Guide d'encadrement

Pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

MISE À JOUR : Janvier 2021

TABLE DES MATIÈRES

4 Introduction

6 Définitions

8 Le défi de sélectionner judicieusement l'enquêteur

10 L'élaboration du mandat d'enquête

11 L'analyse de recevabilité de la plainte

14 La préparation de l'enquête

15 L'enquête

19 L'analyse

20 Les conclusions de l'enquête

22 Le rapport d'enquête et les recommandations

23 L'annonce des conclusions de l'enquête aux parties

24 Conclusion

25 Aide-mémoire pour la rédaction d'un mandat d'enquête

30 À consulter aussi

REMERCIEMENTS

Nous remercions les membres suivants pour leur contribution à la réalisation de ce guide :

André Lacaille, CRIA, méd. accrédité
Enquêteur, Médiation Hub
Syndic adjoint, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Élise Corriveau, LL.M., CRHA, ECH, Méd. A
Présidente, Dialogue, Prévention et règlement des différends

Marie-Josée Douville, CRHA, ECH
Présidente-enquêtrice et médiatrice, Drolet Douville

Maryse Julien, CRIA
Conseillère en relations de travail, Alliance des cadres de l'État

Me Véronique Morin, CRIA, méd. accréditée
Avocate, Lavery Avocats

Introduction

En tant que professionnels agréés en ressources humaines ou en relations industrielles, nous sommes pleinement conscients des impacts du harcèlement sur les travailleurs, les victimes comme leurs collègues, ainsi que sur leur entourage et leur vie personnelle. Les retombées négatives du harcèlement touchent aussi les organisations ainsi que la société en général.

Notre objectif commun est de faire en sorte que les milieux de travail au Québec soient sains et inclusifs, permettant à tous de contribuer pleinement au succès des organisations. En réalité, il demeure impossible d'enrayer complètement toutes les formes de harcèlement, et ce, malgré les efforts et la bonne volonté de tous. Le cas échéant, l'enquête menée selon les règles de l'art et par un professionnel dûment compétent et outillé fera toute la différence pour les parties impliquées. Dans le cadre de notre mission de protection du public, nous souhaitons permettre aux personnes de se faire entendre, mais aussi être en mesure d'identifier les causes des problématiques, régler la ou les situations qui font l'objet de plainte, et surtout éviter qu'elles ne se reproduisent.

Parce que les CRHA | CRIA possèdent des compétences spécifiques qui leur permettent d'avoir une vision systémique des enjeux, ils peuvent aller au-delà du constat de la situation qui leur est soumise. Ils ont le souci de travailler avec les gens pour identifier les sources des problématiques et trouver les solutions pertinentes afin que tous évoluent dans un milieu de travail sain et exempt de harcèlement. Que la conclusion de l'enquête confirme ou non la présence de harcèlement, lorsque les gens ont le courage de signaler des inconforts ou de porter plainte, il est essentiel de comprendre ce qui se passe et de chercher à dénouer la situation.

C'est pourquoi nous avons créé ce Guide d'encadrement de la pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail qui se veut un outil de travail pour soutenir et guider les CRHA | CRIA qui sont mandatés par un employeur pour procéder à des enquêtes dans le cadre de plaintes pour harcèlement au travail. Son objectif est d'expliciter les règles de l'art et les normes de pratique généralement reconnues en matière d'enquête pour harcèlement au travail. Il propose aussi des moyens de mettre en œuvre ces règles et normes. Selon le contexte où il accomplira cet important acte, le professionnel doit faire preuve de jugement et prendre les moyens les plus appropriés aux circonstances. Ce guide vise donc à accompagner le professionnel enquêteur dans toutes les étapes de l'enquête en vue de résoudre les cas de harcèlement présumés avec diligence, de façon juste, constructive et respectueuse. Nous sommes persuadés que les professionnels qui l'utiliseront et le mettront en pratique apporteront de la valeur ajoutée à leurs clients et à toutes les personnes auprès de qui ils interviennent. En travaillant tous ensemble, nous réussirons à créer et maintenir des milieux de travail sains et inclusifs où nous souhaitons tous évoluer.

Définitions

ACCOMPAGNATEUR
La personne qui est présente avec une partie ou un témoin pour observer ce qui se passe durant l'entrevue. L'accompagnateur peut être un ami, un collègue, un représentant syndical, un avocat ou un autre professionnel.

ALLÉGATIONS
Les déclarations relativement à des faits dont l'existence reste à prouver.

ANALYSE DE RECEVABILITÉ
L'étape préliminaire à une enquête consistant, pour le mandant ou pour l'enquêteur, à vérifier non pas si la plainte est fondée ou non, mais plutôt si les allégations concernent une question visée par la loi ou la politique interne et si les conditions d'admissibilité de base sont respectées, par opposition à une plainte frivole ou abusive, dénudée de toute chance d'être accueillie.

CONDUITE UNIQUE GRAVE
Conduite unique d'une gravité exceptionnelle, sortant de l'ordinaire, anormale ou qui ne correspond pas à ce à quoi on peut s'attendre dans un milieu de travail et dont les effets nocifs perdurent pour la personne plaignante.

CONDUITE VEXATOIRE
Conduite humiliante, offensante ou abusive, dépassant ce qu'une personne raisonnable estime usuel ou acceptable dans le cadre du travail.

CONFLIT D'INTÉRÊTS
Lorsque les intérêts en présence du CRHA | CRIA sont tels qu'il peut être porté à privilégier certains d'entre eux au détriment de ceux du client, ou que son jugement et sa loyauté envers celui-ci peuvent en être défavorablement affectés. Les intérêts peuvent être de nature personnelle ou autre. Le conflit d'intérêts peut être réel, potentiel ou apparent.

DÉCLARATION
L'affirmation d'une partie ou d'un témoin recueillie par l'enquêteur ou l'employeur.

DESCRIPTIF DÉTAILLÉ DES PIÈCES
L'identification détaillée des pièces déposées, incluant la nature, le nombre de pages, le nom de l'auteur, la date de création, l'identité du déposant et la date de dépôt.

ENQUÊTE
La démarche structurée visant à obtenir de la part des parties et des témoins des informations pertinentes sur les allégations qui permettent de déterminer les faits et de tirer des conclusions afin d'éclairer l'organisation qui pourra ainsi prendre les décisions appropriées.

ENQUÊTEUR
Le CRHA | CRIA travaillant au sein d'une organisation ou le CRHA | CRIA pratiquant comme consultant et désigné par une organisation pour mener une enquête.

IMPARTIALITÉ
L'application d'un traitement équitable à chacune des personnes impliquées tout au long du mandat en qualité d'écoute, en analyse, en temps et en paroles.

LIEU PRIVÉ
L'endroit où les conversations et échanges sont protégés et non accessibles à des tiers ou à autrui.

MANDAT
L'acte par lequel une organisation donne à un enquêteur le pouvoir d'effectuer une enquête en son nom.

MANDANT
La personne-ressource identifiée par une organisation pour confier, au nom de l'organisation dont elle fait partie, un mandat d'enquête à un enquêteur.

NEUTRALITÉ
Le fait de ne prendre parti pour aucune des personnes impliquées.

OBJECTIVITÉ
La capacité de l'enquêteur à porter un jugement conforme à la réalité, qui décrit les faits.

PARTIE
La partie qui se plaint (le plaignant) ou celle qui est visée par une plainte (le mis en cause).

PIÈCES
Les documents recueillis par l'enquêteur lors de l'enquête et déposés au dossier.

POLITIQUE INTERNE
La politique de prévention du harcèlement au travail et de traitement des plaintes et les principes à respecter à cet effet applicables dans l'organisation où l'enquêteur effectue son enquête.

PREUVE
Les informations recueillies à partir des déclarations ou des pièces servant à démontrer la prépondérance de preuve et la détermination que l'événement avéré satisfait à la définition du harcèlement.

