

PAR COURRIEL

Le 16 avril 2026

Objet : Demande d'accès aux documents – Décision

V/Réf. : Surcharge de travail et harcèlement psychologique

N/Réf. : BSM-2026-005895

Bonjour,

Conformément à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1, ci-après nommée « Loi sur l'accès »), nous avons traité votre demande d'accès reçue le 2 avril 2026, laquelle se lit comme suit :

[...] je désire obtenir copie de tous les courriels, pièces jointes, documents ou fiches de breffage que le sous-ministre détient au sujet de la surcharge de travail et du harcèlement psychologique pour la période du 1er décembre 2024 à aujourd'hui. [...].

(Transcription intégrale)

Décision

Nous donnons partiellement suite à votre demande. En effet, vous trouverez ci-joint les documents accessibles. Cependant, les documents substantiellement constitués de renseignements personnels sont confidentiels et protégés en vertu des articles 14, 53 et 54 de la Loi sur l'accès. Ils ne vous sont donc pas transmis.

Vous trouverez ci-joint copie des articles de loi sur lesquels se fonde notre décision.

Recours

Conformément à l'article 51 de la Loi sur l'accès, nous vous informons que vous pouvez, en vertu de la section III du chapitre IV de cette loi (articles 135 et suivants), faire une demande de révision à l'égard de cette décision en vous adressant à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la présente décision. À cet effet, vous trouverez joint à la présente le document intitulé Avis de recours.

Nous vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Marie-Claude Daraiche, avocate
Responsable de l'accès aux documents
et de la protection des renseignements personnels

p. j. 3

Chapitre A-2.1

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

CHAPITRE II
ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION I
DROIT D'ACCÈS

[...]

14. Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

1982, c. 30, a. 14.

[...]

CHAPITRE III
PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

SECTION I
CARACTÈRE CONFIDENTIEL DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

[...]

53. Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants:

- 1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation;
- 2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29; 2021, c. 25, a. 8.

54. Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent, directement ou indirectement, de l'identifier.

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110; 2021, c. 25, a. 10. [...].

AVIS DE RECOURS

RÉVISION DEVANT LA COMMISSION D'ACCÈS À L'INFORMATION

a) POUVOIR

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne peut, lorsque sa demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels ou dans le cas où le délai prévu pour répondre est expiré, demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (article 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

QUÉBEC

525, boulevard René-Lévesque Est
Bureau 2.36
Québec (Québec) G1R 5S9
Tél. : 418 528-7741
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 418 529-3102

MONTRÉAL

2045, rue Stanley
Bureau 900
Montréal (Québec) H3A 2V4
Tél. : 514 873-4196
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 514 844-6170

b) MOTIFS

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un enregistrement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) DÉLAIS

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (article 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (article 135).

APPEL DEVANT LA COUR DU QUÉBEC

a) POUVOIR

L'article 147 de la Loi sur l'accès stipule qu'une personne directement intéressée peut interjeter appel sur toute question de droit ou de compétence, devant le juge de la Cour du Québec, de la décision finale de la Commission, y compris une ordonnance de la Commission rendue au terme d'une enquête, ou, sur permission d'un juge de cette Cour, d'une décision interlocutoire à laquelle la décision finale ne pourra remédier.

b) DÉLAIS ET FRAIS

L'article 149 de la Loi sur l'accès stipule que l'appel est formé par le dépôt auprès de la Cour du Québec d'un avis à cet effet précisant les questions de droit ou de compétence qui devraient être examinées en appel.

L'avis d'appel doit être déposé au greffe de la Cour du Québec dans les 30 jours qui suivent la date de la réception de la décision finale par les parties.

c) PROCÉDURE

Selon l'article 151 de la Loi sur l'accès, l'avis d'appel doit être signifié aux parties et à la Commission dans les 10 jours de son dépôt au greffe de la Cour du Québec.

Le secrétaire de la Commission transmet au greffe, pour tenir lieu de dossier conjoint, un exemplaire de la décision contestée et les pièces de la contestation.

De : [Direction générale des ressources humaines](#)
À : [Direction générale des ressources humaines](#)
Objet : Note DGRH : Atelier de sensibilisation sur la sécurité psychologique
Date : 13 janvier 2025 14:59:14
Pièces jointes : [image001.png](#)
[image003.png](#)
[NT_DGRH_Atelier_sensibilisation_SP_février_avril_2025.pdf](#)



***** Ce courriel s'adresse aux gestionnaires. *****

Bonjour,

Vous trouverez ci-joint une note concernant un atelier de sensibilisation sur la sécurité psychologique.

Pour toute question relative à l'atelier de sensibilisation, vous pouvez communiquer avec l'équipe de gestion préventive des conflits et du harcèlement psychologique, à l'adresse courriel suivante : prevention.harcelement@justice.gouv.qc.ca.

Cordialement,

Marie-Josée Fillion pour

Karine Larochelle

Directrice générale
Direction générale des ressources humaines et
de l'innovation organisationnelle
Sous-ministériat des services à l'organisation
Ministère de la Justice
1200, route de l'Église, 8e étage
Québec (QC) G1V 4M1
Cellulaire : 418 571-5910
karine.larochelle@justice.gouv.qc.ca



Avis de confidentialité: Ce message est confidentiel. Il est à l'usage exclusif du destinataire ci-dessus. Toute autre personne est par les présentes avisée qu'il lui est strictement interdit de le diffuser, de le distribuer ou de le reproduire. Si le destinataire ne peut être joint ou vous est inconnu, nous vous prions d'en informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et

de détruire ce message et toute copie de celui-ci.



DESTINATAIRES : Tous les gestionnaires du MJQ

DATE : Le 13 janvier 2025

OBJET : Atelier de sensibilisation sur la sécurité psychologique

La Direction générale des ressources humaines et de l'innovation organisationnelle (DGRHIO) invite les gestionnaires à un atelier de sensibilisation sur la sécurité psychologique.

L'atelier, animé par les conseillères de l'équipe de gestion préventive des conflits et du harcèlement psychologique, sera offert les 12 février et 9 avril prochains de 9 h 30 à 11 h.

Nous vous invitons à vous inscrire à l'une ou l'autre des séances suivantes :

- Pour la séance du **12 février 2025** : [Inscription](#)
- Pour la séance du **9 avril 2025** : [Inscription](#)

Une fois votre inscription complétée, vous devrez réaliser une activité préalable de 30 minutes à partir du [site de formation Brio](#). Certaines notions abordées dans cet exercice seront approfondies lors de l'atelier.

Pour toute question relative à l'atelier de sensibilisation, vous pouvez communiquer avec l'équipe de gestion préventive des conflits et du harcèlement psychologique, à l'adresse courriel suivante : prevention.harcelement@justice.gouv.qc.ca.

