hostiles ou vexatoires, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour les éradiquer, à défaut de quoi, sa responsabilité pourrait être engagée.
>
> [324] C'est précisément pourquoi l'employeur décidé de suspendre avec solde M. Robitaille, le temps d'enquêter sur la véracité des allégations qui lui étaient rapportées. J'estime que l'employeur était fondé d'agir de la sorte, surtout dans le contexte où les employés manifestaient des craintes de représailles de sa part.

[172] En 2016, le ministère adopte la Politique en vertu de laquelle il s'engage à intervenir et à mettre en place des mesures appropriées si des allégations de harcèlement psychologique ou d'incivilité sont portées à sa connaissance.

[173] Le ministère explique qu'il est conscient des difficultés vécues dans le milieu de travail de la DOA, de la DPAA, de la DMA et de la DORP. Ces problèmes existaient d'ailleurs avant l'intégration du SAG au ministère en 2016.

[174] Par exemple, entre 2012 et 2016, plusieurs recours ont été entendus par la Commission des relations du travail[18] où il était soulevé des problèmes de relations de travail entremêlés à une problématique de climat de travail.

[175] Il existe, au surplus, depuis quelques années une guerre de pouvoir entre les directions, impliquant en particulier M. Bouchard, qui mène à des confrontations, du dénigrement, de l'opposition, de la résistance et à un manque de collaboration. Tout cela sur un fond de stratégies sournoises ayant pour objectifs le discrédit de certaines personnes. Il y a un désir de prendre en défaut, de mettre en doute les compétences des personnes afin d'affecter leur crédibilité.

[176] Les difficultés persistent malgré les interventions diligentes effectuées par le directeur général lors de l'arrivée du SAG au ministère et l'embauche d'une ressource externe spécialisée en relation de travail.

[177] Le climat de travail amène des employés à dénoncer les comportements de M. Bouchard à Mme Gagnon, CGRH attitrée au SAG et à provoquer le départ de certains autres.

[178] Au début de l'automne 2017, Mme Gagnon lance « un cri du cœur », aux répondants ministériels en matière de harcèlement psychologique. Elle demande de l'aide et des conseils pour soutenir les employés du SAG qui se plaignent du mauvais climat de travail.

[179] Devant ces situations, les répondants ministériels se questionnent sur la meilleure intervention à faire au SAG. Ils envisagent un diagnostic organisationnel, une enquête en

---

[18] Préc., note 5

matière de harcèlement psychologique et des sessions de sensibilisation sur les conflits et le harcèlement psychologique.

[180] Il est alors décidé de présenter prioritairement au SAG des séances de sensibilisation. Ces rencontres font partie d'un plan dont l'objectif est de présenter la Politique aux employés du ministère.

[181] Comme relaté précédemment, le 6 décembre 2017, les représentants ministériels animent la cinquième séance de sensibilisation offerte au SAG. Cette rencontre est particulièrement émotive. Mme Bessette et M. Roy sont impressionnés par l'intensité du mauvais climat de travail dénoncé par les employés. L'ambiance semble très lourde et difficile à vivre. Les participants expriment leur désarroi et se demandent à quel moment une intervention sera faite par les autorités pour que la situation change.

[182] De surcroît, le 8 décembre 2017, les répondants ministériels prennent connaissance du courriel de dénonciation rédigé par M. Rolland où il fait état de manifestations de harcèlement psychologique, d'incivilités et de conflits impliquant M. Bouchard :

> 6 décembre 2017 13 :00
>
> Mélanie Bessette et Martin Roy, représentants ministériels donne une formation en tandem sur le harcèlement psychologique à la salle 1.08 du Service aérien gouvernemental.
>
> Dans l'assistance se trouvent des employés de la maintenance et des employés de la direction des opérations aériennes.
>
> […]
>
> Du côté des opérations aériennes, parmi les interventions sur les expériences de harcèlement psychologique, j'ai personnellement aussi donné des exemples impliquant le directeur des opérations aériennes en la personne de monsieur Benoit Bouchard
>
> J'ai pris un risque en toute connaissance de cause. Monsieur Alexandre Taillefer était présent et ce dernier a, malheureusement, la réputation d'être le « mouchard » de monsieur Bouchard. Monsieur Taillefer est copilote d'avions d'affaires et coordonnateur du Système de gestion de la sécurité (SGS). Il est toujours en contact avec monsieur Bouchard et monsieur Taillefer prend son rôle très au sérieux. D'ailleurs, monsieur Taillefer s'est précipité dans le bureau de monsieur Bouchard immédiatement après la formation avec comme témoin madame Diane Gaudreau chef agent de bord. Madame Gaudreau a d'ailleurs une altercation récente avec monsieur Taillefer au point de lui demander de quitter son bureau. Je ne connais pas les détails, mais elle, sûrement. J'ai cru comprendre que monsieur Taillefer lui a parlé sur un ton inapproprié.
>
> Avant de décrire mes interventions publiques lors de cette formation et les raisons de ses dernières, j'ai clairement indiqué lors de la formation que je n'avais aucun problème avec mon supérieur, monsieur Benoit Bouchard. J'ai même cité avoir une relation harmonieuse avec ce dernier et que je n'avais aucun problème avec

monsieur Bouchard. Madame Mélanie Bessette m'a même demandé devant tout le monde pourquoi moi j'avais une bonne relation avec lui. J'ai répond qu'il me respectait.

Je crains, malheureusement, que cette relation se dégrade à vitesse grand « V ». Simplement dit, monsieur Taillefer a agi comme délateur auprès de monsieur Bouchard et ce dernier n'en restera pas là avec moi sur ce qui s'est passé dans la salle de formation. J'en était conscient lors de mon intervention. Donc, ce qui devait arriver, arriva

Le 7 décembre à 16 :27, lors de ma sortie du bureau, en passant dans le corridor pour sortir j'ai passé devant la salle RC.27 là où se trouvent, entre autres, les bureaux de monsieur Bouchard. Ce dernier parlait par-dessus le paravent à ce crois être Gilles Gallant. De ma position je n'ai pas vu monsieur Gallant, mais puisqu'il s'agit de son bureau j'en déduis que monsieur Bouchard parlait à monsieur Gallant. Monsieur Gallant est assistant chef pilote aux avions d'affaires. Du corridor, j'ai salué monsieur Bouchard. J'ai dit « Bonsoir ». il se retourna et avec un regard des plus agressifs il me fixa avec des yeux qui en disaient long sur sa rage et sa volonté de se venger.

[…]

Je crois qu'il est temps d'arrêter ce nuage noir et ce climat de travail malsain et ce, au niveau de la maintenance et au niveau des opérations aériennes. Qui plus est, toute forme d'harcèlement psychologique présent. La situation est insoutenable.

C'est pour cela que j'ai parlé du cas de mes confrères dans la salle de formation le 6 décembre devant tous et nos formateurs Mélanie Bessette et Martin Roy. L'un deux, Roger Froment a donné sa démission en tant qu'assistant chef-pilote. Monsieur Froment a déjà abordé monsieur Bouchard que le fait d'être PVA (Pilote vérificateur agréé) pour le compte de Transports Canada au sein de notre compagnie était une lourde responsabilité avec un travail administratif supplémentaire et une formation et une supervision de Transports Canada assez lourde et qu'il songeait à laisser sa place à quelqu'un d'autre. Monsieur Bouchard de lui répondre « si ça te tente pas de l'faire je vais le mettre dans tes descriptions de tâches ». C'est d'ailleurs ce qu'il a fait pour tous les pilotes superviseurs. Cette rencontre à bouleverser Monsieur Froment au point de m'en parler ne serait-ce pour ventiler ses émotions. Monsieur Froment nous quitte pour retourner sur la ligne. C'est un confrère très respecté et très estimé de tous. Il n'a pas le droit de se faire parler comme ça. Une note de service a été émise le 7 décembre, hier, par monsieur Bouchard pour faire un appel à tous pour combler le poste.