SIGNALEMENT
Action de signaler verbalement à la personne désignée par la politique, une situation problématique susceptible de constituer du harcèlement ou de la violence, ou d'être en voie de le devenir.

TÉMOIN
La personne qui a une connaissance personnelle d'un fait ou qui est susceptible de pouvoir autrement donner des informations pouvant compléter les versions obtenues.

Le défi de sélectionner judicieusement l'enquêteur

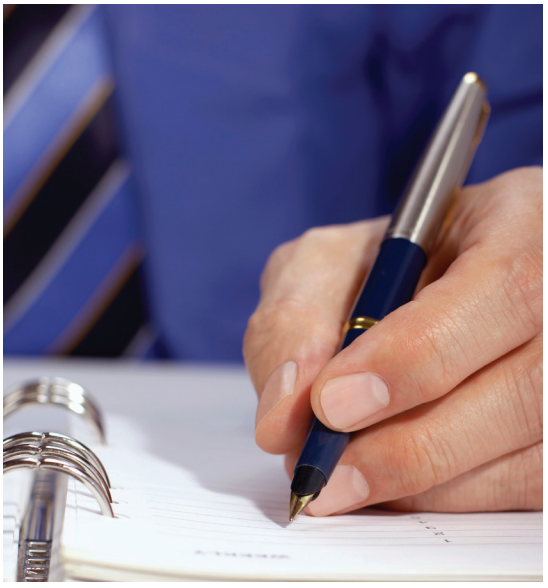
Confier le mandat d'enquête à l'interne ou à l'externe

Qu'il s'agisse d'un signalement ou du dépôt d'une plainte, l'employeur doit agir promptement et désigner une personne compétente pour les traiter. Il importe d'ailleurs de ne pas confondre plainte et signalement. Le signalement est généralement fait par une personne témoin d'une situation, ou qui la vit, et qu'elle dénonce afin d'obtenir de l'aide, de prévenir une détérioration ou de faire cesser ce qui est considéré comme problématique. Le signalement ne nécessite pas forcément une enquête et peut être orienté vers un autre mécanisme de règlement.

La politique interne devrait prévoir le mécanisme de dépôt d'une plainte formelle. En l'absence d'informations à ce sujet dans la politique interne, le CRHA | CRIA doit confirmer avec l'employé s'il souhaite déposer une plainte formelle et convenir des prochaines étapes.

Dans le cas d'une plainte, la personne appelée à faire enquête doit apparaître comme objective, impartiale, indépendante et neutre aux yeux des parties. Généralement, un CRHA | CRIA membre de l'équipe des ressources humaines qui détient les compétences requises peut être la personne désignée, car elle connaît l'organisation, son fonctionnement, ses ressources ainsi que la documentation et les structures existantes. Le simple fait d'être employé par la même organisation que le **plaignant** ou le **mis en cause**, ne met pas d'emblée le CRHA | CRIA en situation de conflit d'intérêts, réel ou perçu. En effet, le fait d'être membre d'un ordre professionnel et d'adhérer à un code de déontologie confèrent au CRHA | CRIA une indépendance professionnelle.

Un employeur devrait plutôt envisager de faire appel à un CRHA | CRIA de l'externe dans un cas où la situation de harcèlement alléguée existe de longue date et que peu ou pas d'intervenants à l'interne apparaissent comme objectifs, impartiaux, indépendants et neutres, considérant les circonstances. De la même façon, l'employeur devrait choisir de confier le mandat d'enquête à un consultant externe quand la position de la personne visée par les allégations de harcèlement fait en sorte que l'enquêteur à l'interne pourrait ne pas avoir la capacité de mener son enquête de manière objective, impartiale, indépendante et neutre, ou ne pas détenir la compétence pour examiner le dossier étant donné son degré de complexité. Par exemple, si la personne visée est un cadre de haut niveau, tels un directeur général ou un membre de la direction, un membre du conseil d'administration, un dirigeant, etc.



Les éléments à évaluer avant d'accepter un mandat d'enquête

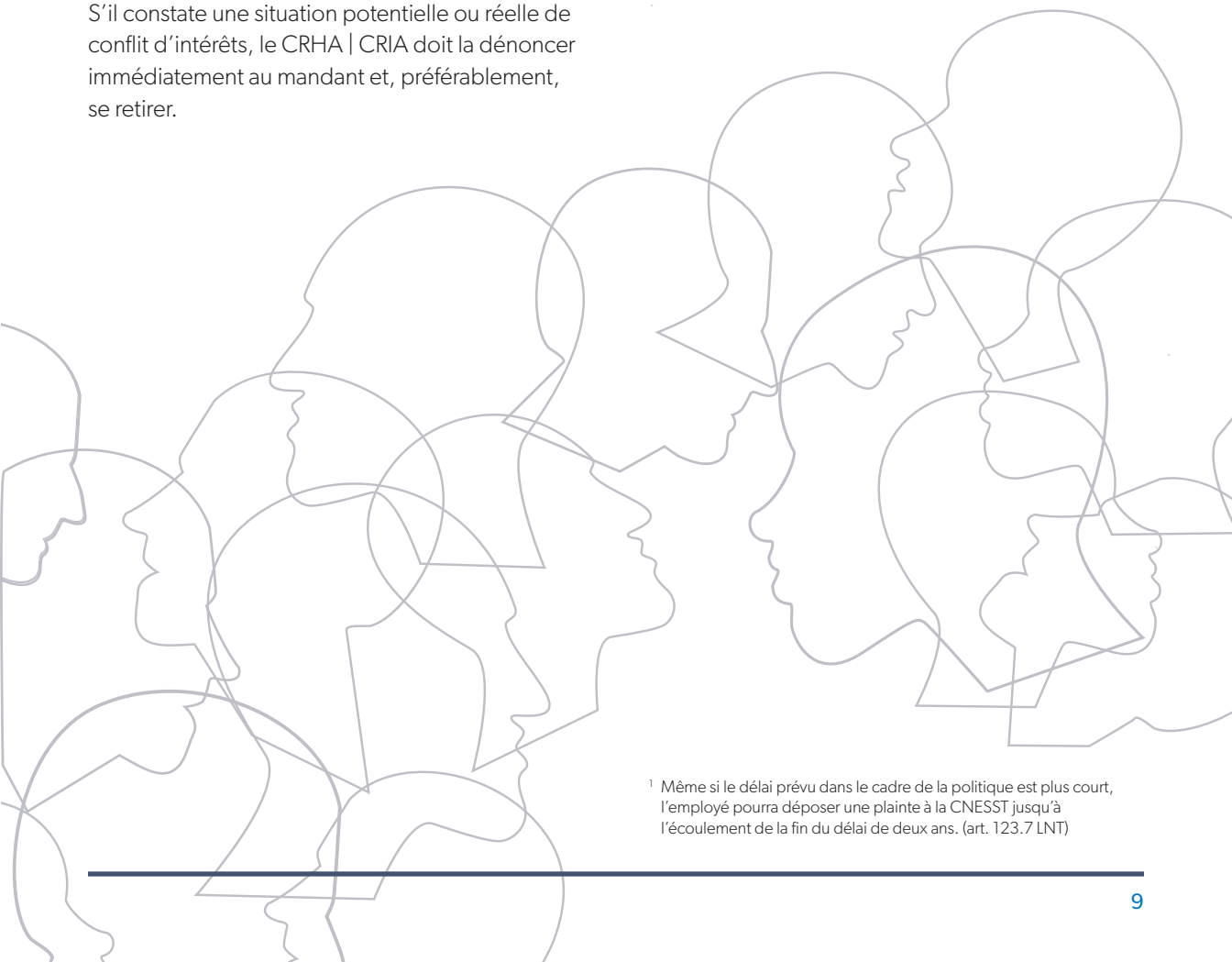
Avant d'accepter le mandat d'enquête, il est primordial que le CRHA | CRIA tienne compte de ses aptitudes, de ses connaissances, des moyens dont il dispose ainsi que de sa disponibilité.