La directrice générale,

Karine Larochelle

De : [Direction générale des ressources humaines](#)
À : [Direction générale des ressources humaines](#)
Objet : Note DGRH : Aide-mémoire pour le gestionnaire mis en cause dans une plainte formelle de harcèlement psychologique ou sexuel
Date : 13 janvier 2025 09:24:55
Pièces jointes : [image001.png](#)
[image002.png](#)
[NT_DGRH Aide-mémoire gestionnaire-en-cause plainte-HP-sexuel.pdf](#)
[AM-gest-plainteHP.pdf](#)



***** Ce courriel s'adresse aux gestionnaires. *****

Bonjour,

Vous trouverez ci-joint une note concernant un aide-mémoire pour le gestionnaire mis en cause dans une plainte formelle de harcèlement psychologique ou sexuel.

Pour toute question ou tout renseignement supplémentaire, nous vous invitons à écrire à l'équipe de gestion préventive des conflits et du harcèlement psychologique à l'adresse courriel suivante : prevention.harcelement@justice.gouv.qc.ca.

Cordialement,

Marie-Josée Fillion pour

Karine Larochelle

Directrice générale
Direction générale des ressources humaines et
de l'innovation organisationnelle
Sous-ministériat des services à l'organisation
Ministère de la Justice
1200, route de l'Église, 8e étage
Québec (QC) G1V 4M1
Cellulaire : 418 571-5910
karine.larochelle@justice.gouv.qc.ca



Avis de confidentialité: Ce message est confidentiel. Il est à l'usage exclusif du destinataire ci-dessus. Toute autre personne est par les présentes avisée qu'il lui est strictement interdit de le diffuser, de le distribuer ou de le reproduire. Si le destinataire ne peut être joint ou vous est

inconnu, nous vous prions d'en informer immédiatement l'expéditeur par courrier électronique et de détruire ce message et toute copie de celui-ci.

Aide-mémoire pour le gestionnaire mis en cause dans une plainte formelle de harcèlement psychologique ou sexuel

Le présent aide-mémoire est un complément au [Guide d'application ministériel de la politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#).

Version du 4 novembre 2024

TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction.....	4
2	Rôles et responsabilités.....	4
2.1	La personne répondante de la politique-cadre au sein de l'organisation	4
2.2	La personne qui demande de l'assistance pour résoudre une situation difficile ou s'apparentant à du harcèlement psychologique	5
2.3	La personne mise en cause	5
3	La plainte formelle	5
4	La démarche d'enquête	7
4.1	Convocation à l'enquête	7
4.2	Convocation des témoins	7
4.3	La collaboration	8
4.4	Obligation de confidentialité	8
4.5	Accompagnement	8
4.5.1	Accompagnement général pendant la démarche	8
4.5.2	Accompagnement lors de la ou les rencontre(s) avec l'enquêteur	9
4.6	Rapport d'enquête.....	9
	Annexe I.....	11
	Annexe II.....	13

1 INTRODUCTION

Vous venez d'apprendre, par la réception d'un grief ou par l'équipe des ressources humaines, qu'une plainte de harcèlement psychologique ou sexuel a été déposée à votre endroit. Dans cette plainte, on vous identifie comme la ou l'une des personnes mises en cause. À ce stade, votre supérieur(e) immédiat(e) sera mis(e) au courant par la personne responsable du traitement de la plainte. Cet acteur organisationnel est informé afin d'apporter le soutien nécessaire et de mettre en place des mesures d'apaisement temporaires, le cas échéant.

Il est normal d'avoir un sentiment d'inquiétude ou de se sentir blessé(e). Vous vous demandez probablement ce qui vous attend à partir de maintenant et avez certaines craintes.

Avec les modifications apportées en 2018 à la *Loi sur les normes du travail* (LNT) visant à renforcer l'obligation de prévenir le harcèlement au travail, dont le harcèlement sexuel, le Conseil du trésor a jugé opportun d'adopter une politique commune afin de satisfaire à ses obligations légales, mais aussi d'affirmer l'importance que la fonction publique accorde à une culture de respect qui favorise le sentiment de sécurité psychologique et la collaboration. Il a donc adopté, le 24 mars 2020, la [Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#). Parce que le ministère de la Justice souscrit à l'importance d'offrir un milieu de travail sain, il s'engage à faire vivre la politique-cadre dans son organisation. Pour ce faire, un [Guide d'application ministériel de la politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#) (ci-après, le Guide d'application ministériel) a été développé. Par ce document qui lui est propre, le Ministère mise sur la sensibilisation et le règlement des différends et des conflits, tout en assurant le traitement des plaintes formelles en matière de harcèlement psychologique ou sexuel. Le présent document vise à vous expliquer plus en détail le processus de traitement des plaintes présenté dans le Guide d'application ministériel.

Comme certaines personnes mises en cause dans une situation présumée de harcèlement, vous avez peut-être l'impression que la personne répondante de la politique-cadre (ci-après nommée la personne répondante) a un préjugé favorable envers la personne plaignante. De leur côté, les personnes plaignantes ont parfois l'impression que, puisqu'elle travaille au sein de la Direction générale des ressources humaines (DGRH), la personne répondante a un biais patronal. Pour répondre à ses obligations par rapport à la LNT, il est important de préciser que la personne répondante agit de manière à favoriser un milieu de travail sain, exempt de violence ou de harcèlement, et traite les parties concernées avec respect, neutralité et discrétion.

2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Pour assurer un milieu de travail sain et exempt de harcèlement, chaque membre de l'organisation détient un rôle important à jouer et des responsabilités à assumer. Vous pouvez vous référer au Guide d'application ministériel afin d'en prendre connaissance.

2.1 La personne répondante de la politique-cadre au sein de l'organisation

Sous l'autorité de la DGRH, la personne répondante (coordonnatrice ou conseillère en gestion préventive des conflits et du harcèlement) s'assure de la diffusion, de l'application et du suivi de la politique-cadre. Elle fournit, au besoin, l'aide et les informations requises en matière de harcèlement tant sur les aspects préventifs que sur l'aspect du traitement des plaintes et peut agir comme personne intervenante dans l'application de la procédure de traitement des plaintes.

Dans le cadre du traitement des signalements ou des plaintes, la personne répondante a pour mandat d'accompagner les gestionnaires et les personnes plaignantes (selon l'étape du processus de traitement des plaintes). Il est cependant important de prendre en considération que la personne répondante doit se retirer de tout accompagnement en lien avec la situation spécifique lorsqu'une démarche d'enquête est enclenchée et confiée à l'externe, et ce, autant pour la personne plaignante

que pour la personne mise en cause. Par souci de neutralité et d'impartialité, les personnes impliquées seront référées à d'autres ressources pour recevoir le soutien approprié et/ou répondre à leurs questions. Pour plus de détails, vous pouvez consulter la [section 4.5](#) du présent document.

Il est à noter que la ou le gestionnaire mis en cause dans une plainte peut demander un accompagnement auprès de la DGRH pour toute situation qui n'est pas liée au processus d'enquête dans lequel elle ou il est impliqué(e). La personne mise en cause continue d'avoir le soutien à la gestion par l'équipe de gestion préventive des conflits et du harcèlement, les conseillères du Programme d'accompagnement des gestionnaires (PAG) ainsi que les conseiller(ère)s des relations de travail.

