
Respect in Action

A Strategy to Address Harassment and Intimidation in Local Government

2026 REPORT



RAPPORT 2026

Respect en action

une stratégie pour lutter contre le harcèlement et l'intimidation dans les administrations locales

Respect in Action

A Strategy to Address Harassment and
Intimidation in Local Government

Respect en action

une stratégie pour lutter contre le harcèlement et
l'intimidation dans les administrations locales



Contents

4 Introduction

10 Case for Action / Justification de l'action

14 Key Findings / Constatations clés

22 Strategic Framework / Cadre stratégique

28 Recommendations / Recommandations

34 Priorities for Implementation / Priorités de mise en oeuvre

48 Measurement/Learning/Accountability / Mesure, apprentissage et responsabilisation

50 Conclusion

52 Appendix A: List of Recommendations / Annexe A: Liste des recommandations

58 Recommendations Map / Carte des recommandations

Introduction

Background

Local politics in New Brunswick has always been close to home. Elected officials are neighbours, parents at the rink, volunteers at fundraisers, and familiar faces in local businesses. That proximity is a defining strength of local democracy, but it also makes local leaders uniquely exposed when public debate turns hostile. Local elected officials often “bear the brunt” of rising incivility because they are the most accessible order of government.

This strategy, and the recommendations included within it, draw on the What We Heard report, a jurisdictional scan of legislation and activities, a Symposium on Harassment and Intimidation held in Fredericton on November 14-15, 2025, and almost 30 stakeholder interviews. The research describes a consistent shift: harassment and intimidation are increasingly shaping the lived experience of those engaged in local governance. When the tone changes, it doesn't stay inside the council chamber; it can follow people into everyday life, including routine community spaces and home.

This work also highlights that harassment is not experienced evenly. Some officials - particularly women, racialized minorities, and 2SLGBTQ+ and non-binary people report more intense and personal targeting, often rooted in stereotypes and personal identifying information.

At the same time, this strategy is being developed in a broader context of polarized and emotionally charged public discourse, declining trust in institutions, and online spaces where misinformation, rapid escalation, and anonymity can intensify threats. Because local issues are often personal, local elected officials often become a direct target in this

Contexte

La politique locale au Nouveau Brunswick a toujours été étroitement liée à la vie quotidienne. Les élus sont des voisins, des parents présents à l'aréna, des bénévoles lors d'activités de financement et des visages familiers dans les entreprises locales. Cette proximité constitue une force de la démocratie locale, mais elle expose également les dirigeants municipaux de manière particulière lorsque le débat public devient hostile. Les élus municipaux sont souvent les premiers à ressentir la montée de l'incivilité, puisqu'ils représentent l'ordre de gouvernement le plus accessible.

La présente stratégie, ainsi que les recommandations qui y sont formulées, s'appuient sur le rapport Ce que nous avons entendu, sur une analyse comparative des lois et des pratiques dans d'autres administrations, sur un symposium sur le harcèlement et l'intimidation tenu à Fredericton les 14 et 15 novembre 2025, ainsi que sur près de 30 entrevues menées auprès d'intervenants. Les travaux de recherche révèlent une tendance constante : le harcèlement et l'intimidation influencent de plus en plus l'expérience vécue par les personnes engagées dans la gouvernance locale. Lorsque le ton change, les effets ne se limitent pas à la salle du conseil; ils peuvent suivre les individus dans leur vie quotidienne, y compris dans les espaces communautaires et à la maison.

Ces travaux mettent également en lumière que le harcèlement n'est pas vécu de manière uniforme. Certains élus, en particulier les femmes, les personnes racisées, ainsi que les personnes non binaires et issues des communautés 2SLGBTQ+ rapportent des formes de ciblage plus intenses

environment. Stakeholder interviews, in particular, reinforced this experience, describing harassment and intimidation as escalating and driven primarily by social media dynamics, while also emphasizing that weak or inconsistent enforcement and limited supports leave local governments without reliable “next steps” when situations intensify.

Across all sources, a simple conclusion emerges: a credible strategy to combat harassment and intimidation has to do two things at once: protect democratic participation by reinforcing expectations for respectful civic engagement; and protect elected officials and staff by improving prevention, response, and recovery supports.

et personnalisées, souvent fondées sur des stéréotypes ou des caractéristiques identitaires.

Par ailleurs, cette stratégie s’inscrit dans un contexte plus large marqué par une polarisation accrue, une charge émotionnelle élevée dans le discours public, une diminution de la confiance envers les institutions et des espaces en ligne où la désinformation, l’escalade rapide et l’anonymat peuvent amplifier les menaces. Étant donné le caractère souvent personnel des dossiers locaux, les élus municipaux deviennent fréquemment des cibles directes dans cet environnement. Les entrevues auprès des intervenants ont particulièrement mis en évidence cette réalité, décrivant un phénomène en escalade, largement alimenté par les dynamiques des médias sociaux, tout en soulignant que l’application faible ou inégale des règles et le manque de soutien laissent les gouvernements locaux sans « prochaines étapes » claires lorsque les situations s’aggravent.



Introduction

Purpose & Audience

This report sets out a practical, sector-wide strategy to prevent and respond to harassment and intimidation in New Brunswick local governance. It translates the combined lessons from the research and engagement into actions that are usable in day-to-day municipal life, with a focus on moments when officials and staff need clarity, consistency, and support.

The strategy is intended for:

- local elected councils (mayors, councillors, and presiding officers),
- local government associations (UMNB/AFMNB and partners), and
- provincial government partners with enabling, oversight, and accountability responsibilities.

Objet et public cible

Le présent rapport propose une stratégie pratique et à l'échelle du secteur pour prévenir et répondre au harcèlement et à l'intimidation dans la gouvernance locale au Nouveau Brunswick. Il traduit les enseignements tirés de la recherche et des consultations en mesures concrètes applicables au quotidien dans les administrations municipales, en mettant l'accent sur les situations où les élus et le personnel ont besoin de clarté, de cohérence et de soutien.

La stratégie s'adresse principalement :

- aux conseils municipaux (maires, conseillers, conseillères et présidents de séance);
- aux associations du secteur municipal (UMNB/AFMNB et leurs partenaires);
- aux partenaires du gouvernement provincial ayant des responsabilités en matière d'habilitation, de surveillance et de reddition de comptes.



Union of Municipalities
of New Brunswick

Union des municipalités
du Nouveau-Brunswick



AFMNB

Association francophone
des municipalités du Nouveau-Brunswick

Purpose & Audience

This report sets out a practical, sector-wide strategy to prevent and respond to harassment and intimidation in New Brunswick local governance. It translates the combined lessons from the research and engagement into actions that are usable in day-to-day municipal life, with a focus on moments when officials and staff need clarity, consistency, and support.

The strategy is intended for:

- local elected councils (mayors, councillors, and presiding officers),
- local government associations (UMNB/AFMNB and partners), and
- provincial government partners with enabling, oversight, and accountability responsibilities.

Objet et public cible

Le présent rapport propose une stratégie pratique et à l'échelle du secteur pour prévenir et répondre au harcèlement et à l'intimidation dans la gouvernance locale au Nouveau Brunswick. Il traduit les enseignements tirés de la recherche et des consultations en mesures concrètes applicables au quotidien dans les administrations municipales, en mettant l'accent sur les situations où les élus et le personnel ont besoin de clarté, de cohérence et de soutien.

La stratégie s'adresse principalement :

- aux conseils municipaux (maires, conseillers, conseillères et présidents de séance);
- aux associations du secteur municipal (UMNB/AFMNB et leurs partenaires);
- aux partenaires du gouvernement provincial ayant des responsabilités en matière d'habilitation, de surveillance et de reddition de comptes.



Introduction

Scope & Definitions

Harassment and intimidation in this strategy includes both **public facing and internal dynamics**.

Public facing harassment includes verbal abuse, online targeting, threats and intimidation, meeting disruptions, and aggressive conduct in local government facilities or community settings. Interviews describe social media as the main accelerator - spreading misinformation, enabling personal attacks and threats, and contributing to offline confrontations.

Internal harassment includes inter-councillor conflict, council-administration boundary breakdowns, and conduct that moves beyond disagreement into personal attacks, dysfunction, or intimidation. Interviewees identify role confusion - both public misunderstanding of local jurisdiction and internal boundary issues - as a recurring driver of conflict.

The scope also recognizes that harassment may be identity-based or may be tied primarily to a person's public role. The strategy therefore emphasizes responses that are both fair and consistent while also acknowledging different lived experiences and risks.

Portée et définitions

Dans le cadre de cette stratégie, le harcèlement et l'intimidation englobent à la fois **les dynamiques publiques et internes**.

Le harcèlement dans l'espace civique comprend les propos injurieux, les attaques en ligne, les menaces et l'intimidation, les perturbations lors des réunions, ainsi que les comportements agressifs dans les installations municipales ou les espaces communautaires. Les entrevues indiquent que les médias sociaux sont le principal vecteur d'amplification facilitant la diffusion de la désinformation, les attaques personnelles et les menaces, tout en contribuant à des confrontations hors ligne.

Le harcèlement interne inclut les conflits entre membres du conseil, les défaillances dans les relations entre le conseil et l'administration, ainsi que les comportements qui dépassent le désaccord pour devenir des attaques personnelles, du dysfonctionnement ou de l'intimidation. Les répondants ont souligné que la confusion des rôles tant en ce qui concerne la compréhension du public des compétences municipales que les limites internes est un facteur récurrent de conflit.

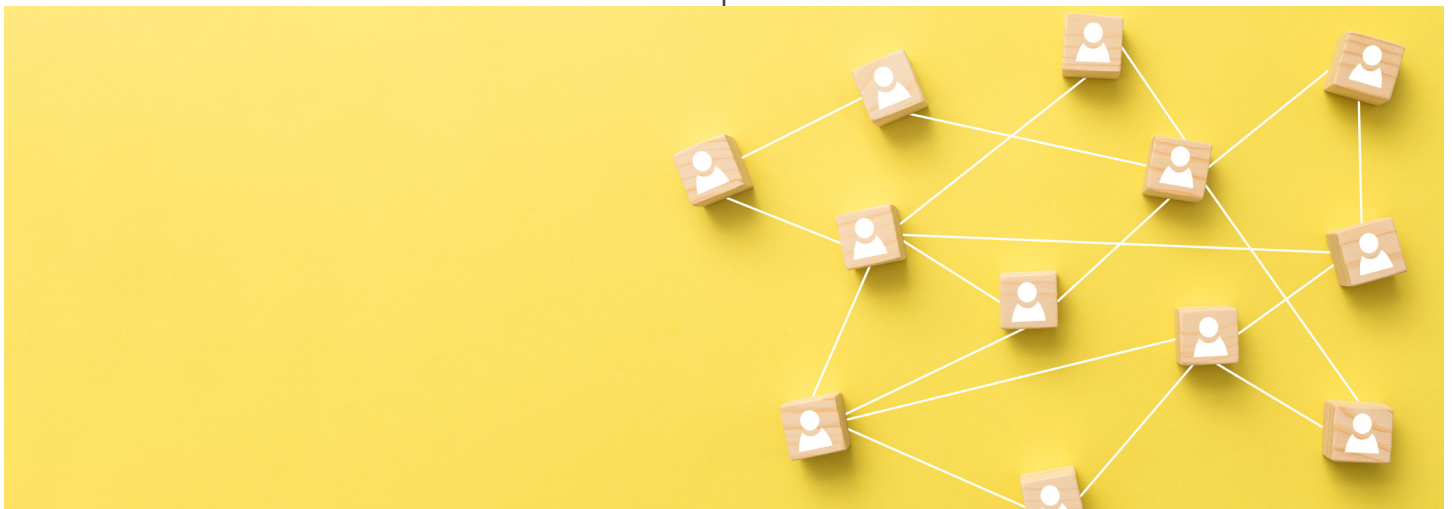
La portée reconnaît également que le harcèlement peut être fondé sur l'identité ou principalement lié au rôle public d'une personne. La stratégie met donc l'accent sur des réponses équitables et cohérentes, tout en tenant compte des différentes expériences vécues et des niveaux de risque.

Guiding Principles

- **Fairness and consistency:** reduce uneven application, legal-risk concerns, and mistrust created by inconsistent conduct processes.
- **Practicality and scalability:** provide tools that work across different municipal capacities, including smaller municipalities.
- **Equity-informed and responsive:** recognize that harassment can be more frequent, personal, and identity-based for women, non-binary people, racialized minorities, and 2SLGBTQ+ people, and ensure prevention, response, and supports are designed to address these different risks and impacts.
- **Shared responsibility:** coordinate action across local governments, associations, and provincial partners because the levers and supports span all three.

Principes directeurs

- **Équité et cohérence:** réduire les disparités d'application, les risques juridiques et la méfiance découlant de processus de conduite incohérents.
- **Praticité et adaptabilité:** offrir des outils applicables dans des municipalités de capacités variées, y compris les plus petites.
- **Approche sensible à l'équité et réactive:** reconnaître que le harcèlement peut être plus fréquent, plus personnel et fondé sur l'identité pour les femmes, les personnes non binaires, les personnes racisées et les personnes 2SLGBTQ+, et veiller à ce que les mesures de prévention, d'intervention et de soutien tiennent compte de ces réalités.
- **Responsabilité partagée:** coordonner l'action entre les gouvernements locaux, leurs associations et les partenaires provinciaux, puisque les leviers et les mécanismes de soutien relèvent de ces trois ordres.



Case for Action

What is happening

Across the evidence base, harassment and intimidation are described as increasingly shaping the reality of local governance, not as isolated incidents, but as patterns that can become normalized and persist over time. The research describes a climate of growing disrespect, social polarization, and digital hostility toward local government officials, with similar experiences reported across language groups and community contexts.

Interviews add operational context: hostility affects decision-making and meeting dynamics, creates personal safety concerns, and contributes to stress and burnout. Social media is consistently identified as the primary vector and accelerator, spreading misinformation, enabling personal attacks and threats, and at times contributing to confrontations and sometimes violence in real life.