Le CRHA | CRIA doit également s'assurer qu'il possède l'indépendance requise pour mener son enquête de manière objective et impartiale tout au long du processus. Il se doit de refuser un mandat où il serait en apparence ou en situation de conflit d'intérêts. À titre d'exemple, un conflit d'intérêts pourrait survenir s'il a été témoin de faits allégués dans la plainte ou s'il s'est déjà prononcé sur le bien-fondé des allégations de l'une des parties.

S'il constate une situation potentielle ou réelle de conflit d'intérêts, le CRHA | CRIA doit la dénoncer immédiatement au mandant et, préférablement, se retirer.

Concernant le délai pour déposer une plainte

La plainte a-t-elle été déposée dans le délai prévu à la politique interne ou à la loi? Le délai légal est de 2 ans à partir de la dernière manifestation de harcèlement alléguée, mais celui-ci peut être plus court dans la politique interne.[1]



[1] Même si le délai prévu dans le cadre de la politique est plus court, l'employé pourra déposer une plainte à la CNESST jusqu'à l'écoulement de la fin du délai de deux ans. (art. 123.7 LNT)

L'élaboration du mandat d'enquête

Le mandat d'enquête

Il est essentiel que l'enquêteur mette tout en place pour que son mandat soit clair pour lui, pour le mandant et pour toutes les parties prenantes. Pour ce faire, l'enquêteur doit obtenir un mandat écrit de la part du mandant. Cette obligation touche tous les enquêteurs qu'il soit un consultant externe ou un employé à l'interne de l'organisation.

En l'absence d'un mandat clairement défini, organisant tous les aspects de l'enquête, l'enquêteur devra confirmer lui-même par écrit les paramètres du mandat qui lui a été confié.

Le cas échéant, il est d'usage que l'enquêteur signe ce document de confirmation des paramètres du mandat et qu'il le soumette pour examen au mandant qui peut proposer des amendements à y apporter. Certains mandants peuvent considérer cette solution facilitante, particulièrement lorsqu'ils sont surchargés ou peu expérimentés dans l'attribution d'un tel mandat.

L'enquêteur doit s'assurer de sa bonne maîtrise des dispositions légales, de nature provinciales ou fédérales, qui s'appliquent à l'organisation pour laquelle il conduit son enquête. Il devra également prendre soin de rédiger les paramètres de son mandat en conformité avec lesdites dispositions.

Le contenu du mandat d'enquête

Un modèle de mandat d'enquête est présenté en annexe. Toutefois, considérant que chaque mandat d'enquête est unique, le contenu d'un document écrit qui le définit peut varier.

Les conditions de la politique interne à prendre en considération[2]

Lorsqu'un mandat d'enquête lui est confié, il revient à l'enquêteur de valider le cadre d'intervention dans lequel il s'inscrit. À cet effet, il a l'obligation de s'enquérir de la politique interne. Il importe donc que l'employeur valide les éléments de la politique interne qui ont trait aux obligations reliées à l'enquête et s'assure que l'enquêteur retenu pour le mandat est bien informé et qu'il suit avec rigueur les procédures qui y sont décrites.

L'enquêteur doit donc s'assurer de bien connaître et comprendre les paramètres indiqués dans la politique interne. S'il croit que certains d'entre eux sont mal définis ou sont susceptibles de nuire au processus d'enquête ou d'engager sa responsabilité professionnelle, il doit en informer le mandant. Le cas échéant, l'enquêteur peut refuser d'accomplir le mandat ou peut déterminer avec le mandant la méthodologie qu'il entend utiliser. Dans ce cas, il est préférable que l'enquêteur en consigne par écrit les paramètres.

[2] Depuis le 1er janvier 2019, l'employeur a désormais l'obligation d'adopter une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes. Cette politique doit notamment inclure un volet sur le harcèlement sexuel. Un aide-mémoire est disponible pour vous aider dans la rédaction d'une politique de prévention du harcèlement au travail et de traitement des plaintes : ordrecrha.org/politique-harcelement

Compréhension du contexte dans lequel s'inscrit la plainte

Il est de mise de s'assurer d'avoir une bonne compréhension du contexte dans lequel s'inscrit la plainte. L'enquêteur procède d'abord à une collecte d'information auprès du mandant. Une action similaire devrait également être menée auprès des instances syndicales concernées, le cas échéant. Dans tous les cas, cette étape permet également de présenter la stratégie d'intervention qui sera déployée et de répondre aux diverses préoccupations existantes. De ce fait, l'enquêteur verra à obtenir de plus amples précisions notamment sur les questions suivantes :

- Quelles sont les actions mises de l'avant par l'employeur en matière de prévention, de soutien et d'intervention ?
- Quel est le contexte entourant la problématique dénoncée ?
- Selon la chronologie des événements, quelles actions ont été entreprises pour tenter de régler la situation rapportée ?
- Quelle est la documentation disponible ?

Cette collecte d'information lui permettra de mieux comprendre la dynamique en place et d'en tenir compte dans son analyse.

L'analyse de recevabilité de la plainte

En quoi consiste l'analyse de recevabilité

L'analyse de recevabilité permet de s'assurer de ne pas mettre en branle un processus de traitement de plainte de harcèlement dans un cas où la plainte serait vouée à l'échec, frivole ou abusive.

L'analyse de recevabilité consiste à déterminer s'il s'agit ou non d'une plainte recevable. Elle peut être prise en charge par l'employeur ou être incluse au mandat de l'enquêteur. Une plainte est recevable si, à première vue, les faits allégués et la preuve partielle soumise présentent une apparence suffisante pour conclure que, si les faits allégués étaient prouvés, il pourrait s'agir de harcèlement.

Comment procéder à l'analyse de recevabilité

À cette étape, l'enquêteur n'a pas encore rencontré les parties ni les témoins. Il prend d'abord connaissance de la plainte écrite et, en présumant que les allégations pourraient être véridiques, il détermine si les faits sont susceptibles de constituer du harcèlement au travail. L'enquêteur peut demander des précisions écrites ou une brève rencontre avec le plaignant afin d'éclaircir la teneur de la plainte déposée. S'il demande ainsi des précisions, l'enquêteur doit s'assurer de ne pas défavoriser l'une des parties et agir de manière équitable avant de se prononcer sur la recevabilité de la plainte.

À ce stade préliminaire et alors que la preuve du harcèlement peut être complexe, la prudence est de mise et, sans une preuve complète des versions des parties et des témoins, il est préférable de conserver sa neutralité et de s'abstenir de tenter de déterminer ce qui est arrivé. Le CRHA | CRIA pourrait également commencer son enquête, et en cours de route, à la lumière de la preuve recueillie et jugée alors suffisante, conclure que la plainte est irrecevable.

Déterminer si les faits constituent du harcèlement

Au stade de l'analyse de la recevabilité de la plainte, l'enquêteur doit essentiellement vérifier si les faits énoncés dans la plainte correspondent à une situation de harcèlement au travail suivant les conditions établies par la loi.

L'enquêteur doit se rappeler qu'il peut exister deux formes de harcèlement au travail :

1. La répétition de comportements ou propos.

2. Une conduite unique grave.

Pour conclure à l'existence d'une situation de harcèlement, chacune de ces formes de harcèlement doit comprendre tous les éléments ou conditions d'existence exigés par la loi.

En cas de répétition de comportements ou propos

La conduite vexatoire se manifeste par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés qui :

- sont hostiles ou non désirés;
- portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié;
- rendent le milieu de travail néfaste.

Dans son analyse, l'enquêteur doit alors examiner les différentes situations alléguées de manière globale, et non en regardant chaque situation isolément, pour déterminer si la conduite répétée est vexatoire et constitue du harcèlement.

En cas d'une conduite unique, mais grave

Il y a présence d'une seule conduite grave qui :

- porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié;
- produit un effet nocif continu sur la personne victime.

Dans ce cas, l'enquêteur doit évaluer la gravité objective de la conduite unique alléguée et déterminer si cette gravité est exceptionnelle.

