

CHAPITRE 2

CISSS de la Gaspésie : gestion administrative et gouvernance

Audit de performance

EN BREF

Le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de la Gaspésie a été créé en 2015 à la suite de la fusion des établissements de cette région. Il est le plus grand employeur de la Gaspésie et un important donneur d'ouvrage. Le présent rapport traite de la gestion administrative et de la gouvernance de cette organisation.

D'abord, le processus d'embauche des cadres manque de rigueur et de transparence, ce qui ne permet pas au CISSS de la Gaspésie d'assurer un traitement équitable des candidats. D'une part, la vérification des exigences définies dans l'appel de candidatures n'est pas toujours effectuée et, d'autre part, la plupart des dossiers analysés ne sont pas suffisamment documentés, notamment à l'égard de l'évaluation des candidats.

Ensuite, le CISSS de la Gaspésie fait face à des enjeux liés au climat de travail, particulièrement sur une partie de son territoire. Bien que des actions aient été entreprises à cet égard, leur mise en œuvre n'est pas terminée.

De plus, la gestion des contrats de services manque de rigueur, et ceux-ci ne sont pas toujours octroyés dans le respect du cadre légal. Par exemple, des justifications pour conclure de gré à gré un contrat dont la valeur estimée est supérieure au seuil d'appel d'offres public sont insuffisantes. Nous avons également observé que les dépenses relatives aux contrats ne font pas l'objet d'un suivi adéquat et que les renseignements publiés dans le système électronique d'appel d'offres du gouvernement sont souvent erronés ou incomplets.

En outre, certains lieux et systèmes d'information renfermant des renseignements personnels et confidentiels peuvent être accessibles pour des personnes non autorisées.

Enfin, le conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie ne respecte pas certaines de ses règles de fonctionnement et il n'applique pas toujours les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

CONSTATS

1

Le processus d'embauche des cadres manque de rigueur et de transparence, ce qui ne permet pas au CISSS de la Gaspésie d'assurer un traitement équitable des candidats.

2

Le CISSS de la Gaspésie fait face à des enjeux liés au climat de travail, particulièrement sur une partie de son territoire, et, même si des actions ont été entreprises, leur mise en œuvre n'est pas terminée.

3

La gestion des contrats de services manque de rigueur, et ceux-ci ne sont pas toujours octroyés dans le respect du cadre légal.

4

Certains lieux et systèmes d'information renfermant des renseignements personnels et confidentiels peuvent être accessibles pour des personnes non autorisées.

5

Le conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie ne respecte pas certaines de ses règles de fonctionnement et n'applique pas toujours les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

ÉQUIPE

Martin St-Louis
Directeur principal

Lucie Roy
Directrice d'audit

Stephanie Caron
Audrey Cliche
Myriam L'Heureux
Félix Lacouline

SIGLES

CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
RLS	Réseau local de services
SEAO	Système électronique d'appel d'offres

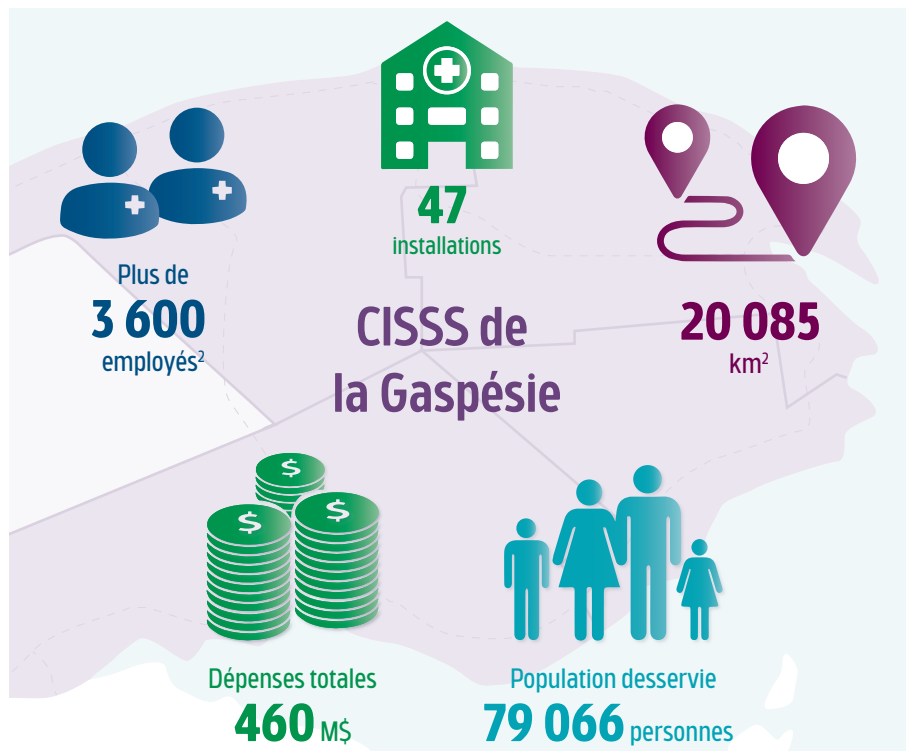
TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	7
Le processus d'embauche des cadres manque de rigueur et de transparence, ce qui ne permet pas au CISSS de la Gaspésie d'assurer un traitement équitable des candidats.	10
Le CISSS de la Gaspésie fait face à des enjeux liés au climat de travail, particulièrement sur une partie de son territoire, et, même si des actions ont été entreprises, leur mise en œuvre n'est pas terminée.....	14
La gestion des contrats de services manque de rigueur, et ceux-ci ne sont pas toujours octroyés dans le respect du cadre légal.....	18
Certains lieux et systèmes d'information renfermant des renseignements personnels et confidentiels peuvent être accessibles pour des personnes non autorisées.....	26
Le conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie ne respecte pas certaines de ses règles de fonctionnement et n'applique pas toujours les bonnes pratiques en matière de gouvernance.....	29
Recommandations.....	34
Commentaires de l'entité auditée et du ministère de la Santé et des Services sociaux	35
Renseignements additionnels.....	37

