



Cégep de Saint-Hyacinthe

Rapport d'enquête

Présenté à la direction des enquêtes du ministère de l'Enseignement supérieur

Myriam Levesque, MBA, CPA, CFF

Vicky Poirier, CPA, CPA-EJC, CFF

11 avril 2024

Aperçu de la situation

Sur la base des éléments portés à son attention concernant des pratiques ayant pu nuire à la saine gouvernance du Cégep de Saint-Hyacinthe (« Cégep »), le ministère de l'Enseignement supérieur (« MES ») souhaitait faire enquête concernant l'administration et le fonctionnement du Cégep de Saint-Hyacinthe, **notamment en matière de gouvernance et de climat organisationnel au sein de la haute direction et du conseil d'administration**. Les allégations initiales portées à l'attention du ministère sont détaillées à l'Annexe 1.

Notre mandat a été officialisé par l'acte de désignation et mandat d'enquête signé par la sous-ministre de l'Enseignement supérieur, Mme Paule De Blois, le 24 août 2023.

Cet acte de désignation découle des pouvoirs qui lui sont conférés par l'article 29 de la Loi sur les Collèges d'enseignement général et professionnel (RLRQ, c. C-29, ci-après désignée comme la «Loi» ou la «Loi sur les Cégeps».)

Restriction touchant l'utilisation du rapport

- Cette communication est destinée au MES, en fonction du mandat décrit ci-contre. Les constatations décrites dans ce rapport sont fondées sur les documents auxquels nous avons eu accès jusqu'au 3 avril 2024 et les rencontres réalisées. Dans l'éventualité où des informations ou des documents additionnels nous étaient communiqués et que ces informations puissent avoir une incidence sur nos conclusions, nous nous réservons le droit d'analyser cette nouvelle documentation et de réviser notre livrable si nous le jugeons nécessaire.
- Cette communication ne doit pas être considérée comme un document aux fins de publication ou de circulation en général. Elle ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit, ou utilisée pour aucune autre raison que celle précédemment mentionnée, et ce, sans notre accord écrit et celui du MES, au préalable, pour chacune des circonstances. Nous n'assumons aucune responsabilité de quelque nature que ce soit pour tout préjudice ou dommage qui pourrait être occasionné à qui que ce soit, s'il devait résulter de la mise en circulation, de la publication, de la reproduction ou de l'utilisation de ce rapport, en tout ou en partie, de façon autre qu'énoncée au présent paragraphe.

1.

Mise en contexte



LE CÉGEP DE SAINT-HYACINTHE EN BREF...

73,7 M\$

de revenus prévus au
budget annuel 2023-2024

- Fonctionnement régulier: 59,5 M\$
- Formation continue: 10,8 M\$
- Centres de recherche: 3,4 M\$

4 471

étudiants réguliers

- Programmes réguliers:
**4 323 étudiants temps plein et
148 étudiants temps partiel** à
l'automne 2023
- **En plus de 1 800 inscriptions
aux programmes crédités de la
formation continue** (2022-2023)

757

employés

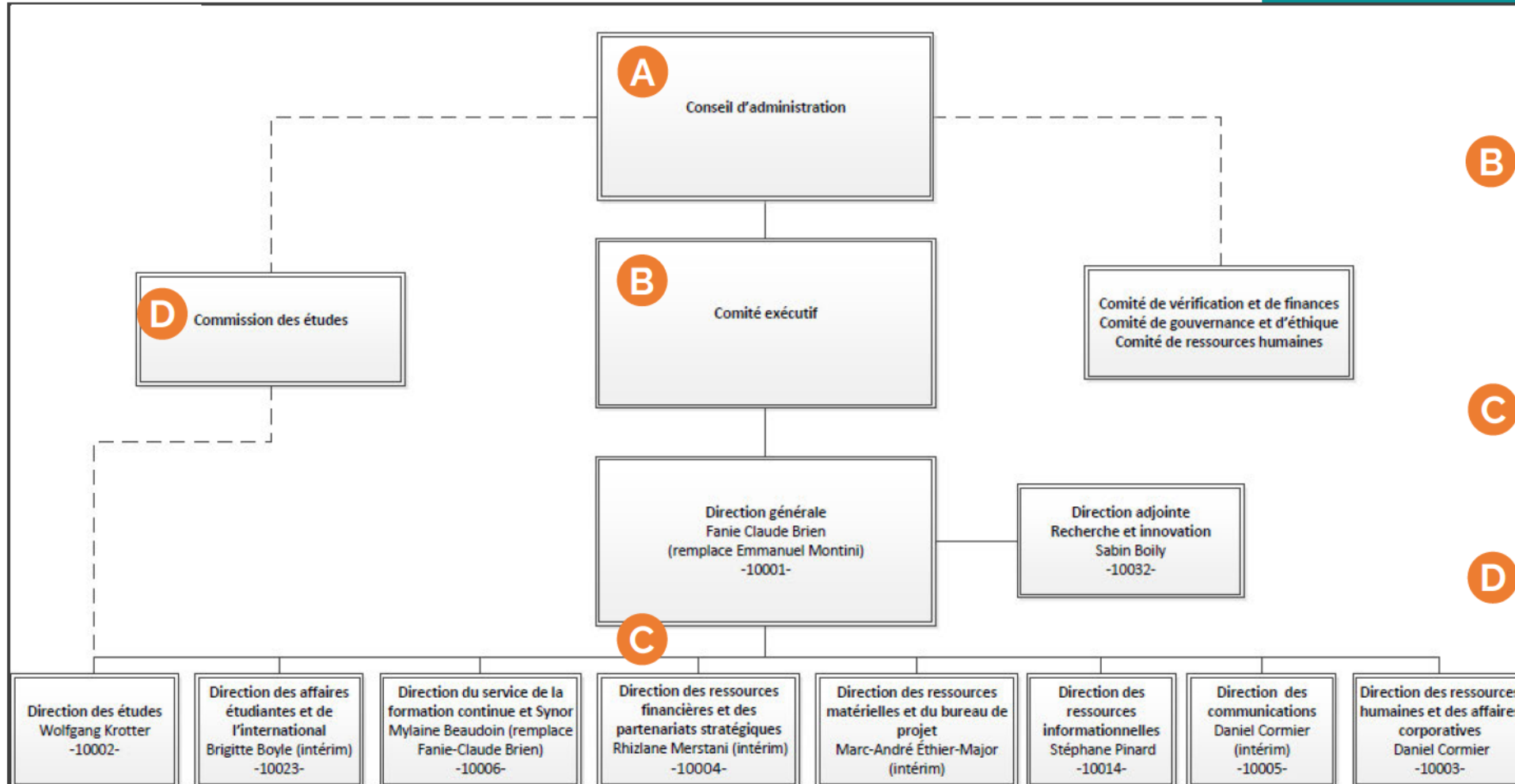
En janvier 2024:

- 37 cadres et personnel hors-cadre
- 472 enseignants (incluant les formateurs de la formation continue)
- 178 employés de soutien
- 70 professionnels

Au fil de nos entrevues, nous avons pu noter la fierté et l'engagement qui relie la vaste majorité des personnes rencontrées et le Cégep de Saint-Hyacinthe. Plusieurs d'entre elles ont souligné le dynamisme de l'établissement, son impact positif dans le milieu ou l'envergure de son rayonnement.

Organigramme de la gouvernance du Cégep

En date du 5 février 2024



- A Conseil d'administration (CA) :**
Art. 8 de la Loi: composé du directeur général, du directeur des études, de 7 personnes nommées par la Ministre, de 2 diplômés nommés par le CA, de 2 parents, de 2 étudiants et de 4 employés.
- B Comité exécutif :**
Art. 16 de la Loi, complété par le règlement 1 du Cégep (art. 3.1.1) : 2 hors-cadres (présidé par le directeur général, directeur des études) et 4 externes (président du CA, vice-président du CA et 2 autres membres externes du CA nommés par le conseil d'administration)
- C Régie :**
comité de direction
(Voir la page suivante pour les postes qui composaient la Régie en date du 13 mai 2023)
- D Commission des études :**
Art. 17 de la Loi: présidée par le directeur des études, employés nommés par le CA, enseignants et professionnels élus par leurs pairs, étudiants / Complété par le Règlement 11 du Cégep qui fixe le nombre (art. 3.1): 3 cadres, 3 professionnels, 2 employés de soutien, 14 enseignants, 4 étudiants.

La « Régie » du Cégep

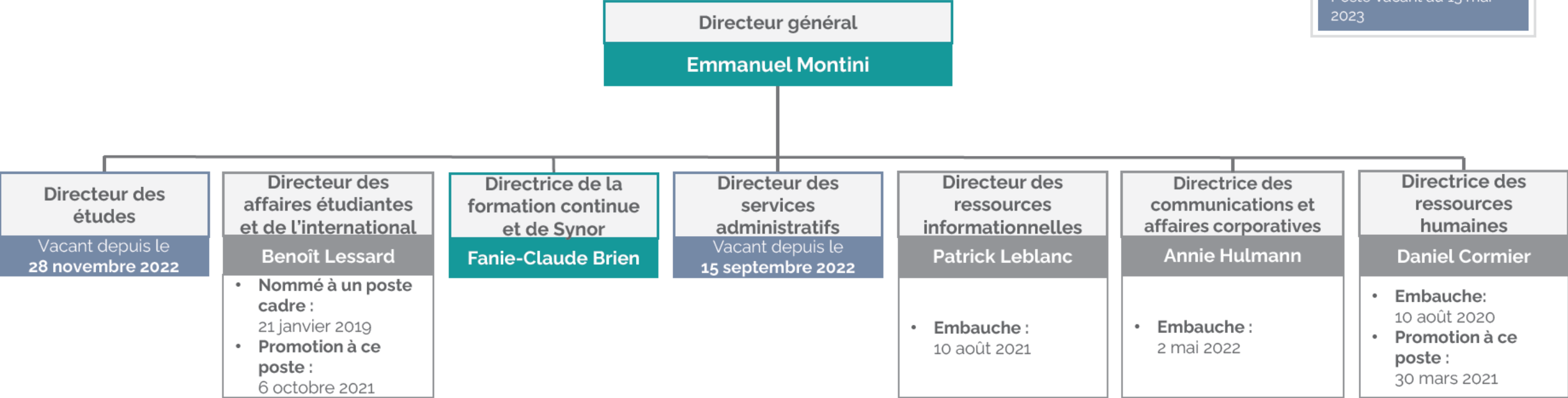
En date du 13 mai 2023

Légende:

En poste le 1^{er} mai 2018

Nommé après le 1^{er} mai 2018

Poste vacant au 13 mai 2023



Autres références pour faciliter la lecture du présent rapport :

- Pour les noms des cadres de direction du 1^{er} mai 2018 au 13 mai 2023: se référer à l'Annexe 2 (page 57)
- Les présidents du conseil d'administration de mars 2020 à décembre 2023 :
 - M. René Vincelette: 27 novembre 2012 au 16 juin 2021
 - M. Augustin Brais: 7 septembre 2021 au 22 mai 2023
 - M. Patrick Filion: 14 juin 2023 au 30 janvier 2024



2.

Sommaire exécutif



En bref...

Ce rapport met en évidence des **lacunes dans l'administration et la gouvernance** du Cégep de Saint-Hyacinthe, qui ont eu des impacts notamment sur le climat de travail, particulièrement dans l'année scolaire 2022-2023.

Des recommandations ont été formulées dans deux lettres distinctes à l'attention du MES. Dans certains cas, ces recommandations pourraient aussi bénéficier à d'autres établissements du réseau collégial.

Les témoignages recueillis, entre le 23 novembre 2023 et le 19 février 2024, démontrent qu'il y a eu des **améliorations notables en ce qui concerne le climat de travail depuis quelques mois** et les gens souhaitent poursuivre dans ce sens.



Les principales causes qui ont nui à la saine gouvernance et au climat de travail au Cégep de Saint-Hyacinthe

- **Style de leadership du directeur général**
- **Méconnaissance du cadre réglementaire des Cégeps** (administrateurs et cadres) et mauvaise application des règles de saine gouvernance, essentiellement par **souci de supporter le directeur général dans ses orientations**
- **Taux de roulement des cadres plus élevé** que la moyenne (2019 à 2023)
- **Absence d'une vision commune sur les rôles et les responsabilités**, autant pour les instances de gouvernance que pour les différents niveaux de cadres
- Gestion déficiente des **conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents**

Principales lacunes observées dans l'administration et la gouvernance

Compte tenu des allégations à enquêter, nos analyses ont porté principalement sur les décisions et les modes de fonctionnement des différentes instances de gouvernance clés du Cégep, de mars 2020 à décembre 2023.

Dans un contexte de saine gouvernance publique, nous résumons **des exemples de lacunes observées et les principaux acteurs de gouvernance impliqués dans l'un ou l'autre de ces exemples.**

- 1 Évoquer la possibilité de sanctions, par exemple des poursuites potentielles contre des individus ou le Cégep, afin d'influencer directement ou indirectement la prise de décision, [REDACTED]

:

[REDACTED]

[REDACTED]



Principales lacunes observées dans l'administration et la gouvernance (suite)

- 2 Propager des opinions négatives ou des reproches, injustifiés ou exagérés, afin de justifier ses actions ou ses décisions auprès du conseil d'administration, du comité exécutif [REDACTED]. [REDACTED]

- 3 Entamer un processus de négociation d'une entente de règlement d'une plainte de harcèlement, [REDACTED] sans avoir obtenu au préalable l'accord du conseil d'administration.

Fournir au comité exécutif des informations insuffisantes pour prendre une décision éclairée sur l'entente négociée.



Principales lacunes observées dans l'administration et la gouvernance (suite)

4

5

Ne pas avoir mis en place des mesures de sauvegarde suffisantes pour gérer les conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents dans des dossiers, par exemple :

3.

Résumé de la méthodologie



Objectif du mandat

Notre méthodologie visait à obtenir **les éléments probants requis pour confirmer, infirmer ou nuancer les différentes allégations** soulevées, à la fois dans les médias ou via d'autres sources.

En conséquence, notre mandat :

- ne consistait pas à fournir une opinion d'audit sur les processus administratifs et de gouvernance;
- ne s'attardait pas à tous les processus administratifs et de gouvernance du Cégep, mais uniquement aux processus pertinents pour établir les faits et circonstances liés aux allégations à analyser;
- ne fournit aucun avis juridique sur une situation et ne doit pas être interprété ainsi.

Nous devons souligner la grande collaboration des personnes que nous avons sollicitées dans le cadre de nos travaux.

Phase I – 24 août au 18 septembre 2023

Nous avons principalement :

- Rencontré les responsables de l'enquête au ministère pour définir les besoins;
- Rencontré des représentants du Cégep pour valider l'information disponible;
- Déterminé le cadre normatif applicable;
- Analysé différentes sources d'informations disponibles (par exemple, des politiques et des procédures, des courriels, des contrats et des résolutions);
- Préparé une liste des autres documents à obtenir et une liste des rencontres à planifier;
- Établi la méthodologie proposée pour les phases subséquentes et évaluer l'estimé des efforts en fonction de l'information disponible.

Phase II – 23 novembre 2023 au 3 avril 2024

Nous avons principalement :

- Analysé la documentation manquante lors de la phase 1 et différentes autres sources d'informations disponibles pour brosser un portrait complet de la problématique présente au Cégep, notamment les éléments ayant pu nuire à sa saine gouvernance;
- Rencontré divers témoins pour obtenir des éléments probants en lien avec les allégations.



Limitations

Nous devons souligner des limitations, qui pourraient avoir des impacts isolés sur des détails fournis ou manquants dans le cadre de ce rapport:

- [REDACTED]
- Le Cégep a retracé la documentation corporative, notamment les procès-verbaux, auprès de différentes sources. Nous ne pouvons confirmer que nous ayons eu accès aux versions finales et officielles de ces documents, compte tenu des longues périodes de temps où il n'y avait aucune ressource attitrée à temps plein au suivi des affaires corporatives.
- [REDACTED]
- [REDACTED]



Déclaration d'indépendance et d'objectivité

Expertise de Quantum Juricomptable inc.

Nous déclarons que :

- Notre rapport a été préparé en toute indépendance et objectivité;
- Notre rémunération n'est en aucune façon conditionnelle à la réalisation d'une action ou d'un événement qui serait la conséquence de son utilisation;
- Notre rapport a été préparé conformément aux normes d'exercice des missions de juricomptabilité, telles que publiées par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Canada en novembre 2006.
- Quantum offre des services d'expertise juricomptable, tels que des enquêtes de natures financière ou administrative, des services de quantification des dommages dans un contexte d'assurance ou de litige, ainsi que des services-conseils et de la formation reliés aux saines pratiques de gestion des risques d'actes répréhensibles.
- **Myriam Levesque, MBA, CPA, CFF** est associée et elle a été en charge de la réalisation des travaux. **Vicky Poirier, CPA, CPA-EJC, CFF** est présidente-directrice générale et elle a réalisé le contrôle-qualité de ce rapport.

Cadre normatif pertinent

Cégep de Saint-Hyacinthe

- Politique relative à la nomination et au renouvellement de mandat du directeur général et du directeur des études et de la vie étudiante, révisée le 27 septembre 2016
- Politique d'évaluation du rendement du personnel hors cadre, adoptée et révisée par le conseil d'administration le 17 décembre 2019
- Politique visant à promouvoir un environnement respectueux exempt de harcèlement et de violence au Cégep de Saint-Hyacinthe, adoptée et révisée par le conseil d'administration le 18 décembre 2018
- Politique lignes internes de conduite du Cégep concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction, juin 2019
- Règlement 1, Régie interne, adopté et révisé par le conseil d'administration le 23 avril 2019
- Règlement 1b relatif à la gestion financière, adopté et révisé par le conseil d'administration le 25 janvier 2022
- Règlement 2 régissant les assemblées du conseil d'administration, adopté et révisé le 26 avril 2016
- Règlement 11 relatif à la commission des études, adopté et révisé le 29 novembre 2016
- Règlement 14 relatif à l'éthique et à la déontologie des administrateurs au conseil d'administration, 25 novembre 1997

Tous les établissements d'enseignement collégial

- Loi sur les Collèges d'enseignement général et professionnel, chapitre C-29, à jour au 1^{er} juillet 2023
- Règlement sur le régime des études collégiales, chapitre C-29, r. 4, à jour au 1^{er} août 2023
- Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics, Loi sur le ministère du conseil exécutif (chapitre M-30, a.3.0.1), à jour au 12 décembre 2023

Aperçu de la portée du mandat d'enquête

54

personnes rencontrées

- Représentatives des différents groupes: conseil d'administration, personnel d'encadrement, enseignants, personnel de soutien, personnel professionnel et tiers externes au Cégep
- Présentes à différentes périodes dans l'environnement du Cégep (2018 à 2024)
- Certaines personnes ont été interpellées à plus d'une reprise pour obtenir un portrait complet (+ 66 rencontres au total)

+ 1 700

documents analysés

- Pour corroborer les témoignages et établir les faits

+ 525

événements retenus

- Dans une chronologie détaillée des événements, qui permet de retracer l'évolution des faits en lien avec toutes les allégations analysées

4.

Principaux faits



Quelques événements clés

Se référer à l'**Annexe 4**
pour plus de détails sur
les événements.

● **1^{er} mai 2018**

M. Emmanuel Montini entre en poste à temps plein à titre de directeur général (DG).

● **Mars 2020**

Début des impacts de la pandémie de la COVID-19.

● **Été 2020**

Pour la 2^e évaluation annuelle du DG, le comité d'évaluation choisit de mener une évaluation 360 degrés. Par la suite, des objectifs 2020-2021 ont été formulés à M. Montini, [REDACTED].

● **30 septembre 2020**

● **17 mai 2021** 

Le Cabinet RH présente son « Diagnostic de climat de travail » aux membres de l'association locale des cadres du Cégep.

● **16 juin 2021** 

M. René Vincelette, le président du CA, démissionne.

● **20 juin 2021** 

● **5 novembre 2021** 

● **23 novembre 2021** 

M. Brais (prés. du CA) informe les membres du comité d'évaluation du DG d'une proposition de processus et d'un échéancier pour débiter les travaux liés au renouvellement de son mandat.

● **25 janvier 2022** 

Le conseil d'administration renouvelle le contrat de M. Montini pour une durée de 5 années, à compter du 1^{er} mai 2022 (fin du contrat: 30 avril 2027).

● **25 février 2022** 

2018

2020

2021

2022

Quelques événements clés

Se référer à l'**Annexe 4**
pour plus de détails sur
les événements.

● 20 mars 2023

Le syndicat des enseignants envoie une demande de médiation à la direction par rapport aux difficultés à dialoguer.



● 29 mars 2023

Le Cégep transmet à tous les employés et aux membres de la commission des études, une lettre signée par M. Montini, le président (M. Brais) et le v.-p. (M. Filion) du conseil d'administration, concernant le dysfonctionnement de la commission des études.

● 20 avril 2023



Le Courrier de Saint-Hyacinthe publie un article « Le climat malsain étalé au grand jour ».

● 26 avril 2023



Le Devoir publie un article « Climat tendu au Cégep de Saint-Hyacinthe » (1 autre article a été publié le 12 mai 2023).

● 2 mai 2023



Les avocats de BLG, représentant le Cégep, envoient une mise en demeure au Courrier de Saint-Hyacinthe, afin que le journal s'abstienne de publier ou autrement divulguer toute information se rapportant à l'existence ou au contenu du rapport commandé par l'association des cadres en 2021.

● 3 mai 2023



Les avocats de BLG, représentant le Cégep et M. Emmanuel Montini, déposent une demande pour l'émission d'ordonnances d'injonction provisoires interlocutoires et permanentes contre le Courrier de Saint-Hyacinthe.

● 4 mai 2023



Suite au rejet de la demande d'injonction du 3 mai par un juge, Le Courrier de Saint-Hyacinthe publie les articles portant sur le rapport du Cabinet RH 2021 [redacted] (d'autres articles ont été publiés par la suite, dont le 18 mai 2023).

● 10 mai 2023



[redacted]

● 13 mai 2023

[redacted]

● 19 mai 2023

La ministre de l'Enseignement supérieur ordonne une enquête administrative.

● 22 mai 2023

Le conseil d'administration nomme M. Benoît Lessard à titre de directeur général par intérim.

● 22 décembre 2023

Le CA nomme Mme Fanie-Claude Brien à titre de directrice générale par intérim à compter du 5 février 2024.

Constats regroupés par thèmes

Nos travaux prennent origine des 10 allégations présentées à l'**Annexe 1**. Puisque plusieurs événements sont interreliés, nous avons choisi de regrouper les constats sous forme de thèmes.

1

Événement déclencheur des sorties médiatiques

- Lettre diffusée le 29 mars 2023 (p. 25)
- Extrait de la lettre (p. 27)
- Gestion de crise – Absence d'information au conseil d'administration (p.28)

2

Évolution du climat de travail

- Préoccupations liées au style de communication et de leadership du directeur général (p. 30)
- Principaux impacts suite au rapport de diagnostic du climat de travail demandé par les cadres (p. 33)
- Impacts du taux de roulement élevé chez les cadres (p. 34)
- Relations de travail - Syndicat des enseignants (p. 36)
- Évolution du positionnement des instances de gouvernance (p. 37)

3

Modes de prise de décision au sein de l'organisation

- Gestion des conflits d'intérêts - Directeur général (p. 39)
- Adaptation des processus aux exigences du directeur général (p. 41)
- Gestion des conflits d'intérêts – Cadres de direction (p. 43)
- Processus d'embauche de cadres (p. 44)
- Demandes d'approbation au comité exécutif pour les contrats (p. 45)

4

Autres observations

- Taux de réussite des étudiants du programme techniques de l'informatique (p. 47)
- Intervention reprochée [REDACTED] dans une rencontre du conseil d'administration (p. 48)
- Mandat de M. René Vincelette au sein du conseil d'administration (p. 49)
- [REDACTED] Autres informations portées à notre attention (p. 50)

Pour chacun des thèmes abordés dans les pages suivantes, la bordure de gauche permet de faire le lien avec l'allégation initiale résumée à l'Annexe 1. L'Annexe 4 complète l'information sur chacun des événements.

Section 4.1

Événement déclencheur des sorties médiatiques



 Allégation 1A
Commission des étudesAllégation 1B
Techniques de l'informatiqueAllégation 2
Mandat Cabinet RH 2021 Allégation 3
Climat de travailAllégation 4
Taux de roulement des cadresAllégation 5
Renouvellement mandat DG 2022Allégation 6
Mandats administrateursAllégation 7
Embauche de cadresAllégation 8
Gestion contractuelleAllégation 9
Gestion de crise mai 2023

Autres

Lettre diffusée le 29 mars 2023

- Selon nos travaux, l'élément déclencheur de l'intérêt à interpeller les médias en avril 2023 a été la lettre diffusée le 29 mars 2023 aux employés du Cégep (des extraits de cette lettre sont disponibles à la page 27).
- L'objectif initial de cette lettre était de faire cesser deux types de comportements observés à la commission des études (**Annexe 4 – Événement G**) :
 - Premièrement, un langage inapproprié utilisé par des personnes pour dénoncer une perception de manque de consultation préalable sur certains dossiers, des paroles qui manquaient de respect ou des haussements de ton, qui nuisaient tous à la saine communication attendue au sein de cette instance et rendaient des gens inconfortables d'y intervenir.
 - De plus, la direction était préoccupée par la manière dont les enseignants consultaient leurs pairs, au préalable, pour représenter leurs opinions à la commission des études. Pour la direction, cela représentait un indice qu'il y avait une confusion entre les sujets traités à la commission des études et les préoccupations qui relevaient du comité sur les relations de travail.
- **Nous concluons que le fonctionnement de la commission des études présentait assurément des enjeux à régler en 2022-2023**, suite au retour aux rencontres en présentiel. Divers témoins ont porté à notre attention que le fonctionnement de cette instance avait déjà présenté des défis à différents moments, dans le temps, au cours des 20 dernières années.
- Par contre, la lettre du 29 mars 2023, cosignée par le directeur général, le président et le vice-président du conseil d'administration, a été transmise à tous les employés, et non pas uniquement aux membres de la commission des études.
- Ce moyen de communication à tous a été privilégié, **sans considérer le contexte des tensions diverses qui s'étaient accumulées au sein de l'organisation.**
- **Ce sont particulièrement les mots utilisés dans la lettre relativement aux sanctions possibles, qui ont suscité de l'incompréhension chez les employés, des craintes et de la colère.**

Allégation 1A Commission des études

Allégation 1B
Techniques de l'informatique

Allégation 2
Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3 Climat de travail

Allégation 4
Taux de roulement des cadres

Allégation 5
Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6
Mandats administrateurs

Allégation 7
Embauche de cadres

Allégation 8
Gestion contractuelle

Allégation 9
Gestion de crise mai 2023

Autres

Lettre diffusée le 29 mars 2023 (suite)

- Nous comprenons que le président et le vice-président du conseil d'administration, ainsi que les deux autres membres externes du comité exécutif n'ont pas reçu toute l'information pertinente sur le climat interne, avant l'envoi de cette lettre.
 - Le souhait de transmettre une lettre à l'ensemble du personnel a été évoqué lors de la rencontre du comité exécutif du 20 mars 2023, à laquelle le directeur des ressources humaines, M. Daniel Cormier, était également invité.
 - Selon les informations disponibles, le comité exécutif n'a pas été avisé que le syndicat des enseignants avait fait parvenir une demande de médiation, le 20 mars 2023, en début de journée, au directeur général et au directeur des ressources humaines.
 - Nous émettons l'hypothèse que le partage de cette information aurait pu être utile pour le comité exécutif afin de questionner le bien-fondé d'envoyer une lettre à ce moment, de décider de prioriser l'option de la médiation ou de faire évoluer la formulation de la lettre. Cette hypothèse se base sur deux éléments:
 - Le 4 avril 2023, M. Montini a fait une présentation au conseil d'administration [REDACTED]
 - Le 17 avril 2023, le comité exécutif a convenu d'une proposition d'une médiation immédiate au syndicat des enseignants. La médiation avec ce syndicat a donc été la solution privilégiée par le comité exécutif pour améliorer les relations. Nous comprenons que cette solution a été proposée trop tard, car la lettre du 29 mars 2023 avait déjà eu un grand impact dans l'organisation.
- Le 29 juin 2023, après les départs de M. Montini et de M. Augustin Brais (président du conseil d'administration), le conseil d'administration a écrit à tous afin de répondre aux attentes nommées par les membres de la commission des études. Il a précisé le message pour favoriser un fonctionnement harmonieux lors des travaux de la commission des études, ce qui semble avoir répondu aux préoccupations.

Allégation 1A Commission des études

Allégation 1B
Techniques de l'informatique

Allégation 2
Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3 Climat de travail

Allégation 4
Taux de roulement des cadres

Allégation 5
Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6
Mandats administrateurs

Allégation 7
Embauche de cadres

Allégation 8
Gestion contractuelle

Allégation 9
Gestion de crise mai 2023

Autres

Extraits de la lettre transmise le 29 mars 2023 à tous les employés

Nos soulignés ajoutés, pour indiquer les principales formulations qui ont fait réagir

« 1- La commission des études est une instance de gouvernance pédagogique. À ce titre, ses membres, bien que nommés par leurs pairs, y siègent à titre personnel en leur nom propre et doivent prendre des décisions en « bonnes mères et bons pères de famille » pour le bien collectif. Ainsi, il ne peut être question, par exemple, d'y voter en bloc selon une « ligne de parti » ou de tenir des rencontres préparatoires avec une partie des membres de cette instance en l'absence d'autres membres. Ce type de pratique va à l'encontre de la loi et décrédibilise cette instance de gouvernance du Cégep. Ceci va aussi à l'encontre des bonnes pratiques en gouvernance. L'avis juridique reçu par le Cégep confirme ce qui précède. Chaque membre doit réfléchir aux différents dossiers. Il peut consulter pour ceci qui il le désire, mais pas dans une perspective de suivre une « ligne de parti ».

2- Plusieurs membres de notre communauté ont indiqué craindre de devoir se présenter en commission des études ou d'y siéger en raison de certains comportements inappropriés qui s'y sont déroulés dans les derniers mois. Ceci est inacceptable et ne peut être toléré. Nous avons au Cégep des politiques pour assurer un milieu sain et exempt de harcèlement. De plus, la considération du travail des collègues est requise en tout temps. Nous sommes libres d'exprimer nos désaccords. Toutefois, cela doit se faire dans le respect. Force est de constater que ceci ne fut pas toujours le cas dernièrement. Ceci mine la liberté d'expression, la confiance et la collaboration de chacun à cette instance essentielle à notre fonctionnement collectif. La présente lettre constitue un avertissement général. Tout manquement sera sanctionné dans les limites permises par les lois, les règlements ou les politiques applicables. Les comportements observés dernièrement doivent cesser.

3- Bien que désirables en cas de situations comme celles décrites en 2-, les excuses ne peuvent effacer les propos tenus et les actions posées. Lorsque ceux-ci sont répétitifs, elles ne permettent pas de soulager la crainte ou la peur ou la douleur engendrée. Les propos qui précèdent ne sont pas exagérés malheureusement à la vue des plaintes reçues dernièrement de plusieurs. Nous demandons donc, à toutes et à tous, de faire attention à la façon d'exprimer vos opinions pour que ceci soit fait dans le respect des autres et de façon à maintenir un climat adéquat. Bien que ce rappel soit fait en raison de situations survenues à la commission des études, vous comprendrez qu'il est aussi d'intérêt dans notre quotidien à tous.

Il est malheureux de devoir vous écrire à tous sur un tel sujet. Toutefois, la situation l'exigeait pour rétablir la crédibilité de l'instance qu'est notre commission des études. »

Allégation 1A
Commission des études

Allégation 1B
Techniques de l'informatique

Allégation 2
Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3
Climat de travail

Allégation 4
Taux de roulement des cadres

Allégation 5
Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6
Mandats administrateurs

Allégation 7
Embauche de cadres

Allégation 8
Gestion contractuelle

Allégation 9
Gestion de crise mai 2023

Autres



Gestion de crise – Absence d'information au conseil d'administration

- Tel qu'indiqué à la ligne du temps (page 22), suite à l'envoi de la lettre à tous, des médias ont sollicité le Cégep pour obtenir des réactions en vue de la publication de leurs articles sur la situation tendue (par exemple, les articles des 20 avril, 26 avril et 4 mai).
- **Aucune rencontre du conseil d'administration n'a finalement été tenue entre le 5 avril et le 22 mai 2023. Dans cette période, nous notons que seulement des membres du comité exécutif ont été interpellés pour appuyer les demandes de la direction (Annexe 4 – Événement J).**
- Le 4 mai 2023, les articles du Courrier de Saint-Hyacinthe ciblant directement la réputation du directeur général et du président du conseil d'administration M. Augustin Brais, ont été publiés.
 - [Redacted]
 - Pourtant, cet intérêt médiatique touchait l'image du Cégep et il comportait un risque réputationnel élevé. Nous jugeons qu'il est surprenant que les autres membres du conseil d'administration n'en aient pas été informés rapidement.
- **Ni la mise en demeure au nom du Cégep du 2 mai 2023, ni la demande d'injonction formulée conjointement au nom du Cégep et de M. Emmanuel Montini le 3 mai 2023, contre le Courrier de Saint-Hyacinthe, n'ont été appuyés par le conseil d'administration ou son comité exécutif.**
 - La demande d'injonction était également appuyée par trois déclarations sous serment, signées par M. Emmanuel Montini, par M. Daniel Cormier (directeur des ressources humaines) et par M. Benoît Lessard (directeur des affaires étudiantes et de l'international).
- [Redacted]
- La première résolution officielle reflétant le positionnement du comité exécutif par rapport aux recours juridiques demandés par M. Montini en son nom personnel est retracée en date du 7 juillet 2023.

Section 4.2

Évolution du climat de travail





Préoccupations liées au style de communication et de leadership du directeur général

- [REDACTED] ils observaient un taux de roulement élevé chez les cadres.
- À l'été 2020, les trois membres du comité d'évaluation du directeur général (M. René Vincelette, M. Augustin Brais et M. Jacques Lussier) étaient d'accord pour faire la **2^e évaluation annuelle du directeur général**, sous le format d'une évaluation 360 degrés, pour être en mesure d'en discuter avec le directeur général (**Annexe 4 – Événement A**).
 - [REDACTED]
 - Au terme de cette évaluation annuelle, le comité d'évaluation a formulé des objectifs 2020-2021 adaptés au contexte pandémique, notamment:
 - «améliorer le climat organisationnel, tant auprès de la régie qu'auprès des autres catégories d'employés en instaurant une gestion de confiance et d'imputabilité » et
 - « établir et déployer des stratégies d'attraction et de rétention des employés (voir à combler les postes vacants) ».
 - Le processus réalisé par le comité d'évaluation et les objectifs fixés à M. Montini ont été présentés au conseil d'administration du 23 novembre 2020.



Allégation 1A
Commission des études

Allégation 1B
Techniques de l'informatique

→ Allégation 2
Mandat Cabinet RH 2021

→ Allégation 3
Climat de travail

Allégation 4
Taux de roulement des cadres

Allégation 5
Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6
Mandats administrateurs

Allégation 7
Embauche de cadres

Allégation 8
Gestion contractuelle

Allégation 9
Gestion de crise mai 2023

Autres



Préoccupations liées au style de communication et de leadership du directeur général (suite)

- En février 2021, c'est l'association des cadres du Cégep qui a mandaté une firme externe, le Cabinet RH, afin d'établir un diagnostic de climat de travail. Suite à des départs depuis 2019 et à de l'épuisement professionnel au sein de l'équipe, l'association des cadres a analysé les options disponibles pour faire évaluer la situation de manière neutre (**Annexe 4 – Événement C**).
- En avril 2021, il était prévu que la firme externe rencontre le directeur général pour contribuer au diagnostic.
 - Finalement, M. Emmanuel Montini a mandaté le directeur des ressources humaines, M. Daniel Cormier, pour le représenter.
 - Le directeur général a décliné l'invitation de la firme en invoquant des urgences.
 - [Redacted]
- [Redacted]
- Le Cabinet RH déclare avoir appliqué sa méthodologie habituelle pour établir un diagnostic de climat de travail. Son rapport écrit explique sa démarche diagnostique, avant de décrire ses constats.
 - La firme a réalisé un questionnaire en ligne auprès de [Redacted] personnes, puis des entrevues individuelles auprès de [Redacted] de ces personnes intéressées à compléter l'exercice. Elle exprime avoir déterminé, de façon indépendante, le contenu de son rapport écrit.
 - Finalement, elle a choisi de nommer textuellement des propos de cadres rencontrés dans son livrable, dans un souci de répondre au besoin de transparence énoncé par l'association des cadres.

Allégation 1A
Commission des études

Allégation 1B
Techniques de l'informatique

→ Allégation 2
Mandat Cabinet RH 2021

→ Allégation 3
Climat de travail

Allégation 4
Taux de roulement des cadres

Allégation 5
Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6
Mandats administrateurs

Allégation 7
Embauche de cadres

Allégation 8
Gestion contractuelle

Allégation 9
Gestion de crise mai 2023

Autres



Préoccupations liées au style de communication et de leadership du directeur général (suite)

- Le jour même, le 17 mai 2021, le président de l'association des cadres a transmis la présentation du Cabinet RH à tous les membres du comité exécutif (M. René Vincelette, M. Augustin Brais, M. Patrick Fillion et Mme Nathalia Wosik), à l'exception du directeur général. Il leur a indiqué que l'association des cadres ainsi que la consultante de la firme externe étaient disponibles afin de leur présenter les résultats et répondre à leurs questions. Aucune suite n'a été donnée à cette proposition.
- En fait, nous notons que pour chacune de ces deux démarches permettant d'obtenir le pouls de l'équipe (évaluation 360 en 2020 et diagnostic de climat de travail en 2021), les administrateurs ont communiqué rapidement et de façon transparente à M. Montini les préoccupations recueillies.** [REDACTED]
- Compte tenu du contenu du rapport du Cabinet RH en 2021, nous soulignons qu'il aurait été prudent d'en discuter avec un comité restreint de personnes, avant de le transmettre au directeur général. Ainsi, il aurait été possible de mettre en œuvre un processus indépendant de gestion d'allégations d'actes répréhensibles respectueux pour tous.**
- Le message clé que nous retenons de ce rapport du Cabinet RH est qu'un groupe de cadres avait une excellente collaboration avec M. Montini et qu'un autre groupe exprimait des préoccupations importantes. Cet écart dans les visions était toujours perceptible lors des entrevues que nous avons réalisées.
 - À titre d'exemple, le 22 juin 2021, des remerciements de membres de la commission des études ont été nommés et consignés au procès-verbal de la rencontre, soulignant la qualité du travail réalisée par M. Montini pendant un peu plus d'un an à assumer le poste directeur des études et de la vie étudiante, en plus de celle de directeur général.

[REDACTED]

[REDACTED]

Principaux impacts suite au rapport de diagnostic de climat de travail demandé par les cadres

CONFIDENTIEL

- Le 16 juin 2021, le président du conseil d'administration a remis sa démission avec effet immédiat, [REDACTED]
[REDACTED] (Annexe 4 – Événement C).
- Le 22 juin 2021, en huis clos, le conseil d'administration [REDACTED]
[REDACTED]
- Le 23 juin 2021, le directeur général [REDACTED]
[REDACTED]
- Le 23 juin 2021, le directeur général a aussi réuni les autres cadres, [REDACTED]
[REDACTED]
 - Il a évoqué la possibilité de « mesures appropriées » en lien avec la divulgation publique du rapport.
 - Il a exigé la destruction du document par toutes les personnes qui en avaient copie.
- Suite au départ de M. Vincelette, les interventions de M. Montini auprès des cadres, afin de fournir le point de vue du comité exécutif en lien avec le rapport du Cabinet RH, ont entraîné la perception que le directeur général avait pris le contrôle du conseil d'administration.
- [REDACTED]
[REDACTED]
- Au cours de l'été 2021, les membres restants du comité exécutif (M. Augustin Brais, M. Patrick Filion et Mme Nathalia Wosik), ont demandé à ce qu'un consultant en ressources humaines accompagne la direction et l'équipe de gestionnaires. Un seul des trois volets de ce mandat a été complété en date d'aujourd'hui.
- [REDACTED]
[REDACTED]



Impacts du taux de roulement élevé chez les cadres

-  Par exemple, le taux de roulement s'est accéléré depuis le 1^{er} juillet 2021, 3 ans après son arrivée en poste (**Annexe 3**).
- **Les directions qui soutiennent la mission d'enseignement ont été désorganisées au fil du temps, notamment par des départs non planifiés de cadres (Annexe 2) ainsi que par le changement de structure imposé à la direction des études par M. Montini.**
 - Les départs les plus significatifs régulièrement nommés pour expliquer la désorganisation de secteurs sont celui de la directrice des services administratifs (Mme Dumas le 23 juin 2021) et de cadres que M. Montini a lui-même engagés, notamment les deux directeurs des études (M. David Pilon en février 2020 et M. Michel Ste-Marie en novembre 2022).
 - L'organisation a éprouvé des difficultés dans la mise en œuvre de la séparation efficace des tâches entre les différents rôles de coordonnateurs et de directeurs adjoints au sein de la direction des études.
- Nous constatons que le Cégep a perdu une partie significative de sa mémoire corporative dans les dernières années.
 - Le taux de roulement chez les cadres, plus élevé que la moyenne (**Annexe 3**), a aussi eu comme impact de complexifier des dossiers, de les ralentir ou de créer des surcharges de travail.
 - Cela a eu des conséquences négatives sur le niveau de satisfaction de cadres et d'employés par rapport à leur travail, ainsi que sur des relations humaines au sein du Cégep, ce qui a aussi entraîné d'autres départs (**Annexe 4 – Événement F**).



Allégation 1A

Commission des études

Allégation 1B

Techniques de l'informatique

Allégation 2

Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3

Climat de travail

Allégation 4

Taux de roulement des cadres

Allégation 5

Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6

Mandats administrateurs

Allégation 7

Embauche de cadres

Allégation 8

Gestion contractuelle

Allégation 9

Gestion de crise mai 2023

Autres



Impacts du taux de roulement élevé chez les cadres (suite)

- Parmi les personnes qui occupaient un des 28 postes de cadres en mai 2018, seulement 6 personnes (21 %) étaient toujours dans un poste cadre au Cégep en juin 2023.

30 juin 2019 (1 an)	30 juin 2021 (3 ans)	30 juin 2023 (5 ans)
22 personnes	16 personnes	6 personnes
79 %	57 %	21 %

- En ajoutant les gens qui ont été embauchés dans des postes cadres après le 1^{er} mai 2018, nous cumulons au moins 37 départs de cadres pendant ces 5 années se terminant le 30 juin 2023, en plus de 2 départs de personnel hors-cadre.
 - Parmi ces départs, le Cégep a signé 5 ententes avec des cadres et 2 ententes avec du personnel hors-cadre.
- Les témoignages recueillis dans le cadre de nos travaux indiquent que, de façon générale, les relations de travail se sont améliorées depuis juin 2023, suite aux changements dans la gouvernance.
- Les entrevues ont toutefois démontré que certaines relations professionnelles demeurent empreintes de méfiance à cause des événements du passé.

Allégation 1A
Commission des études

Allégation 1B
Techniques de l'informatique

Allégation 2
Mandat Cabinet RH 2021



Allégation 3
Climat de travail

Allégation 4
Taux de roulement des cadres

Allégation 5
Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6
Mandats administrateurs

Allégation 7
Embauche de cadres

Allégation 8
Gestion contractuelle

Allégation 9
Gestion de crise mai 2023

Autres



Relations de travail – Syndicat des enseignants

- **En mars 2023, les relations étaient plus difficiles depuis déjà quelques mois entre l'exécutif du syndicat des enseignants et des cadres, notamment avec le directeur général M. Montini et le directeur des ressources humaines M. Cormier (Annexe 4 – Événement F).**
 - Il y avait accumulation de différentes frustrations de part et d'autre.
 - Nous concluons que ces frustrations accumulées ont assurément biaisé les perceptions lors de certaines communications écrites ou verbales entre eux.
- Tel que mentionné, le 20 mars 2023, le syndicat des enseignants [REDACTED]
 - [REDACTED]
 - [REDACTED] le directeur général, accompagné du directeur des ressources humaines, M. Cormier, a d'abord présenté verbalement le contenu de la lettre pour la commission des études (lettre du 29 mars 2023), [REDACTED].
 - [REDACTED]
 - [REDACTED]
- [REDACTED]

**Allégation 1A**
Commission des étudesAllégation 1B
Techniques de l'informatiqueAllégation 2
Mandat Cabinet RH 2021**Allégation 3**
Climat de travailAllégation 4
Taux de roulement des cadresAllégation 5
Renouvellement mandat DG 2022Allégation 6
Mandats administrateursAllégation 7
Embauche de cadresAllégation 8
Gestion contractuelleAllégation 9
Gestion de crise mai 2023

Autres



Évolution dans le positionnement des instances de gouvernance

- Dans les différents événements, nous notons que les membres externes du comité exécutif, des bénévoles, ont fait confiance à l'information qui leur a été présentée par le directeur général et les autres directeurs invités à leurs rencontres. Nous comprenons que le comité exécutif avait notamment la volonté de soutenir le directeur général dans son leadership auprès de son équipe.
- Depuis février 2023, le directeur général et des directeurs invités, ont rapporté au comité exécutif des enjeux dans les relations de travail avec le syndicat des enseignants, à titre de cause principale des enjeux à la commission des études.
- Parmi les événements subséquents à la publication de la lettre du 29 mars 2023, le 27 avril 2023, M. Montini a proposé au comité exécutif une douzaine d'actions possibles dans le contexte. Il a notamment proposé au comité exécutif la possibilité de congédier le directeur général et/ou le directeur des ressources humaines.
 - Les administrateurs ont mentionné que ces options n'étaient pas désirables pour le moment.
 - Il a été décidé de s'assurer de pouvoir tenir un vote électronique secret lors de la rencontre du 3 mai 2023. Cette rencontre du conseil d'administration a finalement été annulée, à cause des événements entourant la demande d'injonction contre le Courier de Saint-Hyacinthe.
- [Redacted]
- Le 13 mai 2023, [Redacted]
- De son côté, M. Augustin Brais a fait les suivis pour faire nommer un directeur général par intérim, M. Benoît Lessard, afin que les affaires courantes puissent continuer, avant de démissionner.
 - La consultation des membres du conseil d'administration pour cette nomination s'est déroulée via courriel entre le 19 et le 22 mai 2023. Nous avons noté que la personne proposée pour le poste, et d'autres directeurs de la Régie, faisaient partie des destinataires de cette consultation électronique pour obtenir la décision des administrateurs.
 - M. Augustin Brais a remis sa démission immédiatement après, soit le 22 mai 2023.

Section 4.3

Modes de prise de décision au sein de l'organisation





Gestion des conflits d'intérêts – Directeur général

- Nous relevons au moins [REDACTED] dossiers pour lesquels M. Montini était en apparence en conflit d'intérêts et pour lesquels, il ne s'est pas entièrement dissocié du processus de prise de décision:





Gestion des conflits d'intérêts – Directeur général (suite)

- Le choix d'exercer ou non des recours juridiques au nom du Cégep (et de M. Emmanuel Montini), contre le Courrier de Saint-Hyacinthe à compter du 2 mai 2023.

- Entre le 2 mai [REDACTED] une demande d'injonction ont été transmises au Courrier de Saint-Hyacinthe (**Annexe 4 – Événements H et I**).



- L'Annexe 4 – Événement I détaille les frais juridiques payés pour ces démarches ainsi que les deux ententes en négociation [REDACTED]

- ✓ Le 2 février 2024, d'autres factures étaient en suspens, [REDACTED]

Allégation 1A

Commission des études

Allégation 1B

Techniques de l'informatique

Allégation 2

Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3

Climat de travail

Allégation 4

Taux de roulement des cadres

Allégation 5

Renouvellement mandat DG 2022



Allégation 6

Mandats administrateurs

Allégation 7

Embauche de cadres

Allégation 8

Gestion contractuelle

Allégation 9

Gestion de crise mai 2023

Autres



Adaptation de processus aux exigences du directeur général

- Des exigences du directeur général, M. Emmanuel Montini, ont amené son équipe à appliquer un processus établi de façon non familière ou à accélérer des processus administratifs pour obtenir les résultats qu'il attendait.
- Par exemple, nous relevons :



- C'est l'année suivante, le 7 septembre 2021, après la démission de M. Vincelette, le 16 juin 2021, que M. Augustin Brais a été nommé président du conseil d'administration.

Allégation 1A

Commission des études

Allégation 1B

Techniques de l'informatique

Allégation 2

Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3

Climat de travail

Allégation 4

Taux de roulement des cadres



Allégation 5

Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6

Mandats administrateurs

Allégation 7

Embauche de cadres

Allégation 8

Gestion contractuelle

Allégation 9

Gestion de crise mai 2023

Autres



Adaptation de processus aux exigences du directeur général (suite)



Allégation 1A
Commission des études

Allégation 1B
Techniques de l'informatique

Allégation 2
Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3
Climat de travail

Allégation 4
Taux de roulement des cadres

Allégation 5
Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6
Mandats administrateurs

Allégation 7
Embauche de cadres

Allégation 8
Gestion contractuelle

Allégation 9
Gestion de crise mai 2023

→ **Autres**



Gestion des conflits d'intérêts – Cadres de direction

- Dans le traitement de certains dossiers, des cadres de direction ne se sont pas retirés complètement de discussions afin d'éviter tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel.

-

-

-

Allégation 1A

Commission des études

Allégation 1B

Techniques de l'informatique

Allégation 2

Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3

Climat de travail

Allégation 4

Taux de roulement des cadres

Allégation 5

Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6

Mandats administrateurs

Allégation 7

Embauche de cadres

Allégation 8

Gestion contractuelle

Allégation 9

Gestion de crise mai 2023

Autres



Processus d'embauche de cadres

- Nous avons retracé des préoccupations [REDACTED] à l'effet que des processus d'embauche ne suivaient pas les processus standards (**Annexe 4 – Section K**). À cet égard, nous notons que des candidatures étaient issues du réseau de contacts de M. Emmanuel Montini.
- Il n'est pas inhabituel en soi d'interpeler des relations pour attirer leur attention sur un poste disponible dans une organisation. Par contre, lorsque le directeur général connaît un candidat, le directeur général a aussi l'obligation de se retirer de la décision d'embauche.
- [REDACTED]
- En novembre 2018, M. Emmanuel Montini avait suggéré des modifications au règlement 1 afin que le comité exécutif soit responsable uniquement de la nomination de 5 cadres de direction.
 - Le directeur général nomme maintenant les autres cadres et le conseil d'administration est responsable des deux postes hors-cadres (directeur général et directeur des études).



Allégation 1A

Commission des études

Allégation 1B

Techniques de l'informatique

Allégation 2

Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3

Climat de travail

Allégation 4

Taux de roulement des cadres

Allégation 5

Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6

Mandats administrateurs

Allégation 7

Embauche de cadres



Allégation 8

Gestion contractuelle

Allégation 9

Gestion de crise mai 2023

Autres



Demandes d'approbation au comité exécutif pour les contrats

- **Nous notons que le conseil d'administration a délégué l'ensemble de ses pouvoirs d'approbation pour les acquisitions de biens ou services au comité exécutif (Règlement 1b sur la gestion financière).**
 - Le comité exécutif peut approuver tout contrat d'acquisition de biens ou services de plus de 55 000 \$.
 - Ainsi, aucun contrat d'acquisition de biens ou services n'a l'obligation d'être présenté au conseil d'administration pour décision.
 - Dans d'autres Cégeps, nous remarquons que le conseil d'administration délègue une partie de ses pouvoirs d'approbation, mais conserve les décisions pour des contrats d'une certaine valeur. Par exemple, dans un échantillon de 3 Cégeps sélectionnés au hasard, au-dessus d'un seuil de 200 000 \$ ou de 300 000 \$, une décision du conseil d'administration est requise.
- **Parmi les contrats qui ont spécifiquement été soumis à notre attention, nous avons noté que le comité exécutif a parfois été mis en situation de fournir une approbation, sans strictement suivre les règles internes de gestion contractuelle.**
 - Deux exemples illustratifs sont fournis à l'**Annexe 4 – Section L**.

Section 4.4

Autres observations





Taux de réussite des étudiants du programme techniques de l'informatique

- **Nous concluons que la direction a identifié les enjeux et a débuté des actions au niveau de ce programme.**
 - Tel qu'attendu après les trois premières années du programme, un bilan d'implantation de programme détaillé a été réalisé en impliquant l'équipe départementale. Ce bilan a été adopté en janvier 2023 par l'équipe de concertation. L'adoption du bilan a suivi le cours normal attendu à la commission des études, entre le 15 février et le 15 mars 2023.
 - Ce bilan contient des recommandations et un plan d'action. Les échéanciers sur les différentes actions visaient principalement l'année 2023-2024.
- **Nous notons que l'insatisfaction rapportée publiquement est principalement liée au fait que des solutions tardaient à se mettre en place.** Un des irritants concrets pour le personnel enseignant est la puissance électrique insuffisante pour desservir toute la salle des serveurs, qui avait suscité un débat interne depuis quelques années. En janvier 2024, la création des demandes d'achat était débutée .
- 
- En parallèle, des cadres ont aussi nommé des enjeux au niveau de la gestion de ressources humaines au sein du département et du recrutement de ces enseignants spécialisés.
- Nous notons que le suivi du plan d'action à réaliser est géré au niveau de la direction des études. Pour ce programme, dont le bilan a démontré qu'il y avait des défis à relever, aucune reddition de comptes sur la mise en œuvre du plan n'était suivie au conseil d'administration ou à la commission des études.

Allégation 1A

Commission des études

Allégation 1B

Techniques de l'informatique

Allégation 2

Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3

Climat de travail

Allégation 4

Taux de roulement des cadres

Allégation 5

Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6

Mandats administrateurs

Allégation 7

Embauche de cadres

Allégation 8

Gestion contractuelle

Allégation 9

Gestion de crise mai 2023

Autres



Intervention reprochée [REDACTED] dans une rencontre du conseil d'administration

- Le 4 avril 2023, dans une séance du conseil d'administration, [REDACTED]
[REDACTED]
- Dans le cadre du point sur le devis pour l'embauche d'un directeur des études, [REDACTED] a demandé qu'il soit noté au procès-verbal : « [...] le malaise qu'il éprouve à se prononcer sur le sujet sans avoir eu l'occasion de consulter le devis plus attentivement. ». Le devis leur avait été présenté séance tenante. Son point a été noté au procès-verbal.

- [REDACTED]
[REDACTED]

Allégation 1A

Commission des études

Allégation 1B

Techniques de l'informatique

Allégation 2

Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3

Climat de travail

Allégation 4

Taux de roulement des cadres

Allégation 5

Renouvellement mandat DG 2022



Allégation 6

Mandats administrateurs

Allégation 7

Embauche de cadres

Allégation 8

Gestion contractuelle

Allégation 9

Gestion de crise mai 2023

Autres



Mandat de M. René Vincelette au sein du conseil d'administration

- **Il n'y a aucune apparence de non-conformité dans les trois nominations (août 2011, novembre 2016 et octobre 2020) de M. René Vincelette au sein du conseil d'administration.**
 - Notre conclusion se base sur les interprétations obtenues auprès du MES pour les articles 8 et 9 de la Loi, qui concernent les différentes catégories de postes au sein du conseil d'administration et la possibilité de cumuler des mandats dans des rôles différents.
 - Nous notons que les deux premiers mandats de 3 ans de M. Vincelette (donc théoriquement 6 ans au total), se sont déroulés sur environ 9 ans. Cela n'est pas inhabituel, car il est prévu dans la Loi que les membres du conseil d'administration demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient nommés de nouveau ou remplacés.¹
 - Nous comprenons que la nomination de 2020 a été suggérée essentiellement dans le but d'assurer une continuité au sein du conseil d'administration. M. Vincelette occupait le poste de président du conseil d'administration depuis 2012.
 - Lors des deux premiers mandats consécutifs de M. Vincelette, il était représentant du conseil régional des partenaires du marché du travail de la région, et pour son troisième mandat, il y était à titre de représentant socio-économique. De par ses implications personnelles et professionnelles, M. Vincelette se qualifiait pour ces deux rôles occupés au sein du conseil d'administration au fil du temps.

¹ Articles 10 et 11, Loi sur les Collèges d'enseignement général et professionnel. Une particularité est prévue au niveau des sièges de parents, celle-ci est abordée dans les conclusions sur le mandat de M. Augustin Brais.

Allégation 1A

Commission des études

Allégation 1B

Techniques de l'informatique

Allégation 2

Mandat Cabinet RH 2021

Allégation 3

Climat de travail

Allégation 4

Taux de roulement des cadres

Allégation 5

Renouvellement mandat DG 2022

Allégation 6

Mandats administrateurs

Allégation 7

Embauche de cadres

Allégation 8

Gestion contractuelle

Allégation 9

Gestion de crise mai 2023

Autres informations portées à notre attention

- Nous avons noté quelques informations complémentaires:

○

○

○

○

○

ANNEXES

01

Allégations initiales

02

Taux de roulement des cadres

03

Taux d'efficacité des cadres

04

Détail sur des événements et leurs impacts

Annexe 1.

Allégations initiales



Rappel des allégations rapportées dans Le Devoir et Le Courrier de Saint-Hyacinthe (avril/mai 2023) et à l'interne

- 1A La commission des études serait dysfonctionnelle. Des membres se seraient plaints de harcèlement et d'intimidation nuisant au bon déroulement des rencontres de la commission des études.
- 1B La direction aurait banalisé le faible taux de diplomation des étudiants en informatique. [REDACTED]
[REDACTED].
- 2 En 2021, l'association des cadres du Cégep aurait confié un mandat à un consultant externe afin de réaliser un mandat de diagnostic de climat de travail.
 - Le directeur général, M. Emmanuel Montini, appuyé publiquement par le président du CA en 2023, M. Augustin Brais, a remis en question la méthodologie du consultant:
 - ✓ [REDACTED];
 - ✓ [REDACTED]
 - ✓ [REDACTED]
 - En juin 2021, après la démission du président du conseil d'administration, M. René Vincelette, M. Montini aurait exigé aux membres de l'association des cadres de supprimer le rapport et de n'en conserver aucune copie. [REDACTED]
[REDACTED]

Rappel des allégations rapportées dans Le Devoir et Le Courrier de Saint-Hyacinthe (avril/mai 2023) et à l'interne (suite)

3

- En mai 2021, le consultant externe rapportait, dans son rapport, des propos recueillis auprès de cadres.

- En mars 2023, le climat de travail serait tendu entre les professeurs et la direction générale.

- En avril 2023, dans une séance du conseil d'administration,

4

Le taux de roulement des cadres serait élevé (30 départs depuis mai 2018). Par ailleurs, M. Montini aurait affirmé que le Cégep de Saint-Hyacinthe est l'un de ceux qui ont le moins de roulement en Montérégie.

5

Rappel des allégations rapportées dans Le Devoir et le Courrier de Saint-Hyacinthe (avril/mai 2023) et à l'interne (suite)

- 6 Le renouvellement de certains membres du conseil d'administration serait non conforme à la Loi sur les Cégeps.
 - La durée des mandats de certains membres du conseil d'administration, dont les deux plus récents présidents, M. René Vincelette et M. Augustin Brais, dépasseraient les limites prévues par la Loi sur les Cégeps.
 - 
- 7 Des embauches réalisées par M. Montini ne seraient pas conformes aux processus habituels.
- 8 Des contrats auraient été octroyés de façon non conforme aux lois en vigueur.
- 9 À compter de mars 2023, le Cégep a subi une pression médiatique et des décisions n'auraient pas été approuvées par le conseil d'administration.

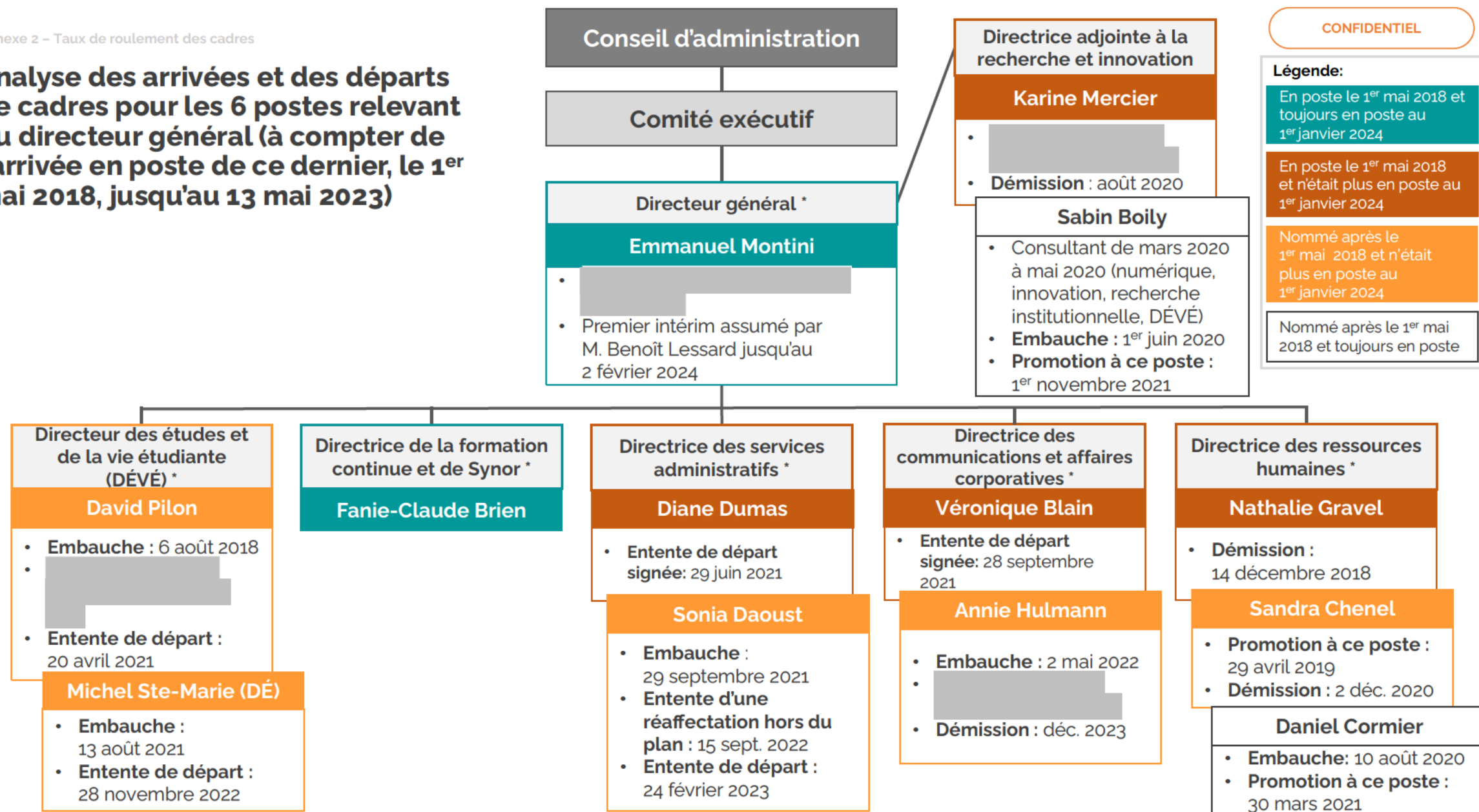


Annexe 2.

Taux de roulement des cadres



Analyse des arrivées et des départs de cadres pour les 6 postes relevant du directeur général (à compter de l'arrivée en poste de ce dernier, le 1^{er} mai 2018, jusqu'au 13 mai 2023)



La « **Régie** » (comité de direction) est constituée des postes cadres identifiés par un *. En 2021, deux nouveaux postes cadres se sont ajoutés à la Régie :

- Directeur des ressources informationnelles (créé le 19 avril 2021, deux personnes ont occupé le poste depuis cette date)
- Directeur des affaires étudiantes et de l'international (recommandation de Benoît Lessard pour ce poste le 6 octobre 2021, le poste DÉVÉ a été scindé en deux).

Annexe 3.

Taux d'efficacité des cadres



Taux d'efficacité des cadres

Nous avons utilisé les données disponibles au MES pour valider l'évolution du taux de roulement des cadres sur la période 2017-2018 à 2022-2023.

L'analyse de tendance permet de faire un portrait qui prend en considération le contexte pandémique. En effet, la pandémie a amené des pressions additionnelles sur les équipes de tous les Cégeps. Elle a pu entraîner des départs additionnels dans tous les établissements et non pas seulement au Cégep de Saint-Hyacinthe.

Nous avons ainsi comparé le Cégep de Saint-Hyacinthe:

- À la moyenne de tous les établissements de la province (page 60);
- À 5 établissements de taille comparable (page 61);
- À 5 établissements de la Montérégie (page 62).

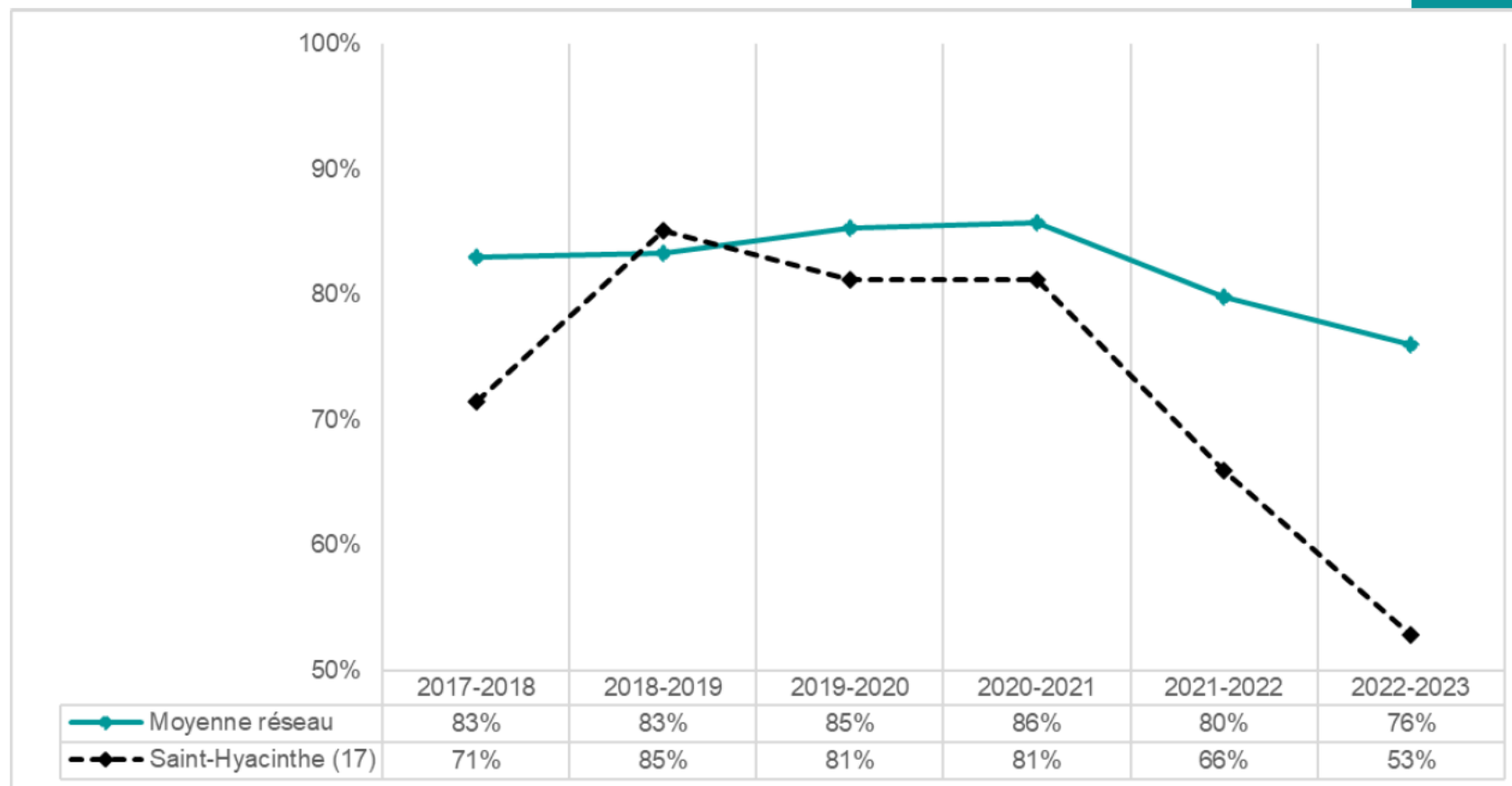
Le taux d'efficacité représente un pourcentage d'équivalent temps complet (ETC) accompli par un individu.

- Le MES le calcule en divisant le nombre d'individus qui ont occupé un poste cadre au sein de l'établissement dans une année par le nombre d'ETC réalisés par les individus en poste.
- Limites d'interprétation: dans tous les établissements, plusieurs raisons peuvent justifier qu'un cadre n'accomplisse pas 100 % de son poste à temps complet (par exemple: congé de maternité, embauche en cours d'année, ressource partagée affectée à 2 postes ou à 2 établissements, etc.).

Ainsi, ce qu'il faut retenir, c'est que plus le taux de roulement est élevé, plus le taux d'efficacité baisse. Lorsqu'il y a des départs, il faut alors plus d'un individu pour accomplir un ETC dans cette année.

Taux d'efficacité pour les postes cadres

Moyenne du réseau

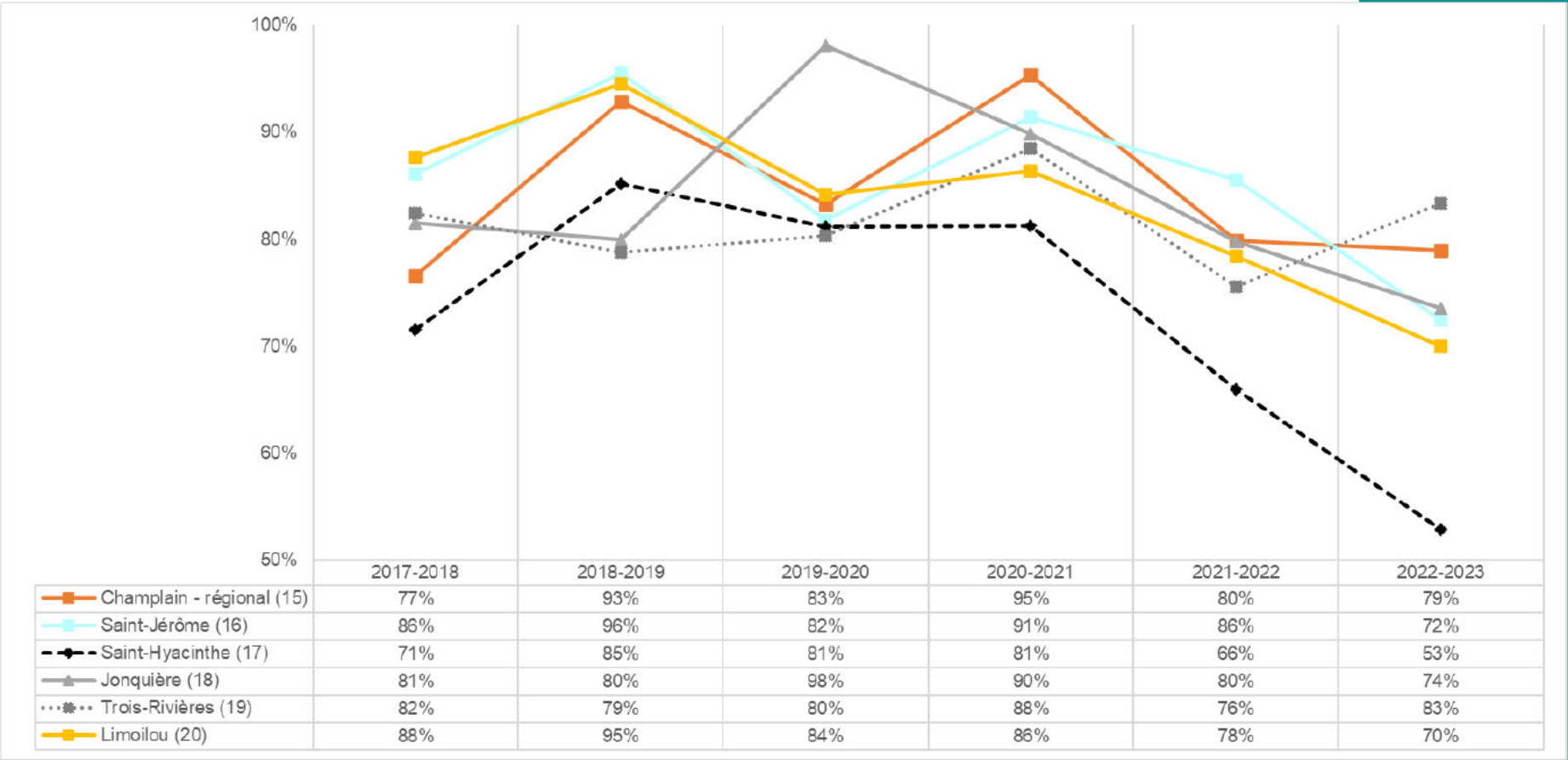


Constat:

- En comparaison avec la moyenne des 48 Cégeps, le taux d'efficacité de Saint-Hyacinthe est moindre depuis l'année scolaire 2019-2020.

Source: données du MES. Pour des fins de simplification, le rang entre parenthèses correspond à la taille relative du Cégep, parmi les 48 Cégeps, en 2022-2023.

Taux d'efficacité pour les postes cadres Cégeps de tailles comparables (rangs 15 à 20)



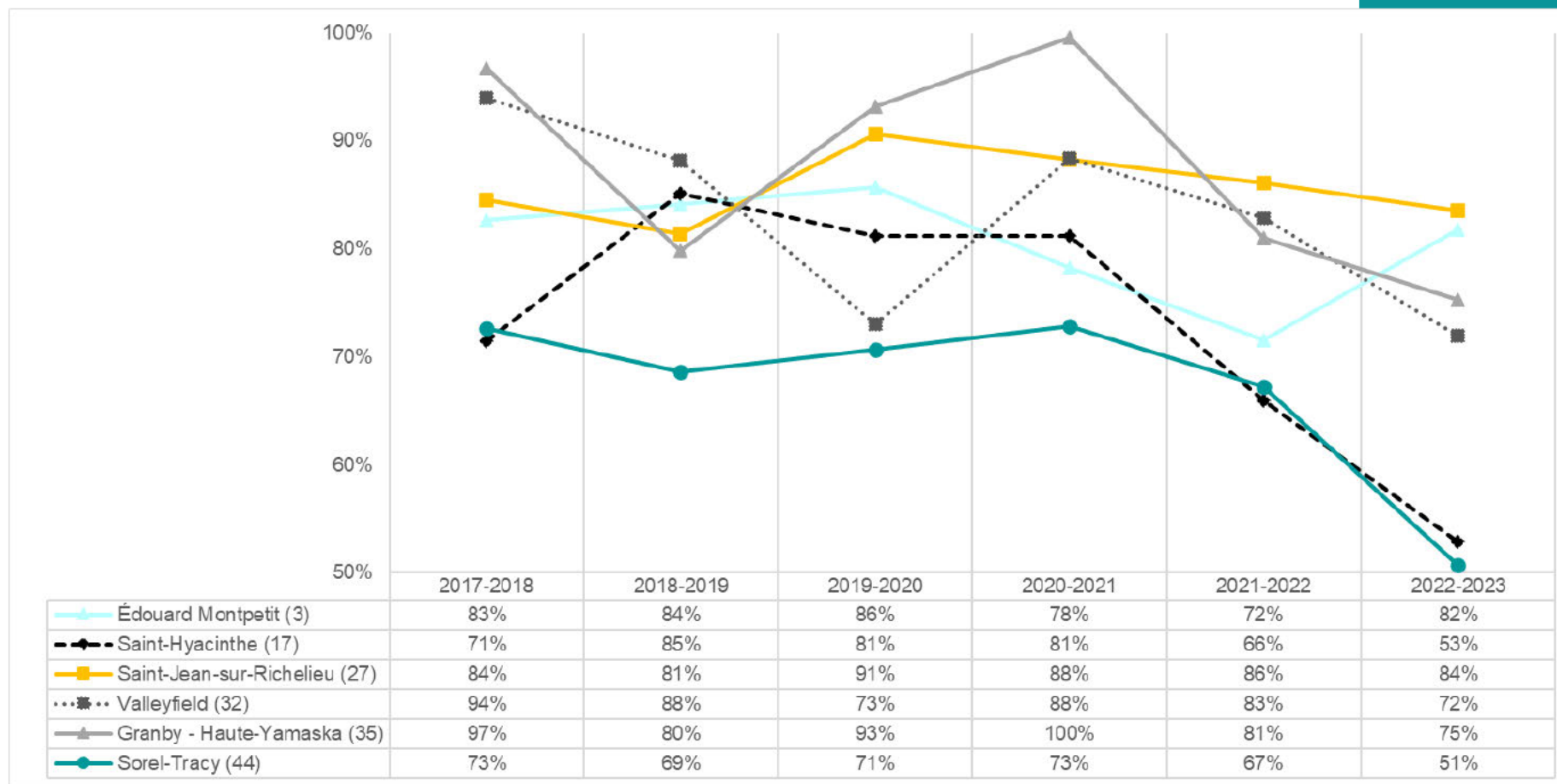
Constat:

- En comparaison avec les « Cégeps de tailles comparables », le taux d'efficacité de Saint-Hyacinthe est moindre, que pour les 5 autres Cégeps, dans les trois dernières années scolaires.



Source: données du MES. Pour des fins de simplification, le rang entre parenthèses correspond à la taille relative du Cégep, parmi les 48 Cégeps, en 2022-2023.

Taux d'efficacité pour les postes cadres Cégeps de la « Montérégie »



Constat:

- En comparaison avec les « Cégeps de la Montérégie », le taux d'efficacité de Saint-Hyacinthe est moindre que dans la majorité des autres Cégeps.
- Seul Sorel-Tracy est comparable dans les deux dernières années.
- Ces données contredisent l'affirmation de M. Montini à l'effet que le Cégep de Saint-Hyacinthe est l'un de ceux qui ont le moins de roulement en Montérégie.

Source: données du MES. Pour des fins de simplification, le rang entre parenthèses correspond à la taille relative du Cégep, parmi les 48 Cégeps, en 2022-2023. Il s'agit de 6 des 7 Cégeps de la « Montérégie », selon les comparables utilisés par M. Montini. À titre informatif, nous avons éliminé « Champlain – régional » des comparatifs, car l'information était disponible uniquement pour le cumul de ses trois campus. Certains ne sont pas situés en Montérégie.

Annexe 4.

Détails sur des événements et leurs impacts



TABLE DES MATIERES DE L'ANNEXE 4

A. Évaluation 360 degrés (2020)	3
B.	5
	5
<i>Évaluation des candidatures pour ce poste d'administrateur en 2020</i>	6
C. Rapport demandé par l'association des cadres au Cabinet RH (2021)	7
<i>Octroi du mandat par l'association des cadres</i>	7
<i>Consultation du directeur général et du directeur des ressources humaines dans le diagnostic de climat organisationnel</i>	8
<i>Constats du rapport du Cabinet RH</i>	10
<i>Citations rapportées dans le rapport du Cabinet RH</i>	11
<i>Réactions des cadres suite à la présentation des constats</i>	12
<i>Absence d'implication du comité exécutif dans les travaux de la consultante</i>	12
<i>Réactions du comité exécutif suite à la réception du rapport</i>	13
<i>Réactions du directeur général suite à la réception du rapport</i>	14
<i>Réponse officielle du comité exécutif à l'association des cadres et plan d'action choisi</i>	17
<i>Propos publics de M. Vincelette après son départ du conseil d'administration</i>	18
<i>Perception de l'influence du directeur général au sein du comité exécutif, suite à la réception de la réponse du comité exécutif en ce qui concerne les suites au rapport du diagnostic de climat de travail</i>	19
<i>Lettre de dissociation des cadres en novembre 2021</i>	20
D. Plainte de harcèlement (2021)	22
E. Renouvellement du mandat du directeur général (2021)	27
<i>Échéancier accéléré</i>	27
<i>Intrant utilisé</i>	27
<i>Consultations internes</i>	28
<i>Suggestions qualitatives</i>	29
<i>Durée du 2^e mandat</i>	29
<i>Évaluation subséquente</i>	29
F. Taux de roulement des cadres (2021-2023)	30



<i>Rôles et responsabilités : exécutif syndical et cadres</i>	30
<i>Attente d'un mode de gestion collaboratif</i>	31
G. Commission des études (2023)	32
<i>Non-respect des valeurs de l'établissement à la commission des études</i>	32
<i>Partage du rôle de directeur des études, sans nomination d'un intérim</i>	33
<i>Mesures prises par le directeur général</i>	33
<i>Contenu de la lettre du 29 mars 2023</i>	35
<i>Suite à la publication de la lettre</i>	36
H. Démarches juridiques des 2 et 3 mai 2023	37
I. Frais juridiques [REDACTED]	39
<i>2 mai au 6 juillet 2023</i>	39
<i>Résolution du 7 juillet 2023</i>	41
<i>Sommaire des frais juridiques</i>	42
J. Gouvernance après le 13 mai 2023	43
K. Processus d'embauche	44
L. Exemples liés à la gestion contractuelle	47
M. Autre - Huis clos	48



Nous fournissons des détails sur certains événements marquants de 2020 à 2023, en ordre chronologique.

A. Évaluation 360 degrés (2020)

À l'été 2020, en période pandémique, [REDACTED]

Pour cette 2^e évaluation annuelle du directeur général, M. Vincelette a convenu, avec les deux autres membres du comité d'évaluation du directeur général pour l'année 2019-2020, M. Augustin Brais (vice-président du conseil d'administration) et M. Jacques Lussier (administrateur), de procéder à une évaluation 360 degrés afin d'être en mesure d'obtenir des résultats concrets pour en discuter avec le directeur général.

M. Vincelette, [REDACTED], a annoncé la démarche de l'évaluation 360 degrés à M. Montini le 30 juillet 2020.

- Le 30 juillet 2020 M. Vincelette a offert à M. Montini des disponibilités pour en discuter. M. Vincelette lui a également annoncé les catégories de personnes qu'il souhaitait rencontrer pour obtenir un feedback et il a invité M. Montini à lui suggérer des noms.
- À l'époque, M. Montini n'indiquait pas de désaccord clair envers cette démarche d'évaluation 360 degrés.
- Dès le lendemain, le 1^{er} août 2020, M. Montini a fourni des noms de personnes à rencontrer. Il a aussi partagé, par écrit à M. Vincelette, les problématiques de performance de son équipe de direction, ainsi que sa perception du travail de chacun des sept cadres qui relevaient directement de lui à cette époque. [REDACTED]

Au total, M. Vincelette a rencontré individuellement [REDACTED] personnes (dont [REDACTED] collaborateurs externes). [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Le 4 janvier 2021, M. Montini a rédigé un courriel à l'attention de M. Vincelette et de M. Brais, qui résumait leurs échanges d'octobre et novembre 2020 en lien avec son évaluation annuelle. C'est à compter de juin 2021, après le dépôt du rapport du Cabinet RH, que [REDACTED]

[REDACTED]

B. [REDACTED]

M. Brais n'était plus qualifié sur son siège de parent au sein du conseil d'administration depuis l'échéance de son 2^e mandat, en septembre 2014.

[REDACTED]

[REDACTED]

Évaluation des candidatures pour ce poste d'administrateur en 2020

En novembre 2020, le comité mandaté par le conseil d'administration pour évaluer les candidatures reçues pour le poste d'administrateur représentant les anciens étudiants préuniversitaires (M. Emmanuel Montini, M. René Vincelette et M. Alexis Gagné-Lebrun) s'est réuni. Le conseil d'administration avait alors reçu plus d'une candidature pour ce poste au conseil d'administration, car un affichage public avait été fait.

- Le comité a analysé les deux candidatures « *reçues et jugées conformes* », soit M. Brais et un ancien étudiant diplômé du Cégep de Saint-Hyacinthe.
- Considérant la contribution de M. Brais au conseil d'administration et au Cégep depuis plusieurs années et considérant qu'un grand nombre de sièges d'administrateur étaient en renouvellement, le comité a jugé unanimement qu'il était préférable de retenir la candidature de M. Brais pour assurer une certaine stabilité au sein du conseil d'administration.
- Leur recommandation a été faite au conseil d'administration du 23 novembre 2020. Le conseil d'administration a résolu de nommer M. Brais pour une période de trois années sur le siège représentant les anciens étudiants préuniversitaires.

C. Rapport demandé par l'association des cadres au Cabinet RH (2021)

À compter de juin 2019, nous relevons que des cadres ont questionné leur association locale concernant les nombreux départs de cadres.

Le 2 décembre 2020, suite à d'autres départs et de l'épuisement professionnel au sein de l'équipe, l'association locale des cadres a analysé les options disponibles pour faire évaluer la situation de manière neutre. Elle a notamment consulté son association nationale².

Dès le 17 décembre 2020, le président de l'association des cadres a informé le directeur général, verbalement et par écrit, des inquiétudes de leurs membres face à l'important roulement des cadres au Cégep depuis 2 ans. Le président lui a exposé le sondage à venir auprès des membres de l'association. Ce sondage était pour valider l'intérêt des cadres à faire évaluer par une firme externe le contexte de travail des cadres.

Octroi du mandat par l'association des cadres

Nous avons noté d'autres événements qui démontrent que M. Montini a été informé de la démarche envisagée par les cadres entre décembre 2020 et février 2021 :

- Le 23 décembre 2020, M. Montini a informé l'association des cadres qu'il aurait préféré que cette démarche soit faite conjointement avec le Cégep, plutôt qu'uniquement par l'association des cadres. Il proposait au président de tenir une discussion en janvier pour établir la meilleure façon de procéder.
- Le 8 février 2021, après avoir reconsulté ses membres de façon anonyme, l'association des cadres a confirmé au directeur général que les membres avaient voté pour une démarche indépendante de celle que le directeur général leur avait proposée, puisque la démarche proposée par l'association des cadres « visera uniquement les gestionnaires ».
- Les deux thèmes principaux ont également été fournis au directeur général en février 2021, soit « la culture organisationnelle » et « le climat de travail ». Le Cabinet RH nous mentionne inclure aussi par défaut une composante « leadership » du supérieur dans tous ses diagnostics de climat de travail.

² L'association des cadres des collègues du Québec (ACCQ).

Consultation du directeur général et du directeur des ressources humaines dans le diagnostic de climat organisationnel

Les travaux de la firme externe ont débuté en mars 2021. Elle a fait une présentation de ses constats aux membres de l'association des cadres le 17 mai 2021.

Le 18 mai 2021, M. Montini a justifié au comité exécutif qu'il n'avait pas pu participer aux travaux de la firme,

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

³ DÉ : directeur des études.

o

■

■

■

■

•

- Le 4 mai 2021, le directeur des ressources humaines a décliné l'offre d'une possible collaboration du directeur général et de lui-même avec regret.

Pendant cette période, un événement parallèle a préoccupé des témoins. Le 30 mars 2021, soit pendant la période au cours de laquelle la firme externe tenait les rencontres individuelles avec des cadres, le conseil d'administration a adopté la mise à jour du Règlement 5 relatif à la protection des personnes et à la sécurité des biens.

- La modification proposée permet des « captations sonores ou vidéo pour des raisons de sécurité du Cégep et de sa communauté ou pour tout motif raisonnable identifié par le Cégep », sans l'autorisation des personnes concernées.
- Des cadres nous ont mentionné que cette modification proposée au Règlement a suscité des questionnements et des inquiétudes. Ce changement de règlement interne a ajouté des craintes de représailles dans l'organisation, en lien avec la participation de cadres au diagnostic de climat de travail mené par la firme externe.

Constats du rapport du Cabinet RH

Nous considérons que tous les cadres ont participé de façon libre à la démarche du diagnostic. Les résultats démontraient plusieurs opposés dans les perceptions, ce qui tend à démontrer qu'il n'y avait pas de ligne de conduite imposée par des cadres. ■ personnes ont complété le questionnaire en ligne.

La présentation du Cabinet RH aux cadres, le 17 mai 2021, faisait état à la fois de propos très positifs et d'autres préoccupants, en lien avec le leadership du directeur général.

Dans la demande introductive d'instance pour la demande d'injonction du 3 mai 2023 (par. 8), il est affirmé que « ce rapport [a été] détourné dans le cadre d'une campagne intentionnellement malveillante de la part de certains cadres du Cégep visant à déloger [M. Montini] à titre de directeur général. »

- À ce sujet, M. Benoît Lessard, directeur des affaires étudiantes et de l'international, qui faisait partie de l'exécutif de l'association des cadres jusqu'à son retrait de ce rôle le 18 mai 2021 et M. Daniel Cormier, directeur des ressources humaines, ont supporté l'ensemble du contenu de cette demande introductive d'instance par des déclarations sous serment.

- [REDACTED]

Nous comprenons que des cadres n'ont pas caché, devant leurs collègues cadres, qu'ils souhaitaient que cette démarche diagnostic ait lieu. Ils ont aussi nommé des préoccupations sur des aspects du leadership du directeur général. Nous comprenons que ces cadres considéraient que ce diagnostic fait par un tiers indépendant était le meilleur moyen à leur disposition pour faire évoluer la situation. Par contre, lorsque nous examinons les faits obtenus, nous ne pouvons pas conclure qu'il y aurait eu un « détournement » du rapport de la consultante par rapport à son objectif initial:

- Au niveau du mandat en tant que tel, la firme externe a toujours proposé une seule solution pour répondre au besoin exprimé par l'association des cadres, soit un mandat de diagnostic de climat de travail⁵.

- [REDACTED]

4

5 « Le climat organisationnel est composé des perceptions que les membres d'une organisation ont de leur environnement de travail. », tiré de l'article « Diagnostiquer le climat organisationnel en dix étapes », Jean-Pierre Charest, CRHA et Jacques Charust, CRHA, site web de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 25 mars 2007.

-
- Le budget du mandat avait été limité dès le départ par l'association des cadres et il avait été convenu que le format du rapport serait simplifié pour permettre d'entrer dans le budget de l'association. Ainsi, une présentation synthèse était prévue, plutôt qu'un rapport diagnostic standard, ce qui réduisait le coût lié à la préparation du livrable.
 - Nous avons aussi questionné la consultante sur le fait que [REDACTED] ayant démissionné en [REDACTED] avaient été invités à participer au diagnostic de climat de travail. Elle déclare que c'est assez courant que cela leur soit demandé dans un rapport diagnostic, car si une organisation fait appel à la firme, c'est souvent qu'il y a des gens qui ont quitté. La firme ne refuse pas ces gens, sauf si cela fait trop longtemps qu'ils ont quitté.

Citations rapportées dans le rapport du Cabinet RH

Ce sont les cadres qui décidaient volontairement s'ils souhaitent ou non avoir une entrevue individuelle, suite à la complétion du questionnaire en ligne.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Réactions des cadres suite à la présentation des constats

Des différences marquées de perception au sein du groupe de cadres sont ressorties clairement dans le rapport du Cabinet RH.

De façon neutre, nous constatons que c'est particulièrement le fait que le rapport écrit de la firme mentionne des citations percutantes, qui eu pour effet de nuire à la crédibilité et à l'acceptabilité de ce rapport, auprès de certaines personnes.

-
-
-

Absence d'implication du comité exécutif dans les travaux de la consultante

- [REDACTED]

- La journée de la présentation des constats aux cadres, le 17 mai 2021, l'association des cadres a sondé anonymement ses membres pour valider leur accord avec la transmission du rapport au président du CA. Ce sont [REDACTED] répondants sur [REDACTED] qui ont confirmé leur accord.

- [REDACTED]

Réactions du comité exécutif suite à la réception du rapport

Dès le 21 mai, M. Vincelette a analysé le rapport et il a fourni des synthèses des données quantitatives pour permettre à tous les membres du comité exécutif (M. Montini, M. Brais, Mme Wosik et M. Fillion) de mieux saisir les messages. [REDACTED]

- En analysant les groupes de réponses aux questions, [REDACTED]
[REDACTED]. Cela aurait mérité d'être porté à l'attention des membres indépendants du conseil d'administration afin d'établir un plan d'action.
- Les membres du comité exécutif (M. Montini, M. Vincelette, M. Brais, M. Fillion et Mme Wosik) avaient la possibilité d'interpeller la consultante pour mieux comprendre les enjeux et déterminer un plan d'action conséquent et ce, en tout respect du rôle du directeur général auprès de son équipe. L'association des cadres avait offert cette possibilité lors du transfert du rapport.
- Il est à noter que la démission de M. Vincelette du poste de président a eu lieu le 16 juin 2021, soit avant que le comité exécutif ne finalise la réponse à l'association des cadres le 23 juin 2021, en lien avec la transmission de la présentation du Cabinet RH du 17 mai 2021. Nous comprenons que les observations de M. Vincelette n'ont donc pas été considérées dans la suite donnée par le comité exécutif à compter du 16 juin 2021.

Réactions du directeur général suite à la réception du rapport

M. Montini a réagi rapidement au rapport du Cabinet RH, qu'il a eu en mains dès sa transmission par M. Vincelette le 17 mai 2021, et ce, de différentes façons :

-
-
-
-
-
-
-



[Redacted]

[Redacted]

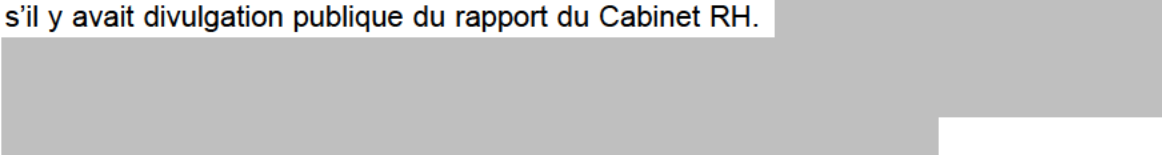
7

[Redacted]



-
- 
- Mme Dumas avait la légitimité de le remplacer en avril 2020. Elle avait été officiellement nommée par le conseil d'administration, en cas d'incapacité du directeur général, car il n'y avait pas de directeur des études en poste à ce moment. De plus, il nous apparaît normal qu'une personne ait été désignée officiellement comme directeur général par intérim dans cette période d'incertitude au début de la pandémie, ne sachant pas pour combien de temps M. Montini serait absent. Finalement, elle avait aussi déjà occupé cet intérim en 2018, pendant 1,5 mois, avant l'arrivée de M. Montini.

- -
- 

- Le 23 juin 2021, M. Montini a aussi convié tous les gestionnaires à une rencontre en lien avec le rapport diagnostic. Il y a fait part des mesures appropriées qui pourraient être prises s'il y avait divulgation publique du rapport du Cabinet RH.
- 

Réponse officielle du comité exécutif à l'association des cadres et plan d'action choisi

La réponse officielle du comité exécutif (M. Montini, M. Brais, Mme Wosik et M. Fillion) aux cadres a finalement été transmise le 23 juin 2021. Voici l'historique de cette réaction formelle au rapport du Cabinet RH, que le comité exécutif avait reçu environ un mois avant :

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- Dans la lettre transmise aux cadres le 23 juin 2021, il est aussi mentionné que le comité exécutif comprend que les cadres expriment des besoins légitimes. « Pour tous nous aider, nous mandaterons un ou des consultants notamment pour travailler avec la direction générale et la direction des ressources humaines de sujets comme l'amélioration des communications entre les cadres, la clarification des rôles et responsabilités de chacun et pour mieux, ensemble, nous développer comme équipe de gestion. »
- Au cours de l'été 2021, les membres restants du comité exécutif (M. Augustin Brais, M. Patrick Fillion et Mme Nathalia Wosik), ont demandé à ce qu'un consultant en ressources humaines accompagne la direction et l'équipe de gestionnaires.

-
- Le directeur des ressources humaines a sollicité Mme Louise Beaudin (DDL Société Conseil). [REDACTED] ses services ont été sollicités parce que l'organisation souhaitait revoir ses façons de faire pour être en mesure de livrer les projets compte tenu de l'augmentation de la clientèle. Elle a produit une offre de services pour soutenir la direction dans l'amélioration de la fonction de gestion dans l'organisation. Le 23 août 2021, le comité exécutif a autorisé ce mandat.
 - [REDACTED]
 - Le comité exécutif n'a pas réalisé de suivi sur l'avancement de ce mandat auprès de la consultante.

Propos publics de M. Vincelette après son départ du conseil d'administration

[REDACTED]

- La journaliste a relaté son entretien avec M. Vincelette dans un article publié le 12 août 2021. Son article mentionne des « discussions intenses » avec le comité exécutif ayant mené à sa démission. L'article cite également M. Vincelette : « Il y a eu désaccord au niveau du déroulement. Et ce désaccord faisait en sorte que je ne pouvais pas accepter ce qui avait été discuté. Ma démission a été effective immédiatement. La seule chose que je peux mentionner en respect avec le Cégep, c'est qu'il y avait des discussions intenses. Je ne voulais pas créer de problématique supplémentaire ». La journaliste mentionne que M. Vincelette ne s'est toutefois pas attardé sur le contenu de ces discussions.
- Le 9 septembre 2021, le Courrier signe un article sur la « réorganisation administrative estivale au Collège et [...] quelques départs suspects ».
 - Le journal écrit : « L'ancien président du conseil d'administration, M. René Vincelette, ne s'est pas défilé. [...] il a tenu des propos assez intrigants au moment d'expliquer les raisons de son départ. M. Vincelette a évoqué des discussions intenses au sein du comité exécutif. Et il n'a pas nié non plus « des tensions à l'interne », en affirmant qu'il n'y a jamais de fumée sans feu. Enfin il a eu un commentaire assez curieux en parlant de ses années passées dans l'environnement du Cégep. « J'y ai vu du professionnalisme et des gens dévoués. Je tiens vraiment à remercier tout le personnel. J'espère qu'on ne mettra pas de côté des valeurs qui ont été chèrement développées auparavant. » ».

- [REDACTED]
- Deux ans plus tard, dans un des deux articles du 4 mai 2023, la journaliste du Courrier de Saint-Hyacinthe relate ainsi sa quête d'information auprès de M. Vincelette, au sujet du rapport du Cabinet RH publié en 2021:
 - Premier extrait : « Ce rapport a été présenté au printemps 2021 au président du conseil d'administration de l'époque, René Vincelette. [REDACTED] »
 - Deuxième extrait : « À l'été 2021, quand il a pris connaissance du contenu du rapport commandé par les cadres à la firme externe, ce n'était toutefois pas la première fois que l'ex-président, René Vincelette, était confronté au climat de travail tendu entre les cadres et la direction générale. Avant la pandémie, [...], il se souvient avoir rencontré une vingtaine de membres du personnel, dont des cadres, des enseignants et des employés de soutien. J'ai été mis au courant de situations particulières. J'ai pris en note les propos. Cela a été amené au comité exécutif et à M. Montini. [...] La direction a été mise au courant. Il y a eu des discussions, mais je ne peux pas dire ce que M. Montini a fait ou dit par la suite. » M. Vincelette parle d'un malaise généralisé. « Une chose est évidente, la vision de la direction générale ne semble pas bien comprise par le reste du personnel. Elle ne semble pas bien communiquée et véhiculée. Les gens me parlent d'un malaise, mais je ne peux pas dire à quelle hauteur se situe ce malaise. [...] Dans toute entreprise, l'important, c'est d'avoir une vision et d'être capable de partager cette vision pour ultimement créer un engagement chez les employés », souligne celui [REDACTED]. »

Perception de l'influence du directeur général au sein du comité exécutif, suite à la réception de la réponse du comité exécutif en ce qui concerne les suites au rapport du diagnostic de climat de travail

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]

Nous comprenons que cette perception a eu aussi comme impact de limiter les commentaires dans le cadre de la consultation de groupe sur le renouvellement du directeur général, déclenché de façon hâtive, quelques mois plus tard (Événement E ci-après).

Lettre de dissociation des cadres en novembre 2021

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- Suite à ces discussions, un comité de négociation pour participer à la sortie de crise avec la direction générale a été formé. Le comité comprenait 5 personnes :
 - Le président de l'association locale des cadres (M. Daniel Ross);
 - La représentante de l'association des cadres de collèges du Québec (Mme Caroline Servant);
 - Un cadre qui s'était porté volontaire à participer au comité suite à l'appel à tous, M. Jean-Sébastien Cousineau. [REDACTED]
 - Le directeur des ressources humaines (M. Daniel Cormier);

-
- La consultante de G+L conseil, qui assumait l'intérim à la direction des communications suite au départ de Mme Blain (Mme Hélène Gagné).
 - Le 5 novembre 2021, le président de l'association des cadres a transmis à M. Montini et M. Brais une lettre de dissociation [REDACTED]
 - Le contenu de cette lettre est resté confidentiel, la lettre n'a pas été diffusée aux membres de l'association des cadres. Les cadres ont eu la confirmation qu'il y avait eu « entente commune avec le Collège ».

La lettre de dissociation des cadres mentionnait notamment que [REDACTED]

- [REDACTED] ».
- Cette lettre a donc mis un point définitif aux préoccupations du comité exécutif face au contenu du rapport du Cabinet RH, un peu moins de 6 mois après la publication de celui-ci.
 - [REDACTED]

Les autres membres du conseil d'administration, qui ne siégeaient pas au comité exécutif le 17 mai 2021, n'ont jamais été mis au courant de l'existence du rapport du Cabinet RH. C'est pourtant le conseil d'administration qui a la responsabilité de nommer et de renouveler le mandat du directeur général. Nous sommes d'avis qu'au moins tous les membres externes du conseil d'administration auraient dû être avisés en huis clos afin de valider le plan d'action et de réaliser les suivis appropriés.

D. Plainte de harcèlement [REDACTED] (2021)

Absence de traitement de la plainte et négociation d'une entente de règlement

[REDACTED] Nous émettons plusieurs préoccupations par rapport au traitement de cette plainte, dont le fait que cette plainte n'a jamais été analysée ou enquêtée de façon indépendante, afin de déterminer si elle pouvait être fondée ou non.

- Les personnes mises en causes, [REDACTED] n'ont jamais été interpellées pour fournir leur version sur les événements qui leur ont été reprochés [REDACTED].

Contenu de l'entente de règlement



- [REDACTED]

Négociation de l'entente avant d'être mandaté par le comité exécutif

La négociation de l'entente par M. Brais a débuté avant même que les autres membres du comité exécutif ne soient mis au courant de l'existence de cette plainte.

[REDACTED]

- [REDACTED]

- C'est aussi dans la même rencontre, [REDACTED] qu'ils ont été sollicités pour mandater M. Brais pour signer l'entente [REDACTED].
- [REDACTED]

- Le conseil d'administration, ou à tout le moins tous ses membres externes, n'ont jamais été mis au courant de cette entente. [REDACTED]
[REDACTED]. Il aurait dû être sollicité pour prendre les décisions appropriées pour le Cégep [REDACTED].

Confidentialité de la plainte et de l'entente

Les autres membres du comité exécutif (M. Fillion, Mme Wosik, M. Francoz et M. Ste-Marie) n'ont jamais eu accès, ni au document intégral de la plainte, ni au document d'entente final signé par le président du conseil d'administration, M. Augustin Brais.

- Sans leur fournir les allégations détaillées contenues dans la plainte, il leur a tout de même été demandé de mandater M. Brais pour signer une entente.



-
-
-
- Nous sommes d'accord qu'une plainte de harcèlement est bien sûr confidentielle.
 - Surtout, il est anormal que les instances de gouvernance n'aient pas eu accès à toute l'information pertinente pour prendre une décision. Pour conserver le caractère confidentiel et fournir une conclusion pertinente pour la décision des administrateurs du du Cégep, la plainte aurait dû être analysée et enquêtée par un tiers indépendant.
 - Finalement, dans un principe de saine gouvernance, il n'est pas souhaitable de donner le pouvoir à une seule personne de négocier, tout en ne lui demandant pas un minimum de reddition de comptes à une instance de gouvernance, par exemple en fournissant le contenu intégral de l'entente finale conclue après la négociation.

Informations partielles fournies

Nous notons que des informations fournies aux membres du comité exécutif pour obtenir leur approbation de mandater M. Brais étaient incomplètes.

- Le procès-verbal de la rencontre du [REDACTED] reprend les principaux thèmes de la présentation à la **Figure 1**, par exemple, que la plainte a effectivement été appuyée par des experts, confirmant qu'il y avait matière à harcèlement.

-

[REDACTED] Aucune de ces personnes n'a reçu un mandat du Cégep d'enquêter sur la plainte. Elles n'étaient donc pas en mesure de conclure s'il y a eu harcèlement ou non, car aucune d'elles n'a rencontré ni les personnes mises en cause, ni les témoins potentiels. Il était notamment impossible de savoir l'information [REDACTED] avait partagée aux personnes avec qui il avait discuté. L'opinion de ces personnes n'était donc pas utile à la prise de décision du [REDACTED]. L'information dont le comité exécutif disposait était par le fait même incomplète pour prendre la décision de mandater M. Brais pour négocier une entente, avant de savoir précisément ce qui était reproché à qui.

[REDACTED]

[REDACTED]

E. Renouvellement du mandat du directeur général (2021)

À l'automne 2021, [REDACTED]

Le contrat de 5 ans de M. Montini venait à échéance le 30 avril 2023. Selon la politique du Cégep⁸, le conseil d'administration doit engager le processus de renouvellement au moins un an avant la date de fin du mandat et transmettre la décision au titulaire du poste au moins six mois avant la date de fin du mandat. Nous comprenons que :

- Ce processus peut s'échelonner sur plusieurs mois.
- Un déclenchement du processus 18 mois avant la fin du mandat peut donc être qualifié d'hâtif, lorsque la confirmation est fournie au directeur général 15 mois avant la date de fin de son mandat.

Échéancier accéléré

L'échéancier pour passer à travers toutes les consultations et un rapport écrit du comité d'évaluation comportait donc moins de 2 mois, entrecoupé de la pause de Noël.

- Le 26 octobre 2021, M. Brais a présenté le processus de renouvellement du mandat du directeur général au conseil d'administration. Le comité d'évaluation a alors été nommé.
- Le 23 novembre 2021, soit un mois plus tard, M. Brais a informé par écrit les 4 autres membres du comité d'évaluation du directeur général d'une proposition de « processus et échéancier » qu'il soumettait à leurs commentaires afin d'entreprendre les travaux après le conseil d'administration du 30 novembre.
- L'échéancier visait une décision du conseil d'administration le 25 janvier 2022. Il était aussi prévu que le conseil d'administration choisisse la durée du prochain contrat du directeur général le 25 janvier 2022.

Intrant utilisé

Le bilan de ses réalisations, rédigé par M. Montini, a été le principal intrant utilisé pour discuter du renouvellement auprès des différents groupes consultés.

⁸ Politique relative à la nomination et au renouvellement de mandat du directeur général et du directeur des études et de la vie étudiante, révisée le 27 septembre 2016, article 4.2.

-
- Pourtant, la politique relative à la nomination et au renouvellement de mandat du directeur général et du directeur des études et de la vie étudiante du Cégep, spécifie notamment dans le rôle du comité d'évaluation du mandat, qu'il « apprécie le rendement du titulaire évalué en fonction de sa description d'emploi, au regard des plans de travail annuels pour la durée écoulée de son mandat et des évaluations annuelles en lien avec ledit mandat.»
 - Le président du conseil d'administration, M. Augustin Brais, avait accès à l'évaluation de rendement 2019-2020. De plus, tous les membres du conseil d'administration avaient accès aux objectifs 2020-2021, qui étaient inscrits au procès-verbal de novembre 2020.

Consultations internes

Le processus de renouvellement a amené la consultation de ces 5 groupes de personnes :

- Exécutif du syndicat des enseignants;
- Exécutif du syndicat des professionnels;
- Exécutif du syndicat du personnel de soutien;
- Membres de l'association des cadres;
- Commission des études.

Tous les groupes consultés ont émis un avis favorable au renouvellement. Ainsi, il n'y a pas eu de débat au sein du comité pour recommander le renouvellement du mandat du directeur général au conseil d'administration.

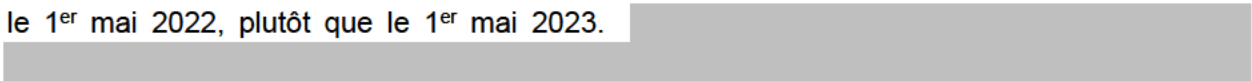
Suggestions qualitatives

Le président du conseil d'administration, M. Brais, a reçu une synthèse des points positifs et des préoccupations, compilées par le directeur des ressources humaines. Les préoccupations nommées couvraient notamment la perception d'un manque d'efficacité à la nouvelle structure de la direction des études et le manque de fluidité dans les communications internes.



Durée du 2^e mandat

Nous notons qu'il y a eu un échange entre les membres externes du conseil d'administration concernant la durée du prochain mandat du directeur général. Le premier mandat de 5 ans venait à échéance le 30 avril 2023. Finalement, il a été convenu d'octroyer un mandat de 5 ans débutant le 1^{er} mai 2022, plutôt que le 1^{er} mai 2023.



Évaluation subséquente

Entre son renouvellement, confirmé en janvier 2022,  nous notons qu'il n'y a eu aucune évaluation de M. Montini.

Pourtant, il y a eu la nomination d'un comité des ressources humaines au sein du conseil d'administration en novembre 2022 et il s'agit d'une de ses responsabilités explicites⁹.

⁹ Extrait de la charte du comité de ressources humaines adoptée par le conseil d'administration le 15 novembre 2022 : « Le comité doit évaluer annuellement le rendement et la performance du directeur général via un sous-comité de travail composé du président du conseil et de membres du comité de ressources humaines, étant des administrateurs externes. »

F. Taux de roulement des cadres (2021-2023)

[REDACTED]

[REDACTED]

Par contre, le taux de roulement élevé chez les cadres s'est accéléré après juillet 2021 (Annexe 3), soit au moins trois ans après le début de son mandat. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] le taux de roulement est plus élevé au Cégep que la moyenne des établissements collégiaux. Cela est démontré, notamment, par la comparaison du taux d'efficacité, qui n'a cessé de se détériorer au Cégep de Saint-Hyacinthe, autant dans les comparaisons avec les établissements de taille comparable qu'avec les établissements de la Montérégie (Annexe 3).

Nous considérons qu'il est normal que les gens moins expérimentés, nouvellement nommés sur un poste, ne soient pas toujours aussi efficaces pour régler les enjeux et cela a eu des impacts dans l'organisation.

Le fait qu'il n'y avait pas de directeur des études en poste du 3 novembre 2022 jusqu'au 18 juillet 2023 et que cette tâche a été répartie entre trois cadres (M. Montini, M. Cormier et M. Lessard) a aussi eu comme impact que certains dossiers n'avançaient pas au rythme souhaité [REDACTED].

Rôles et responsabilités : exécutif syndical et cadres

Lorsque les enseignants ont des insatisfactions sur une décision de la direction, il nous a été expliqué qu'il est dans la culture locale de les communiquer à leur exécutif syndical pour obtenir l'appui d'un représentant. C'est le cas même si l'insatisfaction n'a pas de lien avec les conditions de travail. En conséquence, l'exécutif syndical intervient pour représenter ses membres dans des contextes qui ne relèvent pas nécessairement des relations de travail, ce qui peut déplaire aux cadres mandatés pour prendre des décisions. Ainsi, nous notons que les difficultés opérationnelles ont été à la source de tensions, notamment avec l'exécutif du syndicat des enseignants, car ils ont été sollicités par des membres pour intervenir dans différents dossiers relevant purement des opérations (par exemple, les broches à tableaux manquantes).

-
- Il nous a été rapporté que des enseignants s'adressent parfois en priorité à l'exécutif syndical plutôt qu'à leur gestionnaire pour régler une problématique. Les membres de l'exécutif syndical ont à cœur de supporter leurs collègues pour tous les dossiers et ils sont très présents. Des cadres trouvent que l'exécutif syndical en mène large et qu'il peut avoir tendance à empiéter sur leur droit de gérance.
 - La culture syndicale locale est celle de représentant de tous les membres pour tous les types de problèmes. L'exécutif syndical se positionne comme porte-parole des enseignants pour tous les dossiers et souhaite recueillir l'opinion de ses membres, via l'assemblée générale, pour tous les sujets sur lesquels les enseignants sont consultés.

Attente d'un mode de gestion collaboratif

[REDACTED] . L'exécutif syndical indique s'attendre à un mode de gestion collaboratif. Selon les personnes rencontrées, c'est le mode de gestion attendu par la majorité des gens qui font carrière dans le milieu collégial.

Nous notons que des enseignants et d'autres membres du personnel ont cumulé des frustrations de ne pas se sentir suffisamment consultés par la direction sur certains dossiers qui concernent leur milieu de travail. Ces tensions liées aux opérations et à la perception du manque de consultation se sont reportées directement à la commission des études (Événement G ci-après).

G. Commission des études (2023)

À la fin janvier 2023, la régie a été informée de préoccupations en lien avec des interventions d'enseignants à la commission des études. Nous notons que la direction a traité ces enjeux sous l'angle de problématiques dans les relations de travail avec l'exécutif syndical des enseignants. Il y avait deux principales préoccupations de la direction.

D'abord, selon la direction, des représentants des enseignants, qui siégeaient à la commission des études, apportaient parfois une opinion assimilable à une position de « représentant des enseignants », plutôt que leur propre opinion individuelle.

De plus, des membres de la commission s'étaient plaints de propos ou de ton irrespectueux de certains membres de la commission, ce qui avait comme impact que des gens craignaient d'intervenir dans les discussions.

Selon les témoignages recueillis, la dynamique observée au sein de la commission des études nécessitait des améliorations. Il est à noter que selon les témoins, des tons désagréables dans les discussions en 2022-2023, sont attribuables à un nombre limité de personnes, des enseignants ou des cadres.

Non-respect des valeurs de l'établissement à la commission des études

Comme élément de contexte, en décembre 2022, M. Guy Papillon a assisté à sa première commission des études à titre de président de la commission des études. M. Guy Papillon était le consultant engagé à temps partiel, notamment pour exercer un leadership pédagogique pour la commission des études.

Nous retenons des témoignages recueillis, qu'en début 2023, des dossiers présentés à la commission des études, sans consultation jugée suffisante

ont suscité des réactions et des discussions qui manquaient de respect et de bienveillance envers des collègues, deux des valeurs du Cégep. Même si les personnes mises en cause n'étaient pas mal intentionnées, certaines de leurs interventions ont rendu d'autres membres inconfortables.

- Un exemple qui a souvent été nommé comme ayant suscité de vives réactions, est celui de la politique institutionnelle en matière de santé mentale. Ce projet de politique a été présenté à la commission des études, le 15 février 2023, par la direction des affaires étudiantes et de l'international (M. Benoît Lessard et Mme Brigitte Boyle).
- Le procès-verbal donne une idée de points de vue divergents sur le processus de consultation : « Des membres semblent surpris d'avoir un avis à donner sur ce projet et mentionnent ne pas avoir été consultés au préalable. L'équipe responsable de son écriture mentionne à nouveau qu'elle est une adaptation de la politique ministérielle et qu'elle a été soumise à des consultations auprès de tous les employés et étudiants. »

Par la suite, M. Montini a invité deux cadres, M. Benoît Lessard et Mme Fanie-Claude Brien, directrice de la formation continue, au comité exécutif du 20 février 2023. Selon le procès-verbal, ils y ont partagé leur expérience de la dernière rencontre de la commission des études et les situations assimilables à de la violence verbale et de l'intimidation vécues. Les plaintes qui leur ont été confiées par des gestionnaires et des professionnels, sur ce qu'ils vivent au sein de la commission des études et qu'ils n'apprécient pas, ont aussi été expliquées sommairement au comité exécutif.

Le lendemain, le 21 février 2023, M. Guy Papillon proposait à la régie de rajuster le fonctionnement de la commission des études, car les échanges ressemblaient davantage à un comité sur les relations de travail. M. Montini lui a demandé de mettre par écrit ses observations, ce que M. Papillon a fait le 23 février 2023.

Partage du rôle de directeur des études, sans nomination d'un intérim

Il est à noter qu'en décembre 2022, M. Montini avait engagé M. Guy Papillon, [REDACTED]. M. Papillon [REDACTED].

Nous notons que le fait que M. Papillon ait été présenté à la régie et par un courriel à tous les employés, comme un directeur des études par intérim, a assurément contribué à créer un flou autour du rôle et des responsabilités réelles de M. Papillon, alors qu'il ne pouvait pas prendre de décisions au nom du Cégep, compte tenu de son statut de consultant.

Par ailleurs, trois cadres se partageaient une prime de cumul de fonction pour assumer le tiers du remplacement du poste de directeur des études¹⁰. Aucun de ces trois cadres (M. Emmanuel Montini, M. Daniel Cormier et M. Benoît Lessard) ne siégeait comme membre de la commission des études en 2022-2023. Nous n'avons relevé aucune trace que l'un des trois serait intervenu officiellement auprès des membres de la commission des études dont le comportement n'était pas apprécié par les autres membres.

Mesures prises par le directeur général

[REDACTED]

La direction a aussi démontré être préoccupée par l'entente de 1993, soit les liens historiques entre la commission des études et l'ancienne commission pédagogique. Elle en a d'ailleurs informé le MES à partir du 14 avril 2023.

¹⁰ M. Emmanuel Montini a reçu une prime de remplacement de 10 % de son salaire, car il cumulait plusieurs postes de remplacement en même temps, du 4 novembre 2022 au 12 mai 2023, M. Daniel Cormier a obtenu une prime de remplacement de 3,33 % de son salaire du 4 novembre 2022 au 17 juillet 2023 et M. Benoît Lessard a obtenu une prime de remplacement de 3,33 % de son salaire du 4 novembre 2022 au 12 mai 2023.

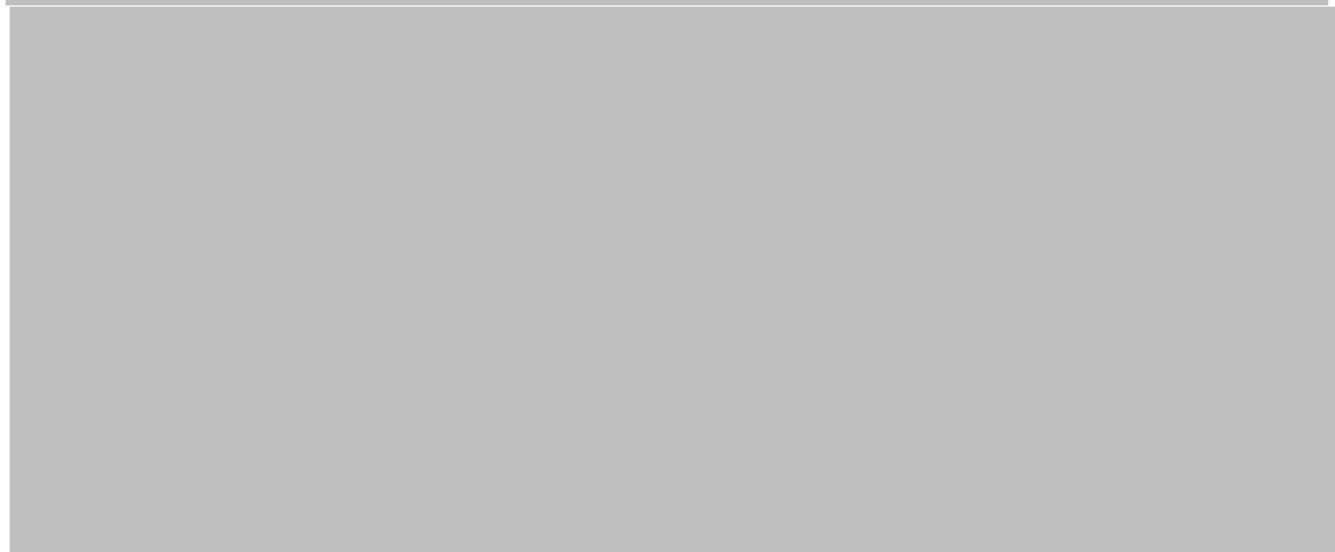
- L'enjeu principal, [REDACTED], c'est que « nonobstant la composition de la commission des études, les représentants des enseignants sont majoritaires [...] ¹¹ ». Nous notons que le fait que les enseignants soient majoritaires a amené différents enjeux dans les communications entre l'exécutif syndical, le président du conseil d'administration (M. Brais), le directeur des ressources humaines et le directeur général.
 - [REDACTED] nous notons que la procédure de consultation pour l'ouverture du poste du prochain directeur des études a particulièrement mis en évidence divers problèmes de communication entre les individus.
 - La commission des études doit émettre des recommandations à l'attention du conseil d'administration. Nous comprenons qu'il peut être inconfortable pour la direction qu'un groupe d'employés y soit majoritaire.
- Par ailleurs, il est dans la culture locale des membres de l'exécutif syndical de consulter l'assemblée générale des enseignants pour connaître leur opinion, avant de les représenter dans des comités. Pour eux, cela ne veut pas dire que les enseignants ont l'intention d'adopter « une ligne de parti ». Ils veulent toujours avoir obtenu le poulx de leurs pairs au préalable, avant de les représenter dans un comité.

M. Montini a échangé, au préalable, sur le contenu de la lettre qu'il souhaitait transmettre pour le fonctionnement de la commission des études.

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- La lettre a été finalisée du 23 au 27 mars 2023 et signée par les trois signataires (M. Brais, M. Fillion et M. Montini) le 27 mars 2023. Par contre, des directeurs de la régie ont été informés de la lettre uniquement le lendemain de sa signature, le 28 mars 2023.
- [REDACTED]

¹¹ Extrait de l'article 4-5.03 de l'arrangement local intervenu entre le Syndicat des professeurs du Cégep de Saint-Hyacinthe et le Collège de Saint-Hyacinthe ce 16 novembre 1993 à Saint-Hyacinthe le tout conformément à l'Annexe VIII—I de la convention collective conclue entre la FNEEQ et le comité patronal de négociation des collèges le 8/05/90 et actuellement en vigueur.

Contenu de la lettre du 29 mars 2023



Le 29 mars 2023, entre 16h30 et 19h01 les membres de l'exécutif syndical des enseignants ont aussi reçu 3 courriels détaillés :

- La lettre à tous pour la commission des études (« lettre du 29 mars 2023 »).



-
- Un courriel de M. Montini [REDACTED]

- Un courriel de M. Cormier, [REDACTED]

Suite à la publication de la lettre

Nous constatons que cette rencontre et la lettre du 29 mars 2023 ont brisé la confiance des enseignants [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

La lettre signée par le conseil d'administration et clarifiant le message a été transmise à tous le 29 juin 2023.

H. Démarches juridiques des 2 et 3 mai 2023

Ainsi, ni la mise en demeure du 2 mai 2023, ni la demande d'injonction du 3 mai 2023 transmises par la firme BLG, n'ont été approuvées, au préalable, par le conseil d'administration (ou le comité exécutif). Même si ce sujet touche l'image du Cégep, le conseil d'administration n'a pas été informé du risque réputationnel avant la publication des articles.

C'est le conseil d'administration qui aurait dû agir, plutôt que des cadres sous l'autorité de M. Montini.

Dans le texte de la mise en demeure du 2 mai 2023, il est indiqué, par les procureurs du Cégep de Saint-Hyacinthe (la firme BLG), que le Cégep leur a donné instruction de faire parvenir la mise en demeure, « avec l'aval de l'association des cadres ».

- Le Courrier de Saint-Hyacinthe a questionné cette affirmation. Sur la base des entrevues réalisées, nous ne sommes pas en mesure de confirmer un appui spécifique de l'association des cadres à cette mise en demeure. De plus, l'association locale des cadres du Cégep de Saint-Hyacinthe a eu la confirmation qu'elle n'a pas de personnalité juridique distincte, il s'agit d'une section de l'ACCQ.
- L'association locale des cadres a réellement soumis une lettre de soutien au directeur général le 3 mai 2023.

○

Cette lettre de l'association des cadres a finalement été jointe en support de la demande d'injonction du 3 mai 2023.

M. Brais a été directement impliqué dans une entrevue [REDACTÉ] avec le Courrier de Saint-Hyacinthe le 2 mai 2023, au cours de laquelle il a été questionné sur le rapport du Cabinet RH [REDACTÉ]. Mis à part M. Brais, les membres du comité exécutif ont été informés des articles du 4 mai (portant sur le rapport du Cabinet RH [REDACTÉ]), uniquement après leur publication.



-
- Une réunion du conseil d'administration a été convoquée pour le 3 mai, mais elle a été annulée 9 minutes avant son début. [REDACTED]

- [REDACTED]

- Tel que mentionné, il n'y a eu aucune résolution prise par le comité exécutif ou le conseil d'administration pour appuyer une poursuite contre le Courier de Saint-Hyacinthe. [REDACTED]

- Le 5 mai, les avocats de la firme BLG sont venus rencontrer tous les membres du comité exécutif pour répondre à leurs questions, en présence de M. Montini et des directeurs de la régie. À ce moment, la firme d'avocats BLG avait déjà transmis une mise en demeure au nom du Cégep 3 jours auparavant (2 mai) et une demande d'injonction conjointe au nom du Cégep et de M. Montini 2 jours auparavant (3 mai).
- [REDACTED]

I. Frais juridiques



2 mai au 6 juillet 2023

Nous notons qu'il est difficile de suivre les décisions à ce sujet, car il y a eu plusieurs discussions et évolutions dans les échanges, sans résolution adoptée, avant la résolution du 7 juillet 2023.



-
- Les articles du Courrier de Saint-Hyacinthe sont disponibles en ligne une semaine après la publication papier pour tous les gens qui ne possèdent pas d'abonnement numérique.
 - [REDACTED] l'article est disponible en ligne depuis le 11 mai 2023.
- [REDACTED]

- Nous notons que la publication d'un nouvel article du journal Le Devoir, le 12 mai 2023, [REDACTED]. Cet article dénonçait notamment de l'utilisation de fonds publics pour tenter d'interdire les publications du Courrier de Saint-Hyacinthe [REDACTED]. [REDACTED]
- Il n'y a eu aucune résolution officielle, dans cette période intense de rencontres, afin de refléter le véritable positionnement du Collège par rapport aux poursuites. [REDACTED]
[REDACTED] Cela met en évidence le flou autour de cette période, qui était exigeante pour les membres du comité exécutif, qui occupent tous également des emplois à plein temps ailleurs qu'au Cégep.

Résolution du 7 juillet 2023

- Finalement, le 7 juillet 2023, le comité exécutif a adopté une résolution pour cesser toute démarche légale du Cégep contre le Courrier de Saint-Hyacinthe et ses journalistes.
- La même journée, le comité exécutif a convenu que le Cégep assumerait les frais juridiques d'Emmanuel Montini en lien avec les procédures légales en diffamation qu'il souhaitait entreprendre contre le Courrier de Saint-Hyacinthe et ses journalistes, et ce, afin de se conformer à l'article 5.7.1 du règlement 1 du Cégep. Un avocat sera en mesure d'interpréter l'applicabilité de cet article, en analysant les autres faits considérés par le comité exécutif¹³.

En parallèle, Me Patrick Trent de la firme d'avocats BLG a aussi été mandaté, le 7 juillet 2023, afin de négocier une entente de paiement des frais juridiques personnels de M. Montini.

[REDACTED]

[REDACTED] aucune entente de cette nature n'était signée au moment où le Cégep a désigné une nouvelle firme d'avocats au dossier, en date du 2 février 2024 à 17h00.

¹³ Règlement 1, article 5.7.1 : « Le Collège reconnaît que tous les membres du conseil d'administration et son personnel cadre accomplissent leurs fonctions avec l'entente qu'ils soient protégés et indemnisés contre les éventualités suivantes :

- tous frais, pertes, charges et dépenses qui pourraient découler d'une action, poursuite ou procédure prise, commencée ou terminée contre lui pour tout acte fait ou permis par lui dans l'exercice ou à l'occasion de l'exécution de ses fonctions ou dans la réalisation des mandats qui lui sont confiés par le conseil d'administration;
- tous frais, pertes, charges et dépenses qu'il encourt relativement aux affaires pour lesquelles il est dûment mandaté par le conseil, sauf les pertes, frais, charges et dépenses occasionnés volontairement par sa négligence coupable ou son défaut.

Toutefois, la présente garantie ne couvre pas les actes criminels dont la personne est reconnue coupable. »

Sommaire des frais juridiques

Nous avons résumé les frais déboursés par le Cégep en date de la fin décembre 2023. Cela ne comprend pas des factures qui étaient toujours en suspens, [REDACTED]

Figure 2 – Résumé des frais juridiques payés par le Cégep, en lien avec les démarches contre le Courrier de Saint-Hyacinthe, ainsi que les deux propositions d'ententes rédigées mais non réglées [REDACTED] et assumption des frais juridiques)

Nom de la firme	Date des travaux	Honoraires et débours
BLG	2 mai au 28 juin 2023	20 505 \$
LCM Avocats	4 au 14 mai 2023	24 728 \$
BLG	3 juillet au 21 décembre 2023	12 049 \$
Total		57 282 \$

J. Gouvernance après le 13 mai 2023

Suite aux réunions du CA annulées au début mai 2023, le CA a vécu une crise de confiance entre ses membres. Il y avait un écart important entre les informations possédées par les membres du comité exécutif vs celles détenues par les autres membres internes et externes du conseil d'administration.

- [REDACTED]

- Nous notons qu'il y a aussi eu une tentative de faire une rencontre du conseil d'administration le 17 mai. Divers enjeux de communication au niveau de la tenue de la rencontre en virtuel ont mené à son report. Elle a finalement été tenue en présentiel le 23 mai.

[REDACTED], les réunions du conseil d'administration de l'automne 2023 se sont bien déroulées.

Nous avons noté deux résolutions pour lesquelles il n'y a pas eu de mise en œuvre de la décision :

- [REDACTED]

[REDACTED] Les procès-verbaux subséquents du conseil d'administration n'indiquent aucun suivi, de la part du directeur général par intérim ou du directeur des ressources humaines, à l'égard de cette résolution non mise en œuvre.

- [REDACTED]

[REDACTED] Les procès-verbaux subséquents du comité exécutif n'indiquent aucun suivi, de la part du directeur général par intérim, à l'égard de cette résolution non mise en œuvre.

[REDACTED] Au même moment, le cabinet Therrien Couture Joli-Cœur a été mandaté pour les accompagner et prendre la relève de BLG.

K. Processus d'embauche

[REDACTED]

[REDACTED]

Concernant la nomination de M. Boily, nous notons qu'il a été engagé par M. Montini comme consultant en mars 2020 pour des sujets liés au numérique, à l'innovation, à la recherche et à la direction des études et de la vie étudiante.

- Il a été embauché officiellement comme employé dans les mois suivant, le 1^{er} juin 2020, [REDACTED] (Annexe 2).
- Par la suite, Mme Mercier a démissionné en août 2020, [REDACTED]
- M. Boily a été promu au poste de directeur adjoint à la recherche et innovation le 1^{er} novembre 2021 (Annexe 2) et il occupe toujours ce poste à temps partiel. En 2021, ce poste n'a pas été affiché, M. Montini a obtenu l'accord de l'association des cadres. [REDACTED]

Concernant la nomination de M. Brent Davis Reid, M. Montini a participé au comité de sélection impliquant ce candidat.

Par ailleurs, M. Montini a confié des mandats à une ressource embauchée à titre de cadre à temps partiel. Cette ressource, Mme Anissa Adouane, [REDACTED]

- [REDACTED]
- [REDACTED]

[redacted] promotion de M. Benoît Lessard, à titre de directeur des affaires étudiantes et de l'international (DAEI), vers le 6 octobre 2021 et la nomination de Mme Sonia Daoust à titre de directrice des services administratifs (DSA), le 28 septembre 2021

[redacted]

-
-

- Par ailleurs, c'est Mme Sonia Daoust qui a obtenu le poste de DSA.

- [redacted]

- Mme Daoust a été nommée directrice des services administratifs au conseil d'administration du 28 septembre 2021.

- [redacted]

- [redacted]



-
- La direction des ressources humaines nous a indiqué qu'il n'y avait aucun compte-rendu des comités de sélection pour ces deux postes, seuls les horaires d'entrevue étaient disponibles. Nous comprenons que ce type de compte-rendu est disponible dans le dossier de dotation d'autres postes cadres, car il nous a été fourni pour le comité de sélection du poste obtenu par M. Brent Davis Reid en août 2019.

[REDACTED] nous comprenons que tous les membres des comités de sélection n'avaient pas accès aux résultats, ni aux interprétations des tests psychométriques pour les comités sur lesquels ils étaient invités à siéger.

- Nous pouvons donc douter de la valeur de la contribution de ces membres dans la décision finale du comité.
- Lorsqu'une organisation suggère des tests psychométriques, cela est utile aux membres du comité de sélection pour échanger afin de valider certaines caractéristiques personnelles qui sont recherchées pour le poste et de départager les candidatures finales.
- Tous les membres du comité de sélection auraient dû avoir accès à l'interprétation du professionnel qui a réalisé les tests. Cela permet d'éviter que la décision finale soit sous l'influence d'une ou deux personnes dans le comité, soit les seules personnes à avoir accès à toutes les informations pertinentes pour l'évaluation des candidatures.

L. Exemples liés à la gestion contractuelle

Nous avons relevé une résolution (E-23-02-3152) relative à l'octroi d'un contrat de gré à gré de 88 531 \$ à une firme d'architectes. La présentation du dossier au comité exécutif a eu lieu en février 2023, alors que ces travaux étaient requis par la SQI en avril 2023.

- Cette résolution a été demandée en février 2023 pour un mandat de l'architecte qui devait être livré à la SQI en avril 2023. 
- Selon la politique interne, un contrat de cette envergure aurait requis un appel d'offres sur invitation auprès d'au moins trois fournisseurs. La dérogation au règlement interne a été mentionnée aux administrateurs, car elle est inscrite dans la résolution.
- Dans cette période, cette firme travaillait effectivement déjà sur un autre projet en lien avec l'agrandissement des locaux occupés par le Groupe CTT au Cégep, un contrat octroyé le 19 décembre 2022, suite à un appel d'offres public, estimé au départ à 87 500 \$ (+ contingence + taxes). En mai 2023, leur devis a été révisé à 159 150 \$ (+ contingence + taxes). Cette révision de l'envergure du contrat a aussi été soumise au comité exécutif.

À titre d'exemple, pour prolonger les services d'un consultant, nous notons la prolongation du contrat de Mme Hélène Gagné (G+L conseil stratégique). Mme Gagné agissait comme directrice des communications, en remplacement de Mme Blain.

- Le comité exécutif a approuvé, le 15 novembre 2021, la prolongation de son mandat pour un montant ne pouvant dépasser 130 000 \$ pour la période écoulée depuis le 28 juin 2021.
- La firme G+L conseil stratégique a aussi réalisé d'autres mandats pour le Cégep dans les dernières années.

M. Autre - Huis clos

À la lecture des procès-verbaux, nous avons constaté que la définition de « huis clos » est appliquée de façon inégale. Pour certaines discussions sur des sujets, il n'est pas possible d'identifier si des cadres présents comme invités et des employés se sont retirés des discussions à huis clos.

Le « huis clos » semble avoir deux modalités d'application au Cégep :

- Dans certaines situations, le huis clos semble correspondre à « uniquement les membres externes du conseil d'administration », mais ce n'est pas toujours le cas.
- Parfois, le huis clos semble correspondre à « seulement les membres du conseil d'administration et des directeurs, sans public ».