Les conditions de la politique interne à prendre en considération

Lorsque l'analyse de recevabilité est inscrite au mandat, l'enquêteur analyse la plainte et vérifie si elle est en rapport avec la politique interne. Il vérifie aussi si la politique interne s'applique aux parties, si les conditions et la procédure décrites ont été respectées.

L'enquêteur doit vérifier les éléments suivants :

- Les parties impliquées sont-elles assujetties (champ d'application) à la politique interne ? Si la personne visée par les allégations est un tiers, l'employeur verra à la diriger vers l'instance qui pourra lui porter assistance.
- La plainte a-t-elle été déposée dans le délai prévu à la politique interne ou à la loi ? Le délai légal est de 2 ans à partir de la dernière manifestation de harcèlement alléguée, mais celui-ci peut être plus court dans la politique interne.
- Dispose-t-il d'une version des faits écrite, d'une description des événements ou d'un formulaire de dépôt de plainte dûment rempli ? Si ce n'est pas le cas, il verra à l'obtenir.
- Si la personne visée par les allégations est un tiers à l'égard duquel l'employeur ne peut exercer aucun pouvoir direct de gérance, quels sont les mécanismes d'intervention prévus par la politique interne ? En l'absence de tels mécanismes, quelles actions ont été posées par l'employeur auprès du tiers afin de faire cesser tout harcèlement et pour quels motifs la plainte est-elle maintenue par le plaignant ?

Dans le cas d'une plainte à l'égard d'un tiers (client, cocontractant, fournisseur de l'organisation, etc.), l'enquête permettra une collecte des versions du plaignant et des témoins, mais l'employeur ne peut forcer un tiers (sur lequel il ne peut invoquer aucune subordination ou autorité) à collaborer à l'enquête et à rencontrer l'enquêteur. L'enquêteur aurait alors avantage à confirmer et préciser son mandat avec l'employeur avant de rencontrer le plaignant et les témoins puisqu'il ne serait probablement pas en mesure de rencontrer la personne présumée harcelante, et donc d'effectuer une enquête complète.

En cas de doute sur la recevabilité de la plainte

En cas de doute, l'enquêteur devra toujours favoriser le plaignant et reconnaître la recevabilité de la plainte.

Il pourra arriver que, lors des rencontres avec les parties et les témoins, il reçoive des éléments confirmant ou non son évaluation quant à l'irrecevabilité d'une certaine partie de la plainte. L'enquêteur pourrait toutefois décider de rejeter immédiatement une partie de la plainte si cette partie constitue un tout distinct et irrecevable pour un motif qui n'affecte pas le reste de la plainte.

Plainte frivole ou abusive

Suivant le mandat confié par l'employeur, l'enquêteur peut identifier les éléments démontrant que la plainte déposée s'avère frivole ou abusive. Dans un tel cas, la plainte sera irrecevable.

Il faut toutefois souligner qu'une plainte irrece-vable n'est pas automatiquement frivole ou abusive. Dans la mesure où la personne plaignante a agi de bonne foi, sa plainte ne peut pas être jugée frivole ou abusive. En effet, celle-ci peut raisonnablement penser avoir été harcelée au travail à partir des faits qu'elle allègue.

Note

De la même manière, en cours d'enquête, la plainte ne sera pas frivole ni abusive si le plaignant agit de bonne foi au cours du processus.

Par exemple, par :

- la capacité de reconnaître les faits démontrés et pouvant contredire ou atténuer ses prétentions;
- l'absence de témérité, d'abus ou de démesure dans ses allégations, sa version des faits et ses positions ou réponses au cours des entrevues et de l'enquête;
- le respect de la confidentialité de la plainte et du processus.

Le rapport d'analyse de recevabilité

L'enquêteur rédige ensuite le rapport de son analyse de recevabilité de manière claire et précise et le divise préférablement selon les sections suivantes :

- le mandat;
- le contexte;
- la méthodologie;
- la documentation pertinente (incluant les extraits pertinents de la loi, de la convention collective et de la politique interne, si applicables);
- un sommaire des allégations, un sommaire des conditions à respecter (en faisant référence à la politique interne);
- un sommaire des informations obtenues de la part du plaignant;
- le compte rendu de la version des faits du plaignant;
- une analyse et une conclusion sur la recevabilité de la plainte.

Si l'enquêteur détermine que la plainte est recevable, il entreprend alors son enquête.

La médiation comme une option

Le déclenchement de l'enquête ne doit pas exclure la possibilité de médiation volontaire entre les parties, et ce, en tout temps, même après l'enquête. Cependant, il est préférable de faire appel à un autre CRHA | CRIA que l'enquêteur pour agir comme médiateur. Certains CRHA | CRIA, particulièrement s'ils détiennent une certification de médiateur accrédité, peuvent alors prendre la relève pour faciliter le processus de médiation. Dans ce cas, soit l'enquête ne commencera pas afin de laisser la place à une tentative de médiation, soit elle sera suspendue en cours d'exécution si les parties confirment vouloir procéder à une médiation. Il sera toujours pertinent de privilégier la médiation dans le but de préserver les relations de travail, car souvent la personne plaignante et celle mise en cause devront continuer de travailler ensemble.

La préparation de l'enquête

Les éléments à prendre en considération à l'étape de la préparation

L'enquêteur doit éviter d'entreprendre son enquête sans être suffisamment préparé et documenté. Avant d'entamer l'enquête, il est recommandé :

- d'avoir en main le mandat d'enquête, une copie de la plainte, y compris les allégations et la politique interne, ou toute autre documentation pertinente;
- de déterminer les enjeux et les sujets qui devront être éclaircis;
- de vérifier la disponibilité des parties et des témoins ainsi que l'accès aux ressources logistiques;
- de sélectionner un lieu privé pour les entrevues aménagé de façon à ce que les conversations et les comportements ne puissent être perçus de l'extérieur;
- de planifier la durée des entrevues de façon à couvrir tous les sujets prévus et de permettre aux parties et témoins rencontrés de prendre des pauses;
- de préparer un engagement de confidentialité qui sera signé par les parties, les témoins et les personnes accompagnatrices rencontrés et qui leur sera remis dès le début des entrevues avec ces personnes;
- de rédiger le canevas d'entrevue qui sera utilisé lors des rencontres.

La conduite de l'enquêteur

Mener une enquête requiert une compréhension fine des relations personnelles, des relations de travail, des lois, des règles de civilité, de la dynamique de groupe et des organisations. Il s'agit d'un événement exceptionnel dans la vie des individus, des équipes et des organisations. C'est souvent un processus assez douloureux et qui laissera des traces dans l'histoire de ces personnes et de leur entourage. Il y aura assurément un avant, un pendant et un après l'enquête. Les conséquences de la plainte sont importantes, que celle-ci s'avère fondée ou non. Peu importe la façon qui sera adoptée pour mener l'enquête, elle ne pourra éviter ni effacer tous ces impacts, mais elle pourra les limiter et faire en sorte que les gens concernés subissent le moins de dommages possible.

L'enquêteur doit donc avoir une conduite irréprochable en agissant avec courtoisie, dignité, modération et objectivité, de même qu'en entretenant avec toutes les personnes rencontrées des rapports empreints de respect et d'empathie. Il doit mettre en place un climat de confiance, mais également conserver un devoir de réserve tout au long de l'enquête ainsi qu'après.

Éléments clés à respecter dans la conduite de l'enquêteur :

1. La diligence

L'enquêteur doit veiller à disposer de toute l'information disponible, de la documentation afférente à l'enquête et être au fait du contexte dans lequel s'inscrit le mandat. Il doit porter un regard diligent sur la façon dont il structurera son processus d'enquête afin que chacune des étapes soit menée avec cohérence, rigueur et équité.