Un autre confrère, Stéphane Monette, aussi assistant chef pilote, est parti en vacances trois semaines chez lui pour réfléchir à la situation sur une note amère après s'être fait littéralement « ramassé par monsieur Bouchard. Citons que monsieur Monette» revenait d'une mission pour laquelle il a sacrifier ses propres journées de congé pour mieux préparer l'ouverture d'une nouvelle base à San Diego en Californie. Ces deux hommes pourraient vous en dire long sur leur propre dossier. Dans les deux cas c'est assez exhaustif merci. Je vous invite à entrer en contact avec eux. Vraiment. Faites-le. C'est vraiment trop lourd pour mon premier

contact avec vous. Une note de service a été émise le 7 décembre hier, par monsieur Bouchard pour faire un appel à tous pour combler le poste au cas où monsieur Monette déciderait de partir.

[…] Un inspecteur de Transports Canada, monsieur Frédéric Bellemare, une connaissance de Benoit Bouchard est très présent. Monsieur Bouchard s'est servi de monsieur Bellemare pour atteindre certain objectif dont, entre autres le rapatriement du service de formation au sein de sa direction. Que le service de formation se retrouve au sein de la direction des opérations aériennes est tout à fait logique. Mais la façon avec laquelle tout s'est déroulé n'a tout simplement pas sa place. Demandé à monsieur Joël Rodrigue directeur principal par intérim ici au service aérien. Il pourra vous en parler. Jamais en vingt ans pour ma part avait-on vu une telle insistance et une telle présence de Transports Canada ici au service aérien. Jamais.

Monsieur Monette lui-même a subi un test PVA (pilote vérificateur agréé) avec monsieur Bellemare. La partie au sol a durée 12 heures. Ça fait vingt-neuf ans que je suis moi-même pilote examinateur pour le compte de Transports Canada. Je n'ai jamais vu cela. Jamais.

Monsieur Monette a même eu droit à la visite de Transports Canada en Californie dans le cadre d'une inspection. Une partie, sinon la totalité de ce voyage a été défrayé par le service aérien gouvernemental en recouvrement de frais. C'est monsieur Bellemare qui a fait cette inspection en Californie. Une coïncidence on ne peut plus incroyable. Bien sûr on vous répondra qu'il est l'inspecteur attitré au service aérien.

C'est monsieur Bouchard qui devait être là pour le recevoir et non monsieur Monette. Monsieur Bouchard a préféré s'occuper de son propre dossier de harcèlement. Oui. Monsieur Bouchard a aussi eu droit lui-même à du harcèlement de la part de ses supérieurs. Autre preuve que ça ne tourne pas rond ici. Il a donc laissé monsieur Monette s'occuper du dossier.

[…]

Je dois aussi vous parler de monsieur Jean-David St-Laurent qui est assistant chef-pilote depuis peu. Inutile de vous dire que dans le contexte actuel il n'est pas sûr que c'est une bonne idée de rester. Je le comprends. Il a lui aussi eu droit au traitement. Un dossier laissé sur le bureau de monsieur Bouchard pendant deux mois a dû être réglé en urgence par monsieur St-Laurent. Ce dernier à du bien sûr faire affaire avec monsieur Bellemare. Ç'a été ardu, mais, comme il est un professionnel hors pair, il a réglé le tout avec brio. Une note de service a été émise le 7 décembre, hier, par monsieur Bouchard pour faire un appel à tous pour combler le poste au cas où monsieur St-Laurent déciderait de partir.

Messieurs Froment, Monette et St-Laurent ainsi que monsieur Villeneuve sont tous très estimés et très respectés. J'ai bien peur de me retrouver seul dans le département des avions-citernes. Ce n'est pas normal. L'appel d'intérêt pour les postes à combler n'aura pas, je crois, beaucoup de répondant. On sait tous ce qui se passe et ça doit cesser.

> Je le répète, je crois qu'il est temps d'arrêter ce nuage noir et ce climat de travail malsain, et ce, au niveau de la maintenance et au niveau des opérations aériennes. Qui plus est, toute forme d'harcèlement psychologique présent.
>
> Entre 14 :20 et 14 :35 aujourd'hui vendredi le 8 décembre, j'ai reçu la visite de monsieur Bouchard dans mon bureau. J'étais seul. […] monsieur Bouchard m'a signalé son intention de faire de toutes mes formations au sol des E-learning. Il se prépare pour le printemps au cas où les assistants chef-pilote se feraient rares. Il m'a aussi dit que je pourrais ainsi passer plus de temps à entraîner les nouveaux assistants chef-pilote dans le simulateur et peut-être même faire de l'entraînement sur les avions mêmes. Pour ceux qui ne le savent pas ce qu'est un E-Learning, ce sont des formations en ligne.
>
> Finalement j'en a compris que je suis tout à fait remplaçable aussi. […] Bref, il m'a laissé entendre, à mot à peine caché, qu'il tasserait tout ce qui se mettra dans son chemin. Personnellement je crois que nous sommes tous dans son chemin. Il va tous nous tasser.
>
> La situation est insoutenable. S'il vous plait je vous implore ici, faites quelque chose. La présente est un cri de douleur. Je suis triste. Je ne suis pas seul. Je n'aime pas les conflits. Je ne suis pas seul. Je veux travailler dans un meilleur climat de travail. Je ne suis pas seul.
>
> Merci de me lire et de faire quelque chose.
>
> […]
>
> [Transcription textuelle]

[183] M. Bouchard nie ce qui est relaté par M. Rolland, particulièrement les incidents qui concernent MM. Froment, Monette et St-Laurent.

[184] Toutefois, toutes ces personnes ont confirmé de manière crédible, lors de leur témoignage devant la Commission, la version des évènements rapportée par M. Rolland. Leurs déclarations ont été constantes, cohérentes et concordantes. Au surplus, des faits importants ont été corroborés par des écrits.

[185] De nombreux courriels d'appui et de dénonciation provenant de collègues de M. Rolland ont par la suite été acheminés au représentant ministériel ainsi qu'au directeur général et au sous-ministre. En voici quelques exemples :

> « […] en tant que commandant d'avion-citerne au service aérien gouvernemental depuis 18 ans et au SAG depuis 28 ans, je supporte entièrement les propos émis par mon collègue M.Serge Roland dans ses courriels échanger avec vous lors des derniers jours. Tout ce qui est mentionné est véridique ».
>
> « […] mon appui total à la lettre déposée par M. Serge Rolland concernant le comportement malsain de plusieurs gestionnaires du service Aerien de Québec.»
>
> « […] donner mon appui à mr Serge Rolland, instructeur en qui j'ai le plus grand respect, qui est pris dans un étau non nécessaire et qui n'existait pas avant l'arrivée

de mr Bouchard. C'est un climat de haute tension dans un domaine où les employés on besoin d'être présents a 200% vue la mission ».

« […] il est certain qu'un climat non souhaitable existe au SAG et que la collaboration entre les divers départements est à son minimum ou inexistant et que cette situation ne peut perdurer au péril de perdre de bons éléments au niveau de nos opérations. Il est donc très urgent que la situation change ».

« […] malgré les différents avis des gens qui vivent ces nouvelles situations difficiles, il semble que ces changements soient appliqués de force par tous les moyens possibles. La direction ne semble pas bien répondre aux préoccupations de ses employés et on fait appel à la « force » pour faire passer les nouvelles « manières de faire » ».

« […] il y a présentement un malaise au Service Aérien qui est très malsain. Ça se situe au niveau de la section Citernes. Il y a des démissions de superviseurs et il y'a aussi notre instructeur Serge Rolland qui semble subir de l'intimidation. Notre section n'avait aucun problème jusqu'à l'arrivé d'un directeur du nom de M. Bouchard. Cela affecte beaucoup le moral des troupes et dans notre profession il est très important au point de vue sécuritaire que nous aillons l'esprit clair. Malheureusement en 38 ans de services au SAG c'est la première fois que je vie cette situation ».