MISE EN CONTEXTE

- 1 La *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, ci-après nommée la loi constitutive, est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2015. Cette loi a modifié l'organisation du réseau de la santé et des services sociaux par la création des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) et des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS), dont celui de la Gaspésie. Ce dernier est né de la fusion des anciens établissements publics de santé et de services sociaux (centres de santé et de services sociaux, centre de réadaptation et centre jeunesse) et de l'agence de la santé et des services sociaux de la région.
- 2 La mission du CISSS de la Gaspésie est de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être de la population qu'il dessert en rendant accessibles un ensemble de services de santé et de services sociaux intégrés et de qualité. La figure 1 présente un bref portrait du CISSS.

FIGURE 1 Le CISSS de la Gaspésie, en bref¹



1. Les données présentées sont celles du 31 mars 2021.
2. Les étudiants et des employés embauchés pour la pandémie sont exclus.

Source : CISSS de la Gaspésie.

Pourquoi avons-nous fait cet audit ?

- 3 Depuis la création des CIUSSS et des CISSS en 2015, le Vérificateur général n'a réalisé aucun audit de performance sur la gestion administrative de ceux-ci, outre un audit sur la gestion de contrats de gré à gré au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal en 2019.
- 4 Le CISSS de la Gaspésie est le plus grand employeur de sa région et un important donneur d'ouvrage. En effet, au 31 mars 2021, le CISSS comptait plus de 3 600 employés. De plus, du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021, il a accordé en moyenne 169 contrats de toute nature de 25 000 dollars et plus par année (valeur moyenne de 34 millions de dollars par année).

Quels sont les objectifs de l'audit et la portée des travaux ?

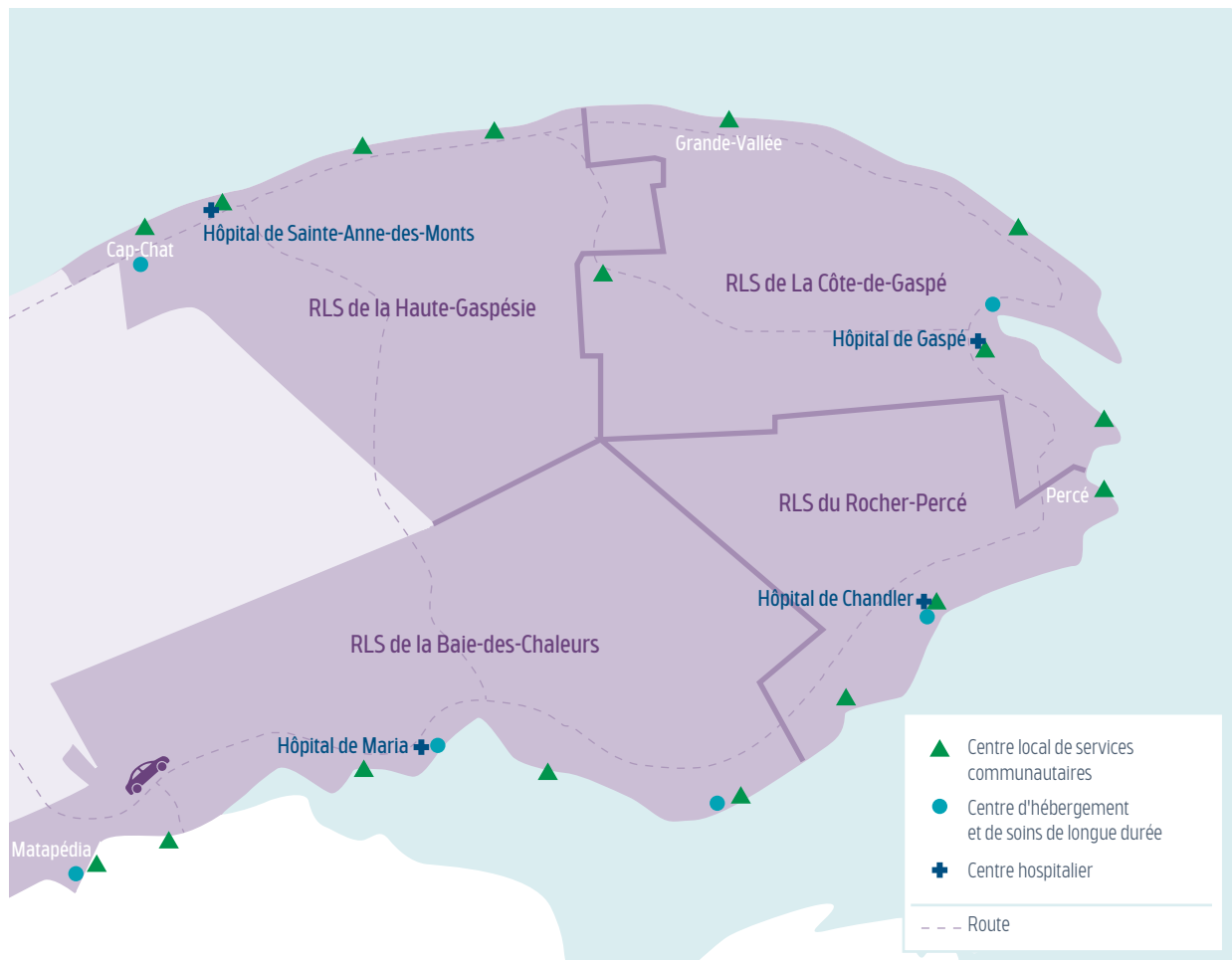
- 5 Le premier objectif de cet audit était de nous assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance des activités du CISSS. Le deuxième était de vérifier que les pratiques mises en œuvre par le CISSS lui permettent d'assurer une saine gestion de ses ressources humaines, financières, contractuelles et informationnelles.
- 6 Nos travaux ont porté sur une période de trois ans, soit celle du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021. Toutefois, certaines analyses peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.
- 7 Les objectifs de l'audit et la portée des travaux sont présentés en détail dans la section Renseignements additionnels.