2. La clarté

Le fait d'expliquer clairement aux parties, aux témoins et aux accompagnateurs les droits, les rôles et les responsabilités de chacun (incluant ceux de l'enquêteur) ainsi que les prochaines étapes aura pour effet de les rassurer. Il est également recommandé de les encourager à poser leurs questions et à exprimer leurs préoccupations.

3. La prudence

L'enquêteur doit faire preuve de prudence en tout temps, y compris lorsqu'il interagit avec les témoins. Il doit donner seulement les informations que les témoins ont besoin de connaître, à moins qu'il soit évident que ces derniers sont familiers avec les informations ou les allégations, ce qu'il prendra soin de vérifier avec eux avant de commencer l'entrevue. Dans plusieurs cas, la conduite professionnelle d'une enquête peut se faire sans que les témoins impliqués soient au courant des détails des allégations ou des événements, et même de l'identité du plaignant et du mis en cause. Cette précaution doit être considérée dès le début de l'enquête. Elle peut être abordée entre l'enquêteur et le mandant, afin que les convocations de témoins soient effectuées de façon opportune.

L'enquêteur doit aussi faire preuve de réserve et de discernement à l'égard des diverses questions qui pourront lui être adressées au cours du processus. Un droit de réserve s'impose tant et aussi longtemps que l'enquête ne sera pas achevée. Il ne peut se permettre d'avancer quelque position ou quelque commentaire que ce soit dans ses échanges avec les diverses personnes qu'il sera appelé à côtoyer.

Note

Lorsqu'il interagit avec le plaignant ou le mis en cause, l'enquêteur doit s'en tenir à son champ d'expertise. En cas de doute, par exemple sur l'état psychologique d'une personne rencontrée, il ne peut qu'exprimer ce doute et recommander une évaluation par un expert.

4. L'écoute

Il y a lieu de faire preuve d'écoute active et d'éviter d'interrompre les personnes lors des entrevues, sauf si elles sont hors sujet ou qu'elles ne répondent pas aux questions posées. Les questions ouvertes sont à privilégier. Il faut également éviter de poser des questions tendancieuses ou suggestives qui auraient pour effet de proposer des réponses. Par exemple, « N'est-il pas vrai que… ».

L'enquêteur doit aussi être conscient de sa propre attitude non verbale et être sensible aux biais que celle-ci peut introduire dans son écoute active.

Les communications préalables aux entrevues

Il revient à l'employeur d'informer le mis en cause du dépôt de la plainte. Par la suite, l'enquêteur devra lui faire part, dès le début de l'enquête, des allégations portées contre lui, et ce, dans un délai raisonnable lui permettant un temps de préparation.

De plus, il est primordial d'expliquer aux parties et aux témoins l'importance de préserver la confidentialité au cours et au terme de l'enquête. Il est aussi recommandé que l'enquêteur les avise qu'ils ne doivent pas discuter du dossier entre eux. À cette étape, une bonne pratique consiste à faire signer un engagement de confidentialité aux parties et témoins qui seront rencontrés en entrevue.

Il arrive à cette étape ou au courant de l'enquête qu'une réorganisation du travail soit souhaitable à cause du contexte organisationnel ou personnel d'une ou des parties. Bien que l'enquêteur ne soit pas responsable du climat de travail dans l'organisation, il peut suggérer certaines dispositions au mandant pendant la tenue de l'enquête. Est-ce qu'une des parties peut travailler dans un autre secteur de l'entreprise pour une certaine période ? Est-ce que le télétravail est une possibilité ? Il peut être approprié de discuter de ces questions pour soutenir le mandant dans sa prise de décision.

La convocation aux entrevues

L'enquêteur détermine qui sera convoqué en entrevue et documente sa démarche préférablement par écrit, notamment quant au choix des témoins. Ces écrits font partie intégrante du dossier d'enquête. Advenant le cas où une personne désignée est absente pour raison médicale, l'enquêteur peut recommander au mandant de vérifier si la condition de santé de ladite personne constitue une contrainte à sa participation et, le cas échéant, demander que cette incapacité soit attestée par un certificat médical.

L'enquêteur doit mettre en place un processus qui favorise un climat de confiance. Les entrevues individuelles entre l'enquêteur et chacune des parties sont à privilégier. Généralement, les rencontres ont lieu selon la séquence suivante :

1. Le plaignant

Le fardeau de la preuve incombe au plaignant. Compte tenu des circonstances, il ne pourra pas toujours démontrer ce qu'il allègue au moyen de preuves directes et concrètes.

L'enquêteur devra donc déterminer la prépondérance des probabilités dans son appréciation de la preuve au moment d'une première entrevue avec le plaignant (à revoir ou parfaire ensuite par les entrevues avec le mis en cause et les témoins et, le cas échéant, en tenant une entrevue additionnelle avec le plaignant) : « Est-ce que les faits relatés sont cohérents et existe-t-il une plus forte probabilité que ces faits aient eu lieu plutôt que l'inverse ? ».

Ces faits seront analysés suivant le critère de la personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances : « Une personne raisonnable aurait-elle agi ou réagi de la même façon ? »

2. Le mis en cause

À l'instar du plaignant, le mis en cause devra lui aussi fournir tous les documents pertinents à l'analyse de la plainte. Il peut également choisir d'être accompagné.

3. Les témoins

Ces personnes doivent avoir réellement eu connaissance directe et personnelle des faits afin d'être en mesure de les corroborer ou de les infirmer.

4. Les témoins experts

Ces personnes doivent être crédibles et reconnues pour une expertise particulière dans un contexte spécifique ou un milieu donné. Par exemple, un expert technique, un médecin, un psychologue, etc. Les témoins experts peuvent être sollicités pour aider l'enquêteur à déterminer le critère vexatoire du comportement.

Il revient généralement à l'employeur de convoquer les personnes identifiées. Cependant, il est possible que le mandant confie cette responsabilité à l'enquêteur qui doit alors convoquer les parties et les témoins de manière confidentielle. Si des avis écrits sont envoyés sur les lieux du travail, il s'assure qu'ils sont transmis avec tact et discrétion. Un délai raisonnable est respecté avant l'entrevue pour permettre aux personnes convoquées de se préparer adéquatement. On indique aux parties et aux témoins les motifs de l'enquête ainsi que l'endroit, la date et l'heure de la rencontre. Ils sont informés qu'ils peuvent choisir un accompagnateur qui sera présent lors de l'entrevue.

Note

La personne accompagnatrice ne doit pas être considérée comme témoin dans le processus d'enquête; elle n'est présente qu'aux seules fins d'accompagner une partie ou un témoin.

Le traitement des témoignages

L'enquêteur doit reconnaître que certains témoins qu'il rencontre dans le cadre du processus d'enquête se trouvent dans une situation délicate et peuvent avoir des réticences à livrer un témoignage sincère qui pourtant s'avère essentiel à la conduite de l'enquête.

Bien que plusieurs politiques de prévention du harcèlement prévoient une protection contre les mesures de représailles, force est de constater que les témoins ne se sentent pas toujours à l'aise de témoigner et se demandent comment seront utilisés les propos et documents qu'ils auront partagés avec l'enquêteur. L'enquêteur doit donc faire preuve de prudence dans la divulgation des propos des témoins afin d'éviter tout préjudice ou toute forme de représailles envers qui que ce soit dans le cadre du processus d'enquête.

Lors des discussions préalables à la signature du mandat, l'enquêteur doit avoir une conversation avec le mandant afin de le sensibiliser aux avantages et risques liés au fait d'avoir accès à des informations sensibles, telles les déclarations des témoins. La teneur de cette discussion et les recommandations émises par l'enquêteur à la suite de celle-ci doivent être documentées et consignées dans son dossier de travail.

L'enquêteur doit clairement indiquer à tous les témoins rencontrés, au plaignant et au mis en cause, qui aura accès à leur déclaration, et sous quelle forme (déclaration écrite, enregistrement, etc.) avant même de commencer à prendre leur déposition. Il est ainsi adéquat d'en faire mention dans le formulaire d'engagement à la confidentialité qui doit être signé par tous les participants au processus d'enquête. L'enquêteur doit par ailleurs être transparent en expliquant les limites à la confidentialité stricte de leur témoignage, notamment si le dossier de l'enquêteur devait être déposé en preuve devant un tribunal.