2.2 La personne qui demande de l'assistance pour résoudre une situation difficile ou s'apparentant à du harcèlement psychologique

- Signifier à la personne à qui une conduite est reprochée son malaise ou son non-consentement par rapport à ce comportement, dans la mesure de ses moyens.
- Informer sa ou son gestionnaire ou la personne répondante de la situation difficile afin que les personnes impliquées puissent recevoir l'aide et le soutien appropriés.
- Collaborer, lorsque cela est nécessaire, à la résolution des situations difficiles.
- Fournir les faits et l'information suffisante et collaborer aux étapes qu'exige un traitement rigoureux de la plainte lorsque cela est nécessaire.

2.3 La personne mise en cause

- Fournir l'information nécessaire au traitement de la plainte, le cas échéant.
- Montrer sa volonté de collaborer et de régler la situation en faisant preuve d'ouverture quant aux pistes de solution envisagées.
- Agir avec discrétion et respecter l'intégrité de la personne plaignante.
- Éviter toutes représailles envers la ou les personnes impliquées dans le traitement de la plainte.

3 LA PLAINTÉ FORMELLE

Par plainte formelle, nous entendons le grief et la plainte via le Guide d'application ministériel. Lorsqu'une plainte est déposée, la personne responsable de l'application de la Politique s'occupe du traitement de celle-ci et met en place la démarche prévue par le Guide d'application ministériel.

Le document de plainte ainsi que le grief recueillent les allégations (faits reprochés à la personne mise en cause) et doivent contenir les éléments suivants :

- La ou les conduite(s) reprochée(s) et l'identité de la ou des personnes les ayant tenues;
- Les dates;
- Les détails des incidents;
- Les actions tentées par la personne plaignante;
- Tout autre élément pertinent.

À cette étape, la personne répondante en fait une première consultation. Au besoin, elle peut contacter la personne plaignante pour obtenir de l'information supplémentaire. Il est important de souligner qu'une plainte via le guide d'application ministériel peut être retirée à tout moment. Toutefois, l'employeur se réserve le droit de poursuivre le traitement de la situation s'il le juge nécessaire.

Une fois les allégations reçues, la personne répondante forme un comité d'analyse de recevabilité, dont la démarche est détaillée ci-bas.

Lorsqu'une personne plaignante fait le choix d'avoir recours à la démarche formelle, la personne répondante coordonne et supervise un comité d'analyse de recevabilité. Ce comité est composé de personnes répondantes de la politique-cadre du MJQ ainsi que de personnes répondantes provenant d'autres ministères et organismes de la fonction publique québécoise qui sont assujetties à la confidentialité de l'information. Ce comité a le mandat de procéder à l'analyse de recevabilité de la plainte sur la base des documents soumis par la personne plaignante à l'appui de celle-ci. À cette étape, le comité ne détermine pas si la plainte est fondée, c'est-à-dire si les faits indiqués se sont réellement produits comme l'indique la personne plaignante, mais doit plutôt se demander si les faits rapportés présentent une apparence suffisante de harcèlement psychologique. Entre autres, elle a pour rôle d'écarter une plainte jugée à première vue frivole ou mal fondée. À cette étape, l'analyse de recevabilité se fait à partir des documents transmis par la personne qui dépose la plainte.

Afin d'identifier un cas allégué de harcèlement psychologique, le comité, sous la supervision de la personne répondante, doit analyser et commenter les faits rapportés selon la définition de l'article 81.19 de la LNT. Ainsi, la Loi établit 5 critères cumulatifs : conduite vexatoire; caractère répétitif; paroles, gestes ou comportements hostiles ou non désirés; atteinte à la dignité ou à l'intégrité et milieu de travail néfaste.

À défaut de conduites répétées, il faut être en présence d'un geste grave qui a un effet nocif continu pour le salarié.

Le comité doit se positionner sur la recevabilité de la plainte à l'aide de deux conclusions :

1. Non recevable :

Lorsque la plainte est évaluée comme non recevable, la procédure interne de traitement prend fin. Des interventions peuvent cependant être suggérées à titre préventif selon les enjeux soulevés dans la plainte. Ayant une obligation de maintien d'un climat de travail sain, la ou le supérieur(e) immédiat(e) de la personne plaignante et celle ou celui de la personne mise en cause pourrait recevoir des recommandations à mettre en place pour rétablir le climat. Le dépôt d'une plainte formelle via le Guide d'application ministériel, lorsque l'analyse de recevabilité a conclu à sa non-recevabilité, demeure confidentiel et la personne mise en cause n'en sera pas informée.

2. Recevable :

Lorsque la plainte est évaluée comme recevable, une enquête administrative peut être amorcée. Celle-ci, réalisée par une firme externe (sauf exception, s'il y a lieu), vise à vérifier, par un processus neutre et impartial, s'il y a ou non présence de harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail. À cet égard, la firme externe est mandatée pour prendre les versions et témoignages respectifs de la personne plaignante, de la ou des personnes mise(s) en cause et des témoins, s'il y a lieu. À l'issue de cette démarche, un rapport est remis aux autorités compétentes avec les conclusions de l'enquête.

Il est également important de mentionner que dans le cas d'un grief pour harcèlement psychologique, les conventions collectives prévoient que ce dernier est remis à la ou au gestionnaire de l'employé. Cette procédure implique qu'en tant que gestionnaire, vous pourriez prendre connaissance d'une plainte formelle déposée à votre endroit lors du dépôt du grief, et ce, avant l'analyse de recevabilité de celle-ci. Le grief pour harcèlement psychologique suit le même processus que la plainte formelle déposée en vertu du Guide d'application ministériel, c'est à dire une analyse de recevabilité et enquête si l'analyse est jugée recevable.

Lors du dépôt d'un grief, peu importe la finalité de la démarche entreprise par la DGRH, le syndicat est propriétaire du grief, par conséquent il peut, à la suite de l'analyse des faits, procéder à la fermeture du grief ou le maintenir actif. Le syndicat peut décider de poursuivre le litige en arbitrage même si le grief est jugé non recevable par un comité d'analyse de recevabilité. Il est donc important comme gestionnaire de demeurer collaboratif et de participer aux mécanismes de résolutions informels proposés par les RH.

Dans certaines situations, des allégations prouvées ou admises au moment de l'analyse de recevabilité pourront nécessiter la mise en place immédiate de mesures correctrices.

4 LA DÉMARCHE D'ENQUÊTE

Une fois la plainte jugée recevable, le processus d'enquête débute¹. Ce processus suppose l'embauche d'une ressource externe afin de valider le bien-fondé des allégations de la personne plaignante.

Vous avez été avisé(e) verbalement que la plainte est recevable. Selon les procédures établies par la firme sélectionnée, l'enquêteur vous fera parvenir les allégations vous concernant avant ou pendant la tenue de la ou des rencontre(s).

La personne répondante pourra vous informer sur les différentes étapes et le déroulement de l'enquête avant que celle-ci ne débute. Pour plus d'information, vous pouvez vous référer à la [section 4.5.1](#) du document.

Le mandat de l'enquêteur sera de recueillir d'abord la version des faits de la personne plaignante. Il recueillera ensuite votre version des faits et celle des autres personnes mises en cause dans la plainte et/ou des témoins, s'il y a lieu. Vous pourrez lui remettre tout document que vous jugez pertinent ainsi que la liste des témoins qui pourraient confirmer votre version des faits.

Il est possible, selon la situation, que des mesures d'apaisement soient mises en place afin d'assurer que la situation actuelle ne s'envenime pas et ainsi respecter les obligations de l'employeur de faire cesser toute situation à risque.

4.1 Convocation à l'enquête

Dans le cadre du processus d'enquête, l'enquêteur vous convoquera après la personne plaignante. Comme à toute personne impliquée dans la démarche, il vous est demandé de respecter le processus amorcé et de collaborer au processus d'enquête au meilleur de votre connaissance.

L'enquêteur ne limitera cependant pas sa discussion avec vous sur les allégations de la personne plaignante. En plus de discuter des allégations, celui-ci abordera également si une recherche de solutions est une avenue possible dans la situation. Bref, l'objectif de l'enquêteur est de faire la lumière sur la situation et de voir les deux côtés de la médaille, sans nécessairement rechercher un coupable.

Il procédera ensuite à entendre les témoins qu'il juge essentiels pour répondre à son objectif.

De façon générale, les enquêtes se tiennent à l'extérieur des locaux des parties, et ce, afin de respecter la discrétion de la démarche. Exceptionnellement, l'enquêteur peut se rendre dans les locaux lorsque la situation l'exige.

4.2 Convocation des témoins

Puisque vous êtes mis(e) en cause, la personne répondante communiquera avec votre supérieur afin d'autoriser les libérations des témoins requis pour la durée de la rencontre avec l'enquêteur, le cas échéant. Votre supérieur immédiat ou toute personne mandatée par celui-ci devra autoriser les frais de déplacement requis, s'il y a lieu. De façon générale, la convocation des témoins se fait pendant les heures régulières de travail, mais il peut être demandé d'autoriser le temps supplémentaire d'un employé si sa rencontre se fait en dehors de son horaire habituel. Les employés concernés devront être dans un endroit discret et être en mesure de participer aux rencontres lorsqu'ils seront convoqués. Les coûts de l'enquête (enquêteur, location de salles, etc.) sont assumés par l'équipe de gestion préventive des conflits et du harcèlement.

¹ Dans des cas exceptionnels, le recours à la médiation pourrait être envisagé à nouveau ou encore une intervention immédiate pourrait être effectuée.

Il se peut que des employés vous interpellent par rapport au processus, ce qui peut vous mettre mal à l'aise puisque vous êtes visé(e) par la plainte. Nous vous conseillons de référer ces personnes à la personne responsable en leur rappelant que par respect du processus en cours et puisque vous y êtes impliqué(e), vous ne ferez aucun commentaire.

Il est du ressort de la personne responsable de communiquer avec les témoins et de leur expliquer les raisons de leur convocation et ce qui est attendu de leur part. Normalement, la personne responsable communique avec les témoins une fois qu'elle a discuté avec leur supérieur et reçu ses instructions par rapport aux convocations. Au même titre, nous demandons votre discrétion si par le fait de vos fonctions vous apprenez l'identité des témoins convoqués à l'enquête.

Chacun des témoins recevra une convocation officielle qui mentionne le but de la rencontre ainsi que l'heure et le lieu de la convocation. Votre supérieur ou la personne ayant autorisé les libérations recevra une copie de ces envois. Ceux-ci doivent être traités avec toute la discrétion possible.

4.3 La collaboration

La démarche d'enquête est une démarche administrative, exécutée à la demande de l'employeur, et les personnes convoquées sont fortement invitées à collaborer au processus. Comme toute personne convoquée en enquête, vous avez tout avantage à donner votre version des faits à l'enquêteur, car il se base sur la notion de prépondérance de probabilité. Ce terme est une norme de preuve qui signifie que la partie sur qui repose le fardeau de la preuve doit prouver que ses prétentions ou ses arguments sont plus probables qu'improbables. Si vous ne donnez pas votre version des faits, seule la version de la personne plaignante et celles des témoins (s'il y en a) seront entendues et considérées.

Si vous avez des réticences à rencontrer l'enquêteur, nous vous conseillons d'en discuter avec la personne responsable qui verra à en valider les raisons et à revoir avec vous le processus. Vous pourriez également discuter de la situation avec un représentant de votre association ou encore avec votre supérieur immédiat.

4.4 Obligation de confidentialité

Toutes les personnes impliquées dans une démarche d'enquête doivent signer un engagement de confidentialité qui porte tant sur la rencontre avec l'enquêteur que sur les propos échangés avec ce dernier.

Si vous vous sentez lésé(e) par un non-respect du processus de confidentialité, n'hésitez pas à discuter de la situation avec votre supérieur immédiat (non visé par la plainte) ou à informer la personne répondante de cet état de fait. Des interventions pourraient être faites afin de protéger votre droit à la discrétion et à la protection de votre réputation.

4.5 Accompagnement

La Politique prévoit que chaque individu, quel que soit son niveau d'implication dans un dossier (témoin, plaignant et mis en cause), peut se faire accompagner à tout moment dans le processus par un représentant de son syndicat ou de son association, ou encore par toute personne qui pourrait lui porter assistance lors de la démarche. Cet accompagnement peut se faire à deux niveaux, soit un accompagnement général pendant la démarche et un accompagnement lors des rencontres liées à l'enquête. Vous trouverez en [annexe I](#) un tableau élaborant les ressources d'accompagnement ainsi que leur rôle.

4.5.1 *Accompagnement général pendant la démarche*

Étant une ressource neutre qui s'assure du bon fonctionnement du processus d'enquête, la personne répondante ne peut jouer le rôle d'accompagnateur pendant la ou les rencontre(s) avec l'enquêteur autant pour la personne plaignante que pour celle mise en cause. Bien que la personne répondante doive se retirer lors de la démarche d'enquête, sachez que les conseillers des relations de travail ainsi que du PAG restent disponibles afin de vous soutenir dans votre gestion quotidienne, et ce, même

lorsque vous êtes en processus d'enquête. L'ensemble des acteurs de la DGRH doivent user de la plus grande discrétion avec les informations dont ils disposent.

Tout au long de la démarche, si vous avez des questions quant au processus d'enquête, vous êtes invité(e) à vous référer à des ressources pouvant répondre à celles-ci, telles que l'Alliance des cadres ou toute autre ressource, de votre propre initiative.

Toute personne qui vous porte assistance pendant la démarche d'enquête n'est en aucun cas autorisée à parler au nom de la personne accompagnée, à se prononcer sur les allégations, à donner son opinion sur les éléments discutés ou à questionner le processus. Advenant que vous ayez besoin de soutien à cet effet, vous devez communiquer avec l'Alliance des cadres ou l'enquêteur directement.

Afin d'avoir plus de détails sur la prise en charge par la DGRH lors d'une démarche d'enquête, vous pouvez vous référer à [l'annexe II](#) *Prise en charge par la DGRH lors d'une démarche d'enquête*.

4.5.2 *Accompagnement lors de la ou les rencontre(s) avec l'enquêteur*

En tant que gestionnaire et personne mise en cause, vous avez le droit d'être accompagné(e) pendant la ou les rencontres d'enquête, notamment par un représentant de l'Alliance des cadres ou toute personne pouvant vous apporter assistance, à l'exception d'un employé de la DGRH. Effectivement, l'Alliance des cadres propose un service de préparation et d'accompagnement aux rencontres avec l'enquêteur et peut également être présente lors de la réception des conclusions de l'enquête.

Il est de la responsabilité de l'accompagnateur de se rendre disponible lors de cette rencontre. Le processus ne saurait être retardé indûment en raison du manque de disponibilité d'un accompagnateur. Notez par ailleurs que toute demande raisonnable de report de rencontre sera évaluée et considérée par l'enquêteur.

Nous vous conseillons, à ce sujet, si votre intention est d'être accompagné(e) et conseillé(e) par un représentant, de communiquer avec lui le plus tôt possible.

4.6 Rapport d'enquête

Dans le rapport d'enquête, seules les conclusions et recommandations sont accessibles à la gestion et aux parties concernées. Le reste du rapport est conservé confidentiellement par la personne responsable de la Politique.

Il est possible de faire une demande à la Loi sur l'accès à l'information pour obtenir le rapport. Sachez toutefois que le partage de l'information via cette loi est limité aux données qui vous concernent. Les demandes d'accès peuvent être adressées à la personne responsable de l'accès aux documents désignée via l'adresse courriel demande_acces@justice.gouv.qc.ca.²

² [Accès aux documents administratifs – Intranet – Ministère de la Justice du Québec](#).

ANNEXE I

Ressources disponibles pour vous accompagner pendant la démarche

Ressources disponibles	Accompagnement général pendant la démarche
<p><u>Personne répondante de la politique-cadre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacts : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Téléphone : 418-528-2242 poste 22530 ▪ Courriel : prevention.harcelement@justice.gouv.qc.ca • Lien intranet : Gestion préventive des conflits et du harcèlement – Intranet – Ministère de la Justice du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> • S’assure d’effectuer les démarches nécessaires pour le traitement approprié d’un signalement par voie formelle; • Avise le supérieur immédiat de la démarche d’enquête; • Coordonne la démarche d’enquête et s’assure d’une communication efficace entre les parties et l’enquêteur; • Évalue si des mesures provisoires ou d’apaisement doivent être prises temporairement pour faciliter le traitement de la situation; • Communique avec la personne visée par la plainte jugée recevable pour l’informer de la situation, lui expliquer les prochaines étapes et lui fournir le soutien nécessaire; • Informe les individus concernés et les témoins qu’ils seront rencontrés par un tiers neutre, qu’ils devront collaborer et qu’ils pourront être accompagnés, s’ils le souhaitent, d’une personne de leur choix qui n’est pas en lien avec la situation; • Reçoit le rapport d’enquête et s’assure de l’application des recommandations avec les relations professionnelles et le supérieur immédiat, le cas échéant; • Assiste l’enquêteur lorsqu’il partage les conclusions de l’enquête aux personnes concernées.
<p><u>Conseillère du programme d’accompagnement aux gestionnaires (PAG)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacts : Répartition des clientèles • Lien intranet : Aide à la gestion – Intranet – Ministère de la Justice du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagne les gestionnaires dans leur gestion quotidienne; • Assure un soutien personnalisé aux gestionnaires qui doivent gérer des situations complexes; • Offre une écoute active aux gestionnaires lorsqu’ils vivent une situation difficile ; • Effectue un rôle-conseil en cohérence avec le référentiel des compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise; • Propose des actions de gestion appropriées au contexte; • Propose des rencontres pour accompagner le gestionnaire dans la mise en œuvre des recommandations issues des conclusions de l’enquête, le cas échéant.
<p><u>Conseiller aux relations professionnelles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacts : Répartition des clientèles • Lien intranet : Conditions de travail – Intranet – Ministère de la Justice du Québec 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre un soutien aux gestionnaires dans la recherche de solutions liées à la gestion d’employés présentant des difficultés de fonctionnement ou aux conflits en milieu de travail; • Conseille les gestionnaires dans la gestion des dossiers disciplinaires et administratifs des employés; • Analyser les recours légaux et les plaintes en vue de fournir l’expertise de pointe et le conseil stratégique aux gestionnaires; • Accompagne et écoute le gestionnaire pour assurer le traitement d’une procédure de grief de harcèlement; • Initie les mécanismes relationnels avec les vis-à-vis syndicaux permettant de décider des mesures à prendre pour solutionner les recours et, le cas échéant, faire les représentations opportunes auprès des instances administratives, quasi judiciaires ou judiciaires; • S’assure que l’employeur répond à ses obligations légales; • Soutient l’application des mesures jugées nécessaires à la suite des conclusions de l’enquête.

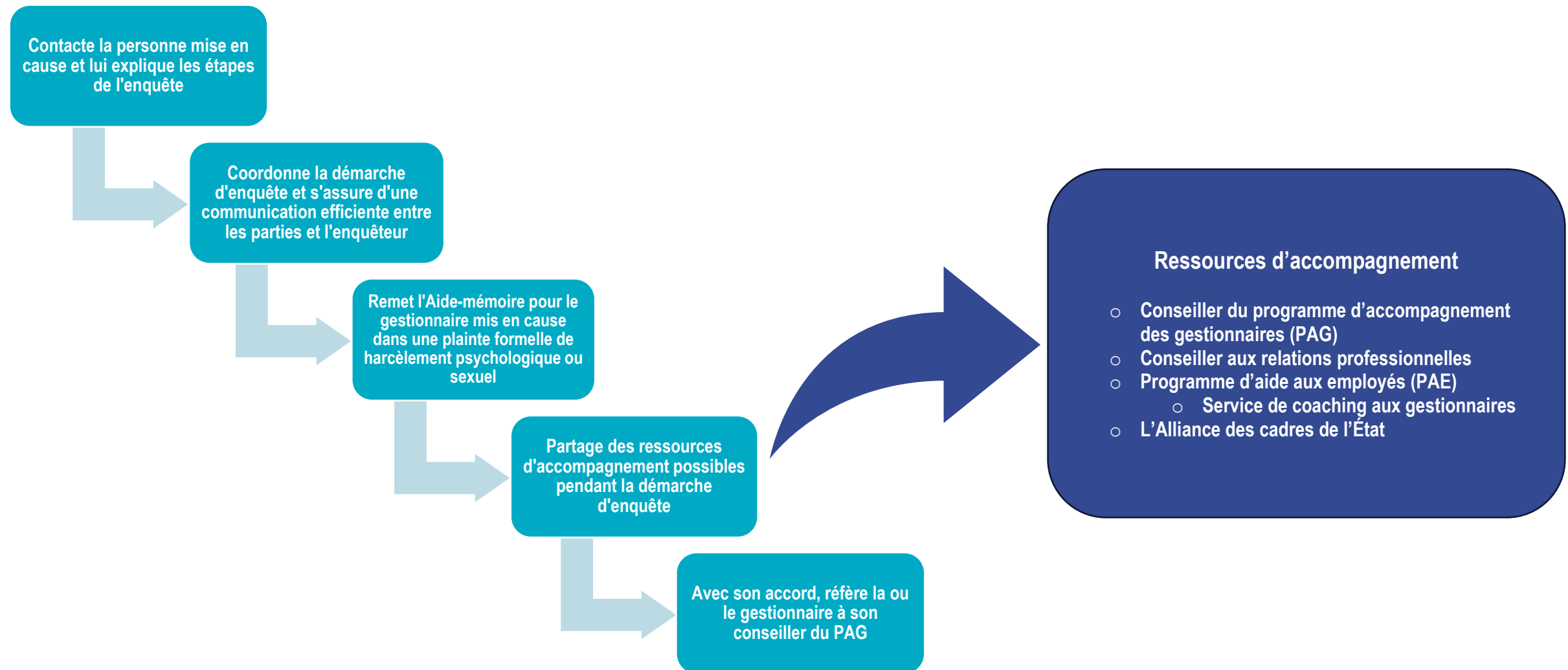


<p><u>Programme d'aide aux employés (PAE)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Contacts :<ul style="list-style-type: none">▪ Téléphone :<ul style="list-style-type: none">○ 418 646-4616, poste 3895○ 1-866-327-4616, poste 3895• Courriel : demande.service.pae@sct.gouv.qc.ca• Lien intranet : Programme d'aide aux employés – Intranet – Ministère de la Justice du Québec	<ul style="list-style-type: none">• Offre un service d'écoute et de référencement;• Propose des suivis à court terme par des ressources internes spécialisées;• Propose des consultations par des ressources externes pour des problèmes personnels, conjugaux, familiaux ou reliés au travail;• Soutient les gestionnaires dans des situations difficiles;• Offre un service de coaching professionnel et confidentiel aux gestionnaires afin de soutenir leur santé psychologique.
<p><u>L'Alliance des cadres de l'État</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Contacts :<ul style="list-style-type: none">▪ Téléphone : 418 681-2028• Courriel : info@alliancedescadres.com• Lien intranet : Accueil (alliancedescadres.com)	<ul style="list-style-type: none">• Propose un accompagnement personnalisé et confidentiel selon les besoins du gestionnaire;• Offre une assistance et un soutien pour toutes les étapes d'un processus d'enquête;• Assure la représentation du gestionnaire;• Aide le gestionnaire dans sa préparation aux différentes rencontres.

ANNEXE II

Prise en charge par la DGRH lors d'une démarche d'enquête pour le ou la gestionnaire mis(e) en cause dans une plainte de harcèlement psychologique ou sexuel

Les actions ci-dessous sont réalisées par la personne répondante de la DGRH.





DESTINATAIRES : Tous les gestionnaires du MJQ

DATE : Le 10 janvier 2025

OBJET : **Aide-mémoire pour le gestionnaire mis en cause dans une plainte formelle de harcèlement psychologique ou sexuel**

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) vous invite à consulter le document intitulé [*Aide-mémoire pour le gestionnaire mis en cause dans une plainte formelle de harcèlement psychologique ou sexuel.*](#)

Cet aide-mémoire, conçu spécifiquement à l'attention des gestionnaires, est complémentaire au Guide d'application ministériel et à la Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail du Conseil du trésor.

Vous y trouverez de l'information détaillée concernant notamment la procédure de traitement des plaintes, les rôles et responsabilités des intervenants, la démarche d'enquête ainsi que les ressources à la disposition des gestionnaires mis en cause dans une plainte formelle.

Pour toute question ou tout renseignement supplémentaire, nous vous invitons à écrire à l'équipe de gestion préventive des conflits et du harcèlement psychologique à l'adresse courriel suivante : prevention.harcelement@justice.gouv.qc.ca.

La directrice générale,

Karine Larochelle



SOUS-MINISTÉRIAT
DES **SERVICES** À
L'**ORGANISATION**

Pratiques de travail efficaces et bénéfiques

Mai 2025

OFFRIR UNE JUSTICE
CENTRÉE SUR LES
besoins des
CITOYENNES ET
DES CITOYENS

Justice
Québec 

Contexte et historique

- **Mesure de mobilisation à l'hiver 2024** : Facteurs à prioriser pour bonifier l'expérience employé - améliorer l'engagement et la satisfaction du personnel.
- Nouvelles obligations de l'employeur en matière de facteurs de **risques psychosociaux** prévus à la *Loi modernisant le régime de santé et sécurité du travail* (LMRSST).
- C'est dans ce contexte que le ministère a élaboré un aide-mémoire présentant des **pratiques de travail efficaces et bénéfiques**.
- Ce document s'appuie sur les bonnes pratiques du marché et a été bonifié à la suite de **consultations avec certains comités de travail** tels que le comité consultatif des ressources humaines, le comité consultatif expérience employé et les directeurs généraux du Sous-ministériat des services de justice, des infractions et des amendes.
- Il aborde les thèmes suivants : **la charge de travail, les rencontres efficaces, la communication et la collaboration ainsi que l'équilibre vie privée et vie professionnelle**.

Aide-mémoire proposé

PRATIQUES DE TRAVAIL EFFICACES ET BÉNÉFIQUES



Communication et collaboration

- Vérifier les disponibilités des collaborateurs lorsque possible (Teams et Outlook).
- Faire preuve de courtoisie et de bienveillance dans les communications écrites et verbales avec la clientèle interne et externe, ainsi qu'avec les collègues.
- Déterminer les moyens et modalités de communication à privilégier selon les situations et vos collaborateurs (courriel, Teams, demande urgente, etc.).
- Cibler les destinataires pertinents afin de prévenir la surcharge informationnelle.
- Offrez de la rétroaction claire et constructive à vos collaborateurs.
- Participer à une culture de reconnaissance en témoignant votre appréciation envers vos collaborateurs.



Rencontres efficaces

- Prévoir des durées de rencontres adaptées (ex. : 25 ou 50 minutes), en planifiant des périodes de transition entre celles-ci.
- Établir des objectifs et des intentions de rencontre clairs (ex. : rencontre d'information, de prise de décision, formation).
- Convoquer uniquement les collaborateurs essentiels.
- Déterminer les modalités de rencontre en fonction de l'objectif visé.
- Respecter la durée des rencontres.
- Pratiquer une écoute active (qualité de présence) lors des rencontres.
- Être sensible à la participation de tous et échanger de façon constructive.



Équilibre, vie privée et vie professionnelle

- Respecter, lorsque possible, une plage horaire sans réunion sur l'heure du dîner, entre 12 h et 13 h.
- Privilégier les communications et la tenue de rencontres pendant les heures normales de travail.
- À la maison, préserver votre sphère privée en isolant votre matériel professionnel hors des heures de travail.
- Désactiver les notifications Teams en dehors des heures normales de travail.
- S'assurer de bloquer les plages d'indisponibilité (ex. : journée de congé, rendez-vous).