Gestion administrative et gouvernance du CISSS de la Gaspésie

- 8 Au Québec, les fonctions et les responsabilités qui étaient dévolues aux agences de la santé et des services sociaux avant leur abolition en 2015 sont maintenant partagées entre le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et les nouveaux établissements.
- 9 En vertu de sa loi constitutive, le CISSS de la Gaspésie est sous la gouverne d'un conseil d'administration composé de 17 membres. Le président-directeur général du CISSS est responsable de la gestion courante de celui-ci. Il doit également veiller à l'exécution des décisions du conseil d'administration et s'assurer que ce dernier reçoit toute l'information qui lui est nécessaire pour assumer ses responsabilités. Les rôles et responsabilités du CISSS sont présentés en détail dans la section Renseignements additionnels.
- 10 Le CISSS de la Gaspésie est également assujéti à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et à ses règlements, ainsi qu'à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Il n'est toutefois pas assujéti à la *Loi sur la fonction publique*.

11 Le CISSS de la Gaspésie couvre un grand territoire qui compte 47 installations, dont 4 hôpitaux. Le territoire est divisé en quatre réseaux locaux de services (RLS), chacun créé en 2015 à partir de la fusion des anciens établissements et de l'agence de la santé et des services sociaux de la région. Cette fusion représentait des défis relativement à l'harmonisation des pratiques administratives et aussi à l'égard de la gestion de proximité, étant donné l'étendue du territoire. La figure 2 présente le découpage du territoire du CISSS de la Gaspésie en quatre RLS ainsi que la position de leurs principales installations.

FIGURE 2 Territoire desservi par le CISSS de la Gaspésie¹



1. Vingt installations ne sont pas illustrées, dont deux qui se trouvent aux Îles-de-la-Madeleine.

Source : CISSS de la Gaspésie.

12 Par ailleurs, nous tenons à souligner qu'au printemps 2021, le MSSS a demandé au CISSS de la Gaspésie d'élaborer un plan d'action afin d'apporter des correctifs pour donner suite à certaines divulgations que le MSSS avait reçues, notamment à l'égard de la présence de liens familiaux entre certains employés. Le plan d'action qui a été transmis au ministère contient plusieurs mesures à mettre en place, dont certaines sont abordées dans ce rapport.

Le processus d'embauche des cadres manque de rigueur et de transparence, ce qui ne permet pas au CISSS de la Gaspésie d'assurer un traitement équitable des candidats.

Qu'avons-nous constaté ?

13 Pour plus du quart des dossiers d'embauche de cadres que nous avons analysés, aucune vérification des exigences définies dans l'appel de candidatures n'a été effectuée. Ainsi, des candidats qui ne répondaient pas à ces exigences ont été convoqués en entrevue, alors que d'autres candidats qui, eux, y répondaient n'ont pas été convoqués. Par ailleurs, plusieurs appels de candidatures manquent de précisions. Par conséquent, le processus n'a pas toute la transparence attendue, et certains candidats n'ont pas été traités de façon équitable.

14 De plus, la plupart des dossiers analysés ne sont pas suffisamment documentés. Par exemple, les notes d'entrevue concernant l'évaluation des candidats ne sont pas toujours consignées dans les dossiers, et, lorsqu'elles le sont, la grille de pointage des compétences évaluées n'est pas remplie.

Dossier d'embauche

Ce dossier contient les documents relatifs au processus d'embauche, tels que l'appel de candidatures pour le poste, la liste des candidats ayant postulé et leur curriculum vitæ, le nom des membres du comité de sélection, les résultats de la vérification des exigences, les notes d'évaluation et la recommandation du comité de sélection.

Pourquoi ce constat est-il important ?

15 Les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ne sont pas assujettis à la *Loi sur la fonction publique* et aucun encadrement du processus d'embauche n'a été établi pour l'ensemble du réseau, à l'exception de ce qui est prévu dans les conventions collectives. Ainsi, il revient à chaque établissement du réseau de se doter de son propre processus. Le conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie a adopté une politique de gestion de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation interne et externe. Cette politique a notamment comme objectif de doter l'organisation d'un processus d'embauche souple, confidentiel, rigoureux, transparent et équitable en matière de recrutement, de sélection et d'embauche.