Bien que les noms des personnes rencontrées dans le cadre de l'enquête puissent être listés dans la section portant sur la méthodologie, il est certain que de rapporter de manière anonyme les propos des témoins dans le rapport d'enquête est un moyen qui apaise les inquiétudes des témoins et qui réduit le risque de préjudice éventuel à leur égard. Lorsqu'il agit ainsi, l'enquêteur doit non seulement veiller à ce que les noms ne soient pas associables, mais également, les titres de postes uniques ou tout indice pouvant identifier le témoin.

Lorsque le mandat prévoit que le mandant aura accès aux dépositions signées par les témoins ainsi qu'à des preuves documentaires telles que des courriels, de tels documents ne pourront lui être remis qu'en annexe du rapport ou sous pli séparé.

Le déroulement des entrevues

Autant que faire se peut, l'enquêteur prend les mesures nécessaires pour préserver la discrétion lors des entrevues. Par exemple, en s'assurant que les parties et les témoins ne se croisent pas entre les entrevues. Avant de commencer l'entrevue, il se présente, explique son mandat ainsi que les étapes du processus d'enquête et offre de répondre aux questions préalables.

Si une partie est accompagnée, il s'assure que l'accompagnateur comprend que son rôle d'observateur consiste à intervenir seulement pour apporter un soutien moral à la partie accompagnée. Des pauses peuvent être nécessaires pour que l'accompagnateur puisse exercer son rôle-conseil. S'il détermine qu'un accompagnateur doit témoigner, l'enquêteur doit l'interroger seul, hors de la présence de la partie qu'il accompagnait, avant l'entrevue de cette dernière.

L'enquêteur doit s'assurer, auprès du plaignant, de bien comprendre les enjeux présentés dans la plainte. Il devra aussi s'assurer que le mis en cause comprend ces enjeux et qu'il a la possibilité d'y répondre.

L'enquêteur doit prendre les moyens pour traiter toutes les parties avec considération et équité. Pour ce faire, une excellente pratique consiste à utiliser un canevas d'entrevue permettant de vérifier les enjeux faisant l'objet de l'enquête et à prendre des notes. Il doit toutefois saisir les occasions qui lui sont offertes de clarifier les informations fournies, sans nécessairement se contraindre au canevas qu'il a initialement préparé. Les notes prises peuvent constituer la déclaration de la partie ou du témoin. L'enquêteur s'assure que le mis en cause a eu la possibilité de donner sa version pour chacune des allégations qui le visent. S'il juge qu'il a besoin d'un complément d'information pour bien comprendre un élément ou compléter un témoignage, il réinterroge la partie ou le témoin en question.

Il est essentiel que l'enquêteur valide sa compréhension des éléments recueillis lors des rencontres avec les gens qui lui ont parlé afin d'éviter que des parties aient l'impression que leurs propos ont été mal rapportés dans le rapport final. Pour ce faire, il existe divers moyens. Une pratique très répandue et efficace consiste à présenter aux parties et aux témoins leur déclaration afin qu'ils puissent donner leur avis sur l'exactitude et l'intégration des renseignements fournis et communiquer des renseignements additionnels qu'ils jugent nécessaires. Il peut ensuite demander à chaque personne déclarante de signer le document ainsi finalisé pour constituer sa déclaration. Une autre façon de faire est d'enregistrer le témoignage, avec l'accord des personnes rencontrées, ce qui peut donner une plus grande fluidité à l'entrevue.

En tout temps durant le processus, l'enquêteur doit s'assurer de mettre en place des pratiques sécuritaires pour protéger la confidentialité de son dossier d'enquête.

Par exemple :

- Verrouiller son ordinateur à l'aide d'un mot de passe et le programmer pour qu'il se mette en veille automatiquement.
- Ne pas laisser son matériel ou ses documents confidentiels sans surveillance (ordinateur, notes, rapports, etc.).
- Enregistrer ses documents électroniques dans un dossier sécurisé.
- Ranger son dossier d'enquête dans un classeur verrouillé et ne pas laisser ses clés dans un tiroir non verrouillé.
- Pour partager des documents, privilégier leur enregistrement sur une plateforme sécurisée à laquelle le destinataire a accès.
- Éviter d'envoyer des documents confidentiels par courriel. S'assurer de protéger les documents en utilisant un logiciel de chiffrement (cryptage) et en protégeant toute pièce jointe par un mot de passe.

Le moment propice pour entamer l'étape de l'analyse

L'enquêteur doit s'assurer d'avoir couvert tous les aspects de la plainte et obtenu les éléments de réponse de toutes les personnes impliquées afin d'établir les faits ou ce qui est arrivé suivant la preuve prépondérante. Il y a prépondérance de preuve lorsque l'existence d'un fait est plus probable que son inexistence.

Comment procéder à l'analyse

L'enquêteur analyse le contenu des entrevues suivant le cadre de son mandat, les conditions d'existence du harcèlement et les sections à inclure dans son rapport. Dans son analyse et sa détermination de l'existence ou de l'absence de harcèlement, il décrit les éléments de preuve qu'il a considérés.

Par exemple :

- Les faits allégués dans la plainte et qui ont été démontrés par prépondérance de preuve.
- Les faits non prouvés de manière prépondérante.
- Les allégations du plaignant ayant été corroborées par d'autres éléments de preuve, ainsi que la forme et le contenu de cette corroboration.
- La crédibilité respective des parties et des témoins, notamment en raison de leur attitude et de leur transparence lors des entrevues, de la constance de leur version des faits, de leur absence d'intérêt à privilégier une version plutôt qu'une autre, de leur capacité à reconnaître des torts, des points de vue différents, des explications de l'autre partie ou des solutions possibles, etc.
- L'identification des conditions d'existence du harcèlement ainsi démontrées et de celles n'ayant pas été démontrées, en expliquant les motifs pour lesquels l'enquêteur en vient à ces conclusions.
- Les autres considérations factuelles justifiant ces conclusions, telles que contexte d'inimitié ou de conflit interpersonnel entre les parties, comportement contributoire du plaignant, comportement aggravant du mis en cause, contexte disciplinaire ou de gérance, autres facteurs organisationnels expliquant le conflit apparent comme une réorganisation ou une surcharge ponctuelle de travail.

Les conclusions de l'enquête

Présence ou non de harcèlement

L'enquêteur doit statuer sur le caractère fondé ou non fondé de la plainte en rédigeant une conclusion propre à chacune des allégations constituant la plainte.

Plainte fondée

La preuve recueillie démontre que les événements ou les comportements sont survenus et qu'ils correspondent à du harcèlement, comme défini au sens de la loi ou de la politique interne.

Si la plainte est fondée, l'enquêteur doit conclure à la présence de harcèlement. Il peut être pertinent d'inclure certains éléments à la conclusion du rapport d'enquête.

Par exemple :

- Le mis en cause a-t-il manifesté un comportement inopportun et offensant ?
- Le comportement visait-il directement le plaignant ?
- Le plaignant a-t-il été offensé ou a-t-il subi un préjudice ?
- Y a-t-il eu une série d'événements ou un seul incident grave qui a eu un impact sur le plaignant ?

Plainte partiellement fondée

La plainte est partiellement fondée lorsque la preuve recueillie ne permet pas de tirer une même conclusion pour l'entièreté des allégations. Si la plainte est partiellement fondée, l'enquêteur doit conclure à la présence de harcèlement seulement pour les allégations pour lesquelles les événements ou les comportements survenus correspondent à du harcèlement, comme défini au sens de la loi ou de la politique interne.

Plainte non fondée

La preuve recueillie est insuffisante, ne démontre pas que les événements ou les comportements sont survenus ou ne correspondent pas à du harcèlement, comme défini au sens de la loi ou de la politique interne.