« […] Il règne actuellement au travers de la conduite de la direction des opérations un environnement qui semble chaotique même toxique où l'on observe la mésentente et la discorde. Ce qui a pour effet d'affecter le moral des hommes et des femmes au sein de l'organisation. Difficile d'entretenir de la motivation. On ne cherche pas à galvaniser les troupes : on observe plutôt guerre et démolition interne. Les signaux sont clairs !. […] Un directeur doit montrer l'exemple en véhiculant de hauts idéaux. […] L'ambiance est plus que mauvaise, et nous observons des gestes mesquins. La mésentente actuelle a un effet néfaste sur l'épanouissement professionnel. […] Je demande votre aide, je souhaite un meilleur climat. Les gestes d'intimidation et la mésentente actuelle doivent arrêter ».

[Transcription textuelle]

[186] Ces évènements sont le point de bascule qui amène le ministère à envisager de relever provisoirement M. Bouchard de ses fonctions et à mandater une firme externe pour effectuer une enquête en matière de harcèlement psychologique à la DOA.

[187] Des employés dénoncent une culture de menace et d'intimidation à la DOA attribuable à M. Bouchard qui rend le travail des employés invivable au point où certains s'interrogent sur leur avenir au SAG et d'autres décident de quitter. Des gestes et des propos incivils sont rapportés ainsi que des abus de pouvoir justifiés, de manière éhontée, par l'obligation de respecter la loi et la réglementation en matière d'aviation.

[188] Le ministère est d'avis que s'il n'agit pas promptement, il enfreindra son obligation de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser les manifestations de harcèlement

psychologique et d'incivilité portées à sa connaissance. Il doit offrir un milieu de travail sain aux employés.

[189] Il s'agit d'une situation urgente pour laquelle il doit agir rapidement et relever provisoirement M. Bouchard.

[190] Le ministère présume que les comportements de M. Bouchard sont de la nature d'une faute grave puisqu'ils constitueraient un manquement aux normes d'éthique et de discipline. À titre de cadre, il doit respecter et donner l'exemple au regard de l'application de la Politique et quant au respect des obligations statutaires relatives au harcèlement psychologique et à l'incivilité.

[191] De son côté, M. Bouchard plaide que le ministère ne se retrouvait pas dans une situation urgente nécessitant une intervention immédiate. Il prétend que le ministère a agi trop rapidement. Le ministère aurait dû le rencontrer et l'interroger avant de procéder à son relevé provisoire, si cela était toujours requis.

[192] Il affirme que les irritants rapportés n'ont pas de lien avec le climat de travail. Il s'agit plutôt de problèmes de conditions de travail par le biais desquels les employés, pour donner de la crédibilité à leurs griefs, se plaignaient du climat de travail. En réalité, selon M. Bouchard, il n'y avait pas de problème de climat de travail, ce n'était qu'une stratégie syndicale pour colorer le dossier et avoir gain de cause.

[193] En ce qui concerne les allégations de harcèlement psychologique et d'incivilité, M. Bouchard soutient qu'il s'agit de problèmes de perception de son rôle de GOA. À ce titre, il avait la responsabilité d'assurer le respect de la réglementation autant par le SAG que par ses partenaires. Les opérations du SAG devaient être conformes à défaut de quoi des amendes importantes pouvaient être imposées. Le SAG risquait même de perdre son droit d'opérer. Au surplus, en raison de son rôle de GOA, des pénalités pouvaient lui être infligées personnellement. Il risquait même de perdre sa licence de pilote s'il ne faisait pas respecter le cadre légal en matière d'aviation.

[194] Il croit que la réaction des gens est principalement due à une certaine résistance au changement dans les façons de faire. La présence accrue de TC et ses nombreuses interventions causent du stress et de la frustration qui ne doivent pas lui être imputés.

[195] Il assure qu'en aucun temps, son comportement, ses paroles ou son attitude n'ont pu avoir un impact négatif sur le climat de travail. Il affirme qu'à son départ, les relations de travail allaient beaucoup mieux, il avait réussi à rétablir les liens avec les employés.

[196] Selon M. Bouchard, il n'y a pas de conflit avec ses collègues de travail et il est bien perçu comme gestionnaire. Le climat de travail est bon dans sa direction.

[197] La Commission est manifestement en présence de versions contradictoires. Elle doit donc déterminer laquelle est la plus probante. Pour ce faire, il est nécessaire d'apprécier la crédibilité des différents témoins.

[198] Dans l'affaire Rodriguez Vergera[19], la Commission des relations du travail[20] s'exprime sur les principes applicables en matière d'appréciation de la crédibilité des témoins :

> [67] Dans la décision de *Casavant frères ltée* c. *Syndicat des employés de Casavant frères ltée*, D.T.E. 86T-634, dans laquelle aux pages 16 à 18, l'arbitre Richard Marcheterre, tout en soulignant que chaque cas en est un d'espèce, énumère des critères d'appréciation de la crédibilité des témoins. Il mentionne :
>
> 1. Il vaut mieux favoriser un témoignage affirmatif que de pure négation;
>
> 2. La vraisemblance, la cohérence;
>
> 3. La constance dans les déclarations;
>
> 4. L'intérêt;
>
> 5. La manière de témoigner;
>
> 6. La réputation;
>
> 7. Le mobile, l'animosité, le coup monté;
>
> 8. La probabilité.
>
> [68] Tout en étant d'accord avec ces critères, dans la décision *Brunet* c. *Couche-Tard inc*., 2008 QCCRT 0545, la Commission a mis un bémol au premier critère. Ne pas croire quelqu'un parce qu'il nie les faits peut avoir un effet pervers. En effet, il serait cynique de condamner quelqu'un qui n'a rien fait, simplement en se basant sur le fait qu'il nie l'avoir fait. Il faut tenir compte que l'appréciation des témoignages passe par l'analyse de certains facteurs liés aux circonstances particulières de chaque affaire. La crédibilité s'apprécie avec du concret, la version du témoin doit être cohérente, vraisemblable et probable et non simplement possible.
>
> [69] Un témoignage corroboré par les faits ou par la simple logique est plus vraisemblable que celui qui est contredit par ces mêmes éléments. Le décideur est moins porté à croire le témoin qui ajuste, modifie ou donne plusieurs versions de son récit. Il est vrai que l'on peut retrouver certaines divergences mineures entre une déclaration antérieure et un témoignage ou lors du contre-interrogatoire, mais généralement cela n'affecte pas la crédibilité du témoin. Cependant, plus le nombre de contradictions mineures est important, plus la crédibilité du témoin en est affectée. Elle l'est encore plus si cette contradiction est majeure.

[199] Afin de déterminer la version la plus probante, la Commission applique ces critères d'analyse :

1. <u>Il vaut mieux favoriser un témoignage affirmatif que de pure négation</u>

   M. Bouchard nie, lors de son interrogatoire, qu'il y ait eu un mauvais climat de travail durant la période où il était au SAG. Il soutient n'avoir eu aucun impact négatif sur le climat de travail. Il affirme que ses relations étaient bonnes avec

---

[19] *Rodriguez Vergera* c. *9169-1022 Québec inc.*, 2009 QCCRT 0224.

[20] Préc., note 5

les employés des différentes divisions sous sa gouverne, ainsi qu'avec les gestionnaires de celles-ci. Selon lui, s'il y a eu des frictions, elles étaient liées à des conflits de relations de travail, antérieurs à son arrivée au SAG, avec des pilotes des avions d'affaires. Il était une victime collatérale. Il mentionne que ces conflits avaient laissé des traces. Les gens étaient demeurés amers de cette période, mais qu'à son départ du SAG, il avait réussi à rétablir les ponts.

Ses relations avec les gestionnaires et les employés des autres directions étaient harmonieuses à l'exception de celles avec la DORP en raison de litiges causés par la gestionnaire, Mme Perron.

Il nie aussi avoir eu des différends avec des partenaires du SAG. Ses interactions étaient courtoises et professionnelles. Les divergences qui ont pu survenir étaient liées au respect de la réglementation en matière d'aviation dont il était le gardien. Il affirme que c'est plutôt les individus siégeant à ces différents comités qui avaient une mauvaise attitude à son égard.