16 Il existe plusieurs bonnes pratiques liées à l'encadrement des processus d'embauche. Par exemple, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés mentionne l'importance d'avoir un processus de sélection structuré et équitable, ainsi que de conserver les documents relatifs au processus pour tous les candidats, qu'ils aient été retenus ou non.

17 Par ailleurs, le CISSS est le plus grand employeur de la région. Compte tenu du nombre de personnes travaillant pour le CISSS et du vaste territoire qu'il dessert, les probabilités de liens familiaux ou relationnels entre plusieurs employés sont grandes. Il est donc d'autant plus important que chaque dossier d'embauche soit bien documenté.

18 En définitive, l'application d'un processus rigoureux et transparent permet d'amenuiser les perceptions d'un manque d'équité et d'impartialité lors du recrutement de personnel. Un tel processus permet également de réduire le risque de plaintes et d'éviter que la réputation de l'organisation soit entachée.

Ce qui appuie notre constat

19 Selon la politique adoptée par le CISSS de la Gaspésie, de façon générale, la Direction des ressources humaines analyse les candidatures selon les exigences du poste inscrites dans l'appel de candidatures, notamment en ce qui a trait à la formation et à l'expérience requises.

20 Par la suite, la Direction des ressources humaines transmet les candidatures au comité de sélection mis en place pour procéder aux entrevues de sélection. Le mandat de ce comité est de sélectionner les candidats à convoquer en entrevue, d'évaluer ces derniers selon les exigences du poste et de recommander un candidat au gestionnaire responsable de pourvoir le poste. Notons que, lorsqu'il s'agit d'un poste de cadre supérieur, un membre du conseil d'administration fait partie du comité de sélection. Les étapes du processus d'embauche des cadres du CISSS de la Gaspésie sont présentées dans la section Renseignements additionnels.

21 Nous avons analysé le processus d'embauche pour pourvoir 48 postes de cadres, soit 28 de cadres intermédiaires et 20 de cadres supérieurs, entre le 1^{er} avril 2018 et le 31 décembre 2021. Notre analyse a donc porté sur le processus d'embauche de 30 % des 162 postes de cadres affichés durant cette période. Nous avons également analysé le processus d'embauche de 32 postes d'employés syndiqués (professionnels, techniciens, préposés, ouvriers et autres) pourvus durant la même période, principalement afin de voir si ce processus pouvait être plus rigoureux.

Absence de vérification du respect des exigences pour l'embauche de cadres

22 Nous avons relevé 13 dossiers d'embauche de cadres pour lesquels le comité de sélection a convoqué en entrevue 1 à 5 candidats qui ne répondaient pas aux exigences du poste affiché. Pour 6 de ces 13 dossiers, des candidats répondant aux exigences n'ont pas été convoqués en entrevue. Or, aucun de ces dossiers ne contient de justification à cet effet.

Exemples

Un candidat possédant uniquement un mois d'expérience en tant que cadre a été le seul candidat convoqué en entrevue pour un poste qui exigeait une expérience importante de cadre intermédiaire. Aucun des trois candidats ayant postulé ne répondait aux exigences du poste à pourvoir. Par souci d'équité et d'accessibilité, le CISSS aurait dû procéder à un nouvel affichage après avoir révisé ses exigences pour permettre à d'autres personnes ayant peu d'expérience en tant que cadre de postuler.

Pour un autre poste de cadre intermédiaire, seulement 3 des 16 candidats ayant soumis leur candidature répondaient aux exigences du poste. Pourtant, un seul des trois a été convoqué en entrevue, de même que cinq autres candidats qui ne répondaient pas aux exigences. La personne qui a obtenu le poste ne possédait ni la formation ni l'expérience demandées.

23 La vérification du respect des exigences n'ayant pas été effectuée de manière rigoureuse, certains candidats n'ont pas été traités avec équité. En outre, d'autres personnes auraient pu manifester de l'intérêt pour ces postes si les exigences avaient été différentes de celles qui étaient affichées. L'accessibilité à ces emplois n'a donc pas toute la transparence attendue.

24 De plus, un autre processus d'embauche semble avoir été réalisé pour sélectionner un candidat en particulier. Alors que seulement deux candidats répondaient aux exigences du poste à pourvoir, l'un d'eux n'a pas été convoqué en entrevue. Le poste en question avait d'abord été affiché pour être pourvu de façon intérimaire. Nous avons noté l'ajout de critères entre l'affichage du poste intérimaire et celui du poste permanent. Les changements apportés avantageaient la personne qui avait obtenu le poste intérimaire. Par exemple, l'appel de candidatures pour le poste permanent mentionnait que posséder de l'expérience dans un domaine spécifique constituait un atout et que le port d'attache du poste était à Gaspé. Ces éléments étaient absents lors de l'appel de candidatures du poste intérimaire. Qui plus est, la personne qui occupait le poste par intérim fait partie de la famille proche d'un cadre supérieur du CISSS. Bien qu'un comité de sélection indépendant ait évalué sa candidature, il y a apparence de favoritisme puisque le dossier d'embauche ne contient aucune note justifiant la décision de ne pas convoquer l'autre candidat en entrevue ni de grille d'évaluation de la personne ayant obtenu le poste.