Si la plainte s'avère non fondée, il n'y a pas prépondérance de preuve permettant de conclure à du harcèlement. L'enquêteur doit alors évaluer si l'enquête fait état de comportements autres, mais également inacceptables en milieu de travail et exigeant des recommandations de sa part.

Les recommandations

En confiant un mandat d'enquête à un CRHA | CRIA, le mandant s'adjoint les services d'un professionnel agréé dont l'expertise est d'analyser et de mettre en place des pratiques et des processus favorisant la collaboration ainsi que l'établissement et le maintien d'un climat de travail sain, inclusif et diversifié. Son rôle est de soutenir les personnes, les équipes et les organisations afin d'établir et d'atteindre des objectifs communs. Ses recommandations contribueront à faire cesser le harcèlement et à trouver une ou des solutions aux problématiques présentes dans l'organisation afin d'assainir le milieu de travail.

En rencontrant les parties dans le cadre de l'enquête et en examinant des documents, l'enquêteur aura accès à des informations qui lui permettront d'émettre un avis professionnel sur les pratiques de gestion de l'organisation. Il formulera alors des recommandations pertinentes qui préconisent des mesures correctives qui dépassent le seul cadre de la relation entre le plaignant et le mis en cause et favorisent les changements de comportements requis dans l'ensemble de l'organisation.

L'enquêteur doit veiller à ce que ses recommandations soient de nature :

- constructive par rapport à la problématique (par exemple des mesures préventives ou visant le rétablissement du climat de travail);
- à offrir des pistes de réflexion et de solution au mandant, afin que celui-ci soit en mesure de poser des actions concrètes et pertinentes relativement aux enjeux soulevés;
- à optimiser les initiatives préventives de l'employeur dans les situations de différends en milieu de travail qui soient favorables à l'amélioration du climat.

Dans la situation où le mandant ne souhaiterait pas recevoir de recommandations, l'enquêteur doit l'inscrire au mandat.

Généralement, lorsque l'employeur dispose de ressources compétentes dans l'organisation, il sera capable d'évaluer les mesures d'encadrement, de redressement ou correctives appropriées à la situation. Dans ces cas-là, l'enquêteur pourra toutefois souligner les facteurs aggravants ou atténuants qui découlent de l'enquête et qui sont susceptibles de guider le mandant dans son choix d'imposition de mesures.

Si c'est prévu au mandat, l'enquêteur externe pourra recommander une mesure disciplinaire lorsque celle-ci s'impose, particulièrement dans le cas où le mandant n'a pas accès aux services d'un CRHA | CRIA dans son organisation. Cependant, l'enquêteur doit veiller à disposer de toutes les informations requises pour être en mesure de faire ce type de recommandation.

Dans l'éventualité où la plainte s'avère non fondée, les recommandations sont tout aussi importantes puisqu'elles proposeront des avenues pour corriger la situation ou le comportement inapproprié à l'origine de la plainte.

Par exemple, sur le plan individuel :

- Incivilité ou autre inconduite;
- Manque de respect, de courtoisie ou de politesse;
- Défaut de collaboration;
- Violence verbale ou physique;
- Brusquerie, coups, agressivité;
- Contestation abusive des consignes ou des demandes de l'employeur;
- Insubordination.

Par exemple, sur le plan organisationnel :

- Problématique d'organisation du travail;
- Mécanismes de coordination déficients;
- Lacune dans un processus RH ou dans tout autre processus.

Le rapport d'enquête et les recommandations

Le contenu du rapport d'enquête

Il est essentiel de présenter un rapport complet qui permet au mandant et aux parties qui le liront de bien comprendre le processus suivi par l'enquêteur pour arriver aux conclusions et aux recommandations présentées. Pour ce faire, l'enquêteur pourra diviser son rapport selon les sections suivantes :

1. **Description du mandat :** l'enquêteur rappelle l'objet initial de l'enquête.
2. **Contexte :** l'enquêteur détaille le contexte organisationnel et les événements à l'origine de la plainte.
3. **L'analyse de recevabilité :** l'enquêteur intègre l'analyse effectuée initialement, le cas échéant.
4. **Méthodologie utilisée pour l'enquête :** l'enquêteur explique la démarche utilisée et joint au rapport la liste des personnes rencontrées et la date des rencontres.
5. **Traitement de la plainte :** l'enquêteur présente son analyse et ses conclusions pour chacune des allégations.
6. **Enjeux inhérents au climat de travail :** l'enquêteur doit prévoir les enjeux connexes au contexte de la plainte. Par exemple : incivilité généralisée, attente avant de déposer une plainte, problème d'organisation du travail, etc.
7. **Sommaire des conclusions :** l'enquêteur indique si la plainte est fondée, en tout ou en partie, ou non fondée.
8. **Recommandations :** l'enquêteur émet des recommandations et, selon le contexte et le mandat, il choisit de les intégrer au rapport d'enquête ou de les rédiger dans un rapport distinct.
9. **Annexes :** l'enquêteur met en annexe les documents qui doivent s'y trouver selon les termes du mandat qu'il a reçu ou de la politique en vigueur au sein de l'organisation où se déroule l'enquête.

La remise du rapport d'enquête et des recommandations

Dans un délai raisonnable après la conclusion de l'enquête, l'enquêteur remet son rapport d'enquête et ses recommandations à la personne désignée par le mandat et s'assure de respecter la confidentialité des informations lors de la transmission. Si l'enquêteur utilise des moyens informatiques pour transmettre ses documents, il doit protéger l'authenticité et la confidentialité du contenu. L'enquêteur conserve une copie de la totalité du dossier d'enquête durant toute la période prescrite par la réglementation applicable à la tenue des dossiers.[3]

[3] En référence aux articles 2.03 et 2.04 du règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

L'annonce des conclusions de l'enquête aux parties

Le plaignant et le mis en cause devront être rencontrés afin de leur faire connaître les conclusions de l'enquête. Si le mandat prévoit qu'il est responsable du suivi, l'enquêteur communique rapidement avec les parties après la fin de son enquête en agissant avec courtoisie et objectivité. Toutefois, avant de contacter les parties, il détermine avec le mandant l'information qui peut être divulguée ou non lors du suivi.

Dans le cas d'une plainte non fondée, il est tout de même important que le plaignant soit informé que la prépondérance de la preuve n'a pas permis de qualifier l'ensemble des allégations comme étant du harcèlement. Il en va de même pour le mis en cause à qui, même si la conclusion indique qu'il n'y a pas présence de harcèlement, seront expliqués les différents manquements qui auraient pu être relevés.

Conclusion

Les CRHA | CRIA sont des professionnels agréés conscients de l'importance de cet acte professionnel que constitue la conduite d'une enquête en matière de harcèlement en milieu de travail. Les mandants et les parties qui travaillent avec les CRHA | CRIA sont en droit de s'attendre à un service de qualité qui leur permettra de trouver des solutions durables et efficaces aux problématiques qu'ils rencontrent dans leur milieu de travail. Ils s'assurent ainsi de recourir aux services de professionnels agréés et compétents qui pourront les soutenir dans la mise en place des conditions les plus appropriées en fonction de leur contexte et de leurs besoins.

Dans son rôle de protection du public, l'Ordre a pour mission de permettre à chaque individu de s'épanouir dans un milieu de travail sain, collaboratif et innovant et de propulser les organisations à travers la transformation numérique et sociétale. C'est pourquoi il soutient rigoureusement ses membres dans la qualité de leur pratique. Avec ce guide, il met en lumière les compétences et les moyens nécessaires pour évaluer la recevabilité d'une plainte pour harcèlement au travail et procéder à une enquête rigoureuse, impartiale et respectueuse des parties. De plus, il constitue un outil pratique d'amélioration de la santé et du mieux-être des organisations.

ANNEXE

Aide-mémoire pour la rédaction d'un mandat d'enquête

Introduction

Cette section vise à introduire le document descriptif du mandat et son contenu.

