fernández relations publiques

Lavery



M^me Rose-Marie Ayotte
Directrice, affaires municipales chez Fernández relations publiques



M^e Pier-Olivier Fradette
Associé au cabinet d'avocats Lavery, expert en droit municipal

Gérer les communications avec les citoyens hostiles de manière stratégique

Que ce soit sur les médias sociaux, au téléphone, ou même en personne, de plus en plus d'employés municipaux sont aux prises avec des citoyens qui adoptent des comportements hostiles. Que faire lorsque de telles situations surviennent ? Nous avons uni nos champs d'expertise pour vous offrir quelques pistes.

Le droit de ne pas répondre

Commençons ce texte avec une vérité toute simple, mais qui en surprendra peut-être plus d'un : à l'exception du mécanisme prévu par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, aucune loi ni aucun code n'oblige les personnes élues et les employés municipaux à répondre aux questions d'un citoyen. Étonnant, n'est-ce pas ? En d'autres mots, tant les élus municipaux que les employés administratifs ont le droit de ne pas répondre aux questions reçues, si celles-ci ne transitent pas par le canal officiel d'accès à l'information. Et encore, en matière d'accès à l'information, seule une demande d'accès à un document doit faire l'objet d'un retour, contrairement à une demande de renseignements.

Cela dit, de manière générale, le fait de répondre à un citoyen est souhaitable pour une organisation au service du public : la réponse précise des intentions, donne une information plus approfondie ou encore rectifie une donnée erronée que pourrait propager le citoyen sans le vouloir. Sur les plateformes publiques, la réponse permet de renseigner adéquatement la majorité silencieuse avec une information juste et, surtout, d'occuper un espace qui serait sinon probablement occupé par une opposition quelconque.

Les comportements hostiles, bien que marginaux heureusement, sont très durs à vivre pour les équipes et cela se comprend. Même une seule personne qui s'acharne peut occuper une place démesurée dans le quotidien des employés municipaux. Ces comportements se manifestent fréquemment par des questions répétées à l'intention des représentants municipaux, ou encore par des messages hargneux exprimés sur les médias sociaux ou en personne. Dans ces cas malheureux, le fait de répondre systématiquement et en tout temps contribue bien souvent à attiser le feu plutôt qu'à acheter la paix. Sans compter l'impact occasionné sur la charge de travail des employés, et parfois sur leur santé mentale.

Clarifier sa tolérance grâce à une politique émanant du conseil municipal

Le rôle des employés municipaux est, faut-il le rappeler, de servir la collectivité, et non d'absorber son hostilité. Lorsqu'un employé est aux prises avec un citoyen harcelant, qui ne cesse de poser des questions sur des projets municipaux ou de s'en prendre au travail de l'administration, le temps consacré à gérer ce citoyen et à lui répondre n'est plus au bénéfice de la collectivité. Quand on sait que la charge annuelle moyenne des directeurs généraux des municipalités représente environ 57 h de travail hebdomadaire[1], il devient carrément impensable d'ajouter la réponse citoyenne systématique à cette charge, même avec l'aide de membres de l'équipe.

Pour clarifier et rendre publics les comportements autorisés et ceux qui ne le sont pas, une bonne pratique consiste à adopter une politique encadrant les communications entre la municipalité et les citoyens. Une telle politique pourrait, par exemple, préciser dans quelles circonstances un comportement citoyen est considéré comme étant hostile ou harcelant et, le cas échéant, quelles actions seront prises (cesser de répondre, mettre fin aux appels téléphoniques, bloquer les courriels, diriger le citoyen vers la sortie, etc.).

Cette politique devrait également intégrer une politique d'usage des réseaux sociaux et une nétiquette balisant ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. La nétiquette permettra en outre de préciser les leviers dont se dote la municipalité en réponse à des publications ou à des commentaires insultants, haineux, diffamatoires ou offensants. Sans cadre, il est plus difficile d'intervenir.