25 Par ailleurs, notre analyse des dossiers d'embauche a révélé que certaines exigences n'étaient pas assez précises dans l'appel de candidatures. Ainsi, dans 27 des 48 dossiers analysés, l'appel de candidatures indiquait seulement « une expérience professionnelle significative dans un poste d'encadrement ». Cela représente un manque de transparence du processus d'embauche puisque les attentes à l'égard de l'expérience attendue ne sont pas précisées. Bien que le manque de précision puisse permettre de recevoir un plus grand nombre de candidatures, le CISSS devrait plutôt inclure dans ses affichages les exigences minimales auxquelles les candidats doivent satisfaire et qu'il est prêt à accepter pour la dotation d'un poste. Notons que, dans trois des dossiers que nous avons analysés, les exigences étaient bien définies dans l'appel de candidatures et que seuls les candidats qui les respectaient ont été convoqués en entrevue.

26 Il existe également un manque de précisions dans les exigences lorsqu'il est indiqué dans un appel de candidatures qu'une expérience importante dans un poste d'encadrement peut compenser d'autres exigences, comme la formation exigée. C'est le cas de 30 des dossiers que nous avons analysés. Le CISSS n'a pas défini de balises qui lui permettraient d'évaluer quels acquis pourraient compenser les différentes exigences. Pour que tous les candidats soient traités de façon équitable, il est essentiel que le CISSS utilise une grille afin de s'assurer que l'expérience compensatoire vient s'ajouter à l'expérience minimale requise pour le poste.

27 Certaines de ces situations sont aussi attribuables à l'ambiguïté entourant les rôles et responsabilités de la Direction des ressources humaines et du comité de sélection. En effet, à partir des dossiers, il est difficile de savoir si la Direction des ressources humaines a effectué ou non une analyse des candidatures selon les exigences du poste avant de les transmettre au comité de sélection. Ainsi, des comités de sélection ont utilisé des listes sur lesquelles figuraient des candidats qui ne répondaient pas nécessairement aux exigences du poste pour choisir ceux convoqués en entrevue.

28 En ce qui concerne les 32 postes d'employés syndiqués (professionnels, techniciens, préposés, ouvriers et autres) qui ont été analysés, les exigences des postes affichés ont été adéquatement prises en compte, et seuls les candidats répondant à ces exigences ont été convoqués en entrevue.

Documentation insuffisante des dossiers d'embauche des cadres

29 Nous avons également observé que la documentation des dossiers d'embauche des cadres présente plusieurs lacunes. Le tableau 1 présente ces différentes lacunes et le nombre de dossiers, sur les 48 que nous avons analysés, dans lesquels elles ont été observées.

TABLEAU 1 Lacunes observées dans la documentation des 48 dossiers d'embauche des cadres analysés¹

Lacunes	Dossiers concernés	
	Nbre	%
Absence de notes d'entrevue	27	56
Notes d'entrevue présentes, mais aucun pointage attribué aux compétences évaluées	15	31
Absence de documents justifiant les recommandations du comité de sélection	29	60

1. Un même dossier peut présenter plusieurs lacunes.

30 Par ailleurs, en 2018, le seul candidat répondant aux exigences d'un poste à pourvoir n'a pas été convoqué en entrevue, et les motifs justifiant cette décision n'ont pas été documentés. Le poste n'a finalement pas été pourvu. Le CISSS a plutôt conclu avec deux personnes des contrats de gré à gré qui ont pris fin en décembre 2019. Cette façon de faire ne permet pas le traitement équitable de tous les candidats qui manifestent de l'intérêt pour un poste, et elle peut nuire à la réputation de l'organisation.

31 En comparaison, pour les 32 postes d'employés syndiqués (professionnels, techniciens, préposés, ouvriers et autres) qui ont été analysés, les documents des examens, les notes d'entrevue ainsi que les recommandations du comité de sélection sont consignés dans les dossiers d'embauche.

CONSTAT 2

Le CISSS de la Gaspésie fait face à des enjeux liés au climat de travail, particulièrement sur une partie de son territoire, et, même si des actions ont été entreprises, leur mise en œuvre n'est pas terminée.

Qu'avons-nous constaté ?

32 Des indices importants laissent croire que l'un des quatre RLS du CISSS de la Gaspésie, soit celui de la Baie-des-Chaleurs, fait davantage face à des enjeux liés au climat de travail.

33 Des sondages de mobilisation du personnel ont été réalisés par Agrément Canada et la Direction des ressources humaines du CISSS. Toutefois, les résultats de ces sondages ne sont pas regroupés par RLS, si bien que le CISSS peut difficilement dresser un portrait précis des problèmes qui affectent chacun des RLS et intervenir efficacement pour les résoudre. De plus, le CISSS ne mesure pas le taux de rétention du personnel.

34 Par ailleurs, le CISSS a entrepris des actions afin de répondre à certains enjeux touchant le climat de travail, mais celles-ci sont toujours en cours.

Pourquoi ce constat est-il important ?

35 Au CISSS de la Gaspésie, les employés jouent un rôle essentiel dans la prestation de services de qualité aux citoyens. En 2020-2021, la masse salariale du CISSS s'élevait à 265 millions de dollars, soit 58 % de ses dépenses annuelles.

36 En 2015, la fusion des anciens établissements publics de santé et de services sociaux et de l'agence de la santé et des services sociaux de la région a représenté un changement important pour les employés concernés. L'un des défis de cette fusion était de faire en sorte que l'ensemble des employés développent un sentiment d'appartenance envers leur nouvelle organisation.

37 Les cadres du CISSS, au nombre de 130, doivent gérer le personnel et les services sur l'ensemble du territoire. Plusieurs d'entre eux ne travaillent pas dans la même installation que leur équipe, ce qui représente un défi additionnel. Par ailleurs, le contexte de pandémie qui prévaut depuis mars 2020 peut également avoir une influence sur les défis liés au climat de travail.

Ce qui appuie notre constat

Information incomplète

38 Nous avons rencontré une trentaine d'employés du CISSS qui étaient en poste au cours de la période visée par nos travaux. Bien que les entrevues effectuées ne nous permettent pas de dresser un portrait complet de la situation, elles nous ont permis de dégager certains problèmes (ex. : sentiment d'inconfort, manque de civilité dans les communications, incompréhension à l'égard de certaines décisions).

39 Des améliorations doivent être apportées en matière de promotion de la civilité et de prévention du harcèlement afin de favoriser et de maintenir un bon climat de travail. D'ailleurs, le CISSS de la Gaspésie a adopté une politique à ce sujet en 2016, et l'a révisée en décembre 2021. Cette politique prévoit des séances d'information et de la formation, mais celles-ci n'ont été offertes ni aux employés ni aux gestionnaires. De plus, le CISSS n'effectue pas de rappels réguliers concernant sa politique auprès des membres de son personnel, comme leur souligner le nom de la personne avec qui ils peuvent communiquer en cas de besoin. Notons que le CISSS a également établi un code de civilité dans lequel il indique les comportements à privilégier et ceux à éviter.

40 Certains indices laissent croire que des enjeux liés au climat de travail pourraient concerner davantage l'un des RLS, soit celui de la Baie-des-Chaleurs. En effet, la majorité des plaintes de harcèlement psychologique déposées proviennent de ce RLS, tout comme le nombre de règlements convenus comportant une clause de confidentialité.

41 De plus, le nombre de cadres ayant quitté leur emploi pour des motifs autres que la retraite durant la période du 1^{er} avril 2018 au 1^{er} septembre 2021 a connu une augmentation dans le RLS de la Baie-des-Chaleurs par rapport à la période du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2018. La proportion de ces départs de 2018 à 2021 est d'ailleurs plus importante dans ce RLS que dans les autres. En effet, elle représente près de la moitié des départs de l'ensemble des cadres du CISSS de la Gaspésie (tableau 2). Pourtant, les cadres de ce RLS représentent moins du tiers de l'ensemble de ceux-ci. Soulignons que le nombre de départs dans les autres catégories d'emplois est également important dans ce RLS. Notons qu'il n'est pas possible d'associer directement les départs à des problèmes de climat de travail.

TABLEAU 2 Départs¹ par RLS du 1^{er} avril 2018 au 1^{er} septembre 2021

Catégorie d'emploi	RLS de la Baie-des-Chaleurs		RLS de La Côte-de-Gaspé		RLS de la Haute-Gaspésie		RLS du Rocher-Percé		Total
	Nbre	% ²	Nbre	% ²	Nbre	% ²	Nbre	% ²	Nbre
Cadres (intermédiaires et supérieurs)	12	46	9	35	4	15	1	4	26
Professionnels, techniciens, préposés, ouvriers et autres ³	278	31	302	34	184	20	134	15	898

1. Les départs à la retraite sont exclus.

2. Il s'agit de la proportion de départs d'un RLS par rapport à tous les départs du CISSS, par catégorie d'emploi.

3. Les étudiants et des employés embauchés dans le cadre de la pandémie sont exclus.

42 Soulignons qu'avant août 2021, la Direction des ressources humaines n'effectuait pas d'entrevues de départ afin de s'enquérir des raisons ayant motivé la personne à partir et de développer des plans d'action, si requis. Toutefois, lors de nos entrevues avec certains anciens cadres, des enjeux de climat de travail ont été invoqués.

43 Malgré ces indices, le CISSS de la Gaspésie n'a pas entrepris de démarches afin de poser un diagnostic organisationnel précis sur le climat de travail de ce RLS, à l'exception, en 2020, d'une intervention auprès d'une équipe de travail. Un diagnostic global lui permettrait de bien cerner les causes des enjeux liés au climat de travail et de mettre en œuvre les actions appropriées pour leur faire face si nécessaire.

44 Par ailleurs, des sondages de mobilisation du personnel ont été réalisés auprès des employés du CISSS, mais leurs résultats n'ont pas nécessairement été regroupés par RLS. Ainsi, les différentes actions qui ont été mises en place à la suite de ces sondages ne ciblent pas des RLS en particulier et peuvent difficilement répondre aux enjeux locaux. Rappelons que le CISSS a été créé à partir de la fusion de plusieurs établissements publics de santé et de services sociaux et de l'agence de la santé et des services sociaux de la région, qui sont répartis dans quatre RLS. De plus, le CISSS dessert un grand territoire, d'où l'importance d'associer les enjeux aux RLS qu'ils concernent.

45 Les sondages de mobilisation du personnel ont été effectués par Agrément Canada en septembre 2016 et 2019. Même si les résultats indiquent une amélioration entre 2016 et 2019, le rapport d'Agrément Canada met en évidence les enjeux qui sont encore présents, notamment ceux liés à la communication et au leadership organisationnel. Les pourcentages de satisfaction des répondants concernant ces deux aspects sont présentés ci-après.

Agrément Canada

Il s'agit d'une organisation qui travaille depuis plus de 60 ans avec des organismes de santé et de services sociaux ainsi qu'avec des organismes communautaires pour améliorer la qualité et la sécurité des services qu'ils offrent. Il propose un large éventail de programmes d'évaluation pour les organismes de santé et de services sociaux.

Aspects mesurés par Agrément Canada	Taux de satisfaction des répondants	
	2016	2019
Communication	59 %	64 %
Leadership organisationnel ¹	49 %	55 %

1. Il s'agit de la capacité d'une organisation et de ses dirigeants à offrir un milieu de travail dont la culture organisationnelle favorise notamment le mieux-être et la motivation des employés.

46 La Direction des ressources humaines du CISSS de la Gaspésie a également mené deux sondages succincts en juin 2018 et 2019 afin de comparer les résultats avec ceux de 2016. Notons que les taux de satisfaction obtenus pour les deux questions touchant le leadership organisationnel montrent une amélioration.

47 Enfin, le CISSS de la Gaspésie mesure de façon régulière, par direction, le taux d'assurance salaire et le taux de présence au travail et l'information est disponible par RLS au besoin. Toutefois, le CISSS ne calcule pas le taux de rétention du personnel, qui est un indicateur de rendement utilisé par de nombreuses organisations.

Mise en œuvre des actions non terminée

48 En janvier 2018, le CISSS a créé un comité stratégique sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail, qui regroupe des membres du conseil d'administration, de la haute direction et des syndicats, ainsi que des gestionnaires. Ce comité a pour mandat d'entreprendre des travaux relatifs à la mobilisation du personnel et à la qualité de vie au travail. Il doit aussi effectuer une vigie des actions proposées par deux groupes de travail, dont un sur le climat de travail.

49 Ces groupes de travail ont élaboré un plan d'action en 2018. Celui qui s'intéressait au climat de travail y proposait notamment de clarifier et d'ajuster le processus décisionnel pour assurer une plus grande autonomie aux cadres et à leur équipe, ainsi que de mettre en place des comités locaux sur le mieux-être au travail, soit un par RLS. La mise en œuvre des actions prévues au plan d'action n'est pas terminée. Par ailleurs, certains comités locaux ont élaboré leurs propres plans d'action. Toutefois, en janvier 2022, le RLS de la Baie-des-Chaleurs n'avait pas encore produit le sien.

50 Finalement, en septembre 2019 le CISSS a eu des discussions avec le conseil d'administration pour créer des postes de gestionnaire de proximité, dont le premier serait créé dans le RLS de la Baie-des-Chaleurs. Ainsi, le CISSS y a créé ce poste et ce dernier a été pourvu en mai 2021. Ce cadre a notamment pour mandat d'améliorer la communication entre la direction et les employés, d'être à l'écoute de ces derniers et de mettre en œuvre des actions permettant la résolution de problèmes locaux. Il sera important que la haute direction du CISSS ainsi que le comité des ressources humaines du conseil d'administration portent une attention particulière aux retombées de la création de ce poste afin de s'assurer que les objectifs seront atteints.

CONSTAT 3

La gestion des contrats de services manque de rigueur, et ceux-ci ne sont pas toujours octroyés dans le respect du cadre légal.

Qu'avons-nous constaté ?

51 Dans 63 % des contrats de services que nous avons analysés, les autorisations prévues dans la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS de la Gaspésie, incluant celles requises en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, n'ont pas été demandées ou n'ont pas été obtenues en temps opportun. Dans certains cas, il n'y avait pas de contrat précisant les modalités que le fournisseur devait respecter.

52 De plus, 8 des 16 contrats dont la valeur était égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public ont été conclus de gré à gré, même si les motifs justifiant le choix de cette manière de procéder étaient absents, insuffisants ou discutables. Le CISSS n'a pas fourni toute l'information pertinente au comité de vérification pour qu'il puisse examiner si les justifications à l'appui des dérogations étaient adéquates, ce qui est une de ses responsabilités.

53 Par ailleurs, nous avons observé que des dépenses supplémentaires sont parfois autorisées alors que les contrats sont terminés. Il arrive également que des contrats fassent l'objet de dépassements de coûts importants par rapport au montant prévu, et ce, sans qu'aucune modification ne leur soit apportée. De plus, certains renseignements publiés dans le système électronique d'appel d'offres du gouvernement, le SEAO, étaient souvent erronés ou incomplets, ou parfois des renseignements étaient absents.

54 Finalement, ce n'est qu'en mars 2021 que le CISSS a mis en place des mécanismes de détection et de gestion des conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents. Cependant, la collecte des renseignements permettant de détecter les conflits d'intérêts n'était pas terminée en janvier 2022.

Pourquoi ce constat est-il important ?

55 Le CISSS de la Gaspésie est un important donneur d'ouvrage dans sa région. Il a octroyé, entre 2018-2019 et 2020-2021, 507 contrats de toute nature de 25 000 dollars et plus, dont la valeur totale s'élève à 102,2 millions de dollars. Une bonne partie de ces contrats ont été négociés de gré à gré.

56 La gestion contractuelle du CISSS de la Gaspésie est régie par la *Loi sur les contrats des organismes publics* et ses règlements. Les principales exigences à respecter en vertu de cette loi et de la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS, notamment en ce qui a trait aux autorisations requises, sont présentées dans la section Renseignements additionnels.

57 Les contrats dont la valeur estimée est supérieure au seuil d'appel d'offres public peuvent être octroyés de gré à gré dans différentes situations, par exemple lorsqu'un appel d'offres public ne servirait pas l'intérêt public. Toutefois, il est important de justifier adéquatement une telle décision et d'obtenir les autorisations nécessaires, entre autres pour assurer un traitement intègre et équitable de tous les fournisseurs potentiels.