Toutefois, la version d'autres témoins est bien différente. Le climat de travail n'était pas aussi tendu au SAG avant l'arrivée de M. Bouchard. Mme Perron affirme que M. Bouchard lui livrait une lutte afin d'obtenir des mandats qui lui étaient confiés. Elle tentait de trouver des solutions et d'avoir des discussions, mais M. Bouchard l'ignorait ou n'avait aucune ouverture. Il ne collaborait pas avec ses gestionnaires. Ils se réjouissaient lorsqu'ils vivaient des problèmes avec les intervenants de TC. Il a même confié qu'il voulait avoir la tête de MM. Carrier et Morin. Le partenaire EVAQ ne voulait plus tenir de réunion du comité opérationnel en raison de l'attitude de M. Bouchard.

Finalement, M. Bouchard nie avoir utilisé les sobriquets « les boules » et « la blonde » pour identifier Mme Perron. Cependant, l'un de ses témoins et un proche collaborateur, est venu affirmer le contraire, il a entendu M. Bouchard prononcer ces mots. Il nie aussi avoir qualifié les pilotes des avions d'affaires « les clowns », toutefois un témoin crédible déclare l'avoir entendu utiliser ce qualificatif à différentes occasions.

2. <u>La vraisemblance, la cohérence</u>

   Des pièces déposées viennent appuyer les affirmations des témoins concernant les difficultés rencontrées avec M. Bouchard. Les différentes versions sont vraisemblables et plausibles.

3. <u>La constance dans les déclarations</u>

   Les versions des différents témoins sur les évènements et sur le climat de travail causés par l'attitude et la façon de gérer de M. Bouchard sont concordantes.

   La Commission constate toutefois que la version de M. Bouchard lors de la première journée d'audience diffère sur plusieurs points à celle qu'il offre par la suite.

   À titre d'exemple, lors de la première journée d'audience, M. Bouchard ne fait pas allusion à son obligation en tant que GOA de veiller de manière rigoureuse au respect du RAC 604 pour expliquer les tensions dénoncées par les employés

de la DOA. Cette explication, qui est l'une des bases de sa défense, ne vient qu'au moment où il est interrogé par son avocat.

4. L'intérêt

   La réputation de M. Bouchard fait partie des enjeux. Il affirme qu'en ayant été relevé provisoirement, il a perdu sa crédibilité auprès de TC et aussi auprès des employés du SAG. Il a donc un avantage à nier les faits qui pourraient lui être préjudiciables.

5. La manière de témoigner

   La Commission remarque que M. Bouchard, a une propension à ne pas répondre clairement aux questions du procureur du ministère. Ses réponses contournent souvent la question. Par contre, son témoignage est plus direct et clair lorsque son procureur l'interroge. M. Bouchard nie avoir une quelconque responsabilité dans les différents litiges dont il a été question lors de l'audience. Lorsqu'un évènement met en cause ses compétences ou ses connaissances, M. Bouchard banalise ce qui est rapporté ou bien il met la faute sur une autre personne. Il se souvient de détails très précis lorsqu'il témoigne, mais sur des questions plus compromettantes, sa mémoire est moins vive.

6. Le mobile, l'animosité, le coup monté

   M. Bouchard affirme que les dirigeants du ministère ainsi que la direction des ressources humaines voulaient se débarrasser de lui, « ils vouaient avoir ma peau! ». Il croit que le point tournant est le moment où il a déposé une plainte de harcèlement psychologique impliquant M. Morin. Il dit qu'avant ce moment, il avait un dossier d'employé vierge et que par la suite une stratégie a été mise en œuvre pour qu'il quitte le ministère.

   La Commission retient du témoignage de M. Bouchard qu'il s'est dit satisfait de l'admission de M. Morin voulant qu'il avait mal agi en lui parlant fort devant des employés. Le dossier n'est ensuite « pas allé plus loin ». Pour le reste, la preuve ne démontre pas qu'il y ait eu un complot contre M. Bouchard.

   D'un autre côté, lors de la première journée d'audience, M. Bouchard déclare qu'une plainte d'un pilote auprès des hautes autorités aurait incité le ministère à organiser la séance de sensibilisation du 6 décembre 2017, et ce, avec des animateurs différents de ceux prévus pour les séances précédentes. L'objectif était, selon lui, de le prendre en défaut, de monter un dossier contre lui, « ça faisait organisé avec le gars des vues ».

   La Commission ne croit pas qu'il y ait eu une telle machination contre M. Bouchard, il n'y a d'ailleurs aucune preuve probante à cet effet. La preuve démontre plutôt que les séances de sensibilisation ont été animées par les mêmes personnes à chaque fois et que le ministère n'avait pas l'intention de se départir des services de M. Bouchard. Les décisions ont été motivées par le respect des obligations légales. Il ne tenait pas pour acquise la culpabilité de M. Bouchard. Il devait faire la lumière sur les allégations portées à sa connaissance pour ensuite mettre en place les mesures appropriées. Ses connaissances techniques étaient reconnues et appréciées par le ministère.

M. Lacroix témoigne qu'il a été très surpris de recevoir la démission de M. Bouchard.

7. La probabilité

La Commission juge qu'il est plus probable, que le comportement et l'attitude de M. Bouchard aient contribué à instaurer un mauvais climat de travail au sein du SAG. D'ailleurs, ce climat existait bien avant que le SAG soit rattaché au ministère et que MM. Morin et Carrier soient les supérieurs de M. Bouchard.

Dès le début de ses fonctions, M. Morin a tenté de s'attaquer au problème du climat de travail en invitant les directeurs concernés dans la recherche de solutions. Il a aussi engagé une consultante pour les soutenir dans la démarche.

[200] À la suite de cette analyse, la Commission conclut que la version de M. Bouchard est moins probante et crédible que celles des autres témoins qui sont vraisemblables, constantes, cohérentes et corroborées. Ces témoins ont démontré de plus une mémoire fidèle.

[201] La Commission juge que le relevé provisoire de M. Bouchard le 21 décembre 2017 est justifié. Le ministère a démontré de manière prépondérante qu'il se trouvait dans une situation urgente qui nécessitait une intervention rapide de sa part et qu'il était justifié de croire qu'il faisait face à un cas présumé de faute grave.

[202] Le ministère doit prendre les moyens raisonnables pour assurer le respect des obligations légales qui lui incombent quant au milieu de travail qu'il doit offrir à ses employés. Il doit prévenir le harcèlement psychologique et intervenir pour le faire cesser lorsqu'une conduite de cette nature est portée à sa connaissance. La Politique lui impose des responsabilités additionnelles puisqu'il doit aussi prévenir les conduites de la nature de l'incivilité. M. Bouchard, comme cadre, doit promouvoir ces obligations en donnant l'exemple.

[203] Lorsque le 6 décembre 2017, le ministère est informé, par plusieurs employés manifestement bouleversés, du climat de travail néfaste qui règne à la DOA et que M. Bouchard est identifié comme principal responsable, il est évident qu'une intervention rapide doit être faite. Il y a urgence d'agir.

[204] En plus de cet évènement marquant, le ministère reçoit, le 8 décembre 2017, le courriel de dénonciation de M. Rolland, ainsi que plusieurs messages d'appui dont certains révèlent de nouvelles situations.

[205] En quelques jours, le ministère est informé des allégations de harcèlement, de conflits, de conduites vexatoires et d'incivilité. Le maintien au travail de M. Bouchard n'est plus envisageable pour l'employeur, à défaut de quoi il risque d'impliquer sa responsabilité. Il a l'obligation de protéger les employés, de sécuriser et d'assainir le milieu de travail durant l'enquête.

[206] La Commission remarque de plus que la décision de relever provisoirement M. Bouchard n'a pas été prise à la légère. D'abord, les représentants des ressources

humaines issus de différentes directions se sont réunis à plusieurs reprises afin de bien analyser la situation et d'être certains de proposer la mesure la plus appropriée dans les circonstances. Ensuite, les dirigeants se sont assurés, en raison de l'impact d'une telle mesure, d'obtenir une opinion indépendante du SCT avant de prendre la décision finale.

[207] La Commission juge que la façon d'agir du ministère est conforme aux obligations d'un employeur en pareilles circonstances.

Suspension

[208] Le 1er février 2018, M. Bouchard est convoqué à une rencontre d'équité procédurale fixée pour le 6 février suivant.

[209] Cette rencontre se tient en présence de Mme Bastonnais, Me Fournier ainsi que MM. Rodrigue et Bouchard. Trois sujets sont traités lors de cet entretien.

[210] À l'issue de l'enquête, le ministère ne retient que l'incident impliquant Mme Gagnon relaté aux paragraphes 95 à 110.

[211] Le 3 avril 2018, le ministère suspend M. Bouchard, sans solde, pour une durée de trois jours ouvrables. Cette mesure lui est imposée en raison de son attitude inappropriée et empreinte d'incivilité envers une représentante des ressources humaines, le 6 décembre 2017. Il lui est reproché notamment d'avoir discrédité le travail de Mme Gagnon devant un témoin.

[212] Le ministère souligne que ce type de comportement est inadmissible et ne peut être toléré, car il contrevient aux devoirs et aux obligations de M. Bouchard à titre de cadre[21]. Le ministère lui reproche aussi de n'avoir démontré aucune autocritique en lien avec son comportement lors de la rencontre d'équité procédurale. Cette attitude est considérée comme grave en raison du poste qu'il occupe et de l'autonomie dont il bénéficie dans le cadre de ses fonctions.

[213] M. Bouchard est d'avis que cette mesure n'est pas justifiée. Selon ce dernier, c'est Mme Gagnon qui se serait elle-même placée dans une situation délicate. Elle n'aurait pas dû s'impliquer comme représentante du ministère dans un dossier qui le concernait personnellement puisqu'elle est la conseillère attitrée au SAG à laquelle il se réfère lorsqu'il a besoin de conseils. Selon lui, cette décision va à l'encontre du « GBS [Gros Bon Sens] ».

[214] Il affirme que son attitude, le 6 décembre 2017, n'a pas été menaçante ni intimidante. Il n'a pas haussé le ton. Il s'est fait accompagner pour ne pas « qu'elle se sente prise dans un coin, seule avec [lui] » et pour éviter l'interprétation des termes utilisés. Il considère avoir posé une question légitime dans les circonstances.

[215] Selon lui, « les ressources humaines ont fait bloc par l'effet de meute pour supporter l'une des leurs qui s'est mise les pieds dans les plats ne pouvant admettre qu'une des

---

[21] *Politique sur le harcèlement psychologique et la civilité,* mars 2016.

leurs avait eu tort, malgré l'évidence de la chose. [Il devait payer] pour avoir questionné la conduite de Geneviève Gagnon ».

[216] M. Bouchard soutient que le ministère tient compte sans droit d'une réprimande qui lui a été adressée le 28 septembre 2017, pour justifier une suspension de trois jours, sans solde.

[217] Une transaction intervenue le 29 septembre 2017, prévoit que cette mesure ne peut plus lui être opposée après lui 28 mars 2018 :

> **3.** L'Employeur maintient la Réprimande imposée à l'Appelant dans son dossier d'employé, et ce, jusqu'au 28 mars 2018, sauf si celle-ci est suivie d'une autre mesure disciplinaire;
>
> [Transcription textuelle]

[218] Ainsi, le 28 mars 2018 à 23 h 59, la réprimande devait être retirée de son dossier. À compter du 29 mars 2018, le ministère ne pouvait plus invoquer cette mesure lorsqu'il applique le principe de la gradation des sanctions. Il n'était donc pas permis d'en tenir compte le 3 avril 2018.

[219] Le ministère explique qu'il a considéré cette réprimande pour effectuer une gradation de sanction et pour imposer une suspension sans solde de trois jours à M. Bouchard, puisque la décision d'appliquer cette mesure avait été prise avant le 28 mars 2018. Il n'a cependant pas été possible de la remettre à M. Bouchard avant cette date en raison de son absence sans autorisation.

[220] Il indique qu'il a effectué différentes démarches pour être en mesure de joindre M. Bouchard, sans succès. Il lui a même fait signifier, par huissier, une mise en demeure de se présenter au travail le 28 mars 2018.

[221] Ces justifications n'autorisent pas le ministère à déroger à l'entente valablement conclue[22]. Cette mesure disciplinaire devait lui être imposée à l'intérieur du délai convenu.

[222] La Commission partage le point de vue de M. Bouchard. Le 3 mai 2018, le ministère ne pouvait plus utiliser la réprimande du 28 septembre 2017, pour justifier une gradation de sanction et l'imposition d'une suspension sans solde de trois jours.

[223] L'article 34 de la Loi donne le pouvoir à la Commission de modifier une décision portée en vertu de l'article 33 et y substituer celle qui lui paraît juste et raisonnable compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

[224] M. Bouchard demande que cette mesure soit annulée. Cependant, la Commission considère que le comportement de M. Bouchard doit être sanctionné.

---

[22] *Bouchard* et *ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, 2018 QCCFP 16*.

[225] La preuve démontre que M. Bouchard a questionné Mme Gagnon le 6 décembre 2017, de manière intimidante et méprisante. Elle était bouleversée de cette rencontre à un point tel que sa supérieure immédiate, lui a suggéré de retourner chez elle. Mais, il y a plus. M. Bouchard avait prémédité cette rencontre, et il avait même anticipé les réponses de Mme Gagnon puisqu'il avait, selon son aveu, déjà écrit le courriel qu'il désirait envoyer à M. Unterberg.

[226] Le courriel acheminé à M. Unterberg vise à discréditer Mme Gagnon. D'abord, M. Bouchard fait état de l'impossibilité pour cette conseillère de lui démontrer qu'elle s'est présentée à l'audience de la Commission avec l'autorisation de ses supérieurs. Ensuite, il soulève des erreurs qu'elle aurait commises dans ses fonctions pour mettre en doute ses compétences. Il affirme finalement qu'il ne veut plus travailler avec elle puisque le lien de confiance qu'il avait développé est irrémédiablement rompu.

[227] Malgré les récriminations de M. Bouchard, ses supérieurs ont décidé de laisser Mme Gagnon attitrée au SAG puisqu'ils lui faisaient confiance. Ils demandent alors à M. Bouchard de maintenir une relation professionnelle avec elle.

[228] Toutefois, Mme Gagnon affirme que ce n'est pas la façon dont s'est comporté M. Bouchard. À partir de ce moment, il annule ses rencontres statutaires avec elle, il l'ignore, ne collabore pas et ne l'informe plus des dossiers de ressources humaines auxquels elle devait être impliquée. M. Bouchard affirme de son côté ne pas se souvenir qu'il ait eu besoin de ces services à cette époque.

[229] Ainsi, la Commission estime qu'une suspension sans solde de deux jours est justifiée, dans les circonstances. Elle considère comme facteur atténuant le dossier d'employé de M. Bouchard qui ne contient pas de mesure justifiant une gradation de sanction. Elle retient toutefois comme facteurs aggravants le poste de cadre qu'occupe M. Bouchard ainsi que le devoir qu'il a, à ce titre, d'être un exemple au regard des obligations de civilité dans le milieu de travail[23] ainsi que l'insouciance qu'il témoigne quant à son attitude et ses impacts. Il justifie sa conduite par l'impossibilité de Mme Gagnon de lui prouver d'emblée qu'elle avait été préalablement autorisée par ses supérieurs de se présenter à la Commission le 29 novembre 2017. En fait, il rejette la responsabilité de ses comportements sur Mme Gagnon.