Lorsque votée par le conseil municipal, une telle politique de communications protège l'ensemble de l'appareil municipal et contribue à sensibiliser les citoyens aux comportements à privilégier. De plus, les élus s'y engagent et doivent la soutenir. L'adoption d'une telle politique devient alors un geste à double effet :

» exprimer un soutien en faveur des employés;

» prendre position dans le débat public pour indiquer que les comportements hostiles ne sont pas tolérés.

Il s'agit, selon notre expérience, du fondement de la qualité des relations interpersonnelles que promeut la municipalité.

[1] Selon le rapport ESG UQAM commandé par l'ADMQ en janvier 2022.

Répondre quand c'est stratégique

Sur les médias sociaux, la réponse donnée de façon publique peut parfois faire partie d'une stratégie de communication. Comme mentionné, lorsque la réponse permet d'informer, de corriger une information ou de rassurer la majorité silencieuse, il est souhaitable de la donner. Le cas échéant, la personne responsable des médias sociaux doit répondre de manière posée, une seule fois, sans entrer dans le débat ni faire de politique. Il n'est pas question ici de tenter de convaincre l'opposant, mais bien d'informer la collectivité. La nuance est importante.

La réponse donnée en privé peut quant à elle servir à désamorcer une situation et à gérer la relation avec un citoyen qui exprime publiquement une émotion forte comme de la colère. La discussion privée peut alors éviter une escalade négative du dialogue public. Une réponse publique telle que : « Merci de votre intérêt; afin de pouvoir vous répondre adéquatement, nous vous avons envoyé un message privé » permet à la fois de désamorcer la situation avec le citoyen concerné et d'informer les autres citoyens que la discussion personnalisée se poursuit sur un autre canal.

Enfin, il est recommandé de masquer les messages, voire de bloquer les usagers, lorsque les messages exprimés publiquement sont insultants, haineux, menaçants ou lorsqu'il y a une grave désinformation. Nous suggérons néanmoins une gradation des sanctions, allant de la réponse mesurée au message privé, avant de recourir au blocage.

Une politique claire, des balises bien communiquées et le soutien du conseil municipal transforment un droit individuel en un filet de sécurité collectif.

Faire appel aux avocats

Lorsque les mesures suggérées s'avèrent infructueuses, des moyens légaux existent. Si une personne profère des menaces envers un employé ou un élu, ou si elle continue d'adopter des comportements inadmissibles, et ce, bien que la municipalité lui ait indiqué que ses agissements contrevenaient à la politique de communications ou, en l'absence de politique, aux attentes normales de respect et de politesse, l'administration municipale peut transmettre le dossier à ses avocats, qui évalueront les mesures à prendre.

Avant d'entreprendre un recours judiciaire, des moyens de règlement à l'amiable seront mis en œuvre. Chaque situation étant spécifique, il n'existe pas de séquence prédéfinie de mesures reconnues comme étant justifiées. Une analyse fine des communications écrites ou verbales et des comportements reprochés devra être faite afin d'élaborer la meilleure façon d'encourager des communications respectueuses de la part de la personne concernée. Ces mesures peuvent se rendre jusqu'à l'introduction d'un recours en injonction, par lequel il est demandé à la Cour supérieure d'émettre, entre autres, une ordonnance d'interdiction de communication contre l'auteur des comportements hostiles.

Mais attention : ce recours ne peut pas être exercé avec légèreté ou avec un dossier peu documenté. Un dossier bien documenté, constitué d'actions datées, de captures d'écran et, s'il y a lieu, de déclarations de témoins, contribuera à la mise en place d'une stratégie d'intervention rapide et ciblée.

Une responsabilité collective

La question n'est donc pas seulement de savoir si un employé municipal doit répondre à un citoyen hostile, mais elle se situe également dans l'obligation de l'employeur d'assurer un cadre de travail sécuritaire à tous les niveaux. Une politique claire, des balises bien communiquées et le soutien du conseil municipal transforment un droit individuel en un filet de sécurité collectif.