What also comes through strongly is variability. Interviewees stress that prevalence and intensity differ across municipalities; some experience episodic tension, while others can face high-conflict environments where dysfunction becomes persistent, including repeated conduct issues, resignations and the need to appoint supervisors. That variability matters for strategy design; local governments need baseline tools that are universally available, plus escalation pathways when situations exceed local capacity.

Constat

Dans l'ensemble des données probantes, le harcèlement et l'intimidation sont décrits comme des facteurs influençant de plus en plus la réalité de la gouvernance locale — non pas comme des incidents isolés, mais comme des dynamiques récurrentes pouvant se normaliser et persister dans le temps. Les recherches font état d'un climat de manque de respect croissant, de polarisation sociale et d'hostilité numérique à l'égard des élus municipaux, des situations similaires étant rapportées dans divers contextes linguistiques et communautaires.

Les entrevues apportent un éclairage opérationnel : l'hostilité affecte la prise de décisions et la dynamique des réunions, engendre des préoccupations en matière de sécurité personnelle et contribue au stress et à l'épuisement professionnel. Les médias sociaux sont systématiquement identifiés comme le principal vecteur d'amplification, facilitant la diffusion de la désinformation, les attaques personnelles et les menaces, et contribuant parfois à des confrontations — voire à des incidents violents — dans la vie réelle.

Un autre constat important est la variabilité des situations. Les personnes interrogées soulignent que la prévalence et l'intensité diffèrent d'une municipalité à l'autre; certaines connaissent des tensions sporadiques, tandis que d'autres font face à des environnements très conflictuels où le dysfonctionnement devient persistant, y compris des problèmes de conduite répétés, des démissions et le recours à la nomination de superviseurs. Cette variabilité est déterminante pour l'élaboration de la stratégie : les gouvernements locaux ont besoin d'outils de base accessibles à tous, ainsi que de mécanismes d'escalade lorsque les situations dépassent leur capacité d'intervention.

Justification de l'action

Why it matters

Harassment and intimidation are not only individual harms; they create sector-level risks that directly affect democratic participation, organizational capacity, and public trust.

Democratic participation and leadership renewal.

Interviewees describe a clear participation impact: harassment discourages qualified candidates and undermines diversity and continuity in local leadership. One interviewee described the risk plainly: "We can't recruit the next generation of leaders if we normalize intimidation as 'part of the job.'"

Organizational capacity and effective governance.

When harassment becomes persistent, the consequences show up in how councils and administrations function. Strained meeting dynamics, disrupted decision-making, reduced effectiveness, and cumulative workplace impacts all contribute to reduced efficacy. Interviews with local elected officials, administrators, and other stakeholders emphasize mental health harms for elected officials, staff, and provincial employees who regularly interact with distressed residents, contributing to burnout, absenteeism, and reduced capacity.

Community trust and civic cohesion.

The combined evidence suggests a broader culture and trust challenge. Declining trust in institutions and online misinformation are creating conditions where conflict can escalate quickly, and where constructive civic participation can be replaced by hostility and organized pressure campaigns.

Importance

Le harcèlement et l'intimidation ne constituent pas seulement des torts individuels; ils engendrent des risques systémiques qui touchent directement la participation démocratique, la capacité organisationnelle et la confiance du public.

Participation démocratique et renouvellement du leadership

Les personnes interrogées décrivent un impact clair sur la participation : le harcèlement décourage les candidates et candidats qualifiés et compromet la diversité ainsi que la continuité du leadership local. Comme l'a exprimé un répondant : « Nous ne pourrions pas recruter la prochaine génération de dirigeants si nous normalisons l'intimidation comme faisant "partie du travail". »

Capacité organisationnelle et gouvernance efficace

Lorsque le harcèlement devient persistant, ses effets se reflètent dans le fonctionnement des conseils et des administrations. Des réunions tendues, une prise de décision perturbée, une efficacité réduite et des impacts cumulatifs sur le milieu de travail contribuent à une perte d'efficacité globale. Les entrevues menées auprès d'élus, d'administrateurs et d'autres intervenants mettent en évidence les effets néfastes sur la santé mentale des élus, du personnel municipal et des employés provinciaux en interaction régulière avec des résidents en détresse, contribuant à l'épuisement professionnel, à l'absentéisme et à une diminution de la capacité organisationnelle.

Confiance communautaire et cohésion civique

Les données révèlent un enjeu plus large lié à la culture civique et à la confiance. La baisse de confiance envers les institutions et la désinformation en ligne créent des conditions propices à une escalade rapide des conflits, où la participation civique constructive peut être remplacée par l'hostilité et des campagnes de pression organisées.

Case for Action

Drivers & Accelerants

Across the research, the drivers are remarkably consistent and, importantly, they reinforce one another.

Online amplification and misinformation.

Participants identified social media as the main accelerator of harassment and incivility. It spreads misinformation, enables personal attacks and threats, and increases the likelihood that conflict spills into in-person settings. Participants noted that online spaces, where rapid escalation and anonymity are common, can amplify threats.

Role confusion and civic understanding gaps.

Stakeholder interviews emphasized recurring misunderstanding of local jurisdiction, and internal council-administration boundary issues, as sources of conflict that can intensify harassment and public frustration. Symposium priorities respond directly by calling for civics education (in classrooms and communities) and pre-/post-election learning for candidates and councillors, paired with plain-language materials that clarify what is and is not protected expression.

Weak or inconsistent enforcement and limited supports.

Interviewees and survey respondents repeatedly identified enforcement and support gaps. Codes may exist but be inconsistently applied, self-policing can fail when councils are expected to act as “judge and jury,” and local governments often lack timely procedural guidance, accessible legal avenues, and well-being supports. Symposium priorities align with this diagnosis, emphasizing standardized codes and complaint processes, independent investigation and enforcement mechanisms, and sanctioning capacity that does not “land in Council’s lap.”

Taken together, these lessons highlight the key solutions that emerged consistently from the engagement process: mandatory, practical training (including chair and meeting procedure training), clearer public-facing expectations and civility norms, accessible expert and triage supports (so local governments are not isolated), and enforcement mechanisms that are consistent and credible.



Justification de l'action

Facteurs déterminants et accélérateurs

Les recherches démontrent que les facteurs en cause sont remarquablement constants et, surtout, qu'ils se renforcent mutuellement.

Amplification en ligne et désinformation

Les participants ont identifié les médias sociaux comme le principal facteur d'amplification du harcèlement et de l'incivilité. Ils facilitent la diffusion de la désinformation, les attaques personnelles et les menaces, et augmentent la probabilité que les conflits débordent dans les interactions en personne. Les espaces numériques, caractérisés par l'escalade rapide et l'anonymat, peuvent ainsi amplifier les menaces.

Confusion des rôles et lacunes en compréhension civique

Les entrevues ont souligné une incompréhension récurrente des compétences des gouvernements locaux, ainsi que des enjeux liés aux limites entre le conseil et l'administration, comme sources de conflit pouvant intensifier le harcèlement et la frustration du public. Les priorités identifiées lors du symposium répondent directement à ces constats, notamment par la promotion de l'éducation civique (dans les écoles et les collectivités) et de la formation avant et après les élections pour les candidats et les élus, accompagnées de documents en langage clair précisant ce qui constitue — ou non — une expression protégée.

Application faible ou inégale et soutien limité

Les personnes interrogées et les répondants aux enquêtes ont systématiquement relevé des lacunes en matière d'application et de soutien. Bien que des codes de déontologie existent parfois, leur application est inégale; l'autorégulation peut échouer lorsque les conseils doivent agir à la fois comme « juge et partie »; et les gouvernements locaux manquent souvent de directives procédurales rapides, de recours juridiques accessibles et de mesures de soutien au bien être. Les priorités du symposium convergent avec ce diagnostic, en mettant l'accent sur la normalisation des codes de déontologie et des processus de plainte, la mise en place de mécanismes indépendants d'enquête et d'application, ainsi que des capacités de sanction qui ne reposent pas exclusivement sur les conseils municipaux.

Dans l'ensemble, ces constats mettent en lumière les solutions clés qui ressortent de manière constante du processus de consultation : une formation obligatoire et pratique (y compris pour la présidence de séance et la gestion des réunions), des attentes plus claires à l'intention du public et des normes explicites de civilité, des mécanismes d'appui spécialisés et accessibles (afin que les gouvernements locaux ne soient pas isolés), ainsi que des mécanismes d'application cohérents et crédibles.

Key Findings

This strategy is grounded in a deliberately “triangulated” evidence base:

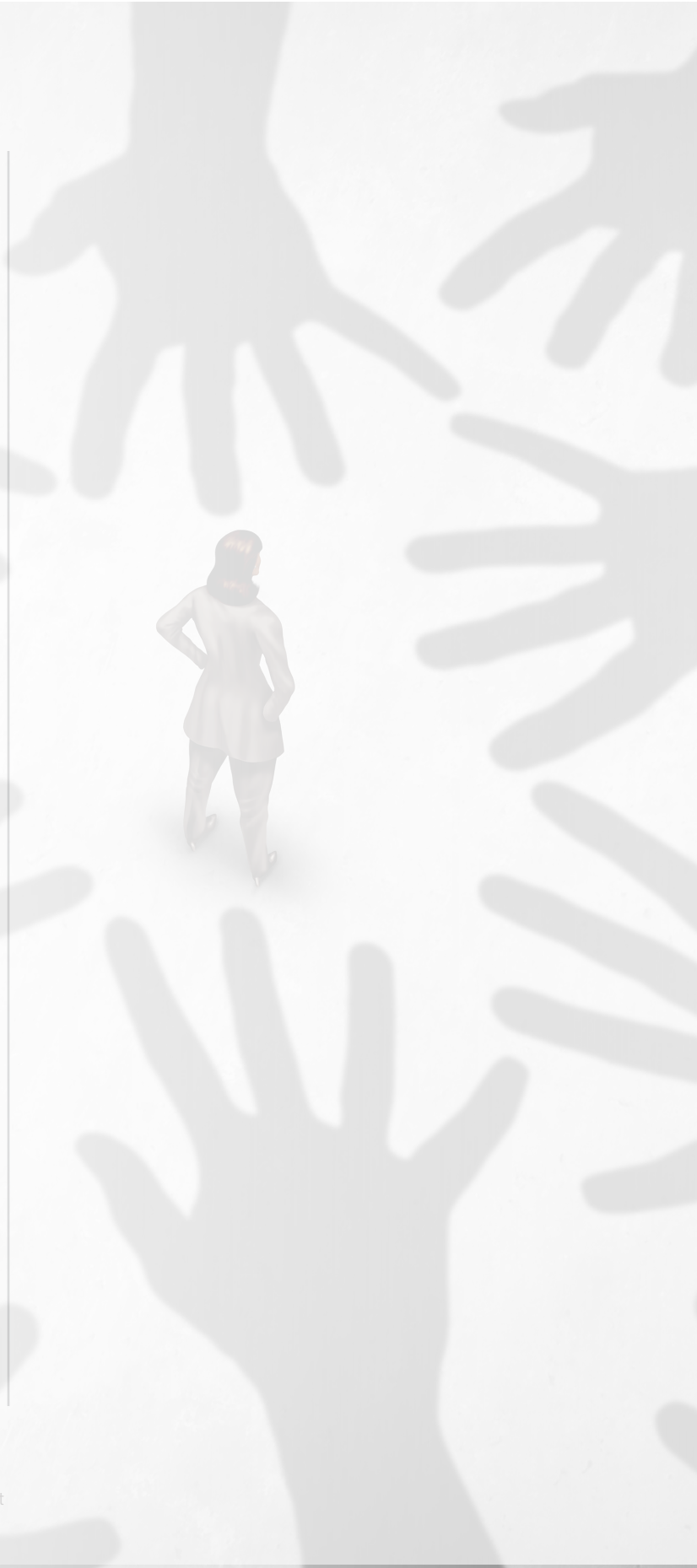
1. the What We Heard report which includes the jurisdictional scan and survey synthesis;
2. priorities identified by local officials through the Symposium, and
3. stakeholder interviews.

Taken together, these inputs paint a consistent picture of a problem that is **experienced locally, amplified online, and felt system-wide** with practical, day-to-day consequences for how councils meet and function, how staff do their work, and whether people are willing to serve. Interviewees describe harassment and intimidation as escalating and driven primarily by social media but enabled by weak or inconsistent enforcement and limited supports.

A second, common message is that the experience varies widely across communities: some local governments face episodic tensions, while others describe high-conflict environments that can spiral into repeated conduct issues, resignations, and pressure for outside intervention. As mentioned earlier, that variability matters for solutions: local governments need **baseline tools that every community can use**, plus **clear escalation pathways** when situations exceed local capacity.

Across the evidence, needs cluster into two categories:

- **Practical needs** - training, tools, meeting procedures, communication supports, and “what to do next” guidance when an incident occurs.
- **Systemic needs** - clarity, consistency, credible enforcement mechanisms, and support infrastructure so local governments are not left managing serious incidents in isolation.



Constatations clés

La présente stratégie repose sur une approche délibérément « triangulée » :

1. le rapport Ce que nous avons entendu, qui comprend l'analyse comparative des administrations et la synthèse des sondages;
2. les priorités identifiées par les élus locaux lors du Symposium; et
3. les entrevues menées auprès des intervenants.

Pris dans leur ensemble, ces éléments dressent un portrait cohérent d'un problème **vécu à l'échelle locale, amplifié dans les espaces en ligne et ressenti à l'échelle du système**, avec des conséquences concrètes et quotidiennes sur le déroulement et le fonctionnement des conseils, sur la manière dont le personnel accomplit son travail et sur la volonté des personnes de s'engager en politique municipale. Les personnes interrogées décrivent le harcèlement et l'intimidation comme des phénomènes en escalade, principalement alimentés par les médias sociaux, mais rendus possibles par une application faible ou inégale des règles et par des soutiens limités.

Un deuxième message, également récurrent, est que l'expérience varie considérablement d'une collectivité à l'autre : certains gouvernements locaux font face à des tensions épisodiques, tandis que d'autres décrivent des environnements hautement conflictuels pouvant évoluer vers des problèmes de conduite répétés, des démissions et des appels à une intervention externe. Comme mentionné

précédemment, cette variabilité est déterminante pour l'élaboration des solutions : les gouvernements locaux ont besoin **d'outils de base accessibles à toutes les collectivités**, ainsi que de **mécanismes d'escalade clairs** lorsque les situations dépassent leur capacité d'intervention.

Dans l'ensemble des données, les besoins se regroupent en deux grandes catégories :

- **Besoins pratiques** - formation, outils, procédures de réunion, soutien en matière de communication et directives claires sur les « prochaines étapes » lorsqu'un incident survient;
- **Besoins systémiques** - clarté, cohérence, mécanismes d'application crédibles et infrastructure de soutien, afin que les gouvernements locaux ne soient pas laissés seuls pour gérer des incidents graves.

Key Findings

Where harassment occurs and how it escalates

Across all inputs, harassment most often begins (and accelerates) in online spaces. Interviews repeatedly identified social media as the primary vector describing it as spreading misinformation, enabling personal attacks and threats, and sometimes pulling conflict offline into real-world confrontations.

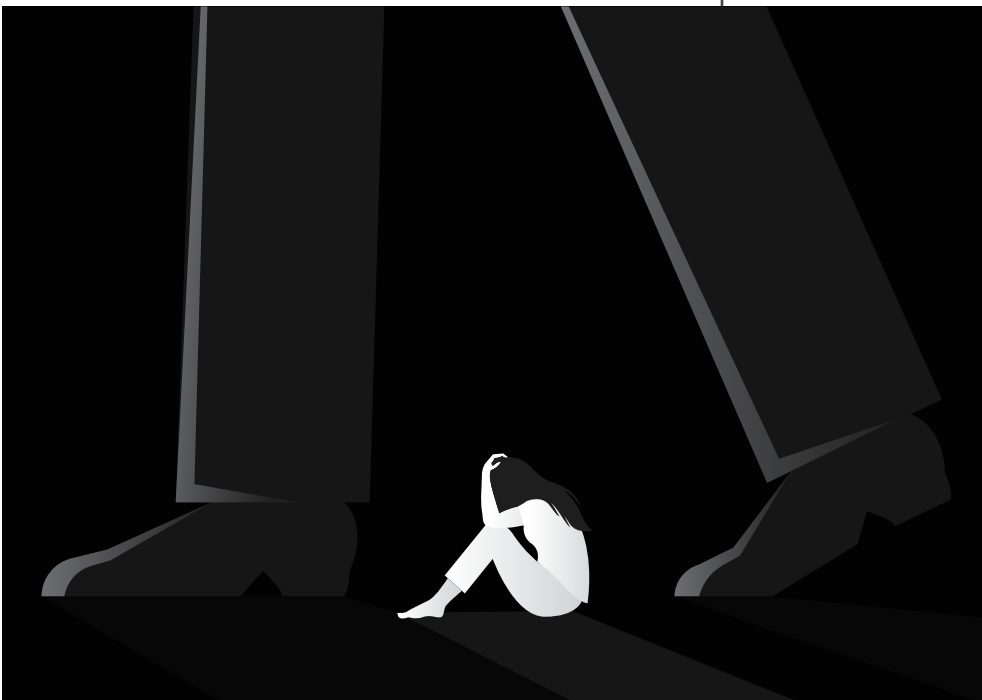
From there, it often surfaces in the places where local government is most visible and accessible: council meetings, local facilities, and everyday community settings. The research heard repeated stories of public confrontations, hostile emails, and meeting disruptions, often driven by a small number of persistent, highly hostile residents and sometimes by organized groups mobilizing around issues such as zoning, bylaw enforcement, or even partisan political positions.

Escalation tends to follow recognizable patterns. What may start as individual insults or degrading

comments, often posted publicly online, can shift into defamation, false accusations, and sustained targeting that damages reputation and discourages further engagement in public life. In some cases, harassment becomes explicitly identity-based: the evidence notes sexist, appearance-based, and xenophobic remarks, particularly targeting women and immigrant officials.

More severe escalation, while not the everyday experience for everyone, was also described across sources, including threats and physical intimidation such as being cornered or blocked. The survey testimony summary also notes that harassment can, in serious cases, expand beyond the officeholder to include **family targeting**, which substantially increases fear and stress and raises the stakes for response.

Finally, the evidence emphasizes that harassment is not exclusively “public vs council.” Intimidation and harassment also occurs **among council members and between elected officials and staff**, escalating beyond policy disagreement into personal attacks and smear campaigns, creating internal governance dysfunction that can be difficult to resolve through informal means.



Constatations clés

Où le harcèlement se manifeste et comment il s'intensifie

Dans l'ensemble des sources, le harcèlement prend le plus souvent naissance — et s'accélère — dans les espaces en ligne. Les entrevues identifient de façon répétée les médias sociaux comme le principal vecteur, soulignant leur rôle dans la diffusion de la désinformation, dans les attaques personnelles et les menaces, et dans le transfert des conflits vers des confrontations en personne.

Par la suite, le harcèlement se manifeste fréquemment dans les lieux où le gouvernement local est le plus visible et accessible : les réunions du conseil, les installations municipales et les espaces communautaires du quotidien. La recherche fait état de nombreux exemples de confrontations publiques, de courriels hostiles et de perturbations de réunions, souvent attribuables à un nombre restreint de personnes persistantes et fortement hostiles, et parfois à des groupes organisés mobilisés autour de dossiers tels que le zonage, l'application des règlements ou même des positions politiques partisans.

L'escalade suit généralement des schémas reconnaissables. Ce qui peut commencer par des insultes individuelles ou des commentaires dégradants — souvent publiés en ligne — peut évoluer vers de la diffamation, de fausses

accusations et un ciblage soutenu qui nuit à la réputation et décourage la participation future à la vie publique. Dans certains cas, le harcèlement devient explicitement fondé sur l'identité : les données font état de remarques sexistes, liées à l'apparence ou xénophobes, visant particulièrement les femmes et les élus issus de l'immigration.

Des formes d'escalade plus graves, bien qu'elles ne constituent pas l'expérience quotidienne de tous, ont également été relevées, notamment des menaces et de l'intimidation physique, comme le fait d'être empêché de partir ou encerclé. Le résumé des témoignages issus du sondage indique aussi que, dans les cas les plus sérieux, **le harcèlement peut s'étendre aux membres de la famille**, ce qui accroît considérablement la peur et le stress et augmente l'importance d'une réponse appropriée.

Enfin, les données soulignent que le harcèlement ne relève pas uniquement d'une opposition « public contre conseil ». Il peut également se manifester **entre membres du conseil et entre élus et personnel**, évoluant au delà des désaccords politiques vers des attaques personnelles et des campagnes de dénigrement, créant des dysfonctionnements internes difficiles à résoudre par des moyens informels.

Key Findings

The gap between rules and use

A central finding across sources is not simply that rules are absent, but that rules, processes, and enforcement capacity are unevenly understood and inconsistently applied, particularly under pressure. Interviews describe enforcement gaps even where codes exist. Self-policing can fail when councils are expected to act as both “judge and jury,” especially in high-conflict environments where sanctioning a colleague can trigger backlash or be perceived as politicized.

Where clear procedures and response protocols are missing, officials describe feeling left alone to manage unreasonably aggressive situations, with limited confidence that consequences will follow for repeat offenders. While this is not the norm, it is imperative that we address this gap before the situation progresses too far.

This “rules-to-reality” gap is exactly why symposium priorities repeatedly described the need to strengthen the full chain of governance controls, including:

- **clearer rules** on acceptable behaviour for the public, staff, and council;
- **chair training and meeting procedures training** (so meetings can be run consistently even when conflict escalates);
- **standardized codes of conduct and complaint processes**, paired with an outside body to investigate and enforce (so enforcement does not “land in council’s lap”); and
- **stronger sanctioning tools** (including discussion of injunction-style options) to ensure repeated harm has credible consequences.

In short, the shared message is that having a code is not enough. The sector needs consistent support, practical “how-to” procedures, and credible enforcement mechanisms that are workable in both low-conflict and high-conflict environments.



Constatations clés

L'écart entre les règles et leur application

Un constat central de l'ensemble des sources n'est pas tant l'absence de règles, mais plutôt le fait que celles-ci, ainsi que les processus et les capacités d'application, sont comprises de manière inégale et appliquées de façon incohérente, surtout en situation de pression. Les entrevues font état de lacunes d'application même lorsque des codes de déontologie existent. L'autorégulation peut échouer lorsque les conseils doivent agir à la fois comme « juge et partie », en particulier dans des environnements hautement conflictuels où sanctionner un collègue peut susciter des réactions négatives ou être perçu comme une décision politisée.

Lorsque des procédures claires et des protocoles d'intervention font défaut, les élus indiquent se sentir laissés seuls face à des situations d'agressivité excessive, avec peu de confiance dans le fait que des conséquences seront imposées aux récidivistes. Bien que ce ne soit pas la norme, il est impératif de combler cet écart avant que les situations ne s'aggravent.

Cet écart entre les règles et la réalité explique pourquoi les priorités du Symposium mettent

l'accent sur le renforcement de l'ensemble des mécanismes de gouvernance, notamment :

- **des règles plus claires** quant aux comportements acceptables pour le public, le personnel et les conseils;
- **une formation renforcée** pour les présidents de séance et sur les procédures de réunion, afin d'assurer une gestion cohérente même en situation de conflit;
- **des codes de déontologie et des processus de plainte normalisés**, accompagnés d'un organisme externe chargé de l'enquête et de l'application, afin que l'application ne repose pas exclusivement sur le conseil;
- **des outils de sanction plus robustes** — y compris l'examen d'options de type injonction — afin que les comportements répétés entraînent des conséquences crédibles.

En résumé, le message commun est clair : disposer d'un code ne suffit pas. Le secteur a besoin d'un soutien cohérent, de procédures pratiques et de mécanismes d'application crédibles, adaptés tant aux contextes de faible que de forte conflictualité.

Key Findings

Support and capacity constraints

The evidence also points to simple operational truth: many local governments do not have the internal legal, procedural, communications, or well-being capacity to respond confidently when harassment escalates. The research highlighted limited access to timely procedural guidance, legal support, well-being supports, and clear reporting and response pathways.

These gaps are not only felt by local elected officials. Stakeholders also noted significant mental health impacts for local administrators, provincial elected officials, and provincial employees from interacting with distressed residents. This contributes to burnout, absenteeism, and reduced effectiveness. In this context, standard supports are often insufficient, especially for individuals facing sustained harassment that requires trauma-informed responses.

Because capacity differs across communities, **shared supports and scalable infrastructure** were emphasized, including:

- access to experts;
- a provincial portal/dashboard for codes, bylaws, and policies (to reduce fragmentation and improve usability); and
- mandatory, in-person training in the language of choice, including pre- and post-election learning to build baseline competency early and refresh it over time.

The overall takeaway is that harassment is not only an interpersonal problem, but also a **capacity and systems problem**. Officials are asking for clearer expectations, stronger and more consistent processes, and practical supports that make it easier to respond early, respond consistently, and avoid leaving any community or individual to manage escalating situations alone.

It is common for provincial governments across Canada to describe local governments as independent governments that should be able to manage their own internal affairs. Commonly, this narrative is used to explain why provincial governments are requiring more or different compliance from local governments without accompanying resources to adapt to this change.

While it is true that local governments are governments, they are not independent in the same sense that provincial governments or the federal government are independent. Local governments have no standing under the Canadian constitution. They are created and controlled by provincial legislation. Their revenue is, for the most part, determined by provincial legislation. In other words, the province directly or indirectly decides what local governments are allowed to do, how they operate, and what money they have to do so.

It is widely accepted as best practice to give local governments as much autonomy as possible to meet local needs and circumstances. However, that best practice also calls on the higher order of government to provide the necessary authority and resources to do the job. This conversation is still developing in New Brunswick and while this report addresses harassment and intimidation within the local government sector, it is impossible to do so without acknowledging that, as in most Canadian jurisdictions, local governments have neither the authority nor the resources to adequately address their current responsibilities.

Constatations clés

Contraintes liées au soutien et à la capacité

Les données mettent également en évidence une réalité opérationnelle fondamentale : de nombreux gouvernements locaux ne disposent pas des capacités internes — juridiques, procédurales, en matière de communication ou de bien être — pour réagir efficacement lorsque le harcèlement s'intensifie. Les recherches soulignent un accès limité à des conseils procéduraux en temps opportun, à un soutien juridique, à des ressources en matière de bien être et à des mécanismes clairs de signalement et d'intervention.

Ces lacunes ne concernent pas uniquement les élus municipaux. Les intervenants ont également fait état d'impacts importants sur la santé mentale des administrateurs locaux, des élus provinciaux et des employés provinciaux en interaction régulière avec des citoyens en détresse. Cela contribue à l'épuisement professionnel, à l'absentéisme et à une baisse d'efficacité. Dans ce contexte, les mesures de soutien courantes sont souvent insuffisantes, en particulier pour les personnes confrontées à un harcèlement soutenu nécessitant des approches sensibles aux traumatismes.

Étant donné que la capacité varie d'une collectivité à l'autre, l'importance de **mécanismes de soutien partagés et évolutifs** a été soulignée, notamment :

- **l'accès à des experts**, afin d'offrir des conseils spécialisés rapidement et de manière cohérente;
- **un portail ou tableau de bord provincial** regroupant les codes, règlements et politiques, afin de réduire la fragmentation et d'améliorer l'accessibilité;
- **une formation obligatoire en personne**, dans la langue officielle de choix, incluant un apprentissage avant et après les élections afin de développer des compétences de base dès le départ et de les actualiser au fil du temps.

Le principal enseignement est que le harcèlement ne constitue pas uniquement un problème interpersonnel, mais également **un enjeu de capacité et de systèmes**. Les élus demandent des attentes plus claires, des processus plus solides et cohérents, ainsi que des soutiens pratiques leur permettant d'intervenir rapidement, de façon uniforme et sans être laissés seuls face à des situations en escalade.

Il est courant que les gouvernements provinciaux au Canada décrivent les gouvernements locaux comme des entités autonomes capables de gérer leurs affaires internes. Ce discours est souvent utilisé pour expliquer pourquoi les provinces imposent des exigences accrues sans fournir les ressources nécessaires pour y répondre.

Or, bien que les gouvernements locaux soient des ordres de gouvernement, ils ne sont pas indépendants au même sens que les gouvernements provinciaux ou fédéral. Ils n'ont aucun statut dans la Constitution canadienne. Ils sont créés et encadrés par des lois provinciales, lesquelles déterminent également, dans une large mesure, leurs sources de revenus. Autrement dit, la province décide directement ou indirectement des pouvoirs, du fonctionnement et des ressources financières des gouvernements locaux.

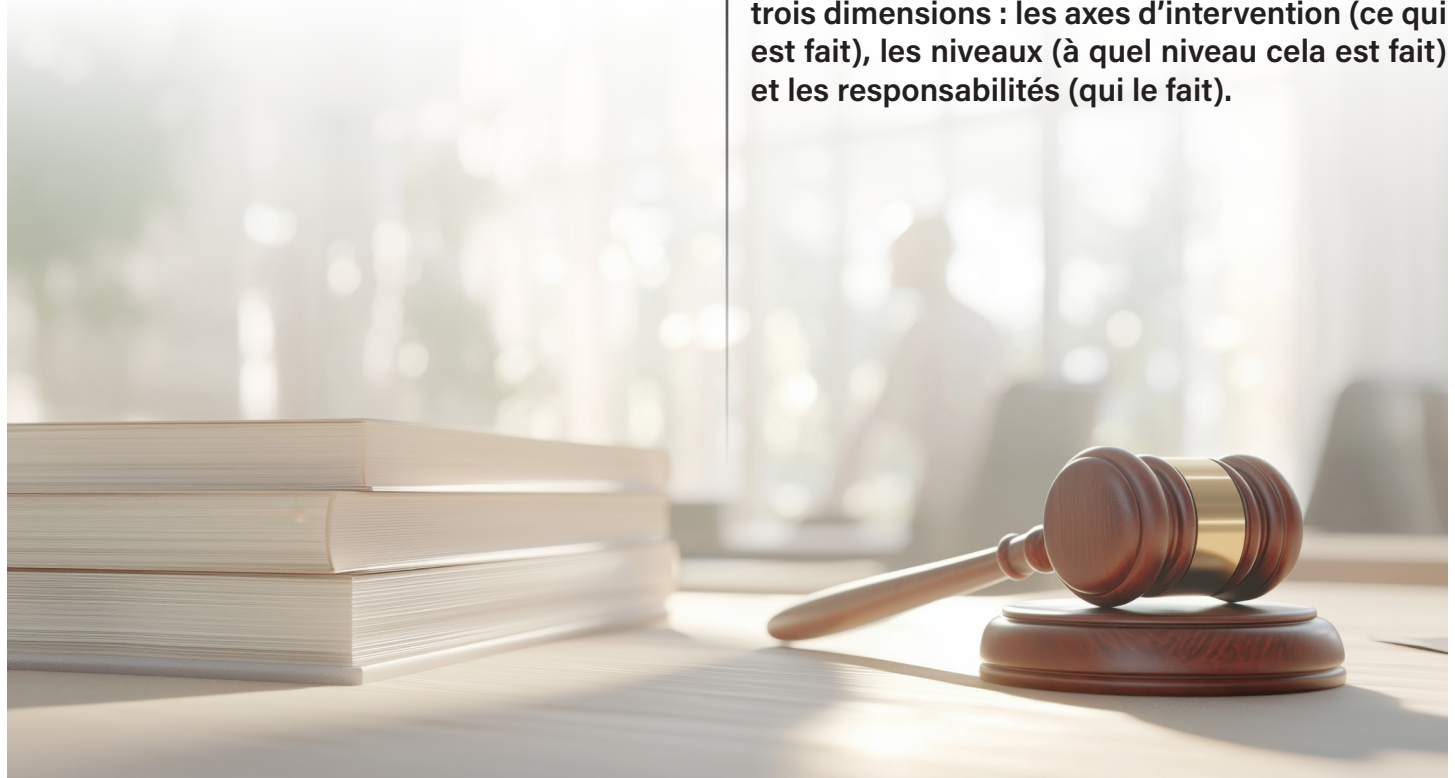
Il est largement reconnu comme pratique exemplaire d'accorder aux gouvernements locaux une grande autonomie afin de répondre aux besoins et aux réalités locales. Toutefois, cette autonomie suppose également que le palier de gouvernement supérieur fournisse les pouvoirs et les ressources nécessaires à l'exercice de ces responsabilités. Cette discussion est toujours en évolution au Nouveau Brunswick, et bien que le présent rapport porte sur le harcèlement et l'intimidation dans le secteur municipal, il est impossible d'ignorer que, comme dans la plupart des administrations canadiennes, les gouvernements locaux ne disposent pas toujours de l'autorité ni des ressources nécessaires pour assumer pleinement leurs responsabilités actuelles.

Strategic Framework

Operating Model

The recommendations in this strategy are organized as an “operating model” because harassment and intimidation are not a single-policy problem. What participants described across the survey, Symposium priorities, and interviews is a pattern that moves across settings (online, meetings, community spaces) and across roles (elected officials, staff, and partners). A useful framework therefore has to do more than list actions: it must show **how actions connect, who owns what, and where to intervene** so that prevention, response, and recovery reinforce one another.

Appendix A: List of Recommendations provides a visual map, called the Recommendations Map, structured by organizing actions along **three dimensions: streams (what gets done?), tiers (at what level does it get done?) and ownership (who gets it done?)**



Modèle opérationnel

Les recommandations de cette stratégie sont organisées selon un « modèle opérationnel », puisque le harcèlement et l’intimidation ne constituent pas un problème pouvant être résolu par une seule politique. Ce que décrivent les participants dans les sondages, les priorités du Symposium et les entrevues est un phénomène qui traverse les contextes - en ligne, en réunion et dans les espaces communautaires - ainsi que les rôles - élus, personnel et partenaires. Un cadre pertinent doit donc faire plus qu’énumérer des actions : il doit démontrer **comment elles s’articulent, qui en est responsable et où intervenir** afin que la prévention, l’intervention et le rétablissement se renforcent mutuellement.

L’annexe A (*Liste des recommandations*) présente une cartographie visuelle - appelée « carte des recommandations » - qui organise les actions selon **trois dimensions : les axes d’intervention (ce qui est fait), les niveaux (à quel niveau cela est fait) et les responsabilités (qui le fait).**

Cadre stratégique

First dimension: the “streams” of intervention (Have / Know / Use)

Under this dimension, the recommendations are grouped interventions into three practical streams that reflect how change actually happens:

- **Standards & Clarity (“Have the Rules”):** establishing clear expectations, minimum standards, and practical templates so local governments and partners are not improvising under pressure. As seen in Appendix A, this includes actions like adopting clear meeting protocols, establishing venue-specific policies, and ensuring consistent design and application of bylaws and policies.
- **Training & Capacity (“Know the Rules”):** building the competence and confidence to apply the rules well, especially in-the-moment. Recommendations emphasize role-based training, such as meeting management, de-escalation, and difficult conversations, online modules for local government roles, and ongoing professional development.
- **Enforcement & Delivery (“Use the Rules”):** ensuring there are credible, consistent ways to respond when harassment occurs, including complaint pathways, follow-up systems, appropriate escalation, and stronger sanctioning and enforcement options.

This “Have / Know / Use” structure matters because it prevents a common issue: building policy without training or offering training without credible follow-through. The model makes clear that sustainable progress requires all three streams working together.

Première dimension : les axes d'intervention (Avoir / Connaître / Utiliser)

Dans cette dimension, les recommandations sont regroupées en trois axes pratiques qui reflètent la manière dont le changement se concrétise réellement :

- **Normes et clarté (« Avoir les règles »)** - établir des attentes claires, des normes minimales et des modèles pratiques afin que les gouvernements locaux et leurs partenaires ne soient pas contraints d'improviser sous pression. Cela inclut, par exemple, l'adoption de protocoles de réunion clairs, l'établissement de politiques propres aux lieux et l'application cohérente des règlements et politiques.
- **Formation et capacité (« Connaître les règles »)** - renforcer les compétences et la confiance nécessaires pour appliquer efficacement les règles, notamment dans l'action. Les recommandations mettent l'accent sur des formations adaptées aux rôles (gestion des réunions, désescalade, conversations difficiles), des modules en ligne pour les fonctions municipales et un perfectionnement professionnel continu
- **Application et mise en œuvre (« Utiliser les règles »)** - garantir des mécanismes crédibles et cohérents pour intervenir en cas de harcèlement, y compris des processus de plainte, des mécanismes de suivi, des voies d'escalade appropriées et des options renforcées de sanction et d'application.

Cette structure « Avoir / Connaître / Utiliser » est essentielle, car elle évite un problème fréquent : adopter des politiques sans offrir de formation, ou offrir de la formation sans mécanismes d'application crédibles. Elle démontre que des progrès durables nécessitent l'intégration des trois axes.

Strategic Framework

Second dimension: the “tiers” of action (Systemic / Operational / Support to Individuals)

The recommendations also recognize that harassment must be addressed at different levels:

- **Systemic** actions shape the overall environment and “rules of the road.” For example, partnering on a civility campaign, adopting minimum standards, clarifying oversight roles, and addressing legislative or enforcement gaps.
- **Operational** actions are what local governments and partners need to do consistently in practice like meeting procedures, de-escalation training, engagement and communications strategies, formal complaint and follow-up systems, and risk assessment tools.
- **Support to individuals** recognizes that even with better rules and better training, people will still be harmed and need accessible supports. The Recommendations includes measures such as broadening Employee Assistance Plans or creating an equivalent to support elected members of Council as they are not employees and wellness supports for those who have been harassed and developing well-being tools and peer networks.

This tiering is essential because it ensures the strategy does not default to only “system fixes” (which can take time) or only “individual coping” (which places the burden on targets of harassment). It builds an approach that can prevent harm, manage harm, and support recovery.

Deuxième dimension : les niveaux d'intervention (systémique / opérationnel / soutien aux personnes)

Les recommandations reconnaissent également que le harcèlement doit être abordé à différents niveaux :

- **Actions systémiques** Elles façonnent l'environnement général et les « règles du jeu ». Par exemple : collaborer à une campagne de civilité, adopter des normes minimales, clarifier les rôles de surveillance et combler les lacunes législatives ou en matière d'application.
- **Actions opérationnelles** Ce sont les mesures que les gouvernements locaux et leurs partenaires doivent appliquer de façon constante dans la pratique : procédures de réunion, formation en désescalade, stratégies d'engagement et de communication, systèmes formels de plaintes et de suivi, et outils d'évaluation des risques.
- **Soutien aux personnes** Il reconnaît que, même avec de meilleures règles et une meilleure formation, des personnes subiront encore des préjudices et auront besoin de soutiens accessibles. Les recommandations comprennent des mesures telles que l'élargissement des programmes d'aide aux employés — ou la création d'un équivalent pour soutenir les membres du conseil, puisqu'ils ne sont pas des employés — ainsi que des soutiens au bien être pour les personnes ayant subi du harcèlement, et le développement d'outils de mieux être et de réseaux de pairs.

Cette structuration est essentielle, car elle garantit que la stratégie ne se limite pas uniquement aux « solutions systémiques » (qui peuvent prendre du temps) ni uniquement aux « mécanismes individuels d'adaptation » (qui placent le fardeau sur les personnes ciblées). Elle établit une approche capable de prévenir les préjudices, de gérer les situations de harcèlement et de soutenir le rétablissement.

Cadre stratégique

Third dimension: shared ownership across actors (Local Governments / Associations / Provincial Government)

Finally, the recommendations are explicit that effective action cannot sit with local governments alone. It organizes recommendations by who is best positioned to lead and sustain them:

- **Local governments** are where harassment is experienced most directly and where day-to-day operational control exists. Meeting protocols, venue-specific policies, leadership tone, staff and council training, complaint systems, and communications practice all fall under local government control.
- **Associations** are positioned to coordinate consistency and scale. Professional development models, templates and best-practice supports, peer networks, online dashboards, and coordination with law enforcement on risk/threat tools are best placed with the associations
- **Provincial government** has the enabling and standard-setting levers. Mandatory governance training, Codes of Conduct requirements, clarity on enforcement roles, support for victims, data tracking (e.g., vacancies), and consideration of stronger legislative tools and support capacity where needed are key areas for provincial government action.

Put together, these three dimensions create a practical logic for implementation: **every recommendation can be located in the model** (stream × tier × lead actor), which helps ensure the strategy is coherent rather than a set of disconnected ideas.

Troisième dimension : une responsabilité partagée

Les recommandations précisent également que des mesures efficaces ne peuvent pas reposer uniquement sur les gouvernements locaux. Elles organisent les recommandations selon l'acteur le mieux placé pour les diriger et les maintenir :

- **Gouvernements locaux** C'est à ce niveau que le harcèlement est vécu le plus directement et où se trouve le contrôle opérationnel quotidien. Les protocoles de réunion, les politiques propres aux lieux, le ton donné par le leadership, la formation du personnel et du conseil, les systèmes de plaintes et de suivi, ainsi que les pratiques de communication relèvent tous du gouvernement local.
- **Associations municipales** Elles sont bien placées pour assurer la cohérence et l'échelle. Les modèles de perfectionnement professionnel, les gabarits et outils de pratiques exemplaires, les réseaux de pairs, les tableaux de bord en ligne et la coordination avec les services policiers pour les outils d'évaluation des risques et des menaces relèvent idéalement des associations.
- **Gouvernement provincial** Il détient les leviers habilitants et les mécanismes d'établissement de normes. La formation obligatoire en gouvernance, les exigences liées aux codes de déontologie, la clarté des rôles en matière d'application, le soutien aux victimes, le suivi des données (p. ex. les vacances de postes), ainsi que l'examen d'outils législatifs plus robustes et du renforcement des capacités là où c'est nécessaire sont des domaines clés d'intervention provinciale.

Ensemble, ces trois dimensions créent une logique pratique de mise en œuvre : **chaque recommandation peut être située dans le modèle** (volet × niveau × acteur responsable), ce qui permet d'assurer que la stratégie demeure cohérente plutôt qu'un ensemble d'idées isolées.

Strategic Framework

Roles and shared responsibility

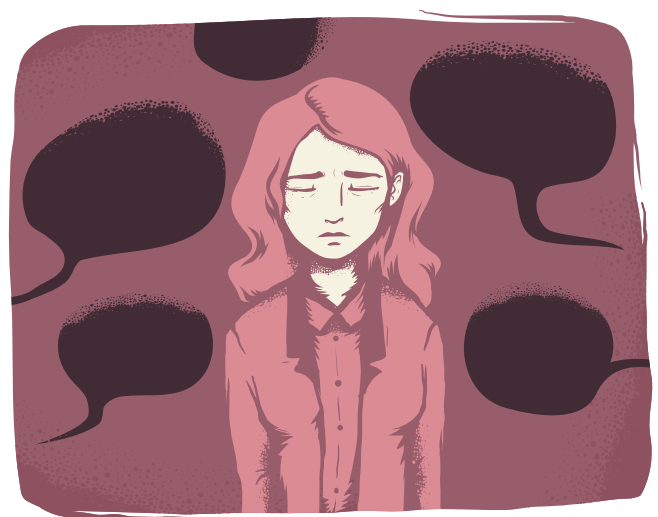
Because harassment and intimidation cross boundaries - online and offline, council and community, individual and institutional - responses must also be shared. The Recommendations frame shared responsibility not in terms of vague partnership language, but as a division of labour that reflects real authority, capacity, and proximity to the problem.

Local governments are responsible for the day-to-day operating conditions of local governance. They set expectations in council chambers and municipal facilities, model behavioural norms through mayor/CAO leadership, and implement practical systems such as meeting protocols, role clarity supports, training participation, and complaint and follow-up processes.

Municipal associations act as the sector's coordinating backbone. They reduce fragmentation by maintaining templates and best-practice guidance, delivering training (online and in-person), building peer networks, supporting member wellbeing tools, and curating resources through an online dashboard. They also convene partnerships with law enforcement and provincial government to develop shared tools such as risk/threat assessments that most individual communities cannot build alone.

Provincial government enables consistency, credibility, and scale where local capacity varies. Appendix A emphasizes provincial roles such as mandatory training on roles and good governance practice, support for minimum standard Codes of Conduct, clarity on enforcement roles, addressing small/large community capacity gaps, building support capacity, and exploring stronger legislative tools (including lessons identified from the recent Quebec anti-harassment legislation).

In other words, local governments should not be left to solve this alone, but they also cannot wait for system reform to begin improving day-to-day safety and governance. The three-dimensional framework is designed to support both realities: immediate practical action at the local level, coordinated support and capacity through associations, and enabling consistency and credibility through provincial levers.



Cadre stratégique

Rôles et responsabilité partagée

Comme le harcèlement et l'intimidation franchissent les frontières - en ligne et hors ligne, entre le conseil et la collectivité, entre les individus et les institutions - les réponses doivent elles aussi être partagées. Les recommandations définissent la responsabilité partagée non pas comme un partenariat vague, mais comme une répartition du travail qui reflète l'autorité réelle, la capacité et la proximité du problème.

Gouvernements locaux

Elles sont responsables des conditions opérationnelles quotidiennes de la gouvernance locale. Elles établissent les attentes dans la salle du conseil et dans les installations municipales, modèlent les normes de comportement par le leadership du maire et du DG, et mettent en œuvre des systèmes pratiques tels que les protocoles de réunion, les outils de clarification des rôles, la participation à la formation, ainsi que les processus de plaintes et de suivi.

Associations municipales

Elles agissent comme l'ossature de coordination du secteur. Elles réduisent la fragmentation en maintenant des gabarits et des guides de pratiques exemplaires, en offrant de la formation (en ligne et en personne), en développant des réseaux de pairs, en soutenant les outils de mieux être des membres et en organisant des ressources dans un tableau de bord en ligne. Elles rassemblent également des partenariats avec les services policiers et le gouvernement provincial pour élaborer des outils communs — comme les évaluations des risques et des menaces — que la plupart des collectivités ne peuvent pas développer seules.

Gouvernement provincial

Il assure la cohérence, la crédibilité et l'échelle lorsque la capacité locale varie. L'annexe A met en évidence les rôles provinciaux tels que la formation obligatoire sur les rôles et les pratiques de bonne gouvernance, le soutien aux codes de déontologie établissant des normes minimales, la clarté des rôles en matière d'application, la réduction des écarts de capacité entre petites et grandes collectivités, le renforcement des capacités de soutien, et l'examen d'outils législatifs plus robustes (y compris les leçons tirées de la récente législation québécoise contre le harcèlement).

En d'autres termes, les gouvernements locaux ne devraient pas être laissées à elles mêmes pour résoudre ce problème, mais elles ne peuvent pas non plus attendre une réforme systémique pour commencer à améliorer la sécurité quotidienne et la gouvernance. Le cadre tridimensionnel est conçu pour soutenir ces deux réalités : action pratique immédiate au niveau local, soutien coordonné et renforcement des capacités par les associations, cohérence et crédibilité grâce aux leviers provinciaux.

Recommendations

The recommendations are structured to reflect what the **Recommendations Map** makes explicit: effective action requires **multiple actors** (local governments, associations, and provincial government) working across **three intervention streams** (“Have the Rules,” “Know the Rules,” “Use the Rules”) and across **different levels of action** (systemic change, operational practice, and support to individuals). In other words, the strategy is not a single program or a single policy, it's a coordinated set of measures that reinforce one another.

Local Governments \ Gouvernements locaux

Local governments are where harassment is experienced most directly and where day-to-day governance happens, so local action focuses on making council and local operations safer, more predictable, and more resilient.

Have the Rules (Standards & clarity)

The recommendations emphasize that local governments need clear, visible expectations that apply in the settings where harassment occurs. That starts with adopting **clear meeting protocols** so councils have predictable procedures for maintaining order and addressing disruptive behaviour. It also includes developing **specific harassment policies for municipal facilities**, recognizing that “different venues have different types of possible interactions” and that one approach will not fit every setting (for example, interactions at the service counter are different from in a public meeting). The recommendations also identify a more formal tool in this stream: considering **a bylaw on harassment of council and staff or the inclusion of harassment in their Code of Conduct**, paired with an emphasis on **consistency in the design and application of bylaws and policies** so expectations are clear and defensible.

A particularly practical “rules-in-action” element is also highlighted: **prominent signage in chambers and municipal venues**, using positive language to establish meeting and engagement rules. This is a straightforward way to communicate expectations and support consistent enforcement before conflict escalates.

Les gouvernements locaux sont les premiers touchés par le harcèlement et constituent le lieu où s'exerce la gouvernance quotidienne. L'action locale vise donc à rendre les conseils municipaux et les opérations locales plus sûrs, plus prévisibles et plus résilients.

Avoir les règles (normes et clarté)

Les recommandations soulignent que les gouvernements locaux doivent établir des attentes claires et visibles dans les contextes où le harcèlement se manifeste. Cela commence par l'adoption de **protocoles de réunion clairs** afin que les conseils disposent de procédures prévisibles pour maintenir l'ordre et gérer les comportements perturbateurs. Cela comprend également **l'élaboration de politiques de harcèlement propres aux installations municipales**, en reconnaissant que « différents lieux entraînent différents types d'interactions possibles » et qu'une approche unique ne convient pas à toutes les situations (par exemple, les interactions au comptoir de service diffèrent de celles lors d'une réunion publique).

Les recommandations prévoient aussi un outil plus formel dans cet axe : envisager l'adoption d'un **règlement sur le harcèlement visant le conseil et le personnel, ou l'intégration explicite du harcèlement dans le code de conduite**, accompagné d'un souci de **cohérence dans la conception et l'application des règlements et des politiques** afin que les attentes soient claires et défendables.

Un élément particulièrement pratique de « règles en action » est également mis en évidence : **l'affichage de signalisation bien visible dans les salles du conseil et les installations municipales**, utilisant un langage positif pour établir les règles de réunion et de participation. Il s'agit d'un moyen simple de communiquer les attentes et de favoriser une application cohérente avant que les conflits ne s'intensifient.

Recommandations

Les recommandations sont structurées de manière à refléter ce que la cartographie des recommandations rend explicite : une action efficace exige la mobilisation de plusieurs acteurs (gouvernements locaux, associations municipales et gouvernement provincial), agissant à travers trois axes d'intervention (« Avoir les règles », « Connaître les règles », « Utiliser les règles ») et à différents niveaux d'action (changement systémique, pratiques opérationnelles et soutien aux personnes).

Know the Rules (Training & capacity)

The recommendations then shift from “having” rules to ensuring people “know them” and can apply them in the moment. For local governments, that includes **training for council and staff on de-escalation** and **training on managing difficult conversations**, which consistently came up as essential for handling tense interactions without escalating them further. It also includes **meeting management training** (so chairs and councils can keep meetings on track when they become disruptive) and **role clarity training and support** for elected officials and staff, reinforcing appropriate boundaries and expectations.

Beyond “one-and-done” training, the recommendations call for **ongoing professional development for elected officials and staff** and **internal training on policy implementation** recognizing that policy is only useful if people know how it works, when to use it, and how to document decisions.

Use the Rules (Enforcement & delivery)

Local governments also need credible, repeatable ways to follow through. The recommendations highlight **formal complaint and follow-up systems** as an operational foundation. It also identifies the importance of **leadership from the Mayor and CAO on tone and behaviour** because consistent enforcement and cultural norms depend heavily on leadership modelling and willingness to intervene.

Finally, the recommendations recognize that enforcement and response are not only procedural, they are also communicative. It includes **engagement and communications strategies and implementation** as part of the operational response, acknowledging that misinformation and public misunderstanding can intensify harassment and that proactive communications can help reduce escalation.

Connaître les règles (formation et capacité)

Les recommandations passent ensuite de la mise en place des règles à la nécessité de s'assurer que les personnes les comprennent et sont en mesure de les appliquer en situation réelle. Pour les gouvernements locaux, cela comprend **une formation pour les élus et le personnel sur la désescalade** ainsi que sur **la gestion des conversations difficiles**, éléments systématiquement identifiés comme essentiels pour gérer les interactions tendues sans les aggraver.

Cela inclut également une formation sur la **gestion des réunions** (afin que les présidents et les conseils puissent maintenir le bon déroulement des séances lorsqu'elles deviennent perturbées), ainsi qu'une formation et un soutien en **matière de clarification des rôles** pour les élus et le personnel, afin de renforcer les limites et les attentes appropriées.

Au-delà des formations ponctuelles, les recommandations prévoient un perfectionnement professionnel continu pour les élus et le personnel, ainsi qu'une formation interne sur la mise en œuvre des politiques, reconnaissant qu'une politique n'est utile que si les personnes comprennent son fonctionnement, savent quand l'utiliser et comment documenter les décisions.

Utiliser les règles (application et mise en œuvre)

Les gouvernements locaux doivent également disposer de mécanismes crédibles et reproductibles pour assurer le suivi. Les recommandations mettent en évidence l'importance de **systèmes formels de traitement des plaintes et de suivi**, qui constituent une base opérationnelle essentielle.

Elles soulignent également le rôle du **leadership des maires et des administrateurs en chef (DG) en matière de ton et de comportement**, puisque l'application cohérente des règles et l'établissement de normes culturelles reposent largement sur l'exemplarité et la volonté d'intervention des dirigeants.

Enfin, les recommandations reconnaissent que l'application des règles et la réponse aux incidents ne sont pas uniquement procédurales, mais aussi communicationnelles. Elles incluent donc des **stratégies d'engagement et de communication dans la réponse opérationnelle**, reconnaissant que la désinformation et les malentendus du public peuvent aggraver les situations et qu'une communication proactive peut en limiter l'escalade.

Recommendations

Local Governments \ Gouvernements locaux

Support to individuals (Support and recovery)

While much of the local government role is operational, the recommendations also acknowledge that harassment creates real personal harm. For local governments, support-to-individuals actions include **broadening Employee Assistance Programs or equivalent to include wellness support for employees and elected officials** who have been harassed.

Soutien aux personnes (soutien et rétablissement)

Bien qu'une grande partie du rôle des gouvernements locaux soit opérationnelle, les recommandations reconnaissent que le harcèlement entraîne des préjudices personnels réels. Les mesures de soutien aux personnes comprennent **l'élargissement des programmes d'aide aux employés – ou d'équivalents – afin d'inclure un soutien au bien être pour les employés et les élus** ayant subi du harcèlement.

Associations \ Associations

The recommendations position associations as the sector's "backbone" for coordination and scaling. They help reduce fragmentation, ensure consistency, and provide supports that individual cities, towns, villages, and rural communities cannot build alone.

Systemic and operational coordination

Associations are identified as key partners in a civility campaign, reflecting the need to reset norms and strengthen public expectations across the sector. They are also tasked with supporting professional development models, including coordinating, scheduling, and delivering training online and in person.

The recommendations are also clear about standardization tools: associations should support adoption of minimum standard Codes of Conduct with training and templates, maintain templates for best practices and regulatory supports, and create and maintain an online dashboard to curate best practices and templates so local governments can find and use consistent resources quickly.

Associations also have a specific operational role in capacity-building through online training modules for local roles and regular in-person events addressing civility within or alongside existing meetings, essential for ongoing learning and peer exchange rather than one-time interventions.

Les recommandations positionnent les associations comme la « colonne vertébrale » de la coordination et de la mise à l'échelle à l'échelle sectorielle. Elles contribuent à réduire la fragmentation, à assurer la cohérence et à offrir des soutiens que les collectivités ne peuvent pas développer individuellement.

Coordination systémique et opérationnelle

Les associations sont identifiées comme des partenaires clés dans une campagne de civisme visant à rétablir les normes et à renforcer les attentes du public dans l'ensemble du secteur. Elles sont également chargées de soutenir les modèles de perfectionnement professionnel, notamment la coordination, la planification et la prestation de formations en ligne et en personne.

Les recommandations sont explicites quant aux outils de normalisation : les associations devraient soutenir l'adoption de codes de conduite conformes à des normes minimales, avec formations et modèles, maintenir des gabarits de pratiques exemplaires et d'outils réglementaires, et créer un tableau de bord en ligne pour regrouper ces ressources afin de permettre aux gouvernements locaux d'y accéder facilement et de les utiliser de façon cohérente.

Elles jouent aussi un rôle opérationnel important dans le renforcement des capacités, notamment par le développement de modules de formation en ligne

Recommandations

Associations \ Associations

Support to individuals and practical resilience

The recommendations identify supports that directly address lived experience. Recognizing the central role of online harassment, associations should provide social media training to help individual elected officials manage the impact on their lives. They should also develop peer networks to support elected officials and staff in responding to harassment and support members in developing well-being tools for victims.

Advocacy and enabling functions

The recommendations further describe associations as advocates for system clarity and capacity. This includes advocating for clarity on enforcement roles between the Department of Environment and Local Government and the Local Governance Commission, as well as advocacy for greater and more direct staff support from the province for local governments.

Safety partnerships

Finally, associations have a clear role in coordinating with public safety partners: the recommendations call on associations to work with law enforcement to develop risk/threat assessment tools, strengthening the ability of local governments to respond consistently when risks become serious.



adaptés aux rôles municipaux et par l'organisation d'activités régulières en personne portant sur la civilité, intégrées ou complémentaires aux rencontres existantes, afin de favoriser un apprentissage continu et des échanges entre pairs.

Soutien aux personnes et résilience pratique

Les recommandations identifient également des soutiens visant directement l'expérience vécue. Reconnaisant le rôle central du harcèlement en ligne, les associations devraient offrir des formations sur les médias sociaux pour aider les élus à gérer les répercussions sur leur vie personnelle.

Elles devraient aussi développer des réseaux de pairs pour soutenir les élus et le personnel dans leurs réponses au harcèlement, et appuyer leurs membres dans la mise en place d'outils de bien être pour les personnes touchées.

Fonctions de représentation et d'habilitation

Les recommandations décrivent également les associations comme des porte parole en faveur d'une plus grande clarté systémique et d'un renforcement des capacités. Cela inclut la promotion d'une clarification des rôles en matière d'application entre le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et la Commission de gouvernance locale, ainsi que la défense d'un soutien accru et plus direct du gouvernement provincial aux administrations locales.

Partenariats en matière de sécurité

Enfin, les associations ont un rôle clair de coordination avec les partenaires responsables de la sécurité publique. Les recommandations les invitent à collaborer avec les services policiers afin de développer des outils d'évaluation des risques et des menaces, renforçant ainsi la capacité des gouvernements locaux à réagir de manière cohérente lorsque les situations deviennent graves.

Recommendations

Provincial Government

The recommendations position the provincial government as the primary “enabler” of consistency and credibility such as setting minimum standards, clarifying oversight, and addressing enforcement and capacity gaps that local governments and associations cannot solve alone.

Systemic levers.

On the systemic level, the recommendations call for the provincial government to provide mandatory training on roles and good governance practice, a call supported by the associations and the Governance Commission. The province is also called upon to partner with associations and local governments on a civility campaign. Recommendations also emphasize the need to track and report on civility and Code of Conduct violations annually to strengthen the evidence base and accountability for sector health.

A key systemic recommendation is to provide clarity on the role of the Department of Environment and Local Government and the Local Governance Commission in enforcement, reflecting the repeated concern that unclear oversight undermines consistent application and credible consequences.

Operational supports and capacity-building

Operationally, the recommendations call for the provincial government to include harassment and discrimination in the requirements for municipal Codes of Conduct, work with local governments on pre- and post-election training and campaign, and recognition that capacity gaps across the four types of local governments in New Brunswick mean training and templates cannot be one-size-fits-all. The recommendations also address specific needs for active mediation support for local governments facing internal harassment or conduct challenges. Support designed to bring the parties to a shared resolution is critical if Councils are to move beyond the disagreements that lead to conduct complaints.

It also identifies concrete policy tools, including adopting key lessons from Quebec legislation (e.g., fines, injunctions) and strengthening support and support capacity for the municipal sector. There continues to be a gap in terms of the amount of technical and professional support available to municipalities since the recent restructuring. This gap showed up in this research primarily in the provision of Code of Conduct investigations. However, it is clear that more support is required in the sector as many new local governments, understandably, struggle getting their footing.

Recommendations include a specific operational item as well: a social media policy, reflecting social media’s central role as a harassment vector and the need for clear standards and guidance.

Support to individuals and safety infrastructure

The recommendations explicitly include supports for victims of harassment as a provincial responsibility. It also calls for broadening Employee Assistance Programs to include wellness supports for employees and elected officials who have been harassed.

Finally, the recommendations highlight collaboration with the RCMP, Municipal police agencies, or other partners to develop risk assessment supports for frontline staff and elected officials, reinforcing that safety planning is part of the strategy and not simply an add-on.



Recommandations

Gouvernement provincial

Les recommandations positionnent le gouvernement provincial comme le principal « habilitateur » de la cohérence et de la crédibilité, notamment par l'établissement de normes minimales, la clarification des rôles de surveillance et la résolution des lacunes en matière d'application et de capacité.

Leviers systémiques

À l'échelle systémique, les recommandations demandent au gouvernement provincial de mettre en place une formation obligatoire sur les rôles et les pratiques de bonne gouvernance, appuyée par les associations et la Commission de gouvernance.

La province est également invitée à collaborer avec les associations et les gouvernements locaux à une campagne de civisme. Les recommandations insistent aussi sur la nécessité de suivre et de publier annuellement des données sur la civilité et les infractions aux codes de conduite, afin d'améliorer la base de données probantes et la reddition de comptes.

Une recommandation clé vise à clarifier le rôle du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et de la Commission de gouvernance locale en matière d'application, compte tenu des préoccupations récurrentes selon lesquelles un manque de clarté nuit à une application cohérente et à des conséquences crédibles.

Soutiens opérationnels et renforcement des capacités

Sur le plan opérationnel, il est recommandé que le gouvernement provincial intègre explicitement le harcèlement et la discrimination dans les exigences des codes de conduite municipaux, collabore avec les gouvernements locaux à la formation pré et postélectorale, et reconnaisse que les écarts de capacité entre les différents types de gouvernements locaux au Nouveau Brunswick exigent des approches adaptées.

Les recommandations répondent également au besoin de soutien en médiation active pour les gouvernements locaux confrontés à des situations de harcèlement interne ou à des conflits de conduite, afin de faciliter des solutions partagées.

Elles identifient par ailleurs des outils concrets, notamment l'adoption de mesures inspirées de la législation québécoise (comme les amendes ou injonctions), et le renforcement des capacités de soutien au secteur municipal. Il est reconnu qu'un écart persiste dans l'accès aux ressources techniques et professionnelles, particulièrement depuis la restructuration récente, un enjeu qui s'est notamment manifesté dans le domaine des enquêtes liées aux codes de conduite.

Une recommandation opérationnelle précise concerne également l'adoption d'une politique sur les médias sociaux, compte tenu de leur rôle central comme vecteur de harcèlement.

Soutien aux personnes et infrastructure de sécurité

Les recommandations incluent explicitement le soutien aux victimes de harcèlement comme responsabilité provinciale. Elles prévoient également l'élargissement des programmes d'aide aux employés afin d'inclure des soutiens au bien être pour les employés et les élus ayant subi du harcèlement.

Enfin, les recommandations soulignent l'importance de la collaboration avec la GRC, les corps policiers municipaux et d'autres partenaires afin de développer des outils d'évaluation des risques pour le personnel de première ligne et les élus, intégrant la planification de la sécurité comme une composante essentielle de la stratégie, et non comme une mesure complémentaire.

Priorities for Implementation

(Short-, Medium-, and Long-term)

These priorities translate the recommendations into a practical sequence. The time horizons are not meant to be rigid deadlines but rather indicate what should be built first to create a reliable foundation, what should be expanded and institutionalized next, and what should be enabled and sustained over the longer term. The sequencing follows the Recommendation Map's logic across actors (local governments, associations, province), across streams (Have/Know/Use), and across tiers (systemic, operational, support to individuals).

Priorités de mise en œuvre

(court, moyen et long terme)

Ces priorités traduisent les recommandations en une séquence pratique. Les horizons temporels ne constituent pas des échéances rigides, mais indiquent plutôt ce qui doit être mis en place en premier pour établir une base solide, ce qui doit ensuite être étendu et institutionnalisé, et ce qui doit être soutenu à plus long terme. Cette séquence suit la logique de la cartographie des recommandations, en tenant compte des acteurs (gouvernements locaux, associations, province), des axes d'intervention (Avoir / Connaître / Utiliser) et des niveaux d'action (systémique, opérationnel, soutien aux personnes).

**Build the
foundations
that prevent
improvisation**

**établir les bases
pour éviter
l'improvisation**

1

Short Term

Court terme

Short-term:

Build the foundations that prevent improvisation

In the short term, the goal is to ensure every local government has a basic operating capacity to respond consistently when harassment occurs, and to reduce the most common points of confusion that allow situations to escalate.

This starts locally with adopting clear meeting protocols and strengthening the practical ability to run meetings safely and predictably, including meeting management training, de-escalation training, and training on managing difficult conversations. It also includes immediate steps that clarify expectations in public spaces such as prominent signage in chambers and local government venues that sets out engagement rules using positive language.

At the same time, associations and local governments can move quickly on training delivery infrastructure: launching or expanding online training modules for roles, providing social media training to help individuals manage online harassment impacts, and holding regular in-person events that reinforce civility and shared practice.

The province's early priorities align with these foundations: establishing mandatory training on roles and good governance practice, supporting expanded Code of Conduct requirements, and beginning work with associations and local governments on pre- and post-election training and campaign supports so baseline expectations and competence are strengthened early in the cycle.

Court terme:

établir les bases pour éviter l'improvisation

À court terme, l'objectif est de s'assurer que chaque gouvernement local dispose d'une capacité opérationnelle de base lui permettant de réagir de façon cohérente lorsque des situations de harcèlement surviennent, tout en réduisant les principales zones de confusion qui favorisent l'escalade.

Cela commence au niveau local par l'adoption de protocoles de réunion clairs et par le renforcement des capacités pratiques nécessaires à la tenue de réunions sécuritaires et prévisibles, notamment par des formations sur la gestion des réunions, la désescalade et la gestion des conversations difficiles. Cela comprend également des mesures immédiates visant à clarifier les attentes dans les espaces publics, telles qu'une signalisation visible dans les salles du conseil et les installations municipales, énonçant les règles de participation en langage positif.

Parallèlement, les associations et les gouvernements locaux peuvent progresser rapidement en matière d'infrastructures de formation : lancement ou bonification de modules de formation en ligne adaptés aux rôles, offres de formation sur les médias sociaux pour aider les individus à gérer les effets du harcèlement en ligne, et organisation d'activités régulières en personne pour renforcer la civilité et les pratiques communes.

Les priorités initiales de la province s'inscrivent également dans cette logique fondatrice : mise en place d'une formation obligatoire sur les rôles et les bonnes pratiques de gouvernance, soutien à l'élargissement des exigences relatives aux codes de conduite, et amorce d'une collaboration avec les associations et les gouvernements locaux pour le développement de formations et de ressources avant et après les élections, afin d'établir dès le départ des attentes et des compétences de base solides.

**Standardize,
coordinate,
and strengthen
follow-through**

**normaliser,
coordonner et
renforcer le suivi**

2

Medium Term

Moyen terme

Medium-term:

Standardize, coordinate, and strengthen follow-through

Once foundations are in place, the medium term is about consistency and reliability, ensuring local governments are not each building their own versions of rules, templates, and response systems, and ensuring follow-through mechanisms exist beyond informal practice.

For local governments, this includes implementing formal complaint and follow-up systems, strengthening internal training on policy implementation, and improving consistency in the design and application of bylaws and policies. Local governments should also develop specific harassment policies for their facilities, reflecting the report's point that "different venues have different interactions" and one-size policies do not work across settings.

Associations play a central coordinating role in the medium term by maintaining and scaling the tools local governments need. These include supporting adoption of minimum standard Codes of Conduct with training and templates, maintaining templates for best practices and regulatory supports, and creating and maintaining an online dashboard that curates best practices and templates in one place. Associations also help build shared capacity by developing peer networks and supporting members in creating well-being tools for victims of harassment.

The medium-term phase is also where safety partnerships become more formalized. Associations, local governments, and provincial partners work with law enforcement to develop risk/threat assessment tools, and the province supports development of risk assessment supports for frontline staff and elected officials.

Moyen terme:

normaliser, coordonner et renforcer le suivi

Une fois les bases établies, le moyen terme vise la cohérence et la fiabilité, en s'assurant que les gouvernements locaux ne développent pas chacun leurs propres règles, modèles et systèmes d'intervention, et que des mécanismes de suivi formels sont en place au delà des pratiques informelles.

Pour les gouvernements locaux, cela comprend la mise en œuvre de systèmes formels de traitement des plaintes et de suivi, le renforcement de la formation interne sur l'application des politiques, ainsi qu'une plus grande cohérence dans la conception et l'application des règlements et des politiques. Les gouvernements locaux devraient également élaborer des politiques de harcèlement spécifiques à leurs installations, conformément au constat du rapport selon lequel « différents lieux entraînent différents types d'interactions » et qu'une approche uniforme n'est pas adaptée à tous les contextes.

Les associations exercent un rôle central de coordination durant cette phase en assurant la disponibilité et l'expansion des outils nécessaires. Cela comprend le soutien à l'adoption de codes de conduite conformes à des normes minimales, accompagnés de formations et de gabarits, le maintien de modèles de pratiques exemplaires et d'outils réglementaires, ainsi que la création et la gestion d'un tableau de bord en ligne regroupant ces ressources en un seul endroit. Les associations contribuent également au renforcement des capacités collectives en développant des réseaux de pairs et en appuyant leurs membres dans la mise en place d'outils de bien être pour les personnes touchées par le harcèlement.

C'est également à moyen terme que les partenariats en matière de sécurité deviennent plus structurés. Les associations, les gouvernements locaux et les partenaires provinciaux collaborent avec les services policiers afin d'élaborer des outils d'évaluation des risques et des menaces, tandis que la province appuie le développement de mécanismes d'évaluation des risques pour le personnel de première ligne et les élus.

**Enable stronger
accountability
and sustain
culture change**

**renforcer la
responsabilisation
et soutenir le
changement
culturel**

3

Long Term

Long terme

Long-term:

Enable stronger accountability and sustain culture change

The long term focuses on durability - strengthening system-level accountability and ensuring the sector has the legal, institutional, and cultural supports needed to prevent backsliding.

On the provincial side, this includes adopting key lessons from Quebec legislation (e.g., fines and injunctions) and addressing support capacity gaps so consequences for severe or persistent harassment are credible and do not rely solely on local “self-policing.” The province also advances system monitoring by tracking and reporting Code of Conduct violations annually as well as unexpected vacancies in an effort to identify trends, including reason and gender, to create better data for ongoing sector learning and accountability.

Sustained culture change also requires a longer-term public-facing effort. The recommendations identify a sector-wide civility campaign as a shared responsibility across local governments, associations, and the provincial government, something that needs consistent reinforcement over time, not a one-time communications burst.

Finally, the long-term view includes institutionalizing supports for those harmed: continuing work on supports for victims and ensuring Employee Assistance Programs are broadened to include wellness support for employees and elected officials who have been harassed.

Long terme:

renforcer la responsabilisation et soutenir le changement culturel

À long terme, l'accent est mis sur la durabilité : renforcer la responsabilisation à l'échelle du système et s'assurer que le secteur dispose des soutiens juridiques, institutionnels et culturels nécessaires pour éviter tout recul.

Du côté provincial, cela comprend l'intégration d'enseignements clés tirés de la législation québécoise (notamment l'imposition d'amendes et le recours à des injonctions) et la réduction des lacunes en matière de capacités de soutien, afin que les conséquences liées aux cas graves ou persistants de harcèlement soient crédibles et ne reposent pas uniquement sur l'autorégulation locale. La province joue également un rôle dans le suivi du système, notamment par la collecte et la publication annuelles de données sur les infractions aux codes de conduite et sur les postes vacants imprévus, en vue d'identifier des tendances, y compris les motifs et les dimensions liées au genre, et d'améliorer les connaissances sectorielles et la reddition de comptes.

Le changement durable de la culture exige également un effort continu à l'intention du public. Les recommandations identifient une campagne de civisme à l'échelle du secteur comme une responsabilité partagée entre les gouvernements locaux, les associations et la province, nécessitant un renforcement constant plutôt qu'une intervention ponctuelle.

Enfin, la perspective à long terme comprend l'institutionnalisation des mesures de soutien aux personnes touchées, notamment la poursuite des travaux visant à offrir un appui aux victimes et l'élargissement des programmes d'aide aux employés afin d'inclure un soutien au bien être pour les employés et les élus ayant subi du harcèlement.

Measurement, Learning, and Accountability

A strategy like this succeeds when it becomes a living system rather than a one-time plan. Monitoring should therefore track both implementation (whether the building blocks are being put in place) and outcomes (whether the environment is actually improving).

On implementation, partners should be able to answer questions like:

- Are local governments procedural by-laws and meeting protocols aligned?
- Are training modules being completed and refreshed?
- Are associations maintaining templates and an online dashboard?
- Are risk assessment supports and triage pathways being used?

On outcomes, measurement should look for directional change in things that matter: the frequency and severity of incidents, meeting disruption patterns, and indicators of local government health and leadership sustainability (including vacancy trends and reasons).

Most importantly, accountability should be paired with learning. As tools are used, partners should capture what works, revise templates and training accordingly, and share lessons so local governments are not forced to solve the same problems repeatedly in isolation.

Mesure, apprentissage et responsabilisation

Une stratégie comme celle ci réussit lorsqu'elle devient un système évolutif plutôt qu'un plan ponctuel. Le suivi doit donc porter à la fois sur la mise en œuvre (la mise en place des éléments de base) et sur les résultats (l'amélioration réelle de l'environnement).

En matière de mise en œuvre, les partenaires devraient pouvoir répondre à des questions telles que :

- les règlements procéduraux et les protocoles de réunion des gouvernements locaux sont ils harmonisés?
- les modules de formation sont ils suivis et actualisés?
- les associations maintiennent elles des gabarits et un tableau de bord en ligne?
- les outils d'évaluation des risques et les mécanismes de triage sont ils utilisés?

En ce qui concerne les résultats, les indicateurs devraient refléter l'évolution d'éléments clés, notamment la fréquence et la gravité des incidents, les perturbations lors des réunions, ainsi que la santé globale du secteur municipal et la pérennité du leadership (y compris les tendances et les motifs liés aux postes vacants).

Surtout, la responsabilisation doit aller de pair avec l'apprentissage. À mesure que les outils sont utilisés, les partenaires doivent documenter les pratiques efficaces, ajuster les modèles et les formations en conséquence et partager les enseignements afin d'éviter que les gouvernements locaux ne soient contraints de résoudre isolément des problèmes similaires.

Conclusion

Harassment and intimidation in local government is simultaneously an individual harm and a governance systems challenge. It cannot be solved by asking elected officials and staff to simply “be tougher,” nor by adopting policies that are not supported by training, enforcement, and recovery supports. The approach set out in this strategy reflects what the Recommendations Map makes clear: progress requires action across clarity (Have the Rules), capacity (Know the Rules), and credible application (Use the Rules) and it requires shared responsibility across local governments, associations, and the provincial government.

With the right foundations in place - clear protocols, scalable training, shared supports, credible enforcement options, and sustained civic norm-setting - New Brunswick’s local government sector can better protect the people who serve, strengthen public confidence in local institutions, and preserve the accessibility and integrity of local democracy.



Le harcèlement et l’intimidation dans les gouvernements locaux constituent à la fois des préjudices individuels et un défi lié aux systèmes de gouvernance. Ils ne peuvent être résolus ni en demandant simplement aux élus et au personnel de « faire preuve de plus de résilience », ni en adoptant des politiques non soutenues par des formations, des mécanismes d’application et des mesures de rétablissement.

L’approche présentée dans cette stratégie reflète clairement ce que met en évidence la cartographie

des recommandations : les progrès reposent sur une action concertée en matière de clarté (Avoir les règles), de capacité (Connaître les règles) et d’application crédible (Utiliser les règles), ainsi que sur une responsabilité partagée entre les gouvernements locaux, les associations et le gouvernement provincial.

En mettant en place les bases nécessaires — protocoles clairs, formation évolutive, mécanismes de soutien partagés, options d’application crédibles et initiatives durables pour promouvoir la civilité — le secteur des gouvernements locaux du Nouveau Brunswick pourra mieux protéger les personnes qui s’engagent, renforcer la confiance du public envers les institutions locales et préserver l’accessibilité et l’intégrité de la démocratie locale.

Clarity Know the Rules	clarté Avoir les règles
Capacity Have the Rules	capacité Connaître les règles
Credibility Use the Rules	crédible Utiliser les règles



Appendix A:

List of Recommendations

Below we present the full text of the recommendations in two ways: as a list of all recommendations by owner, and as a structured, visual map, called the Recommendations Map, which reflects the streams, tiers, and owners highlighted in the report.

Local Governments

1. Partner with the associations and provincial government on a public awareness campaign to address the importance of civility, and the dangers of harassment, in local governance.
2. Adopt a bylaw on the harassment of council and staff or directly address harassment within a Code of Conduct.
3. Adopt specific harassment policies for all local government facilities. Different venues have different types of possible interactions. One size doesn't fit all.
4. Investigate shared resources, such as investigative support or training on public harassment, with neighbouring local governments.
5. Provide internal training on policy implementation for elected and administrative officials.
6. Establish formal complaint and follow-up systems
7. Seek and share with local governments a legal opinion on what can and cannot be included in a harassment bylaw
8. Consistency in design and application of bylaws and policies
9. Adopt clear meeting protocols
10. Provide training for Council and staff on de-escalation
11. Provide training for Council and staff on managing difficult conversations
12. Provide meeting management training for the Mayor and any other elected or administrative official who will chair public meetings
13. Prominent signage in Chambers and local government venues using positive language to establish meeting and engagement rules
14. Provide ongoing professional development for elected officials and staff
15. Development and implement engagement and communications strategies.
16. Provide role clarity training and support for elected officials and staff
17. Mayor and CAO need to provide leadership on tone and behaviour
18. Broaden Employee Assistance Programs to include wellness support for employees. Investigate expanding said support to elected officials who have been harassed

Annexe A:

Liste des recommandations

Nous présentons ci dessous le texte complet des recommandations de deux façons : sous forme de liste regroupant toutes les recommandations par responsable, ainsi que sous forme de cartographie structurée et visuelle — appelée « carte des recommandations » — qui reflète les axes d'intervention, les niveaux et les responsabilités mis en évidence dans le rapport.

Gouvernements locaux

1. Collaborer avec les associations et le gouvernement provincial à une campagne de sensibilisation du public portant sur l'importance de la civilité et sur les dangers du harcèlement dans la gouvernance locale.
2. Adopter un règlement sur le harcèlement visant le conseil et le personnel, ou intégrer explicitement le harcèlement dans un code de conduite.
3. Adopter des politiques spécifiques en matière de harcèlement pour toutes les installations des gouvernements locaux. Les différents lieux entraînent différents types d'interactions; une approche uniforme n'est pas appropriée.
4. Examiner la possibilité de ressources partagées, telles que du soutien aux enquêtes ou des formations sur le harcèlement public, avec des gouvernements locaux voisins.
5. Offrir une formation interne aux élus et aux responsables administratifs sur la mise en œuvre des politiques.
6. Mettre en place des mécanismes formels de traitement des plaintes et de suivi.
7. Obtenir et partager avec d'autres gouvernements locaux un avis juridique sur ce qui peut ou ne peut pas être inclus dans un règlement sur le harcèlement.
8. Assurer la cohérence dans la conception et l'application des règlements et des politiques.
9. Adopter des protocoles de réunion clairs.
10. Offrir une formation sur la désescalade aux membres du conseil et au personnel.
11. Offrir une formation sur la gestion des conversations difficiles aux membres du conseil et au personnel.
12. Offrir une formation sur la gestion des réunions au maire ainsi qu'à toute autre personne élue ou responsable administratif appelée à présider des réunions publiques.
13. Installer une signalisation visible dans les salles du conseil et les installations municipales, utilisant un langage positif pour établir les règles de participation et de conduite.
14. Offrir un perfectionnement professionnel continu aux élus et au personnel.
15. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'engagement et de communication.
16. Offrir une formation et un soutien en matière de clarification des rôles aux élus et au personnel.
17. Le maire et le directeur général (DG) doivent exercer un leadership en matière de ton et de comportement.
18. Élargir les programmes d'aide aux employés afin d'inclure un soutien au bien être pour les employés, et examiner la possibilité d'étendre ce soutien aux élus ayant subi du harcèlement.

Appendix A:

List of Recommendations

Associations

19. Partner with members and provincial government on a public awareness campaign to address the importance of civility, and the dangers of harassment, in municipal governance.
20. Work with law enforcement to develop risk threat assessment tools for use by elected officials and administration.
21. Work with provincial government to investigate stronger legislative tools similar to those in Quebec, e.g. fines, injunctions, etc
22. Advocacy for greater clarity on roles for the Department of Environment and Local Government and the Governance Commission on enforcement
23. Advocacy for greater and more direct staff support from the province for local governments
24. Support professional development (coordinating, scheduling, delivering) online and in person
25. Develop and share a template social media policy
26. Create and deliver online training modules
27. Host regular in-person events addressing civility alongside existing association meetings
28. Support adoption of minimum standard Codes of Conduct with training and templates
29. Create and maintain templates for best practices and regulatory supports
30. Create and maintain an online dashboard for curating best practices and templates
31. Work with the provincial government and members on pre-election training for candidates and post-election training for new and returning members of Council
32. Support the development of venue-specific policies and protocols for members
33. Provide social media training to help individual elected officials manage the impact on their lives
34. Support members in the development of well-being tools for victims of harassment
35. Develop peer networks to support elected officials and staff in responding to harassment.

Annexe A:

Liste des recommandations

Associations

19. Collaborer avec les membres et le gouvernement provincial à une campagne de sensibilisation du public portant sur l'importance de la civilité et les dangers du harcèlement dans la gouvernance municipale.
20. Travailler avec les services policiers afin d'élaborer des outils d'évaluation des risques et des menaces destinés aux élus et à l'administration.
21. Collaborer avec le gouvernement provincial afin d'examiner des outils législatifs plus robustes, similaires à ceux en vigueur au Québec (amendes, injonctions, etc.).
22. Faire du plaidoyer en faveur d'une plus grande clarté quant aux rôles du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et de la Commission de gouvernance locale en matière d'application.
23. Faire du plaidoyer pour un soutien accru et plus direct du personnel provincial aux gouvernements locaux.
24. Soutenir le perfectionnement professionnel (coordination, planification et prestation) en ligne et en personne.
25. Élaborer et diffuser un modèle de politique sur les médias sociaux.
26. Créer et offrir des modules de formation en ligne.
27. Organiser régulièrement des événements en personne portant sur la civilité, en complément des rencontres existantes des associations.
28. Soutenir l'adoption de codes de conduite conformes à des normes minimales, accompagnés de formations et de modèles.
29. Créer et maintenir des modèles de pratiques exemplaires et d'outils réglementaires.
30. Créer et maintenir un tableau de bord en ligne pour regrouper les pratiques exemplaires et les modèles.
31. Collaborer avec le gouvernement provincial et les membres pour offrir de la formation préélectorale aux candidats et postélectorale aux membres du conseil, nouveaux et en poste.
32. Soutenir l'élaboration de politiques et de protocoles propres aux lieux pour les membres.
33. Offrir une formation sur les médias sociaux afin d'aider les élus à gérer les répercussions du harcèlement sur leur vie personnelle.
34. Appuyer les membres dans l'élaboration d'outils de bien être pour les personnes victimes de harcèlement.
35. Développer des réseaux de pairs afin de soutenir les élus et le personnel dans leurs réponses au harcèlement.

Appendix A:

List of Recommendations

Provincial Government

36. Legislate mandatory training on role clarity and good governance practice
37. Partner with associations and local governments on a public awareness campaign to address the importance of civility, and the dangers of incivility, in municipal governance.
38. Continue communications efforts to provide greater clarity on the role of the Department of Environment and Local Government and the Local Governance Commission in enforcement to local governments
39. Adoption of key lessons from Quebec legislation (fines, injunctions, etc)
40. Develop a procedure for tracking and reporting council vacancies, including reason and gender, as well as Code of Conduct violations, to identify trends.
41. Broaden Code of Conduct requirements to include harassment and discrimination.
42. Acknowledge capacity gaps between rural and urban local governments - training and templates cannot be one-size-fits-all
43. Address capacity gaps through direct staff support to local governments.
44. Work with the associations on mediation solutions for Councils addressing internal harassment or Code of Conduct challenges.
45. Work with the associations and local governments on pre- and post-election training
46. Work with associations on developing supports for victims of harassment



Annexe A:

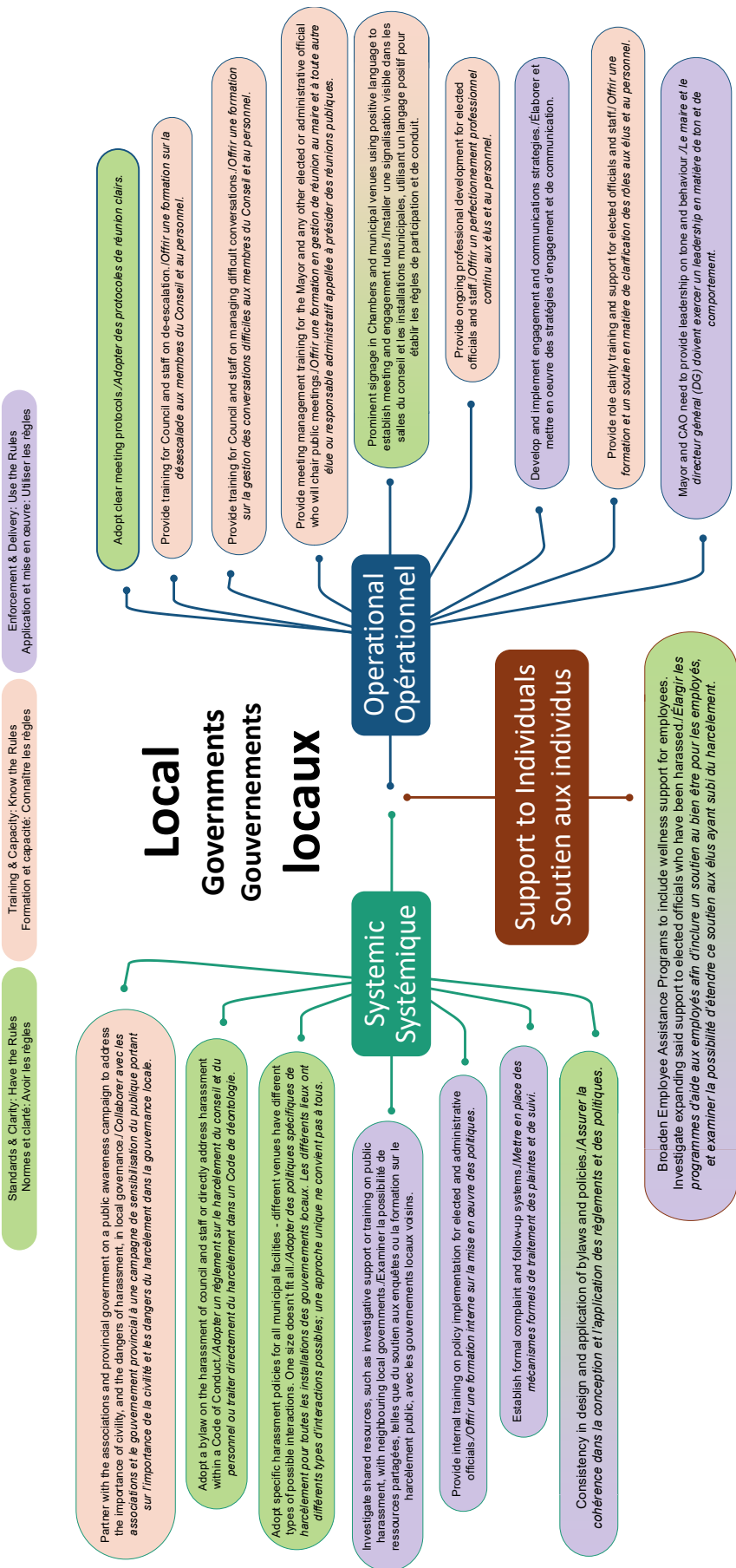
Liste des recommandations

Gouvernement provincial

36. Légiférer afin de rendre obligatoire la formation sur la clarification des rôles et les pratiques de bonne gouvernance.
37. Collaborer avec les associations et les gouvernements locaux à une campagne de sensibilisation du public portant sur l'importance de la civilité et les dangers de l'incivilité dans la gouvernance municipale.
38. Poursuivre les efforts de communication afin de clarifier davantage, pour les gouvernements locaux, le rôle du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et de la Commission de gouvernance locale en matière d'application.
39. Intégrer des enseignements clés tirés de la législation québécoise (amendes, injonctions, etc.).
40. Élaborer un mécanisme de suivi et de publication des données concernant les postes vacants au sein des conseils (y compris les motifs et le genre), ainsi que les infractions aux codes de conduite, afin d'identifier les tendances.
41. Élargir les exigences relatives aux codes de conduite afin d'y inclure le harcèlement et la discrimination.
42. Reconnaître les écarts de capacité entre les gouvernements locaux ruraux et urbains — les formations et modèles ne peuvent pas être uniformes.
43. Comblent les écarts de capacité en fournissant un soutien direct en personnel aux gouvernements locaux.
44. Collaborer avec les associations pour mettre en place des solutions de médiation destinées aux conseils confrontés à des situations de harcèlement interne ou à des problèmes liés aux codes de conduite.
45. Collaborer avec les associations et les gouvernements locaux pour offrir des formations avant et après les élections.
46. Collaborer avec les associations afin de développer des mesures de soutien pour les personnes victimes de harcèlement.

Appendix B: Recommendations Map/Carte des recommandations

Recommendations Map/carte des recommandations



Appendix B: Recommendations Map/Carte des recommandations

Recommendations Map/Carte des recommandations

Standards & Clarity: Have the Rules
Normes et clarté: Avoir les règles

Training & Capacity: Know the Rules
Formation et capacité: Connaître les règles

Enforcement & Delivery: Use the Rules
Application et mise en œuvre: Utiliser les règles

Partner with members and provincial government on a public awareness campaign to address the importance of civility and the dangers of public harassment. / Collaborer avec les membres et le gouvernement provincial à une campagne de sensibilisation du public portant sur l'importance de la civilité et les dangers du harcèlement dans la gouvernance municipale.

Work with law enforcement to develop risk threat assessment tools for use by elected officials and administration. / Travailler avec les services policiers pour développer des outils d'évaluation des risques et des menaces destinés aux élus et à l'administration.

Work with provincial government to investigate stronger legislative tools similar to those in Quebec, e.g. fines, injunctions, etc. / Collaborer avec le gouvernement provincial afin d'examiner des outils législatifs plus robustes, similaires à ceux du Québec, par exemple des amendes, des injonctions, etc.

Advocacy for greater clarity on roles for the Department of Environment and Local Government and the Local Governance Commission on enforcement. / Faire du plaidoyer en faveur d'une plus grande clarté quant aux rôles du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux et de la Commission de gouvernance locale en matière d'application.

Advocacy for greater staff support from the province for municipalities. / Faire du plaidoyer pour un soutien accru et plus direct du personnel/provincial aux gouvernements locaux.

Develop and share a template social media policy. / Élaborer et diffuser un modèle de politique sur les médias sociaux.

Seek and share with local governments a legal opinion on what can and cannot be included in a harassment by-law. / Chercher et partager avec les gouvernements locaux un avis juridique sur ce qui peut ou ne peut pas être inclus dans un règlement sur le harcèlement.

Associations

Systemic Systémique

Support to Individuals Soutien aux individus

Provide social media training to help individual elected officials manage the impact on their lives. / Offrir une formation sur les médias sociaux afin d'aider les élus à gérer les repercussions du harcèlement sur leur vie personnelle.

Support members in the development of well-being tools for victims of harassment. / Appuyer les membres dans l'élaboration d'outils de bien-être pour les personnes victimes de harcèlement.

Develop peer networks to support elected officials and staff in responding to harassment. / Développer des réseaux de pairs afin de soutenir les élus et le personnel dans leurs réponses au harcèlement.

Operational Opérationnel

Support municipal professional development models (coordinating, scheduling, and delivering) online and in person. / Soutenir le perfectionnement professionnel (coordination, planification, prestation) en ligne et en personne.

Create and deliver online training modules for municipal roles. / Créer et offrir des modules de formation en ligne.

Host regular in-person events addressing civility alongside existing association meetings. / Organiser régulièrement des événements en personne portant sur la civilité, en complément aux rencontres existantes des associations.

Support adoption of minimum standard Codes of Conduct with training and templates. / Soutenir l'adoption des codes de déontologie conformes à des normes minimales, accompagnés de formats et de modèles.

Create and maintain templates for best practices and regulatory supports. / Créer et maintenir des modèles de pratiques exemplaires et d'outils réglementaires.

Create and maintain an online dashboard for curating best practices and templates. / Créer et maintenir un tableau de bord en ligne pour regrouper les pratiques exemplaires et les modèles.

Work with the provincial government and members on pre- and post-election training and campaign. / Collaborer avec le gouvernement provincial et les membres sur la formation préélectorale aux candidats et la formation postélectorale aux membres du conseil, nouveaux et en poste.

Support the development of venue-specific policies and protocols for members. / Soutenir l'élaboration de politiques et de protocoles propres aux lieux pour les membres.

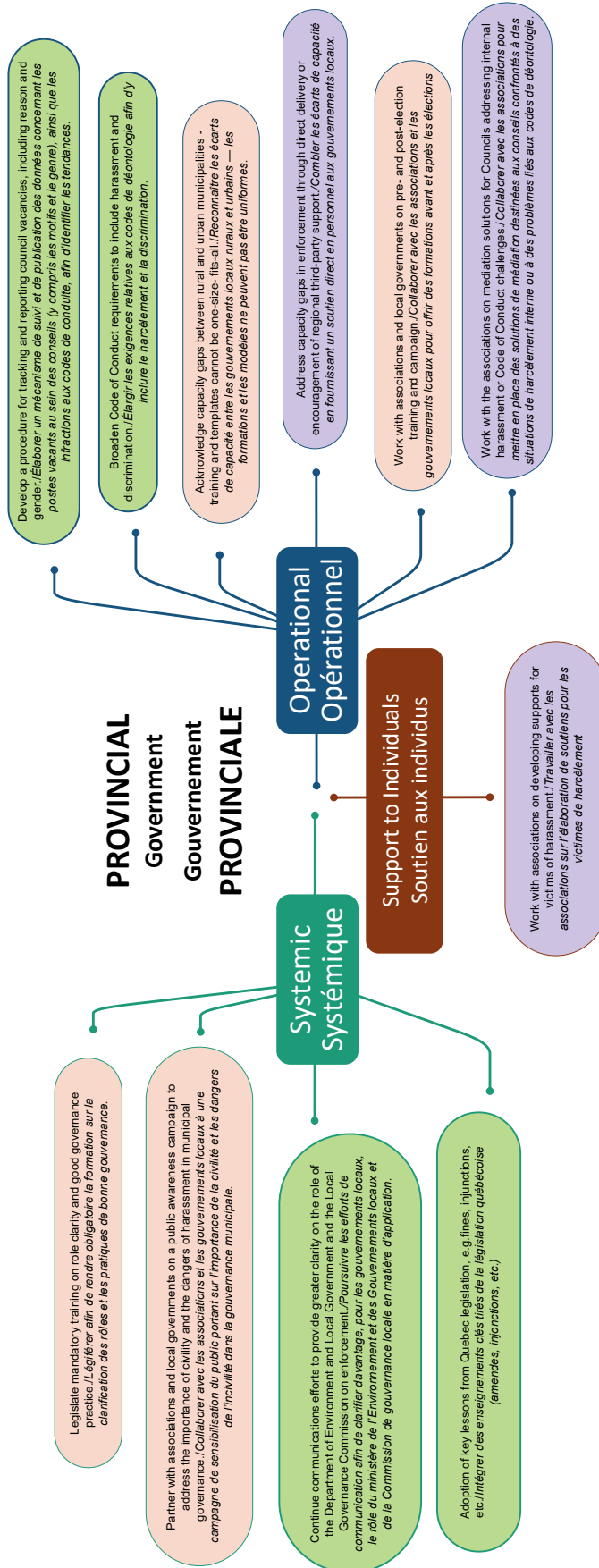
Appendix B: Recommendations Map/Carte des recommandations

Recommendations Map/carte des recommandations

Standards & Clarity: Have the Rules
Normes et clarté: Avoir les règles

Training & Capacity: Know the Rules
Formation et capacité: Connaître les règles

Enforcement & Delivery: Use the Rules
Application et mise en œuvre: Utiliser les règles





A Strategy to Address Harassment and Intimidation in Local Government
une stratégie pour lutter contre le harcèlement et l'intimidation dans les administrations locales

Respect in Action

A Strategy to Address Harassment and
Intimidation in Local Government

Respect en action

une stratégie pour lutter contre le harcèlement et
l'intimidation dans les administrations locales