Identification du mandant et du mandataire

Le mandant représente la ou les personnes responsables du mandat.

- **le représentant de l'employeur;** ou
- **l'une des personnes suivantes ou certaines d'entre elles pour former un comité,** par exemple :

  a) représentant de l'employeur;
  b) représentant du syndicat;
  c) personne représentant la direction des ressources humaines;
  d) personne du service au sein duquel la situation visée par la plainte est survenue;
  e) représentant d'un conseil d'administration ou d'un comité.

Le mandataire représente la ou les personnes chargées de mener à bien le mandat.

- **l'enquêteur;** ou
- **l'une des personnes suivantes ou certaines d'entre elles pour former un comité,** par exemple :

  a) enquêteur principal;
  b) représentant du syndicat;
  c) personne représentant la direction des ressources humaines;
  d) personne du service au sein duquel la situation visée par la plainte est survenue;
  e) personne membre d'un comité particulier.

Les responsabilités des personnes qui assistent l'enquêteur peuvent être, par exemple :

- l'observation du déroulement du processus d'enquête;
- la validation des conclusions qui en découlent.

Les principes à respecter dans la conduite de l'enquête

Les principes à respecter devraient figurer dans la politique interne. Par conséquent, l'enquêteur devra s'assurer que la politique interne prévoit les principes à respecter ou les faire ajouter, le cas échéant.

Par exemple :

- La plainte répond aux critères définis par la loi ou la politique interne.
- La responsabilité et l'autorité pour ce qui est de prévenir et de résoudre le harcèlement en milieu de travail reviennent en définitive à l'administrateur général de l'organisation et aux responsables désignés.
- Le traitement de la plainte est effectué conformément aux exigences de la loi à cet égard, compte tenu du contexte et du nombre de personnes impliquées et de leurs droits.
- L'enquêteur doit mener son enquête de manière indépendante, avec impartialité, objectivement et avec discrétion.
- Un plan d'intervention pour la tenue de l'enquête est défini et rajusté en fonction des échanges avec les parties prenantes et les modifications sont signalées au mandant.
- Les principes d'équité procédurale sont appliqués et toutes les parties impliquées ont la possibilité de se faire entendre ou d'être informées des faits. La durée d'une rencontre peut varier, mais s'adresser seulement au plaignant ne serait pas équitable.
- Les faits sont établis et validés au moyen des entrevues et de l'analyse rigoureuse de l'enquêteur.

Description du mandat

La description du mandat consiste à préciser ce qui est attendu du processus mené par l'enquêteur concernant par exemple :

- la confidentialité et l'application du secret professionnel;
- l'objet de l'enquête et ses limites;
- l'analyse de recevabilité des allégations de harcèlement;
- la procédure de notification au mis en cause;
- la présentation d'un plan d'enquête au mandant ou à toute personne désignée par celui-ci;
- l'examen avec objectivité des allégations et événements jugés recevables aux fins d'enquête;
- la définition à laquelle l'enquêteur doit s'en tenir pour analyser les allégations de la plainte ou les événements reliés à des actes d'incivilité;
- les enjeux propres au milieu de travail devant être portés à la connaissance de l'employeur et qui ont, par exemple, une incidence sur le climat de travail d'un groupe.

Documents pertinents à l'enquête

Cette section vise à présenter une liste des références et documentations pertinentes pour le mandat. En voici quelques exemples (liste non exhaustive) :

- plainte;
- extraits de lois;
- réglementations;
- politique interne;
- code de conduite de l'organisation;
- extraits de conventions collectives;
- organigrammes;
- descriptions d'emploi;
- notes personnelles;
- courriels échangés.

Rapport d'enquête

Dans cette section, il est possible d'indiquer les spécificités du rapport d'enquête convenues avec le mandant, par exemple :

- la détermination des sections du rapport;
- la communication des conclusions de l'enquête auprès des parties et des témoins;
- la remise du rapport et des recommandations;
- les modalités de suivi, après la remise du rapport.

Personne-ressource de l'organisation

Cette section peut indiquer qui assurera un soutien logistique et administratif auprès de l'enquêteur :

- Nom et coordonnées de la personne.

Les responsabilités de la personne consistent généralement à assister l'enquêteur :

- au moment de la prise de contact avec les personnes à recevoir en entrevue;
- au moment de la réservation d'un lieu approprié pour la tenue des entrevues.

Pratique à éviter

Désigner le supérieur immédiat du plaignant ou du mis en cause comme personne-ressource peut entraîner une confusion dans le rôle que cette personne doit jouer.

Bonne pratique

Désigner une personne pouvant agir en toute indépendance et au bénéfice mutuel des parties impliquées.

Planification des entrevues et échéancier

Cette section peut indiquer, par exemple :

- la période pendant laquelle les entrevues devraient se dérouler et l'endroit où elles se tiendront (cette période sera déterminante dans la planification d'un éventuel échéancier relativement au dépôt du rapport);
- si une personne-ressource est désignée pour aider l'enquêteur à la coordination générale, à l'établissement de l'horaire des entrevues et à la préparation des lieux de rencontre;
- l'enquêteur s'assurera que le plaignant et le mis en cause ont été informés de leur droit d'être accompagnés pendant le processus d'enquête et de l'importance d'assurer la confidentialité.

Délais d'exécution de l'enquête

Cette section vise à indiquer dans quels délais l'enquête sera exécutée.

Pratiques à éviter :

- une enquête menée trop rapidement risque d'être incomplète et de donner lieu à des conclusions erronées;
- une enquête trop longue risque de rendre difficile la collecte des éléments de preuve. Les parties et témoins impliqués peuvent avoir de la difficulté à se souvenir précisément des événements ou s'être débarrassés des preuves matérielles pertinentes. Cela peut également devenir anxiogène pour le plaignant et le mis en cause puisqu'ils devront demeurer dans l'incertitude quant aux conclusions de l'enquête et composer avec la situation conflictuelle qui pourra perdurer et même s'aggraver.

Bonne pratique

Le délai d'exécution du mandat doit être ni trop court, ni trop long. Il peut varier en fonction du degré d'urgence de l'affaire. Il est préférable de déterminer avec le mandant les délais raisonnables et réalistes dans lesquels l'enquête doit être achevée, en considérant un ensemble de facteurs spécifiques à la situation.

Budget

Si requise, cette section peut traiter notamment des coûts inhérents au dossier, le budget (si applicable), les honoraires prévus, les autres déboursés, l'autorité et le processus d'approbation de coûts imprévus (si applicables).

Modalités entourant la clôture administrative

Cette section peut prévoir de quelle façon le mandat ou la personne qu'il désigne, par exemple le responsable du processus de traitement des plaintes de harcèlement :

- informera les parties des conclusions de l'enquête et des mesures entreprises pour remédier à la situation;
- remettra au plaignant et au mis en cause un document approprié qui fait état des conclusions de l'enquête qui les concernent et des éléments déterminés du plan d'action, le cas échéant;
- informera le superviseur (si applicable) du plaignant et du mis en cause des conclusions de l'enquête et des mesures qui en découlent. La prise de décision, le cas échéant, devrait généralement se faire en consultation avec une personne compétente en matière de relations de travail et informée de l'historique disciplinaire de la personne visée par la mesure.

À consulter aussi

ordrecrha.org/outils

AIDE-MÉMOIRE – POLITIQUE DE PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL ET DE TRAITEMENT DES PLAINTES

GUIDE PRATIQUE – CHANGEMENTS À LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

GUIDE PRATIQUE SUR LA TENUE DES DOSSIERS PROFESSIONNELS

POUR DES MILIEUX DE TRAVAIL EXEMPTS DE HARCÈLEMENT – GUIDE POUR AMÉLIORER SES PRATIQUES DE PRÉVENTION, D'INTERVENTION ET DE SOUTIEN

ordrecrha.org/prevention-harcelement

PROGRAMME DE GESTION EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés