



Enquête administrative sur l'administration et le fonctionnement du Cégep Champlain Lennoxville

RAPPORT D'ENQUÊTE

FÉVRIER 2025

CONFIDENTIEL

Coordination et rédaction
Direction des enquêtes

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Enseignement supérieur

Mise en garde

Le présent document contient des informations à caractère confidentiel dont la diffusion est limitée aux seules personnes autorisées du Ministère.

La Direction des enquêtes doit être consultée préalablement à toute diffusion, y compris dans le cadre d'une demande en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

Sommaire exécutif

Le présent rapport fait état des résultats d'une enquête administrative réalisée par la Direction des enquêtes (DE) concernant l'administration et le fonctionnement du Cégep Champlain Lennoxville (CCL), constituante du Cégep régional Champlain (CRC), particulièrement en matière de gestion des ressources humaines et des ressources financières.

Cette enquête a été initiée sur la base d'informations portées à l'attention du ministère de l'Enseignement supérieur (MES) à la suite de constats préoccupants émanant d'un rapport par MNP, firme mandatée par le MES afin d'accompagner le CRC dans la mise en œuvre des recommandations du rapport d'enquête sur l'administration et le fonctionnement du CRC produit en 2022. Ces constats concernent la haute direction du CCL. L'enquête a permis de mettre en évidence différents enjeux concernant la gouvernance, les ressources humaines et le climat de travail au CCL et d'établir une analyse diagnostique sur l'administration et la gouvernance du CCL.

En résumé, la haute direction du CCL n'a pas fourni les informations nécessaires afin de permettre aux administrateurs du CCL et du CRC de jouer pleinement leurs rôles. De plus, ces instances de gouvernance n'ont pas su prendre leurs responsabilités et interroger adéquatement la haute direction comme le ferait un administrateur d'organisme public. Par exemple, devant des informations inquiétantes sur le climat de travail, elles n'ont pas su mettre en place des mécanismes efficaces pour suivre l'évolution du climat organisationnel et, surtout, des mesures pour rétablir la situation. Conséquemment, la gestion des ressources humaines a présenté de graves lacunes, et ce, particulièrement au cours de la dernière année.

Les principaux constats sont les suivants :

- Le CRC n'a pas réussi à mettre en œuvre chacune des 13 recommandations du premier rapport d'enquête administrative visant le CRC et le Collège Champlain Saint-Lawrence (CCSL);
- Le CRC tarde à nommer un directeur de collège constituant au CCL pour répondre aux besoins actuels de l'organisation;
- Le CRC n'a pas su régler, au moment opportun, l'apparence de conflit d'intérêts au CCL;
- Il n'existe pas d'enjeux relativement à l'utilisation de la double comptabilité par le coordonnateur des ressources financières, toutefois les pratiques de gestion financière du CCL comportent des lacunes pouvant nuire au bon fonctionnement du CRC;
- La directrice du CCL a laissé naître des tensions entre certains membres du personnel et n'a pas appliqué avec diligence la *Politique en matière de harcèlement* du CRC;
- La directrice du CCL n'applique pas le Règlement 4 concernant la gestion des ressources humaines, ce qui entraîne des dysfonctionnements et des tensions internes.

À la lumière de ces constats, de l'ampleur de l'accompagnement déjà accordé au CRC et de l'entrée en poste d'un nouveau directeur général, le 15 octobre 2024, il est recommandé au MES de mettre en place un mécanisme de suivi des recommandations avec le CRC. Cette intervention serait accompagnée d'une utilisation plus soutenue des leviers disponibles du MES pour assurer un suivi de l'ensemble des redditions de comptes du CRC.

Table des matières

1. MISE EN CONTEXTE.....	6
2. PORTÉE DU MANDAT	6
3. MÉTHODOLOGIE	6
4. CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE.....	7
4.1. POUVOIR DES ENQUÊTEURS	7
4.2. LOI SUR LES COLLÈGES D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL	8
5. PRÉSENTATION DU CÉGEP RÉGIONAL CHAMPLAIN ET DU CÉGEP CHAMPLAIN LENNOXVILLE.....	10
6. CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS	12
6.1. ÉVÉNEMENTS ANTÉRIEURS À L'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE VISANT LE CÉGEP RÉGIONAL CHAMPLAIN ET LE CÉGEP CHAMPLAIN SAINT-LAWRENCE	12
6.2. ENQUÊTE ADMINISTRATIVE AU CÉGEP RÉGIONAL CHAMPLAIN ET AU CÉGEP CHAMPLAIN SAINT-LAWRENCE	13
6.3. ENQUÊTE ADMINISTRATIVE AU CÉGEP CHAMPLAIN LENNOXVILLE	14
7. ANALYSE DE LA SITUATION	17
7.1. PORTRAIT DE LA GOUVERNANCE DU CRC	17
7.2. ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT DU CCL.....	19
8. CONSTAT GÉNÉRAL ET RECOMMANDATION GÉNÉRALE.....	33
9. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES	34
9.1. LES CONSTATS ET LES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE CRC	34
9.2. LES CONSTATS ET LES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE CCL	36
10. CONCLUSION	39
ANNEXE I – CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DIAGNOSTIQUE MNP 2023	40
ANNEXE II – ACTE DE DÉLÉGATION ET MANDAT D'ENQUÊTE.....	44
ANNEXE III – ORGANIGRAMME DU CRC – SERVICES ADMINISTRATIFS.....	45
ANNEXE IV – RECOMMANDATIONS DU PREMIER RAPPORT D'ENQUÊTE DU 22 JUIN 2022 POUR LE MINISTÈRE ET POUR L'ÉTABLISSEMENT	46
ANNEXE V – RÉPONSE DE LA LETTRE DU SECCL [REDACTED]	48
ANNEXE VI – RÉOLUTION SUR LE LEADERSHIP DE CCL	49
ANNEXE VII – ORGANIGRAMME DU CCL	51

Liste des acronymes et des sigles

CA	Conseil d'administration
CCL	Cégep Champlain Lennoxville
CCSL	Cégep Champlain Saint-Lawrence
CE	Conseil d'établissement
CNESST	Commission des normes, de l'égalité, de la santé et de la sécurité du travail
CRC	Cégep régional Champlain
CRCGVE	Champlain Regional College of General and Vocational Education
DCC	Directrice de collège constituant
DE	Direction des enquêtes
DG	Directeur général
DGAI	Direction générale des affaires internes
DRH	Direction des ressources humaines
LCEGEP	Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel
MES	Ministère de l'Enseignement supérieur
SECCL	Syndicat de l'Enseignement du Collège Champlain Lennoxville
TAT	Tribunal administratif du Travail

1. Mise en contexte

1. Le 2 décembre 2021, la Direction des enquêtes (DE) a été mandatée pour mener une enquête sur l'administration et le fonctionnement du Cégep Régional Champlain (CRC). Le rapport a été remis le 17 juin 2022 et une des recommandations concernait l'embauche d'une firme par le ministère de l'Enseignement supérieur (MES) pour réaliser un mandat en deux volets, soit :
 - La mise en place des pratiques de saine gouvernance ;
 - Le rétablissement d'un climat organisationnel sain au CRC.
2. Dans le cadre des travaux entourant le second volet, la firme MNP est mandatée par le MES, à l'automne 2022, pour examiner le climat organisationnel des constituantes. Les résultats de la démarche diagnostique sur le climat de travail au Cégep Champlain Lennoxville (CCL) présentaient des constats préoccupants pouvant nuire au bon fonctionnement du CCL, notamment au regard de sa gestion des ressources humaines et des ressources financières (Annexe I).

2. Portée du mandat

3. Dans ce contexte, la sous-ministre de l'Enseignement supérieur a désigné, le 11 septembre 2023, la DE afin de mener une enquête administrative concernant l'administration et le fonctionnement du CCL du CRC, particulièrement en matière de gestion des ressources humaines et des ressources financières au sein du CCL (Annexe II).
4. Au cours de l'enquête, les enquêteurs ont colligé l'information sur la base de preuves testimoniales et documentaires. Les travaux se sont déroulés sur deux périodes : une première période s'est déroulée du 11 septembre 2023 au 31 janvier 2024 ; la seconde période, du 15 juillet au 16 septembre 2024. Plus de 30 personnes ont été rencontrées par visioconférence ou en personne. De plus, les enquêteurs ont assisté aux réunions du Conseil d'administration (CA) et du Conseil d'établissement (CE). Ils ont également visionné une partie des séances du Tribunal administratif du travail (TAT) en lien avec la plainte visant principalement M^{me} Nancy Beattie, directrice du CCL.

3. Méthodologie

5. Afin d'atteindre les objectifs du mandat, l'enquête s'est déroulée en trois phases distinctes. Dans un premier temps, divers documents ont été demandés au CCL et au CRC concernant les ressources humaines et financières. Les enquêteurs ont procédé à la collecte d'informations auprès des acteurs impliqués, notamment auprès du CRC et du personnel du CCL. Dans un deuxième temps, la pertinence des informations recueillies a été établie par la recherche et l'analyse des documents reçus et des entrevues effectuées afin d'établir un portrait factuel de la situation et de présenter certains rapprochements contextuels pertinents. Finalement, l'établissement d'un constat général en vue d'y dégager une recommandation générale pour rétablir la situation a été réalisé. Des constats et recommandations spécifiques, selon les responsabilités de chaque organisation, sont adressés au CCL, au CRC et au MES.

4. Cadre légal et réglementaire

4.1. Pouvoir des enquêteurs

6. Cette enquête est menée en vertu de l'article 29 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (RLRQ, c. C-29) (LCEGEP) qui énonce :

« Le ministre peut charger une personne qu'il désigne de vérifier si les dispositions de la présente loi et de ses textes d'application sont observées par un collège ou d'enquêter sur quelque matière se rapportant à la pédagogie, à l'administration ou au fonctionnement d'un collège.

Le ministre peut également désigner une personne pour enquêter sur tout comportement pouvant raisonnablement faire craindre pour la sécurité physique ou psychologique des étudiants.

La personne désignée par le ministre est investie, pour les fins d'une vérification ou d'une enquête, de l'immunité et des pouvoirs d'un commissaire nommé en vertu de la *Loi sur les commissions d'enquête* (chapitre C-37), sauf du pouvoir d'imposer l'emprisonnement.

Le ministre et le sous-ministre possèdent d'office les droits et pouvoirs de faire des vérifications ou des enquêtes. »

7. La *Loi sur les commissions d'enquête* (RLRQ, c. C-37) prévoit dans ses articles 9 à 12 que :

« 9. Les commissaires, ou l'un d'eux, peuvent, par une assignation sous leur signature, requérir la comparution devant eux, aux lieu et place y spécifiés, de toute personne dont le témoignage peut se rapporter au sujet de l'enquête, et contraindre toute personne à déposer devant eux les livres, papiers, documents et écrits qu'ils jugent nécessaires pour découvrir la vérité.

Ces personnes doivent comparaître et répondre à toutes les questions qui leur sont posées par les commissaires sur les matières qui font le sujet de l'enquête, et produire devant les commissaires les livres, papiers, chèques, billets, documents et écrits qui leur sont demandés et qu'ils ont en leur possession ou sous leur contrôle, suivant la teneur des assignations.

Les commissaires ou l'un d'eux peuvent exiger et recevoir le serment ou affirmation ordinaire de toute personne qui rend ainsi témoignage.

10. Toute personne, à qui une citation à comparaître a été signifiée en personne ou en laissant copie à sa résidence ordinaire, qui fait défaut de comparaître devant les commissaires, aux temps et lieu y mentionnés, peut être traitée par les commissaires de la même manière que si elle était en défaut d'obéir à une citation à comparaître ou à une assignation légalement émise par une cour de justice.

11. Quiconque refuse de prêter serment lorsqu'il en est dûment requis, ou omet ou refuse, sans raison valable, de répondre suffisamment à toutes les questions qui peuvent légalement lui être faites, ou de témoigner en vertu de la présente loi, commet un outrage au tribunal et est puni en conséquence.

Toutefois, nulle réponse donnée par une personne ainsi entendue comme témoin ne peut être invoquée contre elle dans une poursuite en vertu d'une loi, sauf le cas de poursuites pour parjure ou pour témoignages contradictoires.

12. Si quelqu'un refuse de produire, devant les commissaires, les papiers, livres, documents ou écrits qui sont en sa possession ou sous son contrôle, et dont les commissaires jugent la production nécessaire, ou si quelqu'un est coupable d'outrage à l'égard des commissaires ou de leurs fonctions, les commissaires peuvent procéder sur cet outrage de la même manière que toute cour ou tout juge en semblables circonstances. »

4.2. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel

8. C'est en vertu de la LCEGEP qu'a été créé le *Champlain Regional College of General and Vocational Education* (CRCGVE), en 1971, et tout comme les 47 autres cégeps, le CRC doit veiller à son respect en tout temps.
9. Le 6 décembre 2019 est institué, par lettres patentes sous le Grand Sceau, le CRC, à titre de collège régional, et ses trois collèges constituants afin de remplacer le Champlain Regional College of General and Vocational Education. Le CRC est désormais assujéti au Chapitre II de la LCEGEP, ajouté en 1997. Les nouvelles lettres patentes entrent en vigueur à la fin du mois d'avril 2020.

4.2.1 Collège Régional

10. En vertu de l'article 42 de la LCEGEP :

« Le collège régional a pour mission d'organiser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial dispensé par ses collèges constituants, en favorisant, entre eux, la collaboration ainsi que la complémentarité de leurs activités.

Dans la poursuite de cette mission, le collège régional doit :

- a) répartir entre ses collèges constituants les programmes conduisant au diplôme d'études collégiales pour lesquels il a reçu l'autorisation du ministre ainsi que les programmes conduisant à une attestation d'études collégiales qu'il est autorisé à établir ;
- b) admettre aux programmes d'études collégiales les personnes désireuses d'y être admises ou conclure, conformément aux normes générales que peut établir le ministre, des conventions relatives à ces programmes avec tout établissement d'enseignement ou tout autre organisme ;
- c) répartir entre ses collèges constituants les ressources humaines ainsi que les ressources matérielles et financières du collège régional, déduction faite des ressources que le collège régional détermine pour ses besoins. »

4.2.2 Conseil d'administration

11. À l'article 33 de la LCEGEP :

« Un collège régional est administré par un conseil d'administration [...]. Le directeur général du collège régional et le directeur de chaque collège constituant sont également membres du conseil d'administration. »

12. De plus, selon l'article 16.1 de la LCEGEP :

« Le conseil de chaque collège établit, en tenant compte de la situation du collège et des orientations du plan stratégique établi par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années. [...]

Le plan stratégique est révisé annuellement et, le cas échéant, il est actualisé. Le conseil de chaque collège transmet au ministre et à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial une copie de son plan stratégique et, le cas échéant, de son plan actualisé et les rend publics. »

4.2.3 Comité exécutif et directeur général

13. À l'article 37 et 38 de la LCEGEP :

« 37. Le conseil d'administration institue un comité exécutif formé d'au moins cinq de ses membres, dont le directeur général, qui en est le président, et le directeur de chaque collège constituant.

[...]

38. Le comité exécutif est chargé de l'administration courante du collège régional. Il exerce en outre les fonctions et pouvoirs que lui délègue, par règlement, le conseil d'administration. »

14. De plus, selon l'article 39 de la LCEGEP :

« Le conseil d'administration, après avoir pris l'avis du conseil d'établissement et de la Commission des études de chaque collège constituant, nomme un directeur général pour une période d'au moins trois ans et d'au plus cinq ans. [...]

Le conseil d'administration peut renouveler le mandat du directeur général après avoir pris l'avis du conseil d'établissement et de la Commission des études de chaque collège constituant.

Le directeur général veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration et du comité exécutif. »

4.2.4 Conseil d'établissement

15. À l'article 60 de la LCEGEP :

« Le conseil d'établissement adopte les prévisions budgétaires annuelles du collège

constituant et les soumet à l'approbation du collège régional. Le conseil d'établissement transmet au collège régional toute autre prévision budgétaire que ce dernier requiert.

Les prévisions budgétaires maintiennent l'équilibre entre, d'une part, les dépenses et, d'autre part, les ressources financières allouées au collège constituant par le collège régional et les revenus qui lui sont propres.

Le budget approuvé du collège constituant forme des crédits distincts au sein du budget du collège régional et les dépenses pour ce collège constituant sont imputées à ces crédits.

En cas de fermeture du collège constituant, ses surplus ou déficits et ses fonds, le cas échéant, deviennent ceux du collège régional. »

16. De plus, le conseil d'établissement doit donner son avis au collège régional selon l'article 61 de la LCECEP :

« a) sur toute question qu'il est tenu de lui soumettre ;
b) sur toute question propre à faciliter la bonne marche du collège constituant ;
c) sur tout projet propre à assurer une meilleure organisation des services dispensés par le collège régional. »

17. Et à l'article 65 de la LCEGEP :

« Le conseil d'établissement prépare un rapport annuel contenant un bilan des activités du collège constituant et en transmet une copie au collège régional à la date que ce dernier détermine. »

4.2.5 Directeur du collège constituant

18. Aux articles 69 et 70 de la LCEGEP :

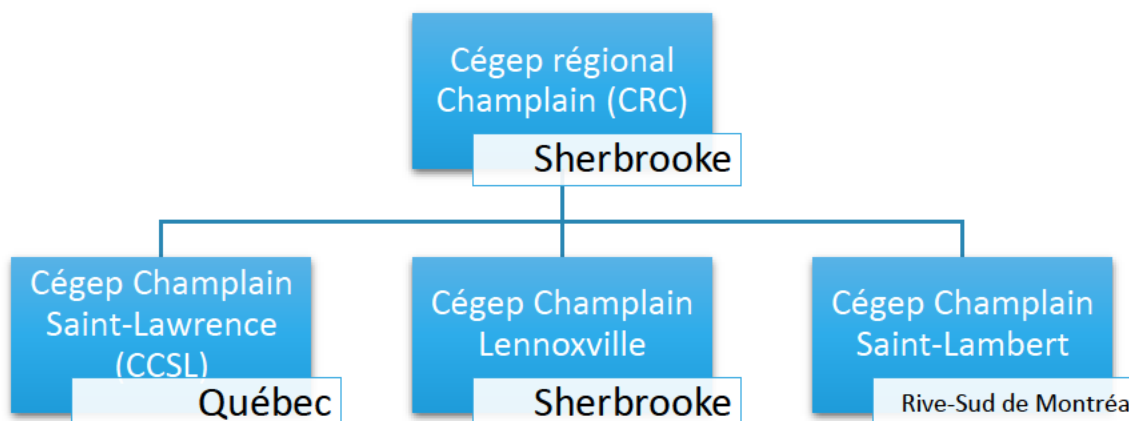
« 69. Sous l'autorité du directeur général du collège régional, le directeur du collège constituant assure la direction des études et la direction administrative du collège constituant et voit à l'application des dispositions qui le régissent.

70. Le directeur du collège constituant exerce aussi les fonctions et pouvoirs que lui délègue le conseil d'administration du collège régional. »

5. Présentation du Cégep régional Champlain et du Cégep Champlain Lennoxville

19. Le Cégep régional Champlain (CRC) est un établissement collégial de langue anglaise, situé à Sherbrooke, qui compte trois collèges constituants desservant trois régions administratives. Le Cégep Champlain Saint-Lawrence (CCSL) dans la région de Québec, le Cégep Champlain Lennoxville (CCL) dans la région de Sherbrooke et le Cégep Champlain Saint-Lambert sur la Rive-Sud de Montréal sont sous la responsabilité du siège social régional. De ce fait, le CRC est le deuxième cégep assujetti au Chapitre II de la LCEGEP (Annexe III). La figure 1 présente l'organigramme simplifiée du Cégep régional Champlain.

Figure 1 – Organigramme simplifiée du Cégep régional Champlain



Source : DE (2025)

20. Le statut de collège régional permet au CRC d’avoir une structure et un financement qui tiennent compte de certaines particularités propres à son développement. Dans le cas du CRC, l’éloignement géographique des différents campus permettait, par l’instauration d’un collège régional, d’instaurer un régime pédagogique distinct localement avec des ressources dédiées, et un rehaussement des responsabilités du dirigeant local, notamment la responsabilité de la direction des études.
21. Le CCL accueille environ 1 200 étudiants. Il offre des programmes préuniversitaires et techniques ainsi que des services personnalisés de formation continue. Étant donné qu’un grand nombre d’étudiants proviennent de l’extérieur de la région, le CCL comprend un complexe résidentiel de 317 chambres de style appartement¹.
22. En tant que collège constituant, le CCL est un établissement d’enseignement chargé de mettre en œuvre les programmes d’études collégiales que le CRC lui confie². Sous l’autorité du directeur général (DG) du CRC, le directeur du CCL doit assurer la direction des études et la direction administrative du cégep constituant et voir à l’application des dispositions qui le régissent. Il exerce aussi les fonctions et pouvoirs que lui délègue le Conseil d’administration du CRC³.

Avant d’être assujéti au Chapitre II de la LCEGEP en 2018-2019, le CRC était assujéti au Chapitre I de la LCEGEP, faisant en sorte que Lennoxville et les deux autres constituantes étaient alors des campus au sein du CRC, et non des constituantes. L’appellation « campus » était utilisé pour désigner le CCL avant 2018-2019.

¹ CRC (2023). *Rapport annuel 2022-2023*. Repéré le 20 août 2024 à <https://www.crc-sher.qc.ca/fr/a-propos-du-college-regional-champlain/strategic-plans/>

² *Loi sur les collèges d’enseignement général et professionnel*, RLRQ, chapitre C-29 ; art.47. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-29>

³ *Loi sur les collèges d’enseignement général et professionnel*, RLRQ, chapitre C-29 ; art.69 et art.70. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-29>

6. Chronologie des événements

23. Cette section présente les principaux événements pertinents à l'enquête administrative sur l'administration et le fonctionnement du CCL, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines et financières, en tenant compte des événements issus de l'enquête visant le CRC et le Cégep Champlain Saint-Lawrence rapportés en juin 2022. Cette chronologie des événements a été constituée sur la base des témoignages recueillis et des documents analysés.

6.1. Événements antérieurs à l'enquête administrative visant le Cégep régional Champlain et le Cégep Champlain Saint-Lawrence

24. Le 2 février 2009, M^{me} Nancy Beattie entre officiellement en fonction au CCL comme directrice des Services aux étudiants pour un contrat d'un an⁴.
25. Le 15 août 2011, M. Daniel Poitras est recruté comme responsable des Services financiers au CCL.
26. Du 3 août 2015 au 31 décembre 2015, M^{me} Beattie assume l'intérim pour le poste de directrice du campus Lennoxville.
27. À l'automne 2015, M^{me} Beattie informe le DG du CRC, M. J. Kenneth Robertson, [REDACTED] et il nomme M^{me} Jessica Mercier, directrice des finances au CRC, afin d'agir comme supérieure hiérarchique de M. Poitras.
28. Le 1^{er} août 2016, M^{me} Odette Côté entre officiellement en fonction au CRC comme directrice générale en remplacement de M. Robertson.
29. Le 19 janvier 2017, M^{me} Beattie est confirmée dans son rôle de directrice du campus de Lennoxville, après avoir assuré l'intérim pendant plus d'un an.

30.

[REDACTED]

⁴ La preuve documentaire et testimoniale tend à indiquer que M^{me} Beattie a agi à titre de directrices des Services aux étudiants jusqu'en août 2015.

31. Le 25 octobre 2019, une résolution est adoptée au CA pour que M^{me} Beattie soit nommée directrice du CCL pour un mandat de trois ans, se terminant le 27 octobre 2022⁵. Le poste de directrice de collège constituant (DCC) d'un cégep régional assume également les responsabilités de direction des études et est considéré comme un hors cadre.
32. Vers la fin du mois de décembre 2020, une réorganisation administrative est invoquée au CCL afin de fusionner, comme dans la constituante de Saint-Lawrence, la gestion des ressources financières et celle des ressources matérielles, ce qui accroît les responsabilités de M. Poitras. La réorganisation se concrétise le 12 avril 2021 avec une reclassification favorable de M. Poitras d'un cadre classe 4 à 6.
33. Le 18 février 2021, M^{me} Beattie envoie un courriel à tous ses cadres au sujet de l'organigramme du CCL. Elle y précise que M. Poitras sera évalué et qu'il relève désormais de M. Yves Rainville, le directeur des services administratifs. Par ailleurs, les décisions financières, les opérations et les développements du CCL demeurent sous la responsabilité de la DCC.
34. En avril 2021, le rapport de Relais expert-conseil concernant la plainte de harcèlement [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] La cause visant la potentielle lésion professionnelle s'est poursuivie à la Commission des normes, de l'égalité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) et, finalement, au TAT.
35. Le 12 avril 2021, M. Poitras devient coordonnateur des services administratifs du CCL.
36. Le 20 septembre 2021, la CNESST accepte la réclamation déposée par M^{me} Jennifer Coley Gomez en reconnaissant qu'il s'agit d'une lésion professionnelle. Cette décision est contestée devant le TAT par l'employeur.

6.2. Enquête administrative au Cégep régional Champlain et au Cégep Champlain Saint-Lawrence

37. Le 2 décembre 2021, la DE est mandatée par le sous-ministre par intérim de l'Enseignement supérieur pour procéder à une enquête concernant l'administration et le fonctionnement du CCSL et du CRC, notamment en matière de gouvernance et de climat organisationnel.

⁵ La nomination de M^{me} Beattie au poste de directrice du collège constituant de Lennoxville est une promotion vis-à-vis le poste de directrice de campus qu'elle occupait précédemment. Le poste de directrice de campus ne comporte pas de durée de mandat comme un hors cadre.

⁶ M^{me} Coley Gomez est à l'emploi du CCL depuis mars 2020 comme doyenne aux affaires étudiantes.

38. Le 20 avril 2022, le CA reconduit le mandat de M^{me} Beattie comme directrice du CCL pour trois ans, soit du 27 octobre 2022 au 26 octobre 2025.
39. Le 22 juin 2022, le rapport d'enquête administrative de la DE est remis au sous-ministre. Le rapport formule des recommandations pour le CRC et pour le MES (Annexe IV). Ces travaux d'enquête font état de certaines problématiques et des recommandations visent également l'ensemble des constituantes bien que l'enquête porte initialement sur le CCSL. Déjà, le rapport fait état [REDACTED] et du processus de renouvellement du mandat de M^{me} Beattie.
40. Le 6 juillet 2022, M^{me} Côté met fin au contrat de M^{me} Lyne Larivière comme directrice des ressources humaines et des affaires corporatives au CRC.
41. En octobre 2022, le MES embauche la firme MNP pour accompagner le CRC afin de mettre en œuvre les recommandations du rapport d'enquête.
42. Le 15 décembre 2022, le Syndicat de l'enseignement du Collège Champlain de Lennoxville (SECCL) transmet à l'administration du Collège une lettre exprimant la méfiance et le manque de confiance de ses membres envers M^{me} Beattie en raison d'allégations concernant sa mauvaise gestion des affaires académiques.
43. Le 19 janvier 2023, le comité d'évaluation décide de ne pas renouveler le mandat de la DG, M^{me} Côté. Bien que ce mandat se termine le 31 juillet 2023, M^{me} Côté démissionne de son poste, le 15 février 2023.
44. Le 15 mars 2023, une résolution est adoptée au CA pour nommer M. Yves Rainville, DG par intérim jusqu'à ce que le processus de sélection d'un nouveau DG soit complété.
45. Le 15 mars 2023, la firme MNP amorce ses travaux en présentant la démarche aux membres de l'équipe de gestion au CCL.
46. Le 19 juin 2023, la firme MNP remet son rapport sur la démarche diagnostique concernant le climat de travail du CCL.
47. En juillet 2023, en raison de l'ampleur des travaux plus importants qu'anticipés et les inquiétudes grandissantes d'un climat organisationnel inadéquat dans les autres constituantes, un avenant au contrat de MNP est ajouté pour poursuivre l'accompagnement d'une durée supplémentaire de 12 mois.
48. Le 7 septembre 2023, le SECCL envoie une lettre au Ministère, au sujet de son inquiétude quant à la nomination de M^{me} Beattie par intérim comme responsable des ressources humaines du Cégep.

6.3. Enquête administrative au Cégep Champlain Lennoxville

49. Le 11 septembre 2023, la DE est mandatée par le MES pour effectuer une enquête administrative concernant l'administration et le fonctionnement du CCL, particulièrement en matière de gestion des ressources humaines et des ressources financières.

50. Le 26 octobre 2023, un article de CBC News⁷ rapporte les éléments présentés devant le TAT pour appuyer la plainte en harcèlement psychologique déposée par M^{me} Coley Gomez visant M^{me} Beattie. L'article mentionne également qu'une enquête administrative a été déclenchée par le MES.
51. Le 27 octobre 2023, à la réunion du CA, pendant la période de questions réservée au public, M^{me} Geneviève Dufresne-Martin, membre de l'exécutif du SECCL, lit une lettre au nom du SECCL en demandant au CA quelles mesures concrètes seront mises en place pour remédier à la situation du CCL. Le président du CA, M. Mathieu Mazur, lui répond qu'après la réception du rapport d'enquête du MES, le CA sera en mesure de donner plus d'informations. Un article de Radio-Canada concernant le climat toxique au CCL et les audiences du TAT paraît le jour même⁸.
52. Le 9 novembre 2023, un troisième article⁹ de CBC News concernant le climat de travail toxique au CCL relate les sentiments partagés des enseignants et des employés du CCL à l'égard du traitement médiatique de la cause devant le TAT. De plus, l'article rapporte les propos de M. Gerald Cutting, président de la Fondation du CCL, qui s'inquiète des impacts des événements sur l'établissement collégial.
53. Le 15 novembre 2023, M. Rainville rencontre M^{me} Beattie pour l'informer que M. Poitras ne sera plus le coordonnateur aux services administratifs du CCL. Dans les jours suivants, M. Rainville rencontre M. Poitras pour l'informer officiellement. La date prévue de la réaffectation est le 8 janvier 2024.
54. Le 20 novembre 2023, M^{me} Line Larivière est rétablie dans ses fonctions de directrice des ressources humaines au CRC.
55. Le 14 décembre 2023, les membres du SECCL adoptent une résolution de non-confiance envers la DCC de Lennoxville, M^{me} Beattie.
56. Le 18 décembre 2023, le SECCL envoie une lettre aux membres du CA pour les informer du vote de non-confiance envers la DCC, M^{me} Beattie, mentionnant le besoin d'une action immédiate de la part du CA concernant les problèmes critiques qui affectent le CCL.
57. Le 10 janvier 2024, les membres du CA du CRC se réunissent en huis clos, comme prévu à l'article 12 de la LCEGP¹⁰, [REDACTED].

⁷ Watt, R. et Montgomery, A (2023, 26 octobre). Head of Quebec CEGEP created toxic workplace, psychologically harassed others, tribunal hears. Dans *CBC News*. Repéré le 20 septembre 2024 à <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/head-of-quebec-cegep-psychological-harassment-toxic-work-environment-champlain-college-lennoxville-1.7008500>.

⁸ Watt, R (2023, 27 octobre). La directrice du Collège Champlain de l'Estrie devant le Tribunal administratif du travail. Dans *Radio-Canada, ICI Estrie*. Repéré le 17 septembre 2024 à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2021806/college-champlain-nancy-beattie-cbc>

⁹ Watt, R (2023, 9 novembre). Revelations about toxic workplace at Champlain College hit Lennoxville, Que. like 'bomb blast,' foundation president says. Dans *CBC News*. Repéré le 20 septembre 2024 à <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/toxic-workplace-allegations-champlain-college-lennoxville-1.7022734>

¹⁰ L'article 12 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* précise les catégories d'administrateurs d'un CA qui doivent se retirer des délibérations afin d'éviter un conflit d'intérêts, notamment les membres du personnel, à l'exception du DG et du directeur des études.

[REDACTED]

58. Le 12 janvier 2024, le DG par intérim, M. Rainville, envoie une communication à tous les employés du CCL pour les informer de la résolution concernant M^{me} Beattie.
59. Le 29 janvier 2024, M^{me} Beattie envoie une première lettre au CA [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
60. Le 31 janvier 2024, au CA, M. Rainville fait le point sur la lettre de M^{me} Beattie. Le CRC va demander l'avis des avocats de la Fédération des cégeps. M. Rainville et M^{me} Larivière rencontrent tous les gestionnaires et tout le personnel de soutien du CCL pour expliquer la situation. Un plan de continuité est préparé pour la session d'hiver et pour s'assurer que la mission du CCL ne sera pas entravée.
61. Le 6 février 2024, une communication est envoyée à tous les membres du CE du CCL par M^{me} Larivière et M. Rainville pour les informer de la nouvelle structure organisationnelle. Le message précise qu'il n'y a pas de remplacement pour le poste de la DCC, mais plutôt une réorganisation des responsabilités de l'équipe de gestion et qu'un poste temporaire de coordination pédagogique et institutionnelle sera créé. M. Rainville, DG par intérim, assume les responsabilités reliées à la DCC, et ce pour une période indéterminée. Par ailleurs, la communication du 6 février 2024 présente la nouvelle structure organisationnelle en date du 1^{er} février 2024. Le coordonnateur des services administratifs est M. Poitras, malgré le transfert prévu au début de l'année 2024.
62. Le 8 février 2024, M^{me} Beattie envoie une deuxième lettre au CA concernant la résolution du 10 janvier 2024, [REDACTED]
[REDACTED].
63. Le 5 mars 2024, M. Poitras amorce ses nouvelles fonctions de coordonnateur des ressources financières au bureau administratif de Sherbrooke.
64. Le 19 mars 2024, M. Matthew Mazur démissionne de son poste de membre et président du CA pour se [REDACTED]. La décision prend effet le 22 mars 2024.

11 [REDACTED]

12 Ibid.

65. Le 20 mars 2024, le CRC affiche le poste de DG. Il recourt aux services d’une firme de recherche de cadres, PIXXCELL, qui est mandatée pour la recherche et la sélection des candidatures présentées au comité de sélection.
66. Le 5 avril 2024, le CA mandate le comité exécutif pour explorer différentes options concernant la gestion de la direction du CCL.
67. Le 22 mai 2024, lors d’une réunion extraordinaire du CA, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Enfin, il est résolu que M. Philip Cooper soit nommé au poste de directeur par intérim du CCL pour une période indéterminée (Annexe VI).
68. Le 19 juillet 2024, le TAT rend sa décision concernant le recours de M^{me} Jennifer Coley Gomez visant le Collège régional Champlain. Le TAT conclut que la travailleuse a subi une lésion professionnelle, le 11 avril 2021, et qu’elle a droit aux indemnités prévues par la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (RLRQ, c. a-3.001).

7. Analyse de la situation

69. Cette section du rapport présente l’analyse de la situation qui a prévalu au CRC et plus particulièrement dans sa constituante de Lennoxville.
70. Tout d’abord, l’enquête brosse un portrait de la gouvernance du CA du CRC et du CE du Cégep Champlain Lennoxville, en mettant l’accent sur les principaux acteurs. Ensuite, les travaux ont également permis de mieux comprendre l’administration et le fonctionnement de la constituante de Lennoxville, notamment sa gestion des ressources humaines et financières.

7.1. Portrait de la gouvernance du CRC

71. Le CRC est dirigé par un CA qui est la première instance d’un collège régional. En plus d’exercer les pouvoirs qui lui sont dévolus par la LCEGEP, il est responsable de la répartition des programmes d’études et des ressources humaines, matérielles et financières, il adopte les orientations stratégiques, les politiques et les règlements et exerce un rôle de surveillance et de contrôle. Plus spécifiquement, il nomme et évalue le DG du CRC ainsi que les trois DCC.
72. Par ailleurs, chaque collège constituant est encadré par un CE qui exerce également certains pouvoirs qui lui sont conférés par la LCEGEP, notamment celui de déterminer la vie pédagogique de son collège et d’adopter un plan de réussite. Au regard du Chapitre II de la LCEGEP, les CE ont un caractère beaucoup plus consultatif que le CA, d’autant plus que les DCC sont supervisés par le CA et, par le fait même, redevables à celui-ci.

73. Afin de mieux comprendre ce qui a pu entraîner certains dysfonctionnements, l'enquête administrative a porté un regard particulier sur la gouvernance d'un collège régional qui, par sa constitution, revêt un caractère unique.
74. Au total, ce sont près de 70 personnes qui composent l'ensemble des administrateurs du CRC lorsque l'on considère les trois CE et le CA.
75. Depuis le déclenchement de l'enquête, le CA du CRC et le CE du CCL ont évolué au fil des démissions, des nominations et du non-renouvellement de certains administrateurs, notamment celui concernant le président du CA depuis plusieurs années, M. François Paradis. Depuis le dépôt du premier rapport d'enquête du MES au CRC jusqu'au déclenchement de l'enquête au CCL, la directrice générale du CRC, le président du CA du CRC et plusieurs administrateurs ont quitté ce qui a fragilisé, selon la preuve testimoniale recueillie, l'organisation.
76. Au 30 juin 2024, le CA était composé de vingt-deux membres votant. Il est à noter que trois postes étaient vacants à ce moment. Un des postes vacants est également membre d'un CE. Deux membres non votants s'ajoutent pour un total de vingt-quatre membres. Le comité exécutif est formé du DG par intérim, du président du CA, d'une secrétaire générale et directrice des ressources humaines et les trois directeurs des collèges constituants.
77. Depuis son entrée en fonction par intérim le 15 mars 2023, la direction générale du CRC est donc assurée par le directeur des ressources financières et matérielles, M. Yves Rainville. Ce dernier assume, en tant que DG par intérim, la responsabilité globale de la planification, de l'organisation, de la gestion, de la coordination, du contrôle et de la représentation nécessaires au bon fonctionnement et au développement du CRC. Il assure également la communication et la collaboration de tous les DCC. Ceci inclut une compréhension générale de la gestion des ressources, financières, humaines, matérielles, informationnelles et pédagogiques de toutes les constituantes.
78. Comme DG, M. Rainville doit voir à la préparation des règlements administratifs, des résolutions, du plan stratégique et doit répondre à toutes les exigences en matière de reddition de comptes pour approbation par le conseil¹³. La preuve testimoniale fait état de son intention et celui du CA d'assurer une stabilité dans l'organisation le temps d'une transition vers l'embauche d'un nouveau DG.
79. En choisissant M. Rainville, l'organisation se dotait d'un gestionnaire administratif d'expérience en provenance de l'interne. Sa candidature permettait à l'organisation d'avoir un gestionnaire par intérim ayant une connaissance intime des enjeux du CRC. Notons tout de même que, précédemment à sa

¹³ Bylaw 1 *General Administration of Champlain Regional College*; art. 4.5, p. 18. (Traduction libre) Informations disponibles. Repéré le 26 août 2024 à <https://www.crc-sher.qc.ca/wp-content/uploads/2022/11/General-Administration-of-Champlain-Regional-College.pdf>

nomination, le CA a indiqué avoir fait des démarches auprès de différents candidats potentiels à l'externe, sans succès.

80. Cependant, au fil du temps, il est convenu d'attendre que le CA évalue son DG, même s'il est désigné de façon intérimaire, et de lui donner des indications claires concernant les attentes à son égard. Le manque de vision stratégique des administrateurs du CA du CRC découlant de diverses causes a nui à la mise en œuvre ordonnée des recommandations du rapport d'enquête présenté en 2022.
81. Il faut attendre au mois de mars 2024, soit un an après la nomination d'un DG par intérim, pour amorcer l'embauche d'un nouveau DG pour le CRC. Les différents témoignages indiquent que des obstacles liés à la gouvernance, notamment en lien avec la disponibilité d'administrateurs externes, pourraient expliquer la lenteur du processus de recrutement. Il convient de rappeler que les nominations de nouveaux administrateurs externes sont une responsabilité partagée entre le cégep et le MES. Les cégeps proposent des candidats au MES qui tente de son côté d'identifier des candidatures pertinentes.
82. Par ailleurs, après le départ de la directrice générale, les multiples changements à la présidence ont ralenti plusieurs chantiers d'amélioration. Les exigences liées à la nomination d'un président d'un CA d'un collège régional peuvent grandement alourdir le processus.

7.2. Administration et fonctionnement du CCL

83. L'administration et le fonctionnement d'un collège constituant peuvent s'apparenter à ceux d'un cégep de petite taille, implanté dans sa communauté et proposant un environnement de proximité d'autant plus, comme c'est le cas pour le CCL, qu'il représente le seul cégep anglophone de la région de Sherbrooke desservant principalement la communauté anglophone de l'Estrie.
84. Le CCL est dirigé par M^{me} Nancy Beattie du 19 janvier 2017 jusqu'à son « congé temporaire » décrété au début de l'année 2024. M^{me} Beattie est entrée au CCL comme directrice des Services aux étudiants. Elle assume par intérim le poste de directrice du CCL du 3 août au 31 décembre 2015. En 2019, elle devient DCC et directrice des études ; de cadre, elle est promue hors cadre et continue de relever du CA du CRC (Annexe VII).

7.2.1 Le rôle de direction de collège constituant

85. Le DCC d'un cégep régional assume un rôle élargi considérant que la personne en poste doit aussi assumer les responsabilités de la direction des études. L'importance accordée à l'autonomie des constituantes dans les activités et les décisions dites pédagogiques impose que la personne choisie soit non seulement une gestionnaire aguerrie, mais qu'elle soit capable de gérer le développement des programmes d'études et de l'ensemble des services, des ressources et des activités reliées à l'apprentissage et à l'enseignement.
86. Il est important de rappeler que M^{me} Beattie occupait, avant le passage du CRC au statut de cégep régional en 2018, le poste de directrice de campus de Lennoxville. Selon les témoignages recueillis, M^{me} Beattie y est, à prime à bord, [REDACTED] : [REDACTED]

[REDACTED]

Les qualités de M^{me} Beattie lui ont permis de faire progresser le CCL sur plusieurs fronts : la qualité de la vie étudiante, l'implication du collège dans sa communauté et la réussite des étudiants dans les différents programmes. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

87. Le poste rehaussé de DCC, lors du passage du CRC au statut de cégep régional, est toutefois différent du poste de directrice de campus, puisqu'il implique, pour la personne au poste de direction, une double fonction : celle de directeur de campus, mais également de directeur des études. Le CRC a choisi de nommer M^{me} Beattie à ce poste [REDACTED]
- [REDACTED]

88. Selon les témoignages recueillis, un des plus importants déterminants dans le bien-être et la réussite des étudiants demeure la direction des études. Plusieurs éléments laissent croire que l'équipe de gestion et sa DCC [REDACTED]. À titre d'exemple, le DCC de Saint-Lawrence, M. Edward Berryman, avait, lui, exercé des fonctions similaires au Cégep de Sainte-Foy avant sa nomination au Cégep Champlain Saint-Lawrence¹⁴.

89. Certains cégeps exigent un minimum de dix années d'expérience dans le domaine de l'éducation, comprenant une expérience en pédagogie, de préférence en enseignement et au moins cinq années d'expérience dans des fonctions de gestion. Or, ces critères d'admissibilité ne semblent pas avoir été retenus par le CRC, [REDACTED]
- [REDACTED]

90. Même si le mandat d'enquête n'a pas pour objectif d'évaluer l'administration sur les éléments se rapportant à la pédagogie, [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

91. Qui plus est, [REDACTED]
- [REDACTED]

¹⁴ Les enquêteurs n'ont pas analysé en détail le parcours professionnel de M. Berryman, comme l'évaluation de sa compétence à titre de directeur du CCSL ne fait pas partie du présent mandat. Ce passage du texte sert davantage à informer qu'au moins un gestionnaire de constituantes possède de l'expérience en matière de régime pédagogique.

[REDACTED]

92. À titre d'exemple, à de nombreuses reprises dans le cadre des exercices de production des rapports annuels, M^{me} Beattie a tardé à transmettre les informations du CCL au CRC, toujours selon la preuve testimoniale. Le CRC a parfois même été contraint d'utiliser des données d'années antérieures puisque le CCL n'avait pas été en mesure d'acheminer les informations dans les délais impartis.

93. [REDACTED]

94. Le 25 octobre 2019, une résolution, adoptée au CA, mandate la DG, M^{me} Côté, d'élaborer pour M^{me} Beattie :

- Un bilan des compétences ;
- L'identification de ses besoins en développement ;
- Un plan de développement et d'accompagnement.

95. Cette résolution est demeurée sans suite.

96. En juin 2021, à la suite du dépôt de la consultation effectuée par la firme Normandin Beaudry, le comité d'évaluation des hors cadres fait part de sa préoccupation concernant [REDACTED]. Ainsi, un questionnaire rempli par différents acteurs du CCL fait ressortir que :

[REDACTED]

97. Le comité reconnaît les efforts déployés par M^{me} Beattie et ses compétences professionnelles, mais le comité recommande [REDACTED]

[REDACTED]

98. En 2021, le CA demande que les trois DCC suivent un programme d'accompagnement (« coaching ») pour une durée de trois mois (novembre 2021 et février 2022). Le CRC a investi 1 009 \$ pour soutenir M^{me} Beattie, mais personne n'est en mesure de préciser aux enquêteurs la teneur des séances d'accompagnement. Ce programme a été bonifié de 18 heures supplémentaires. [REDACTED]

[REDACTED]

99. En mars 2022, la dernière consultation faite par la firme Normandin Beaudry, réitère qu'une part importante du personnel [REDACTED]

100. Les réponses concernant « le degré de satisfaction générale sur la performance de la DCC, par rapport à son rôle et à ses responsabilités et aux objectifs » ont été :

101. Selon certains témoignages entendus, [REDACTED]

7.2.1 Apparence de conflit d'intérêts

102. La *Politique sur les conflits d'intérêts et le népotisme* du CRC définit à l'article 2 les notions de conflit d'intérêts et le népotisme comme suit :

- « *“Conflict of Interest” refers to a conflict of interest is a set of circumstances that creates a risk that judgement and/or actions will be unduly influenced by a Personal Interest.*
- *“Nepotism” : favouritism given to a person, including a Relative, in a transaction undertaken on behalf of the College due to the relationship with that person and not that person’s relevant competencies. »*

Dans l'article 3 de la politique, il est précisé que :

« 3.3 Every person covered by this policy must disclose any situation which may constitute a Conflict of Interest or Nepotism and withdraw from the decision-making process involved. Such disclosure shall be made by an Employee to their immediate

Policy on Conflict of Interest and Nepotism Page 4 supervisor. In the case of a situation involving a Governor or a Board Member, the disclosure will be made to the (i) Secretary General and (ii) the Chair of Governors or the Chair of the Governing Board, as appropriate. »

103.

[REDACTED]

[REDACTED]. Les démarches auprès des anciens DG pour trouver une solution à cette situation ont été vaines. La preuve testimoniale et documentaire tend à démontrer que M^{me} Beattie avait alors le sentiment d’avoir fait ce qu’il fallait pour être en règle et agir en toute transparence.

104.

Cependant, les preuves testimoniales et documentaires démontrent également que certains membres de l’équipe de gestion ont le sentiment que [REDACTED] avait une incidence directe sur ses décisions. Cette situation favorise le développement d’un sentiment d’injustice dans l’équipe de gestion, [REDACTED]

[REDACTED].

105.

Certaines organisations encadrent plus explicitement [REDACTED] par des politiques, directives ou codes de conduite. À titre d’exemple, le code de conduite d’Hydro-Québec¹⁷ stipule à cet effet :

[REDACTED]

106.

Ainsi, peu importe les démarches entreprises [REDACTED]

[REDACTED]

¹⁶ Ces informations ont été tirées du rapport de la firme MNP et de preuves testimoniales.

¹⁷ Hydro-Québec (2012). *Code de conduite : L’éthique au cœur de nos décisions*. Repéré le 25 juillet 2024 à https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=162092

¹⁸ Ibid.

107. Ces tensions internes ont ultimement perturbé le climat de travail et nuï au fonctionnement du CCL et à sa réputation comme en fait foi la récente décision du TAT et la couverture médiatique qui l’a précédée.
108. En réponse à la médiatisation devant les tribunaux des cas de harcèlements psychologiques au CCL, le DG par intérim et la directrice des RH ont pris la décision de modifier les responsabilités et le lieu de travail [REDACTED].
- [REDACTED] Malgré l’existence d’une politique sur les conflits d’intérêts et le népotisme et d’un cadre normatif pour les gestionnaires qui régit les conflits d’intérêts et le népotisme, le CRC a tardé à prendre des mesures appropriées pour protéger à la fois l’établissement collégial et les employés concernés. Le CRC, tant la direction générale que les administrateurs n’ont pas su prendre les actions nécessaires dès qu’il a été mis au fait de la situation.

Autre situation de conflits d’intérêts au CA du CRC

109. La difficulté du CA à bien identifier les situations de conflits d’intérêts et à agir promptement le cas échéant n’est toutefois pas unique [REDACTED].
110. En effet, en mars 2024, l’affichage du poste de DG entraîne l’embauche de la firme de chasseurs de têtes spécialisés en recrutement de cadres supérieurs, PIXXCELL. La firme a fait des démarches auprès de plusieurs candidats potentiels, en plus de l’affichage officiel du poste sur le site Internet du CRC. L’affichage du poste se termine le 5 avril 2024 et PIXXCELL se charge du processus menant à la sélection des candidats potentiels.
111. Finalement, la liste de candidatures retenues pour le processus d’entrevue comporte trois noms, dont [REDACTED], [REDACTED] et [REDACTED].
112. Selon les informations recueillies, le processus a été fait de façon à garder le caractère confidentiel des démarches de cette personne si bien que le CA n’a pas été informé et que ses fonctions au conseil et aux comités n’ont pas été interrompues. Le MES ne semble pas en avoir été informé ni par la direction générale [REDACTED], responsable au premier chef d’informer le Président du CA et le MES.
113. En effet, selon le Code d’éthique et de déontologie des membres du Conseil des gouverneurs du CRC¹⁹, il est indiqué, à l’article 4.5, que le membre du Conseil des gouverneurs déclare tout conflit d’intérêt réel, potentiel ou perçu dans les 30 jours suivant sa nomination. Subséquemment, un membre doit informer immédiatement, par écrit la présidence du Conseil, de tout événement pouvant modifier sa déclaration initiale ou annuelle, selon le cas.

¹⁹ CRC (2024). Code of Ethics and Professional Conduct for Governors and for members of the Governing Board. Repéré le 26 août 2024 à https://www.crc-sher.qc.ca/wp-content/uploads/2024/06/Code_of_Ethics_and_Professional_Conduct_for_Members_202406.pdf

114. Bien qu'aucune procédure spécifique n'existe quant à la mise en candidature d'un administrateur pour le recrutement de postes clés, le jugement professionnel commandait la prudence et la transparence des parties.
115. Il est important de rappeler que la compréhension du rôle et des responsabilités d'un membre d'un CA ne se limite pas toujours aux décisions prises durant les séances, mais également sur les actions posées à l'extérieur des réunions. Celles-ci peuvent également nuire à la réputation de l'organisation dans son ensemble.

7.2.2 Gestion des ressources financières

116. Comme il a été mentionné précédemment, la directrice du CCL est responsable de l'administration générale et de la gestion du personnel du collège dont elle doit rendre compte au CA du CRC.
117. Au moment où M^{me} Beattie est nommée directrice du CCL, la situation financière est précaire et elle devient déficitaire lorsque le CRC a été assujéti au Chapitre II²⁰, ce qui engendre des dépenses supplémentaires aux trois cégeps constituants. Durant cette période, M^{me} Beattie doit développer de nouveaux partenariats et elle réussit à redresser la situation financière du CCL.
118. Afin de la soutenir dans cette tâche, elle s'appuie sur le coordonnateur des services administratifs, en l'occurrence, M. Poitras.
119. Le coordonnateur des services administratifs est sous la responsabilité de M^{me} Beattie. Il exerce des fonctions de gestion (coordination, supervision, planification, organisation et évaluation) des programmes, des activités et des ressources ayant trait aux services financiers, à la gestion des bâtiments et de l'équipement et des services auxiliaires. Outre ces fonctions générales, il doit :
- « Assurer un rôle de service-conseil et expertise fonctionnelle auprès de l'équipe et des autres directions en plus d'un service à la clientèle de grande qualité ;
 - Supervision et soutien de l'équipe administration et de l'équipe bâtisses et équipements (six à sept employés) ;
 - Préparation et suivi des budgets d'opération et d'investissement du collège, mise en place des contrôles internes, suivi des coûts et du processus d'approvisionnement ;
 - Préparation des budgets annuels de fonctionnement et d'investissement ;
 - Collabore aux redditions de compte du centre administratif pour transmission des informations au gouvernement ;
 - Réconciliation bancaire, vérification des facturations en fin de trimestre et d'année fiscale ;
 - Mise en place de mécanisme de communication financière pour les différents services et départements du collège ;

²⁰ Le 25 octobre 2019, le CRC est devenu un collège régional composé de trois collèges constituants afin de remplacer le Champlain Regional College of General and Vocational Education, après les modifications aux lettres patentes adoptées à l'unanimité par le Conseil d'administration en septembre 2018.

- Responsable du plan de maintien des actifs immobiliers : Évaluation des projets de construction/rénovation : contact avec les fournisseurs, suivi et coordination, contrôles des processus et procédures ; [...] ²¹ »

120. Selon les allégations portées à l'attention du MES, un système de double comptabilité aurait cours au CCL. La double comptabilité est parfois décrite comme étant l'utilisation de deux systèmes de comptabilisation des transactions financières afin de cacher ou de déguiser certaines transactions comptables en falsifiant les données financières. Elle peut trouver de la légitimité lorsqu'elle permet une analyse différenciée de la situation financière d'une organisation.

121. L'enquête a permis de démontrer que le coordonnateur des ressources financières utilisait un système parallèle de comptabilité afin de faire des analyses financières pour améliorer sa compréhension des enjeux financiers du CCL. Ainsi, il est raisonnable de croire qu'il n'y a pas eu une utilisation inadéquate de la double comptabilité. Cependant, les travaux n'ont pas permis de démontrer l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation de cette technique.

122. En effet, les témoignages obtenus démontrent plutôt que le coordonnateur des ressources financières ne partage pas le fruit de ses travaux et de sa compréhension accrue qu'il dit acquérir par le dédoublement de ses travaux, et ce, aux bénéfices de ses collègues.

123. [REDACTED]

124. De plus, selon les témoignages entendus, [REDACTED]. Dans la décision du TAT, le comportement de la DCC et du coordonnateur, rapporté par plusieurs témoins et retenu dans la décision rendue en faveur de la travailleuse pour justifier la lésion professionnelle subie lors de cette rencontre, en fait foi. L'événement décrit s'est produit lors du comité de gestion du CCL :

« [24] (...) Elle demande à monsieur Poitras si elle peut discuter avec lui [de son budget]. Sur ce, il lève le ton, frappe sur le bureau et son visage devient rouge. Il lui dit qu'il lui a montré à trois reprises. La directrice, sur un ton que la travailleuse qualifie de "acerbe", le visage rouge, lui répond de consulter le budget approuvé lors du "*Board Meeting*" le 13 octobre précédent.

[25] Les réactions de madame [Beattie] et de monsieur Poitras jettent un froid sur la

²¹ Ameq en ligne (2024). *Ameq emploi*. Repéré le 21 août 2024 à : https://ameqenligne.com/job_doc/job_doc_403249_65d6228e1ec6b.pdf

réunion. (...)»²²

125. Étant le coordonnateur des services administratifs, [REDACTED]. Aucune évaluation n'était faite auprès de son personnel ni de suivis des heures supplémentaires. Selon les témoignages entendus, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
126. Malgré le fait que ces comportements problématiques aient été portés à l'attention de M^{me} Beattie à plusieurs reprises, [REDACTED]. Cette problématique est d'ailleurs relatée dans la décision du TAT :

« [29] Pour sa part, madame Gingras affirme que la relation conjugale entre madame Beattie et monsieur Poitras est connue de tous, même si cela n'est pas perceptible au quotidien. Néanmoins, si une problématique survient avec monsieur Poitras, il n'est pas aisé de se plaindre à la direction. La travailleuse lui avait déjà parlé des difficultés pour elle à obtenir des réponses concernant son budget auprès de monsieur Poitras. Concrètement, quand il est questionné, il répond en parlant vite et par-dessus son interlocuteur, sans être clair.

[30] Le 4 novembre 2020, elle est présente à la réunion du comité de gestion. La travailleuse pose une question à monsieur Poitras concernant le budget et les codes. Il se fâche, cogne sur le bureau et il répond que ça fait trois fois qu'il lui explique. Tout le monde est mal à l'aise et madame Beattie ne fait rien pour aider la travailleuse ou condamner le comportement de monsieur Poitras.

[...]

[34] Le Tribunal retient que le témoignage de la travailleuse, corroboré par ses collègues, démontre que monsieur Poitras a eu un comportement agressif et colérique envers elle et que la directrice n'a rien fait pour rétablir le calme, au contraire. Cette façon de faire n'a pas sa place dans un milieu de travail. »

7.2.3 Difficultés à pourvoir des postes stratégiques

127. Le CCL connaît plusieurs changements organisationnels consécutifs à des départs et à des congés de maladie. Selon plusieurs intervenants rencontrés, ces changements sont dus à la dégradation du climat de travail.

²² Décision du 19 juillet 2024 du Tribunal administratif du travail – Collège régional Champlain et Jennifer Coley Gomez (Dossier # 1255221-05-2111)

128. Cela peut expliquer que M^{me} Beattie éprouve de la difficulté à pourvoir certains postes stratégiques dans son organisation. Le directeur de l'enseignement et des affaires académiques [REDACTED] dès le début de la session d'automne 2022. Après quelque temps, la direction annonce que le directeur ne sera pas de retour avant avril 2023. À la suite de cette annonce, le SECCL vote une motion, le 15 décembre 2022, pour demander au Collège de désigner une personne pour assurer, par intérim, les responsabilités de directeur de l'enseignement et des affaires académiques. Le SECCL mentionne sa méfiance et le manque de confiance des membres envers l'administration du Collège en raison de sa mauvaise gestion des affaires académiques.
129. En 2021, en prévision des départs [REDACTED] de la registraire et d'une conseillère académique expérimentée, M^{me} Beattie ne désigne pas en avance de remplaçants pour assurer la transition et personne n'assume ces fonctions jusqu'au recrutement des nouvelles ressources, dont le processus tarde à être enclenché.
130. Cette difficulté à recruter ou à remplacer rapidement des personnes à des postes stratégiques entraîne une surcharge de travail pour son personnel. De plus, les tâches sont distribuées entre le personnel-cadre sans se soucier si la personne désignée est capable d'accomplir adéquatement cette tâche, d'où une certaine incompréhension de la complexité des postes.
131. Notons tout de même que, pour la session d'automne 2024, tous les postes sont pourvus.

7.2.4 Absence d'évaluation formelle et de plan de formation du personnel

132. L'évaluation du personnel, la formulation des attentes et le fait de se doter d'un plan de formation approprié constituent de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation, ainsi que la mobilisation et la fidélisation du personnel.
133. En ce sens, le CRC s'est doté d'un règlement, de politiques et de procédures bien définis quant à l'importance d'effectuer des évaluations rigoureuses.
134. Selon l'article 4.6 du Règlement 4 concernant la gestion des ressources humaines, les DCC sont responsables :

« a) are responsible under article 4.6 of Bylaw 1 for all aspects of human resources management at their respective Locations, including the development and evolution of Staffing Plans within the approved budgetary estimates; labor relations and the application of collective agreements; and the development of local policies and programs, as deemed necessary, that are coherent with Champlain Regional College bylaws, policies, services, and programs ;
b) are responsible for the application of Champlain Regional College policies, services, and programs at their respective Locations ;
c) are responsible for the application of the Management Personnel Policy and the policy governing the working conditions for non-unionized personnel at their respective Locations. »

135. Chaque fin d'année scolaire, un message est envoyé aux directeurs des trois cégeps, par la DRH, pour leur rappeler de procéder aux évaluations annuelles conformément aux politiques d'évaluation de chacune des catégories de personnel (soutien, professionnel et de gestion). Les évaluations doivent être réalisées avant le 15 juin pour le personnel de soutien et le personnel professionnel, et avant le 30 juin, pour le personnel de gestion. La communication rappelle également les différentes politiques d'évaluation et suggère au Comité de développement professionnel d'organiser une formation spécifique pour les gestionnaires sur la façon de procéder à une évaluation de performance. Les preuves documentaires et testimoniales démontrent que M^{me} Beattie a bien reçu ce type de message chaque année.
136. Selon les témoignages entendus, M^{me} Beattie ne procède pas systématiquement aux évaluations de son personnel-cadre. Pour certains, la dernière évaluation remonte à près de six ans. Quand M^{me} Beattie procède à l'évaluation d'un employé, elle ne s'astreint pas aux procédures établies. Il s'agit souvent d'évaluation informelle, sans traces écrites. Conséquemment, M^{me} Beattie transmet rarement les résultats de ses évaluations aux responsables de la gestion des ressources humaines. Les évaluations ne figureraient pas non plus dans le dossier officiel de l'employé. Certains témoins mentionnent par ailleurs que, lorsqu'une évaluation est réalisée, elle est souvent perçue par la personne visée comme une démarche pour élaborer un dossier négatif.
137. M^{me} Beattie n'exige pas non plus que ses cadres procèdent à l'évaluation des membres de leur équipe.
138. En plus des lacunes dans l'évaluation du personnel du CCL, il existe également, au sein de l'équipe de gestion, une certaine confusion quant au rôle et aux responsabilités, et ce, pour plusieurs raisons. La preuve testimoniale tend à démontrer qu'il existe notamment un manque d'explications lors de l'entrée en fonction d'un employé et de fréquents changements dans la définition des tâches en cours d'emploi, sans consultation préalable de l'équipe et sans processus de passation des dossiers. Le CCL ne procède pas non plus à une formulation régulière des attentes envers les employés, contribuant ainsi à cette confusion. Cette incompréhension quant aux rôles et responsabilités entraînerait, selon plusieurs témoins, une surcharge de travail et le dédoublement de certaines tâches.

7.2.5 Laxisme dans les processus de gestion

139. Le CRC a adopté des politiques et procédures pour assurer la rigueur de sa gestion administrative. Tout en étant informée des règlements, politiques et procédures en vigueur au CRC, M^{me} Beattie adopte toutefois des pratiques de gestion contraires aux processus prévus par l'organisation.
140. Selon les témoignages entendus, elle autorise des heures supplémentaires anticipées [REDACTED], ce qui va à l'encontre des règles prévues à la convention collective. De plus, M^{me} Beattie serait au fait que ces heures ne seraient pas réellement réalisées et qu'il s'agit plutôt, toujours selon la preuve

testimoniale, d'une augmentation de salaire déguisée²³. À noter que les problématiques au sujet des heures supplémentaires non justifiées semblent avoir été prises en charge par la nouvelle administration.

141. De plus, les enquêteurs ont observé que M^{me} Beattie recourt à des contrats à court terme (six mois) afin de pourvoir de nombreux postes vacants. N'étant pas visés par les obligations d'affichage de postes prévus à la politique de recrutement, de sélection et d'embauche²⁴, ces postes à court terme sont ensuite renouvelés à l'échéance du contrat et peuvent conduire à un emploi permanent. En procédant de cette façon, la définition des postes et le processus de sélection des candidats ne sont pas transparents et laissent place à de possibles conflits d'intérêts ou à des situations de favoritisme, puisqu'elle peut retenir une candidature selon ses propres préférences plutôt que selon des critères normés. Aux yeux des enquêteurs, cette façon de procéder contrevient à l'objectif visé par tout processus de recrutement, de sélection et d'embauche de l'organisation, soit recruter la personne la plus compétente pour exercer les fonctions d'un poste.
142. La preuve documentaire et testimoniale tend à démontrer que M^{me} Beattie ne se conforme pas non plus à l'article 10-4.05 *of the Management Personnel Policy* concernant la planification des vacances et l'enregistrement des dates retenues. Des journées de vacances prises par les employés ne sont donc pas comptabilisées dans le système de gestion et sont additionnées à tort aux vacances de l'année suivante.
143. Dans le même ordre d'idée, elle ne s'assure pas du bon fonctionnement du Cégep durant ses vacances annuelles. Par exemple, certains témoins ont mentionné que la DCC s'absente parfois sans en informer ses employés et sans nommer quelqu'un afin de la remplacer dans ses tâches de DCC en son absence.

[REDACTED]

7.2.6 Allégations de harcèlement psychologique

144. Le harcèlement est défini à l'article 4 de la *Politique en matière de harcèlement* du CRC, comme suit :

« Sur la base notamment de l'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail, cette politique définit le harcèlement psychologique ainsi : Tout comportement vexatoire prenant la forme d'un comportement répété et hostile ou non désiré, de commentaires, d'actions ou de gestes qui portent atteinte à la dignité d'un employé ou d'un étudiant ou à son intégrité physique ou psychologique, et qui a pour conséquence de créer un environnement de travail ou d'étude nocif pour l'employé

²³ À noter que la nouvelle administration en place a affirmé aux enquêteurs que les problématiques au sujet des heures supplémentaires non justifiées ont été prises en charge. Les enquêteurs n'ont toutefois pu contreverifier cette affirmation vu la récence des actions qui auraient été prises.

²⁴ CRC (2024). Recruitment, selection and hiring policy Approved Board June 18, 2010. Repéré le 13 septembre 2024 à <https://www.crc-lennox.qc.ca/wp-content/uploads/2022/12/Recruitment-Selection-and-Hiring-Policy.pdf>

ou l'étudiant. Le harcèlement psychologique comprend également une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes et/ou de tels gestes à caractère sexuel. Un seul incident grave en rapport avec un tel comportement qui a un effet nocif continu sur un employé ou un étudiant peut également constituer du harcèlement psychologique. La définition de harcèlement comprend également le "bullying" et le "mobbing". »

145. La responsabilité du DCC est décrite à l'article 5.4 de la Politique. Le directeur doit se conformer aux objectifs spécifiés dans les conventions collectives et la réglementation relative aux conditions de travail et :

- « voit à la promotion, à la diffusion et à l'application de la politique ;
- s'assure que les tiers en relation avec le Collège soient informés des attentes du Collège ;
- décide, de concert avec le directeur des ressources humaines/secrétaire général, des mesures de prévention ;
- décide des actions qui sont nécessaires si une personne lui rapporte qu'une situation n'est pas réglée ou s'il reçoit une plainte formelle ;
- désigne, s'il le juge à propos, un médiateur ;
- nomme, le cas échéant, un assesseur et/ou un enquêteur ;
- entreprend les actions nécessaires dès la réception du rapport de l'assesseur et/ou du médiateur ;
- avise la partie plaignante des conclusions du rapport de l'assesseur ;
- avise, par écrit, la partie plaignante et l'intimé des résultats de l'enquête ;
- peut rendre disponible aux parties un sommaire des conclusions du rapport de médiation ;
- décide des suivis ou actions à prendre :
 - ✓ lorsque la plainte est non recevable ou non fondée ;
 - ✓ lorsque la plainte est non recevable ou non fondée et que la problématique doit tout de même être adressée ;
 - ✓ s'il existe des motifs raisonnables de croire que la politique a été violée, même en l'absence de plainte formelle. »

146. [REDACTED]. Cette dernière propose à M^{me} Beattie, de faire effectuer une analyse sur le climat de travail du CCL par une firme externe. Cette proposition avait pour but de mettre en œuvre des actions ciblées et spécifiques à certaines problématiques, mais surtout à démontrer la bonne foi du Collège dans le dossier [REDACTED].

²⁵ Selon le rapport du TAT, la travailleuse relate notamment dans sa plainte des événements où le directeur des finances, M. Poitras, a des comportements agressifs et colériques envers elle, et ce, devant la directrice générale et d'autres employés. La travailleuse dénonce également l'inaction de la directrice à l'égard de ces comportements problématiques et plusieurs événements où la directrice l'aurait exclue, sans raison valable.

147. Malgré plusieurs échanges à ce sujet avec M^{me} Larivière, M^{me} Beattie refuse cette démarche. Elle préfère réaliser un sondage interne auprès de ses gestionnaires, ce qu'elle fait à la rentrée scolaire à la session d'automne 2021. [REDACTED]

148. À la suite du dépôt de la plainte de harcèlement psychologique, M^{me} Larivière commande un rapport d'enquête à Relais expert-conseil. [REDACTED]

149. Au moment de déposer le rapport, aucune autre plainte de harcèlement psychologique [REDACTED]
[REDACTED] Toutefois, la preuve testimoniale tend à démontrer qu'au moins un [REDACTED]
probable de déposer une plainte.

7.2.7 La gestion des identités et des accès – Événement de sécurité au CRC

150. Les bonnes pratiques de gestion des identités et des accès ont pour but de s'assurer qu'un utilisateur des actifs informationnels y ait accès de façon restreinte et seulement pour accomplir ses tâches²⁶. [REDACTED]

²⁶ Des instructions à cet égard sont disponibles par l'entremise du Secrétariat du Conseil du trésor, intitulé *La gestion des identités et des accès*.

[Redacted text block]

151.

[Redacted text block]

8. Constat général et recommandation générale

152. Cette section présente le constat général de l'enquête administrative menée au Cégep Champlain Lennoxville et au Cégep Régional Champlain. Une recommandation, à l'intention du Ministère et du CRC, figure également dans cette section.

Constat général

Le CRC n'a pas réussi à mettre en œuvre chacune des 13 recommandations du premier rapport d'enquête administrative visant le CRC et le CCSL (Annexe IV).

153. Des 13 recommandations du premier rapport d'enquête visant le CRC et le CCSL, 2 recommandations seulement ont été pleinement réalisées, soit :
- Définir et circonscrire les fonctions de secrétaire générale : une secrétaire générale a pris ses fonctions le 29 janvier 2024 comme titre de coordonnatrice des affaires corporatives ;
 - Respecter l'obligation aux membres du CA et du CE de déclarer leurs intérêts et signer un engagement de confidentialité : tous les membres ont déclaré leurs intérêts et signé un engagement de confidentialité.
154. Parmi les recommandations toujours en cours de réalisation, on note, entre autres, de « mettre en place les bonnes pratiques en matière de ressources humaines (suivi d'indicateurs clés, gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, attraction de talents) » ainsi que de « se doter d'indicateurs de performance en matière d'atteinte des objectifs, de gestion des ressources humaines [...] et financières. » D'autres recommandations, notamment celle portant sur le processus d'évaluation, sont partiellement réalisées, au sens où le CRC s'est doté de procédures formelles, mais il ne s'assure pas de leur application par les constituantes.

155. La mise en place des recommandations aurait permis au CRC de mieux gérer certains des enjeux soulevés dans le présent rapport.
156. Par ailleurs, à la lumière des divers enjeux mis en relief par la présente enquête, la recommandation suggérant d'« adopter les règlements ou politiques (gestion des ressources humaines du collège, technologies de l'information, politique sur les achats et l'approvisionnement, accès à l'information en cas de suspension, etc.) et de s'assurer de leur cohérence » doit être priorisée, compte tenu de son importance pour le bon fonctionnement des collèges constituant le CRC.
157. Compte tenu de l'accompagnement qu'a déjà reçu le CRC et du faible état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du premier rapport, il apparaît clair que le CRC doit se donner les moyens nécessaires pour donner suite aux recommandations qui n'ont pas encore été mises en œuvre ou ne l'ont été que partiellement. Une réflexion quant à l'opérationnalisation de l'accompagnement, et ce, afin de permettre aux différents acteurs d'assumer leurs rôles et responsabilités et de responsabiliser les organes décisionnels du CRC et de ses constituantes est d'intérêt. L'accompagnement précédent, financé par la ministre, n'a en effet pas permis aux CRC de développer son autonomie en matière de gouvernance ni d'acquiescer la maturité organisationnelle nécessaire pour répondre aux défis rencontrés. Le MES doit s'assurer que le CRC se donne les moyens et les outils pour mettre en œuvre les recommandations du précédent rapport dont un nouvel accompagnement. Le recours à l'expertise d'une firme externe ne devrait pas être exclu, mais il ne doit pas constituer une solution à long terme. Il s'agit plutôt d'une opportunité afin d'atteindre rapidement un niveau de fonctionnement permettant de s'affranchir des mesures d'accompagnement et de devenir autonome.

Recommandation

1

Mettre en œuvre les recommandations des rapports d'enquête visant le CRC et ses constituantes et développer les capacités décisionnelles de ses administrateurs.

9. Constats et recommandations spécifiques

158. Cette section présente les constats et les recommandations spécifiques de l'enquête administrative en matière de gestion des ressources humaines et des ressources financières menée au Cégep Champlain Lennoxville et au Cégep Régional Champlain.

9.1. Les constats et les recommandations concernant le CRC

Constat spécifique 1

Le CRC a erré dans les processus de nomination et de renouvellement d'une directrice de collège constituant au CCL, notamment dans l'évaluation des prérequis à la fonction afin de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation.

159. Pour le CRC, une spécificité importante découle du Chapitre II de la LCEGEP selon laquelle la fonction de directeur ou directrice de collège constituant doit non seulement assumer l'équivalent du rôle de directeur ou directrice de campus d'un cégep « régulier », mais doit également assumer le rôle de directeur des études, des responsabilités [REDACTED] et qui sont pourtant cruciales pour la fonction de DCC.
160. Inévitablement, des lacunes sérieuses pour l'une ou l'autre fonction d'un DCC auront un impact négatif sur la gestion de l'organisation. M^{me} Beattie avait les qualités et l'expérience du volet administratif de la fonction comme directrice de campus, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Par son fonctionnement particulier, le CRC doit être conscient des besoins spécifiques de son organisation et de ses constituantes, et ainsi nommer un directeur de constituante en adéquation avec leur spécificité.
161. Le CRC ont choisi de nommer M^{me} Beattie comme directrice du CCL, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] pas reçu l'encadrement nécessaire de la part des administrateurs du CRC, notamment de l'ancienne DG, M^{me} Odette Côté, pour pallier ces lacunes et assurer la gestion et le développement de l'organisation.
162. Notons tout de même que M^{me} Beattie n'a pas utilisé toutes les ressources pédagogiques à sa disposition, par exemple, une formation axée sur les habiletés de gestion ou de l'accompagnement, alors que le CRC l'offrait.
163. Comme directrice du CCL, elle a omis d'appliquer certaines politiques et certains règlements en vigueur, [REDACTED] par rapport à ses rôles et responsabilités, contribuant ainsi à la détérioration du climat de travail observé dans la consultation faite par la firme Normandin Beaudry.
164. Selon les informations recueillies, le CRC aurait pu rectifier la situation, notamment lors du processus de renouvellement du mandat de M^{me} Beattie [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Recommandation

1

Mettre en œuvre les démarches nécessaires afin de se doter d'un directeur au CCL possédant un profil et des compétences en adéquation avec les besoins distincts de l'organisation. Le CRC se doit aussi de fournir des mesures d'accompagnement au gestionnaire, à son arrivée et en cours d'emploi.

9.2. Les constats et les recommandations concernant le CCL

Constat spécifique 2

Le CRC n'a pas su prendre en charge, au moment opportun, l'apparence de conflit d'intérêts au CCL.

165. Le CRC encadre, par le biais de sa *Politique sur les conflits d'intérêts et le népotisme*, les enjeux associés aux relations amoureuses hiérarchiques. Cela dit, ni les DG [REDACTED] n'ont réussi, jusqu'à récemment, à trouver une solution durable [REDACTED]. Malgré le fait que les différents DG étaient tous au fait de la situation, étant même informés par la DRH des enjeux liés à celle-ci, la gouvernance du CRC n'a pas démontré la volonté d'appliquer des mesures afin de remédier aux situations de conflits d'intérêts.
166. Il reste à assurer la pérennité de la solution retenue, [REDACTED], et à trouver des outils pour éviter qu'une situation similaire, ayant grandement heurté la réputation du collège, ne se reproduise.

Recommandation

2

Mettre en place des mécanismes visant à s'assurer que la *Politique sur les conflits d'intérêts et le népotisme* est appliquée promptement par la gouvernance du CRC lorsque celle-ci est mise au fait d'une situation visée par la politique.

Constat spécifique 3

Il n'existe pas d'enjeu relativement à l'utilisation de la double comptabilité par le coordonnateur des ressources financières. Toutefois, les pratiques de gestion financière du CCL comportent des lacunes pouvant nuire au bon fonctionnement du CRC.

167. [REDACTED]
168. La preuve testimoniale démontre qu'il n'est pas en mesure de transmettre correctement l'information financière [REDACTED] ou des réunions du CE et [REDACTED]
169. Il ne peut pas apporter de réponses précises aux questions qui lui sont posées lors de la présentation du budget annuel, faisant en sorte que le CE ne dispose pas d'une vision claire et précise du portrait financier de l'organisation.

170. Il en est résulté des pratiques laxistes sur plusieurs années et surtout un manque de transparence dans les informations financières, ce qui rend difficile la compréhension des budgets alloués aux différents services. Cette façon de faire accroît également le risque d'erreurs, faute de contrôles internes efficaces.

Recommandation

3

Mettre en œuvre des pratiques rigoureuses en matière de gestion financière, les pérenniser pour en assurer une compréhension commune et rétablir la crédibilité de la Direction des ressources financières.

Constat spécifique 4

La directrice du CCL a toléré des situations problématiques au sein de son organisation, [REDACTED] alors qu'elle en avait la responsabilité en tant que première dirigeante.

171. En tant que première dirigeante, la directrice du CCL est responsable de s'assurer du bon fonctionnement du CCL. [REDACTED], dont au moins une s'est conclue par une plainte de harcèlement psychologique.
172. Plusieurs situations de dysfonctionnement à la Direction des ressources financières ont été décrites par des témoins. [REDACTED] empêché la résolution des conflits entre les membres du personnel. Par exemple, lors de la réunion du comité de gestion du 4 novembre 2020 :

« [...] La travailleuse pose une question à monsieur Poitras concernant le budget et les codes. Il se fâche, cogne sur le bureau et il répond que ça fait trois fois qu'il lui explique. Tout le monde est mal à l'aise et madame [Beattie] ne fait rien pour aider la travailleuse ou condamner le comportement de monsieur Poitras. [31] Quant à monsieur [Baum²⁸], il assistait à la rencontre par le téléphone et il peut affirmer qu'à la suite d'une question sur le budget posée par la travailleuse, il entend monsieur Poitras répondre agressivement et avec un ton frustré. Madame [Beattie] prend ensuite la parole et commence à le défendre, à sa grande surprise. À partir de ce moment, l'ambiance de la réunion change radicalement²⁹. »

173. Les personnes lésées ont informé la coordonnatrice du CCL et la directrice des ressources humaines du CRC de cette situation. [REDACTED]

²⁸ M. Yotam Baum agit à titre de doyen aux affaires académiques.

²⁹ Décision du Tribunal administratif du travail (Division de la santé et de la sécurité du travail).

Devant l'absence d'action de M^{me} Beattie, le personnel a progressivement perdu confiance dans l'organisation.

174. Par ailleurs, il semble que les cas de harcèlement ne se retrouvent pas exclusivement au CCL. Il est donc pertinent que les attentes précises soient données aux dirigeants des collèges à cet égard afin de s'assurer d'établir et de maintenir un climat de travail sain et sécuritaire pour tout le personnel.

Recommandation

4

Signifier aux gestionnaires du CCL des attentes spécifiques en lien avec la gestion des conflits et des situations de harcèlement en milieu de travail.

Constat spécifique 5

La directrice du CCL n'applique pas le Règlement 4 concernant la gestion des ressources humaines, ce qui entraîne des dysfonctionnements et des tensions internes.

175. Le CCL n'applique pas l'article 4.6 du Règlement 4, concernant la gestion des ressources humaines, à savoir : les directeurs des collèges constituants sont responsables de l'élaboration et de l'évaluation de leur personnel. M^{me} Beattie ne fait pas l'évaluation du personnel-cadre malgré les rappels du CRC. De plus, elle n'a pas instauré de programme de coaching et de formation pour soutenir les gestionnaires, notamment ceux qui n'ont pas reçu la formation ou l'accompagnement requis pour exercer leurs fonctions.
176. Elle ne suit pas les règles de gestion concernant le recrutement du personnel clé, , ce qui a donné lieu à des contrats à court terme (six mois), qui ont été renouvelés et se sont transformés en emplois permanents sans avoir fait l'objet d'un affichage, d'où l'ouverture aux apparences de favoritisme et aux tensions qui en découlent. Enfin, le laxisme observé dans l'autorisation des heures supplémentaires non travaillées, contraire aux bonnes pratiques de gestion entraîne, notamment des dépenses inadmissibles.

Recommandation

5

Raffermir le Règlement 4 afin de rendre imputables les gestionnaires à tous les niveaux, rendre obligatoires les formations pertinentes et les redditions de comptes, et en faire les suivis.

10. Conclusion

177. En conclusion, le présent rapport présente l'analyse des événements relatifs à l'administration et au fonctionnement du Cégep Champlain Lennoxville du Cégep régional Champlain, particulièrement en matière de gestion des ressources humaines et des ressources financières au sein de la direction de la constituante.
178. L'enquête a permis d'établir des constats pour lesquels des actions immédiates sont essentielles afin de consolider la confiance de tous les acteurs du CCL dans la structure et l'organisation du CRC, d'appliquer de saines pratiques de gestion et d'en assurer la pérennité. Elle a pu également démontrer que l'analyse faite dans le cadre du rapport d'enquête sur le CRC, et les recommandations qui en découlent, demeurent pertinentes.
179. Bien que de nouveaux acteurs semblent en voie d'améliorer les pratiques de gestion au sein des deux organisations, une collaboration soutenue du CRC et un suivi ministériel important sont encore essentiels pour la réussite des changements à opérer au CCL. Il revient maintenant au CCL et au CRC de donner les suites attendues à ce rapport, soit trouver des solutions tangibles et pérennes pour redresser rapidement la situation et rétablir un climat de confiance entre tous les acteurs du CCL.
180. En terminant, notons que le CRC a procédé, dans le cadre d'une réunion spéciale du Conseil d'administration du Collège le 24 septembre dernier, à la nomination de son DG, M. Jean-Philippe Caron. Bien qu'il soit trop tôt pour apprécier l'impact de son arrivée, il s'agit d'un jalon important pour la saine gouvernance de cette organisation.

Annexe I – Conclusion et recommandations du rapport diagnostique MNP 2023³⁰

Rapport diagnostique



7 Conclusions

L'ensemble des informations collectées permet de dégager une histoire. Cette histoire semble la plus probable à la lumière de l'ensemble des informations colligées.

L'histoire de la dégradation du climat de travail au Cégep de Lennoxville

Différents événements marquants ayant amené des changements qui ont affecté de façon importante l'équipe de gestion ont eu lieu au cours des années suivantes, soit :

1. Le changement de structure, faisant des directeurs des Cégeps constituants les directeurs des études (2019) ;
2. [REDACTED]
3. [REDACTED]
4. Une plainte en matière de harcèlement qui s'est soldée par la démission en [REDACTED]
[REDACTED]
5. L'entrée en poste d'un nouveau doyen des études intérimaire, puis permanent (2019-2021),
6. Les départs [REDACTED] de la registraire et d'une conseillère académique expérimentées, sans que des remplaçants aient été désignés d'avance pour assurer une transition (2021) ;
7. L'entrée en poste d'une nouvelle registraire (2021),
8. L'entrée en poste d'une nouvelle directrice des services aux étudiants (2020)
9. L'entrée en poste d'une nouvelle directrice des services auxiliaires
10. Les autres mouvements importants furent :
 - a. Arrivée 2018 et départ 2019 d'une Dean Student services : Annick Corbeil
 - b. Arrivée 2020 et départ 2021 d'une Dean Student services : Jennifer Coley Gomez
 - c. Arrivée automne 2020 et [REDACTED] d'un Dean Academic : Yotam Baum

21

Partout où mènent les affaires

³⁰ Résultats de la démarche diagnostique sur le climat de travail au Cégep Champlain de Lennoxville produit par MNP le 19 juin 2023. À l'intention du ministère de l'Enseignement supérieur.

Cette vague de changements semble avoir entraîné une perte de connaissances au sein de postes clés du Cégep (registraire, doyen des études, directeur des études). Cette perte de connaissances pourrait expliquer en partie l'accumulation du déficit en ETC au fil des ans ainsi qu'une diminution du soutien au corps enseignant.

D'autres événements plus récents se sont ajoutés à cette liste de changements :

1. Dépôt d'une plainte en matière de harcèlement [REDACTED]
[REDACTED]
2. Départ [REDACTED] directrice des services aux étudiants ;
3. Départ [REDACTED] du doyen des études ;
4. Témoignage de la conseillère en ressources humaines, du doyen des études et de la directrice des services auxiliaires en arbitrage dans le procès lié à la plainte de harcèlement de la directrice des services aux étudiants ;
5. Démission de la conseillère en ressources humaines à la suite de son témoignage ;
6. Extension de la période de probation de la directrice des services auxiliaires ;
7. Remplacement du doyen des études et de la directrice des services aux étudiants ;
8. Modification du poste de doyen des études sans consulter ce dernier ;
9. [REDACTED]

Ces éléments en particulier soulèvent des interrogations puisqu'il apparaît que près de la moitié de l'équipe de gestion du Cégep ait témoigné dans un dossier en arbitrage au sujet de comportements de harcèlement allégués de la directrice du Cégep, et ce, devant la directrice du Cégep [REDACTED]

[REDACTED] Qui plus est, le départ de la conseillère en ressources humaines et l'absence de deux gestionnaires ont à nouveau augmenté le taux de roulement au sein de l'équipe.

Parallèlement à ces enjeux au sein de l'équipe de gestion, plusieurs plaintes et griefs ont été formulés par les syndicats, coordonnateurs et professeurs mécontents de la planification au Cégep, quant à la transparence des informations et à l'encadrement offert par l'équipe de gestion. Malgré les insatisfactions croissantes, aucune mesure concrète ne semble avoir été prise pour évaluer l'état du climat de travail avant l'intervention demandée par le ministère. Les contrats de la directrice

générale du Cégep Régional et de la directrice du Cégep constituant ont été renouvelés, augmentant de ce fait encore le mécontentement.

Aujourd'hui, plusieurs des personnes rencontrées ont perdu confiance en la direction du Cégep de Lennoxville et du Cégep Régional. Un nombre important des personnes rencontrées indique qu'il leur apparaît impossible que les personnes en poste, spécialement le directeur des finances et la directrice du Cégep, regagnent la confiance de la communauté collégiale. Selon eux, pour que cela soit possible, des interventions et des changements significatifs auraient dû avoir lieu deux ou trois ans plus tôt. Plusieurs participants expriment également des doutes et de la méfiance à l'égard des gestionnaires associés au centre administratif, puisque, selon eux, « ils seraient au courant de la situation, mais n'ont pas pris de mesures correctives ». Enfin, certains craignent que le ministère souhaite fermer le Cégep plutôt que redresser la situation.

8 Recommandations

Plusieurs pistes d'action peuvent être mises en place pour améliorer la situation :

1. Appliquer rigoureusement les politiques de prévention du harcèlement et de lutte contre le népotisme et les conflits d'intérêts. Cette recommandation permettra de jeter les bases d'un nouveau fonctionnement se voulant plus transparent et engageant et rassurera les membres de la communauté au sujet des intentions du Cégep Régional et du ministère.
2. Doter le Cégep Champlain de Lennoxville d'un leader en mesure d'assurer à la fois le rôle de directeur du Cégep constituant et de directeur des études.
3. Élaborer un plan de redressement à court terme pour le directeur des finances et de son équipe, avec un suivi serré par une personne crédible ainsi qu'un plan de redressement moyen et long terme pour le redressement du processus de gestion financière du Cégep.
4. Rencontrer les personnes actuellement en absence maladie pour évaluer les possibilités de retour.
5. Présenter les résultats de la démarche diagnostique à l'ensemble des parties prenantes et les engager dans le développement et la mise en œuvre d'un plan d'action visant à améliorer le climat de travail.
6. Rétablir des mécanismes de coordination et de communication efficace afin de clarifier la structure organisationnelle et la communiquer dans toute l'organisation.
7. Instaurer des processus d'évaluation annuelle du rendement pour l'ensemble du personnel du Cégep.
8. Finaliser la démarche de diagnostic (sondage sur la démarche de santé mentale) en incluant des questions permettant de considérer les solutions proposées par la communauté pour améliorer le climat de travail.

Annexe II – Acte de délégation et mandat d'enquête

ACTE DE DÉSIGNATION ET MANDAT D'ENQUÊTE

Sur la base d'éléments portés à mon attention concernant les pratiques qui auraient pu nuire à la saine gouvernance au Cégep régional Champlain dans sa constituante de Lennoxville et en vertu des pouvoirs qui me sont conférés par l'article 29 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (RLRQ, c. C-29), je désigne les fonctionnaires de la Direction des enquêtes relevant de la Direction générale des affaires internes du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur pour exercer les pouvoirs d'enquête que cet article confère.

Ces personnes désignées devront faire enquête concernant l'administration et le fonctionnement dans la constituante de Lennoxville du Cégep régional Champlain particulièrement en matière de gestion des ressources humaines et des ressources financières au sein de la direction de la constituante.

S'il était nécessaire de recourir aux pouvoirs prévus aux articles 7 et 9 à 12 de la *Loi sur les commissions d'enquête* (RLRQ, c. C-37) pour obtenir tout document ou renseignement pertinent à l'enquête, je désigne spécifiquement le Directeur général des affaires internes ainsi que le Directeur des enquêtes, pour exercer ces pouvoirs. Le cas échéant, ces pouvoirs pourront être exercés par l'une ou l'autre de ces personnes qui devra, alors, m'en faire rapport.

Les travaux d'enquête doivent être terminés au plus tard le 1^{er} mai 2024 et avoir fait l'objet d'un rapport à cette date. Par ailleurs, je demande que l'on porte à mon attention immédiate tout constat qui pourrait exiger, dans les circonstances, qu'une mesure soit prise avant la fin des travaux.

Date : 2023-09-11

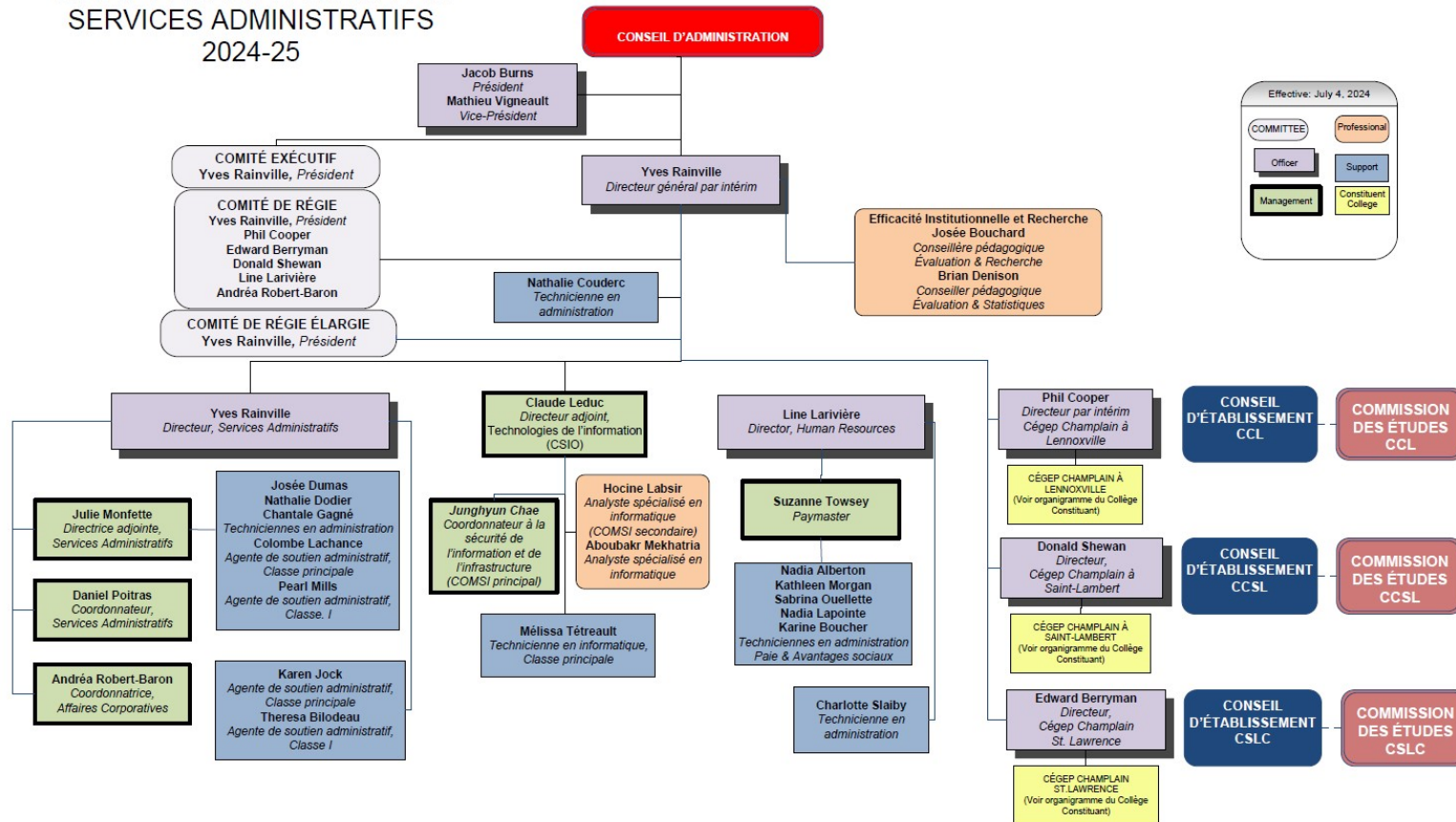
La sous-ministre de l'Enseignement supérieur



PAULE DE BLOIS

Annexe III – Organigramme du CRC – Services administratifs³¹

CÉGEP RÉGIONAL CHAMPLAIN SERVICES ADMINISTRATIFS 2024-25



³¹ Organigramme du CRC daté de juillet 2024.

Annexe IV – Recommandations du premier rapport d'enquête du 22 juin 2022 pour le Ministère et pour l'établissement

CONFIDENTIEL

RECOMMANDATIONS AU MINISTÈRE

À la lumière de cette analyse, il est recommandé au ministère mettre en œuvre les recommandations suivantes :

- Transmettre officiellement les constats et recommandations découlant de l'enquête au CRC et convenir avec l'établissement d'un échéancier de mise en œuvre afin de redresser la gouvernance et l'administration ;
- Mandater une firme externe reconnue, aux frais du Ministère, afin d'accompagner le CRC dans la mise en œuvre des recommandations et de faire rapport de l'évolution des travaux au Ministère de façon transparente et documentée ;
- Veiller à ce que l'évaluation des candidatures des membres des conseils nommés par le ministère considère l'adhésion à la vision du CRC et ne pas renouveler les membres qui ne s'inscrivent pas dans cette vision.

Il est également recommandé d'explorer la possibilité de revoir les mesures de contrôles prévues à la LCÉGP afin de permettre, après la tenue de vérification ou d'enquête, des recours permettant d'imposer des mesures correctrices par voie d'arrêté ministériel sans devoir recourir à une mesure intrusive telle que la suspension des pouvoirs du conseil d'administration.

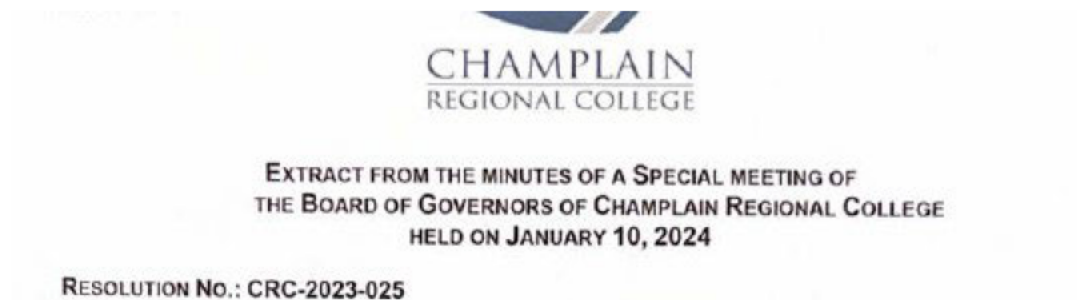
RECOMMANDATIONS À L'ÉTABLISSEMENT

Il est demandé au CRC de donner suite à ces recommandations et de faire une reddition de compte au Ministère :

Il est demandé au CRC de donner suite à ces recommandations et de faire une reddition de comptes au Ministère :

- Mieux définir les rôles et les responsabilités des membres du CA et du CE afin de leur permettre de prendre confiance dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Établir des mécanismes de communication efficaces entre les différents collèges pour les divers services administratifs ;
- Instaurer un processus d'évaluation du fonctionnement du CA et du CE et de leur présidence ;
- Revoir le processus d'évaluation du rendement de la direction générale afin de veiller à ce que le CRC se dote d'un premier dirigeant à la hauteur de la fonction, dans un contexte de changements importants ;
- Respecter l'obligation aux membres du CA et du CE de déclarer leurs intérêts et signer un engagement de confidentialité ;
- Donner une formation obligatoire aux membres des deux conseils (CA et CE) pour améliorer une vision commune des rôles et responsabilités de chacun ;
- Développer du matériel de formation pour les membres du CA et du CE ;
- Adopter les règlements ou politiques (gestion des ressources humaines du collège, technologies de l'information, politique sur les achats et l'approvisionnement, etc.) et s'assurer de leur cohérence ;
- Se doter d'indicateurs de performance en matière d'atteinte des objectifs, de gestion des ressources humaines et de gestion des ressources financières ;
- Définir et circonscrire les fonctions de secrétaire générale ;
- Mettre en place les bonnes pratiques en matière de ressources humaines (suivi d'indicateurs clés, gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, attraction de talents) ;
- Revoir le processus de traitement des plaintes, notamment pour les cas de harcèlement ;
- Revoir le processus de recrutement des membres des deux conseils, en améliorer la rigueur et faire un suivi des membres.

Annexe V – Réponse de la lettre du SECCL



Annexe VI – Résolution sur le leadership de CCL



**EXTRACT FROM THE MINUTES OF A SPECIAL MEETING OF
THE BOARD OF GOVERNORS OF CHAMPLAIN REGIONAL COLLEGE
HELD ON MAY 22, 2024**

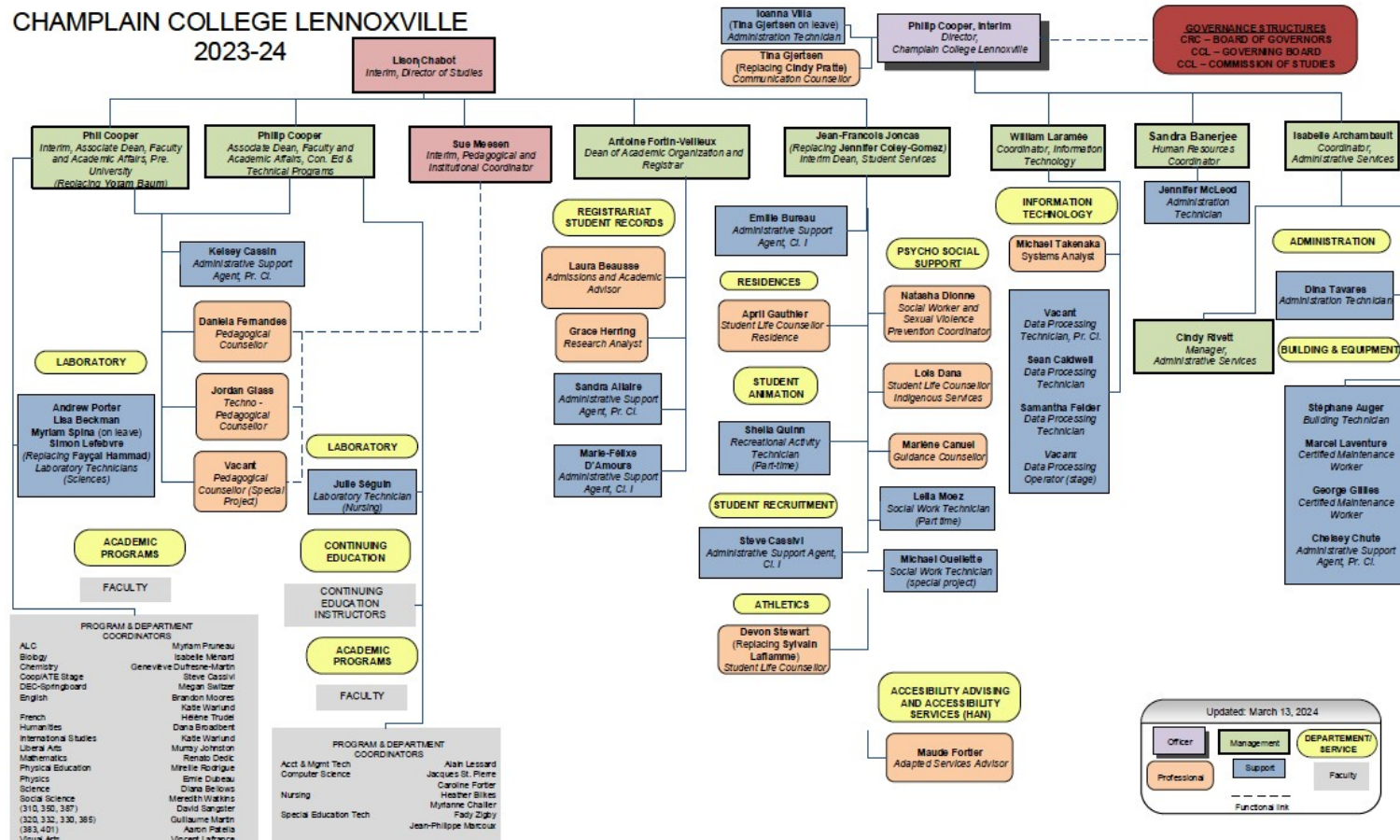
RESOLUTION No.: CRC-2023-050





Annexe VII – Organigramme du CCL³²

CHAMPLAIN COLLEGE LENNOXVILLE 2023-24



³² Organigramme du CCL daté du 13 mars 2024.

Bibliographie

Reportages et articles des journaux

Montgomery, A. et Watts, R. (2023, 27 octobre). La directrice du Collège Champlain de l'Estrie devant le Tribunal administratif du travail. *Radio-Canada*.

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2021806/college-champlain-nancy-beattie-cbc>

Watt, R. et Montgomery, A (2023, 26 octobre). Head of Quebec CEGEP created toxic workplace, psychologically harassed others, tribunal hears. *CBC News*.

<https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/head-of-quebec-cegep-psychological-harassment-toxic-work-environment-champlain-college-lennoxville-1.7008500>.

Watt, R (2023, 9 novembre). Revelations about toxic workplace at Champlain College hit Lennoxville, Que. like 'bomb blast,' foundation president says. *CBC News*.

<https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/toxic-workplace-allegations-champlain-college-lennoxville-1.7022734>

HEC Montréal-École des dirigeants (2024, 12 juin). *Diriger, entre compétence et leadership. Les affaires*.
<https://www.lesaffaires.com/contenus-partenaires/investir-dans-sa-carriere-cest-payant-2/diriger-entre-competence-et-leadership-2/>

Sites Internet

AMEQ en ligne (2024). *Offre d'emploi - Coordonnateur(trice) des services administratifs*.
https://ameqenligne.com/job_doc/job_doc_403249_65d6228e1ec6b.pdf

Collège régional Champlain (2024). *Bylaw 1 General Administration of Champlain Regional College* ; art. 4.5, p. 18. (Traduction libre) Informations disponibles.

<https://www.crc-sher.qc.ca/wp-content/uploads/2022/11/General-Administration-of-Champlain-Regional-College.pdf>

Collège régional Champlain (2023). *Rapport annuel 2022-2023*.

<https://www.crc-sher.qc.ca/fr/a-propos-du-college-regional-champlain/strategic-plans/>

Collège régional Champlain (2024). *Règlement 1 - concernant l'administration générale du Cégep régional Champlain*.

<https://www.crc-sher.qc.ca/wp-content/uploads/2022/11/General-Administration-of-Champlain-Regional-College.pdf>

Collège régional Champlain (2024). *Recruitment, selection and hiring policy*

<https://www.crc-lennox.qc.ca/wp-content/uploads/2022/12/Recruitment-Selection-and-Hiring-Policy.pdf>

Collège régional Champlain (2024). *Code of Ethics and Professional Conduct for Governors and for members of the Governing Board*.

[https://www.crc-sher.qc.ca/wp-content/uploads/2024/06/Code of Ethics and Professional Conduct for Members 202406.pdf](https://www.crc-sher.qc.ca/wp-content/uploads/2024/06/Code_of_Ethics_and_Professional_Conduct_for_Members_202406.pdf)

Lois et règlements

Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, RLRQ, c. C -29.

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-29>

Loi sur les commissions d'enquête, RLRQ, c. C -37.

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-37?cible=>

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, RLRQ, c. A-2.1. ;

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-2.1>

Document ministériel

Gouvernement du Québec (2023). *Ministère de l'Enseignement supérieur. Certaines conditions de travail des hors-cadres des collèges d'enseignant général et professionnel*.

<https://cpn.gouv.qc.ca/cpnc/cadres-et-hors-cadres/hors-cadre/>

Autre

Hydro-Québec (2012). *Code de conduite : L'éthique au cœur de nos décisions*.

https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?id=162092