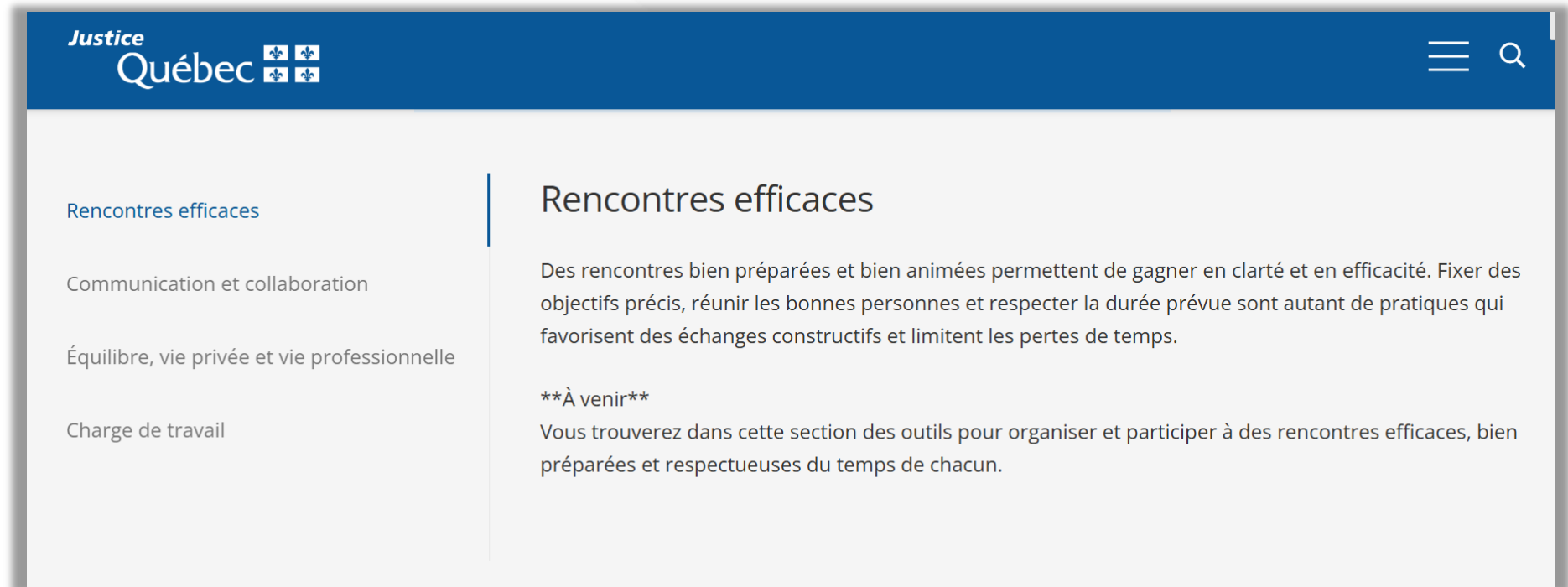
Charge de travail

- Gérer votre capacité :
 - Lister vos tâches.
 - Évaluer la possibilité de collaborer, répartir ou déléguer certaines tâches.
 - Chercher à optimiser votre organisation du temps (ex. : période de concentration).
- Selon les besoins, valider vos priorités avec l'équipe et votre gestionnaire.
- En fonction du contexte, repenser les façons de faire (processus de travail).
- Tirer avantage des outils technologiques pour optimiser votre travail.
- Fixer des plages horaires pour du travail individuel ou pour planifier vos tâches à réaliser (ex. : lundi avant-midi et vendredi après-midi).



Section intranet dédiée

- Une section intranet dédiée aux pratiques de travail efficaces et bénéfiques a été créée pour repérer facilement les outils mis à disposition sur chacune des thématiques :



The screenshot shows a web page from the Justice Québec intranet. The header is dark blue with the 'Justice Québec' logo and a search icon. The main content area is white and features a sidebar on the left with a list of topics: 'Rencontres efficaces', 'Communication et collaboration', 'Équilibre, vie privée et vie professionnelle', and 'Charge de travail'. The 'Rencontres efficaces' section is highlighted with a vertical blue line. The main content area contains the following text:

Rencontres efficaces

Des rencontres bien préparées et bien animées permettent de gagner en clarté et en efficacité. Fixer des objectifs précis, réunir les bonnes personnes et respecter la durée prévue sont autant de pratiques qui favorisent des échanges constructifs et limitent les pertes de temps.

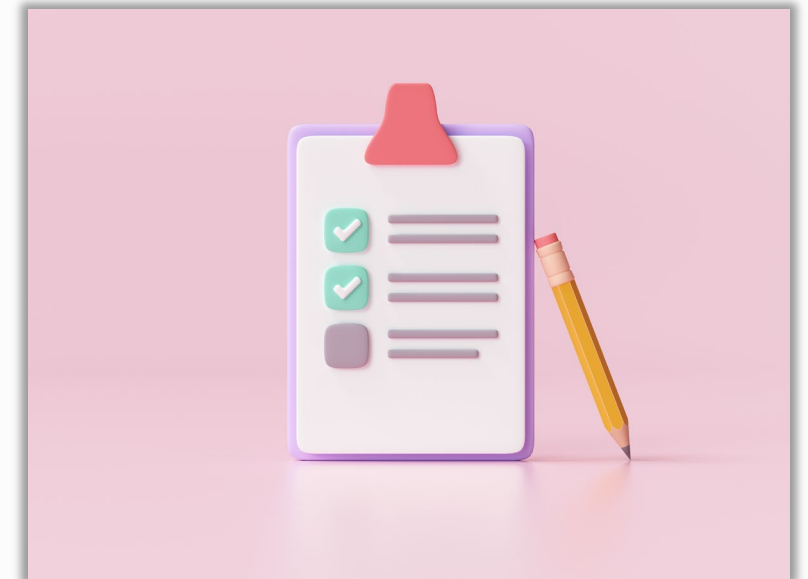
****À venir****

Vous trouverez dans cette section des outils pour organiser et participer à des rencontres efficaces, bien préparées et respectueuses du temps de chacun.

Plan de déploiement proposé

La campagne 2025-2026 prévoit **4 jalons clés** de déploiement afin de mettre en lumière les thèmes et de référer vers des ressources détaillées en appui :

1. Automne 2025 : « **Rencontres efficaces** »
2. Hiver 2026 : « Communication et collaboration »
3. Printemps 2026 : « Équilibre vie privée et vie professionnelle »
4. Été 2026 : « Charge de travail »



Déploiement du premier jalon : Rencontres efficaces

1. Tournée des comités de gestion : septembre-octobre 2025
2. Mise en ligne de la section intranet : octobre 2025
3. Diffusion du visuel, des outils et des défis d'équipe : octobre 2025

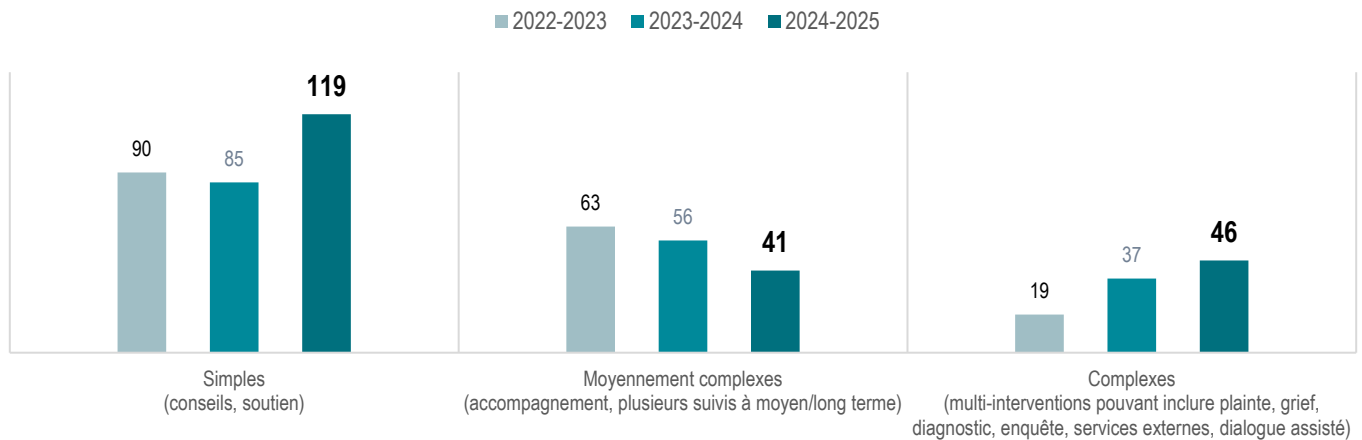


Bilan de l'année financière 2024-2025

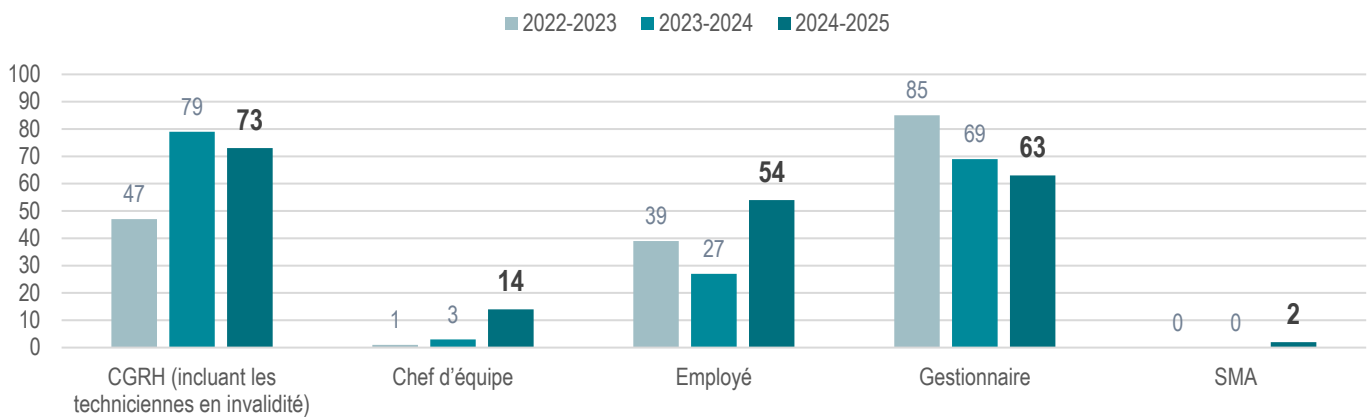
Gestion préventive des conflits et du harcèlement

BILAN DES INTERVENTIONS

Interventions selon le niveau de complexité



Classe d'emploi du demandeur de service



Augmentation

Diminution

	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Type de problématique			
Dynamique d'équipe	32	35	41
Employé / employé	64	64	68
Employé / chef d'équipe	5	9	21
Employé / gestionnaire	32	43	47
Équipe / gestionnaire	5	1	4
Employé / employé et employé / gestionnaire	3	2	0
Gestionnaire / gestionnaire (de même niveau)	2	1	1
Gestionnaire / supérieur hiérarchique	4	1	2
Impliquant un juge	11	8	7
Impliquant une ressource externe (ex. : partenaire, consultant)	1	2	3
Violence conjugale	5	6	5
Autre	8	6	7
TOTAL	172	178	206

Éléments de complexité / Actions réalisées			
Plaintes de harcèlement psychologique (HP) ou sexuel (HS) (incluant les griefs)	11 (1 HS, 1 HP+HS)	13 (12 HP, 1 HS)	25 (3 HS, 22 HP)
Analyses de recevabilité	10	8	21
Enquêtes	4 (4 à l'externe)	1	0
Médiations ou dialogues assistés	9	2	6
Ateliers ou interventions de groupe	7	9	4
Portraits du climat de travail	3	8	6
Évaluations neutres	1	0	1
Plans d'action visant le rétablissement du climat de travail	11	14	6

CONSTATS GÉNÉRAUX

- Hausse des demandes d'interventions auprès de l'équipe de gestion préventive des conflits et du harcèlement (de 178 à 206) :
 - o Augmentation des plaintes de harcèlement (griefs et plaintes par le guide d'application de 13 à 25);
 - o Augmentation des analyses de recevabilité des plaintes de harcèlement (de 8 à 21);
 - o Hausse des demandes par les employés (de 27 à 54) et par les chefs d'équipe (de 3 à 14);
 - o Augmentation du type de problématique liée à la relation entre un employé et un chef d'équipe (de 9 à 21).

RÉALISATIONS 2024-2025

Élaboration du processus de communication, de prévention et de traitement des situations affectant le climat de travail entre la magistrature et le personnel	Création d'un guide d'accompagnement pour le gestionnaire mis en cause dans une plainte de harcèlement / gestionnaire d'une équipe dans laquelle survient une plainte de harcèlement	Adaptation et préparation d'un atelier sur la sécurité psychologique pour les gestionnaires – En cours
Élaboration et diffusion d'un outil pour l'ensemble des employés visant à expliquer ce en quoi consiste le droit de gestion (en comparaison avec l'abus de gestion qui peut mener à du harcèlement)	Élaboration et diffusion d'une formation sur le traitement de signalement de harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail aux gestionnaires des DGSJ Métropole et Capitale-Nationale/régions (octobre 2024)	Formation GRH-101 (module sur la gestion préventive des conflits et du harcèlement) dispensée aux nouveaux gestionnaires
Atelier Info SMSO sur la sécurité psychologique (30 mai 2024)	Diffusion des 2 capsules sur la civilité et la communication taux de satisfaction entre 96% et 99%	Mise à jour de la page intranet sur la gestion préventive des conflits et du harcèlement

PLANIFICATION 2025-2026

- Révision du Guide d'application ministériel (ajouts pour être en cohérence avec la politique-cadre et le projet de loi 42).
- Élaboration de contenu visant à sensibiliser et responsabiliser tous les acteurs organisationnels et les partenaires du MJQ dans leur rôle pour assurer un milieu de travail sain et empreint et de sécurité psychologique (Stratégie RH 2023-2027).
 - o Campagne de sensibilisation à mettre sur pied et rappel sur les capsules et ateliers disponibles.
- Travail en collaboration avec d'autres secteurs (invalidité, etc.) en lien avec les risques psychosociaux et les facteurs de risque.
- Élaboration d'un guide d'accompagnement pour un employé qui participe à une démarche d'enquête en matière de harcèlement.