Congédiement déguisé

[230] En matière de congédiement déguisé, l'arrêt Farber[24] constitue l'arrêt de principe qui établit que :

> [24] Lorsqu'un employeur décide unilatéralement de modifier de façon substantielle les conditions essentielles du contrat de travail de son employé et que celui-ci n'accepte pas ces modifications et quitte son emploi, son départ constitue non pas une démission, mais un congédiement. Vu l'absence de congédiement formel de

[23] *Bouchard* et *Aryzta*, 2019 CanLII 44293, par. 117-120.
[24] *Farber* c. *Trust Royal,* 1997 1 RCS 846.

> la part de l'employeur, on qualifie cette situation de « congédiement déguisé ». En effet, en voulant de manière unilatérale modifier substantiellement les conditions essentielles du contrat d'emploi, l'employeur cesse de respecter ses obligations; il se trouve donc à dénoncer ce contrat. Il est alors loisible à l'employé d'invoquer la résiliation pour bris de contrat et de quitter. L'employé a alors droit à une indemnité qui tient lieu de délai-congé et, s'il y a lieu, à des dommages. […]
>
> [26] Pour arriver à la conclusion qu'un employé a fait l'objet d'un congédiement déguisé, le tribunal doit donc déterminer si la modification unilatérale imposée par l'employeur constituait une modification substantielle des conditions essentielles du contrat de travail de l'employé. Pour ce faire, le juge doit se demander si, au moment où l'offre a été faite, une personne raisonnable, se trouvant dans la même situation que l'employé, aurait considéré qu'il s'agissait d'une modification substantielle des conditions essentielles du contrat de travail. Le fait que l'employé ait été prêt à accepter en partie la modification n'est pas déterminant puisque d'autres raisons peuvent inciter l'employé à accepter moins que ce à quoi il a droit.

[231] Il appartient donc à M. Bouchard de prouver, selon la règle de la prépondérance de la preuve, qu'il a été congédié de manière déguisée. Pour ce faire, il doit démontrer que le ministère a manifesté par ses actes l'intention de rompre le lien d'emploi.

[232] M. Bouchard soutient que le relevé provisoire du 21 décembre 2017 constitue un congédiement déguisé.

[233] À cet égard, en 2015, dans l'arrêt Potter[25], la Cour Suprême s'est prononcée sur les conséquences potentielles d'une suspension administrative sur le lien d'emploi. Ainsi, afin de déterminer si l'employeur a manifesté ou non l'intention de ne plus être lié par le contrat de travail, elle a appliqué une analyse constituée de deux volets :

> [34] Selon le premier volet du critère applicable au congédiement déguisé, celui qui s'attache aux clauses précises du contrat, deux conditions doivent être satisfaites. Premièrement, la modification unilatérale apportée par l'employeur doit constituer une violation du contrat de travail et, deuxièmement, s'il s'agit d'une violation, elle doit modifier substantiellement une condition essentielle du contrat (voir Sproat, p. 5-5). Souvent, le respect de la première condition requiert peu d'analyse, car la violation est patente. Cependant, lorsque la violation est moins évidente, ce qui arrive fréquemment dans le cas d'une suspension, une analyse poussée peut s'imposer.
>
> […]
>
> [37] La première étape de l'analyse exige du tribunal qu'il se prononce objectivement sur l'existence d'une violation. Il lui faut alors examiner si l'employeur a modifié unilatéralement le contrat. Lorsqu'une stipulation expresse ou tacite autorise l'employeur à apporter la modification, ou que le salarié consent à celle-ci, il ne s'agit pas d'un acte unilatéral, de sorte qu'il n'y a pas de violation ni, par

[25] *Potter* c. *Commission des services juridiques du Nouveau-Brunswick*, 2015 CSC 10.

> conséquent, de congédiement déguisé. En outre, pour constituer une violation, la modification doit être préjudiciable au salarié.
>
> [38] Cette première étape se distingue de la seconde dont l'objet est de déterminer si la violation revêt ou non un caractère substantiel, même si les tribunaux saisis d'une allégation de congédiement déguisé confondent souvent les deux. Dans *Farber*, où le salarié s'était vu offrir un nouveau poste dont on a estimé qu'il constituait une rétrogradation, le juge Gonthier s'est livré à cet examen. Il a écrit que « la rétrogradation doit s'établir objectivement par la comparaison des postes offerts et [de] leurs attributs » (par. 46).
>
> […]
>
> [42] Le second volet du critère permettant de conclure au congédiement déguisé commande nécessairement une démarche différente. Le congédiement déguisé s'entend alors d'actes qui, au vu de toutes les circonstances, amèneraient une personne raisonnable à conclure que l'employeur n'entend plus être lié par les clauses du contrat. Point n'est besoin que le salarié invoque une modification actuelle, précise et substantielle de sa rémunération, de ses tâches ou de son lieu de travail qui, à elle seule, constitue une violation substantielle. On s'attache à savoir si, par ses actes, l'employeur [traduction] « manifest[e] son intention de ne plus être lié par le contrat » (Rubel Bronze, p. 322). Les actes qui sont la manifestation d'une telle intention emportent cumulativement une violation substantielle. […]
>
> [Soulignements de la Commission]

[234] Au regard de premier volet du critère, soit celui qui s'intéresse aux clauses précises du contrat, la Commission considère que le relevé provisoire ne constitue pas une violation du contrat de travail puisque cette mesure administrative est expressément prévue aux conditions de travail de M. Bouchard.

[235] Le cadre normatif[26] prévoit explicitement la possibilité, dans des circonstances précises, de relever provisoirement un fonctionnaire. Ainsi, le ministère avait le pouvoir contractuel de relever provisoirement M. Bouchard pour les raisons qu'il a invoquées.

[236] De plus, la Commission a conclu que le relevé provisoire imposé à M. Bouchard est conforme aux exigences de la Loi. Le ministère a démontré de manière prépondérante qu'il se trouvait dans une situation urgente qui nécessitait une intervention rapide de sa part et qu'il était justifié de croire qu'il faisait face à un cas présumé de faute grave.

[237] En ce qui concerne le deuxième volet du critère, la Commission doit déterminer si l'effet cumulatif des actes dénoncés par M. Bouchard, analysés en fonction des circonstances, amènerait une personne raisonnable, se trouvant dans les mêmes circonstances, à conclure que l'employeur n'entend plus être lié par le contrat.

---

[26] Préc., note, 1, *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*, RLRQ, c. F 3.1.1, r. 3.

[238] M. Bouchard affirme être congédié de manière déguisée en raison également des éléments suivants :

- L'attitude de ses supérieurs à son égard, depuis l'été 2017. Il donne comme exemples un évènement où M. Morin l'apostrophe devant ses employés ainsi qu'un autre où il est convoqué par le comité de l'éthique pour répondre d'une situation de conflit d'intérêts. Il mentionne que M. Morin l'interrogeait « tellement avec ardeur » à ce moment qu'il en a déduit qu'il voulait monter un dossier contre lui;
- Les modifications envisagées quant à la nature de ses fonctions et de son titre dans le cadre d'un projet de restructuration du SAG à l'été 2017;
- La réprimande injustifiée du 28 septembre 2017, pour des propos irrespectueux et inappropriés qu'il aurait tenus concernant le ministère auprès des membres de l'ÉVAQ;
- La façon dont il a été escorté après être avisé de son relevé provisoire;
- La captation d'images par les caméras de surveillance au moment où il quitte l'édifice du SAG, car il croit que les employés responsables de la surveillance des écrans ont rapidement propagé l'incident puisque le soir même et les jours suivants, des personnes l'ont contacté pour lui en parler;
- La note du 28 décembre 2017, transmise à l'ensemble des employés du SAG pour les informer de son affectation provisoire à d'autres fonctions. Il souligne que ce communiqué laisse croire qu'il a commis une grave inconduite puisqu'aucune précision n'est fournie;
- La nature des tâches qui lui sont confiées durant son relevé provisoire qu'il juge plutôt de niveau technique et insignifiantes, eu égard à ses connaissances et ses compétences;
- Le matériel et les différents postes de travail qui lui sont fournis à l'Atrium sont inadéquats. Il est étonné qu'on lui octroie un téléphone cellulaire et non un téléphone "fixe" à son poste de travail et qu'il doive partager une imprimante avec d'autres employés. Il reproche au ministère de lui fournir, à l'occasion du déplacement de son poste de travail, un petit espace, situé dans un secteur bruyant, qu'il doit partager avec M. Lachance. Il est irrité de devoir reconfigurer son ordinateur à chaque fois que son poste est déménagé. C'est une perte de temps pour lui, car il doit attendre les services d'un technicien en informatique;
- La diminution salariale qu'il subit en raison de la perte, depuis qu'il est affecté à l'Atrium, de la prime de disponibilité rattachée au poste de GOA et à l'interruption du paiement, en mars 2018, de la prime dont il bénéficiait en tant que DPAA, par intérim;
- Les allégations futiles qui font l'objet de l'enquête et auxquelles il doit répondre. Il estime que les reproches qui lui sont faits sont en lien avec

des évènements obsolètes et dénoncés, dans la plupart des cas, par des personnes qui ne sont plus à l'emploi du SAG;

- La mise en demeure du ministère du 28 mars 2018, l'enjoignant de retourner au travail. Il considère cette demande injustifiée puisque tous ses mandats sont terminés depuis la fin février et qu'aucun nouveau ne lui est confié depuis;
- Le refus du ministère de lui permettre de bénéficier de sa banque de vacances à sa guise, en contradiction avec une entente conclue avec MM. Unterberg et Caron. Dans le contexte où il n'a plus de mandat à réaliser, il désire profiter des journées de vacances qu'il a accumulées, ce qu'on lui refuse sans lui fournir d'explication;
- La suspension de trois jours sans solde imposée en raison de son comportement à l'égard de Mme Gagnon, qu'il a purgée les 4, 5 et 6 avril 2018. Il considère que le ministère s'acharne sur lui sans raison, puisque son comportement a toujours été adéquat et professionnel envers Mme Gagnon.

[239] M. Bouchard soutient que l'ensemble de ces évènements le convainc que le ministère désire rompre le lien d'emploi qui les unit. Il se sent poussé, par divers moyens, à remettre sa démission. Le 23 avril 2018, il écrit au sous-ministre, M. Lacroix :

> C'est avec un très grand regret que je dois me résoudre à démissionner de mes fonctions à titre de Directeur des opérations aériennes du service aérien gouvernemental.
>
> En effet, je dois me rendre à l'évidence que vos actions concertées ainsi que celles entreprises par certains sont assimilables à du harcèlement psychologique et à un congédiement déguisé, ayant pour objectif de rendre mon quotidien misérable, dans un environnement de travail néfaste et d'en arriver à me congédier injustement.
>
> Je n'entrevois conséquemment aucune autre avenue que de quitter cet emploi qui me plaisait beaucoup, dans lequel je me suis pleinement investi – les bonnes évaluations que j'ai reçues en témoignent – et pour lequel j'avais accepté de quitter un autre emploi satisfaisant et rémunérateur dans le privé, il y a près de quatre ans.
>
> [Transcription textuelle]

[240] Le ministère se défend d'avoir congédié M. Bouchard de manière déguisée. Il soutient qu'il a démissionné de manière libre et éclairée.

[241] Plusieurs évènements auxquels fait référence M. Bouchard ne peuvent être considérés par la Commission puisque certains sont couverts par la transaction conclue le 29 novembre 2017, et que d'autres sont prescrits, n'ayant pas été contestés, sous l'angle d'un congédiement déguisé, dans le délai prévu à la Loi.

[242] Le ministère soutient d'abord qu'en raison de la transaction du 29 novembre 2017, la Commission ne doit pas tenir compte, lors de l'analyse de la preuve, de la réprimande

du 28 septembre 2017, ainsi que des faits entourant la réorganisation administrative envisagée en juillet 2017, par le SAG.

[243] Il affirme, de plus, que « tout fait relativement au transfert de la formation, à la modification de ses tâches en lien avec la formation et à la modification de sa description de tâches est visé par la transaction puisque ces faits étaient présents dans l'appel du 24 juillet 2017. »

[244] La Commission convient, en raison de la transaction, qu'elle ne peut tenir compte des faits à l'origine de la restructuration envisagée à l'été 2017, ainsi que de la réprimande du 28 septembre 2017.

[245] Cependant, elle ne peut conclure que les faits relatifs au transfert de la formation de même que la modification des tâches sont couverts par la transaction puisqu'aucune preuve n'a été faite à cet égard.

[246] Le ministère avance ensuite que M. Bouchard ne peut invoquer, au soutien de son appel pour congédiement déguisé, le relevé provisoire du 21 décembre 2017, ainsi que les mandats qui lui ont été confiés à cette occasion, puisqu'il n'a pas contesté cette mesure sous cet angle, dans le délai de 30 jours prévu à la Loi.

[247] La Commission partage cette position. Pour contester cette mesure, M. Bouchard devait déposer un appel en ce sens, dans les 30 jours[27] du relevé provisoire, ce qu'il n'a pas fait.

[248] L'écoulement du temps emporte l'acceptation de cette mesure administrative et la renonciation[28] à une contestation ultérieure.

[249] M. Bouchard devait également, pour contester les mandats qu'il considère insignifiants, déposer un appel, sous l'angle du congédiement déguisé, dans les 30 jours de l'attribution de ses nouveaux mandats ou, au plus tard, à compter du moment où réalise que ces nouvelles tâches sont inacceptables. Il n'a toutefois pas fait de démarche en ce sens.

[250] La jurisprudence est constante à cet égard, il est essentiel qu'un employé manifeste rapidement son refus à défaut de quoi il sera permis de conclure que celui-ci a implicitement accepté les nouvelles conditions qui lui sont imposées.[29].

[251] La Commission remarque qu'en aucun temps dans les appels du 18 janvier 2018, pour contester son relevé provisoire et du 20 avril 2018, pour contester sa suspension, M. Bouchard ne fait allusion à un congédiement déguisé ou ne dénonce les différents évènements pour lesquels il considère être congédié de manière déguisée[30]

---

27 Préc., note 1, art. 33 al. 2; *Lemm* et *Centre universitaire de santé Mc Gill*, 2008 QCCRT 0003, par., 58 et 59.

28 *Barzal* et *Club Forêt et Cours d'Eau*, 2018 QCTAT 734.

29 *Bergevin* et *Gestion Picard, Dubuc inc.,* 2011 QCCS 111, par. 81.

30 Voir paragraphe 241 de la décision.

[252] Ce n'est que le 2 mai 2018, après avoir remis sa démission qu'il dépose un appel invoquant un congédiement déguisé et qu'il fait mention que « le ministère s'est acharné, pendant plusieurs mois, à modifié mon statut et des conditions essentiels de mon emploi, et è rendre mon quotidien misérable, dans un environnement de travail néfaste. »

[253] Au regard de la diminution salariale, le ministère soutient qu'il n'est pas responsable de la situation, car M. Bouchard n'a jamais effectué les demandes dans le système de paye SAGIR pour obtenir les montants reliés à cette prime. Quand M. Bouchard explique qu'il se doutait que le ministère refuserait et qu'il n'a donc pas pris la peine d'en faire la demande, ce n'est qu'une hypothèse qu'il émet. Aucune preuve n'a démontré que le ministère aurait refusé cette demande. Il ne s'agit donc pas d'une manifestation de congédiement déguisé.

[254] L'autre prime dont bénéficiait M. Bouchard, en raison de l'intérim qu'il effectuait à titre de DPAA, a cessé de lui être versée au mois de mars 2018, au moment où le titulaire du poste a définitivement quitté pour sa retraite. Cet arrêt de versement est conforme à l'entente, il s'agissait d'un remplacement temporaire. Ce n'est donc pas une manifestation de congédiement déguisé.

[255] En ce qui concerne l'attitude de M. Morin dénoncée par M. Bouchard, le ministère plaide qu'elle était adéquate dans l'exercice de son droit de direction et pour le bien de l'organisation.

[256] La preuve ne convainc pas la Commission que M. Morin ait agi de manière abusive à l'égard de M. Bouchard ou qu'il se soit acharné sur lui.

[257] La Commission retient, en outre, du témoignage de M. Bouchard, qu'il s'est dit satisfait de l'aveu de M. Morin, voulant qu'il se soit mal comporté en se fâchant en présence d'employés. M. Bouchard affirme qu'il désirait simplement que ce type d'évènement ne se reproduise plus. Il ne semble pas avoir eu de récidive.

[258] Quant à la suspension du mois d'avril 2018, la Commission a conclu qu'il est justifié d'imposer une mesure disciplinaire à M. Bouchard en raison de son comportement à l'égard de Mme Gagnon. Elle doit, par contre, être réduite à deux jours, vu l'absence de mesure antérieure au dossier de M. Bouchard.

[259] Au regard de la mise en demeure de se présenter au travail et du refus de prendre certains jours de congés, le ministère était en droit de s'attendre à ce que M. Bouchard fournisse une prestation de travail ou à ce qu'il demande préalablement les congés qu'il désirait obtenir[31]. M. Bouchard est lié par un contrat et il doit respecter les obligations[32] qui lui sont imposées.

[260] En ce qui concerne l'aménagement du poste de travail de M. Bouchard à l'Atrium, M. Caron a rapidement pris les mesures appropriées afin de le relocaliser lorsqu'il lui a manifesté son mécontentement. M. Bouchard lui a confirmé par la suite qu'il est satisfait

---

[31] *Nadeau* et *Secrétariat du Conseil du Trésor*, 2018 QCCFP 52, par.49, 52 et 43.

[32] Préc., note 7, art. 2085.

de son nouveau poste de travail. On ne peut y voir de manifestation de congédiement déguisé. M. Bouchard ne s'est d'ailleurs jamais plaint du matériel inadéquat qui lui était fourni.

[261] D'autre part, M. Bouchard n'a jamais dénoncé, durant son relevé provisoire, qu'il considère insignifiants les mandats qui lui sont confiés. Il affirme que dès la fin février 2018, tout le travail qui lui a été confié, est complété. À partir de ce moment, il « passe ses journées à regarder le plafond ». Toutefois, la preuve prépondérante démontre plutôt que le mandat relatif au contrôle des accès côté piste, dont il avait la responsabilité avec M. Lachance, n'est pas finalisé. Le 9 avril 2018, M. Caron lui envoie un courriel pour l'informer du travail qui reste à faire.

[262] La jurisprudence est constante, il est essentiel qu'un employé manifeste rapidement son refus à défaut de quoi il sera permis de conclure qu'il a implicitement accepté les nouvelles conditions qui lui sont imposées.[33].

[263] La Commission juge que l'ensemble des actes dénoncés par M. Bouchard, analysés en fonction des circonstances, ne peut constituer un congédiement déguisé.

[264] Une personne raisonnable, se trouvant dans les mêmes circonstances, ne pourrait conclure que le ministère veut rompre le lien d'emploi.

[265] En fait, la chronologie des évènements, tel que relaté plus haut aux paragraphes 141 à 158, convainc la Commission que M. Bouchard a démissionné, de manière libre et éclairée, afin de poursuivre sa carrière chez Jazz.

[266] En effet, le 8 janvier 2018, M. Bouchard postule sur un emploi de pilote chez Jazz puisqu'il croit que la décision de ne plus lui redonner son poste de GOA au SAG était déjà prise par le ministère, au moment du relevé provisoire. Il comprend qu'en étant assigné à de nouvelles tâches à l'Atrium, il est « tabletté ».

[267] Selon lui, un retour dans ses fonctions est difficilement envisageable. Il est persuadé que sa crédibilité auprès de TC et de ses employés est minée en raison du relevé provisoire. En outre, il anticipe qu'il lui sera difficile de trouver un autre emploi de gestionnaire dans la fonction publique en raison de ses compétences très spécifiques dans le domaine de l'aviation.

[268] M. Bouchard débute ses nouvelles fonctions le 26 février 2018. Il n'en informe toutefois pas le ministère.

[269] À compter de ce moment, il demande plusieurs semaines de vacances afin de travailler chez Jazz. Il ne travaille finalement qu'une journée pour le ministère avant de remettre sa démission.

[270] Il laisse sous-entendre qu'il a besoin de ces congés pour rendre occasionnellement visite à sa mère, malade, à Chicoutimi. Il travaille toutefois pour Jazz durant ses vacances.

---

[33] *Bergevin* et *Gestion Picard, Dubuc inc.,* 2011 QCCS 111, par. 81.

[271] À différentes occasions, il s'absente sans autorisation. Le ministère doit même lui signifier une mise en demeure de se présenter au travail, car il n'arrive pas à le joindre.

[272] Durant la suspension de trois jours en avril 2018, il en travaille deux pour Jazz.

[273] Lorsque M. Caron refuse de lui accorder une seconde période de vacances de quatre à cinq semaines, M. Bouchard fait appel à l'Alliance des cadres de l'État pour négocier ce congé avec le ministère.

[274] Des vacances du 11 au 20 avril 2018 lui sont accordées, à condition qu'il soit de retour le 23 avril 2018, ce à quoi s'engage M. Bouchard. Il travaille pour Jazz durant cette période.

[275] Le 23 avril 2018, M. Bouchard ne se présente pas à l'Atrium comme convenu. Il est à Vancouver dans le cadre de son emploi chez Jazz. M. Caron tente de le joindre sans succès.

[276] En fait, le 23 avril 2018, M. Bouchard fait face à une impasse qu'il a lui-même créée.

[277] Il est difficile pour lui de conjuguer les deux emplois en même temps, surtout que celui chez Jazz l'amène fréquemment à l'extérieur du Québec. Il doit donc faire un choix et il décide de poursuivre sa carrière chez Jazz.

[278] La Commission conclut dans ces circonstances que M. Bouchard a démissionné de manière libre et éclairée de son emploi de GOA. Le ministère n'a posé aucun geste afin de provoquer cette démission. Une personne raisonnable, se trouvant dans les mêmes circonstances, ne pourrait conclure à un congédiement déguisé.

POUR CES MOTIFS, LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE :

REJETTE l'appel de M. Benoît Bouchard déposé en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la fonction publique* contestant le relevé provisoire qui lui a été imposé le 21 décembre 2017, dossier 1301854;

ACCUEILLE en partie l'appel de M. Benoît Bouchard déposé en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la fonction publique* afin de contester une suspension sans solde de trois jours ouvrables purgée les 4, 5 et 6 avril 2018, dossier 1301880;

SUBSTITUE la suspension sans solde de trois jours ouvrables par une suspension sans solde de deux jours ouvrables;

ORDONNE au ministère des Transports de verser à M. Benoît Bouchard une somme équivalente à une journée de salaire dont il bénéficiait en date du 4 avril 2017, le tout avec intérêts au taux légal et l'indemnité additionnelle prévue à l'article 1619 du *Code civil du Québec*;

REJETTE l'appel de M. Benoît Bouchard déposé en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la fonction publique* contestant un congédiement déguisé survenu le 23 avril 2018, dossier 1301889;

RÉSERVE sa compétence pour toute difficulté d'exécution de la présente décision, le cas échéant.

_____
Caroline Gagnon

Me Marius Ménard
Procureur de M. Benoît Bouchard
Partie demanderesse

Me Jean-François Dolbec
Me Julie-Ann Blain
Procureurs du ministère des Transports
Partie défenderesse

Lieu des audiences : Québec

Dates des audiences : 21 juin 2018, 29 et 30 octobre 2018, 10 décembre 2018, 22 février 2019, 20 et 21 mars 2019, 30 avril 2019, 13, 14 et 17 juin 2019, 4 juillet 2019, 12 et 27 septembre 2019, 6 et 26 novembre 2019, 17 décembre 2019, 17 et 18 février 2020.