58 En vertu de la loi, le dirigeant d'un organisme public est responsable de la conformité au cadre réglementaire de l'ensemble des contrats attribués par son organisme. Le dirigeant est soutenu par le responsable de l'application des règles contractuelles, qui doit nommément veiller à la mise en place de mesures visant à respecter les règles prévues par cette loi et ses règlements, et formuler des recommandations.

Ce qui appuie notre constat

59 Nos travaux ont porté sur les contrats de services, de 25 000 dollars et plus octroyés par le CISSS de la Gaspésie du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021. Ces contrats représentent près de 34 % de tous les contrats octroyés par le CISSS au cours de cette période et près de 49 % de la valeur totale de ces derniers.

60 Nous avons analysé 35 contrats de services octroyés à 24 fournisseurs différents (tableau 3). La valeur de ces contrats représente 75 % de la valeur totale des contrats de services de 25 000 dollars et plus octroyés durant cette période (49,6 millions de dollars). La plupart de ces contrats, soit 24 sur 35, ont été octroyés avant la déclaration d'état d'urgence sanitaire en mars 2020.

TABLEAU 3 Portrait des contrats de services analysés (octroyés du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021)¹

Mode de sollicitation	Nombre	\$
Appel d'offres public	3	5 684 300
Appel d'offres sur invitation ²	0	0
Contrat de gré à gré (valeur supérieure au seuil) ³	18	30 692 600
Contrat de gré à gré (valeur inférieure au seuil) ⁴	14	790 236
Total	35	37 167 136

1. Un des contrats a été octroyé avant le 1^{er} avril 2018 et un autre, après le 31 mars 2021.
2. Aucun contrat n'a été octroyé à la suite d'un appel d'offres sur invitation au cours de la période visée par nos travaux.
3. La nature de deux de ces contrats permet que l'octroi soit effectué de gré à gré même si leur valeur est supérieure au seuil d'appel d'offres public.
4. Ces contrats sont de 25 000 dollars et plus.

61 Tous les contrats analysés, à l'exception d'un seul, comportaient au moins un élément de non-conformité à l'un des critères d'analyse suivants : obtention des autorisations requises, justifications soutenant les dérogations, signature des contrats, suivi des dépenses et qualité des renseignements publiés dans le SEAO. Les lacunes que nous avons observées sont résumées et illustrées à l'aide d'exemples ci-après. Les lacunes pour chacun des contrats, à l'exception de celles concernant le suivi des dépenses, sont présentées dans la section Renseignements additionnels.

Autorisations absentes ou obtenues en retard

62 Les autorisations prévues dans la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS de la Gaspésie, incluant celles requises en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, n'ont pas été demandées ou n'ont pas été obtenues en temps opportun dans 63 % des cas, soit pour 22 des 35 contrats analysés.

63 Premièrement, selon la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS de la Gaspésie, le président du conseil d'administration doit autoriser la démarche pour octroyer les contrats de services dont la valeur est égale ou supérieure à 500 000 dollars. Toutefois, nous avons observé que cette autorisation n'a pas été obtenue pour les neuf contrats de cette valeur. Il est à noter que le formulaire utilisé par le CISSS pour demander les autorisations prévues dans sa politique ne précise pas qu'il faut obtenir l'autorisation du président pour ces situations.

64 Deuxièmement, pour 20 contrats, l'autorisation de la présidente-directrice générale n'a pas été obtenue ou l'a été après l'octroi du contrat, parfois même quelques jours avant la fin de la période de prestation de services. Dans le cas de 10 de ces 20 contrats, les autorisations étaient exigées en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Par exemple, pour un contrat de 630 000 dollars, l'autorisation de la présidente-directrice générale pour justifier une négociation de gré à gré a été obtenue 12 mois après le début du contrat.

65 Par ailleurs, le CISSS n'a pas présenté au conseil d'administration, pour approbation, un règlement sur la délégation de signature de certains actes, documents ou écrits engageant la responsabilité de l'établissement, ce qui est non conforme à la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*. Le conseil d'administration a toutefois accordé des pouvoirs de signature à la présidente-directrice générale et à la Direction des ressources financières dans son règlement sur la régie interne adopté en février 2016. Il a aussi désigné les personnes pouvant signer des documents engageant le CISSS de la Gaspésie, sans toutefois préciser le montant maximum de l'engagement financier. Cependant, il n'a effectué aucune mise à jour de cette liste depuis 2016. Des engagements et des contrats peuvent donc être signés par des personnes n'ayant pas été désignées par le conseil d'administration.

66 Selon la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS, le comité de vérification a notamment la responsabilité d'analyser le rapport sur l'application de cette politique. Le rapport en question doit inclure tous les contrats ayant dérogé au mode de sollicitation prévu dans la politique ainsi que tous les contrats ayant nécessité l'autorisation de la présidente-directrice générale en vertu des lois et règlements en vigueur. L'information présentée au comité de vérification ne contient pas les explications requises pour justifier les dérogations et les non-conformités. Soulignons également que certains contrats importants n'ont pas fait l'objet d'une reddition de comptes au comité de vérification. Ainsi, ce dernier n'obtient pas toute l'information pertinente qui lui permettrait d'exercer adéquatement ses responsabilités.

Absence de contrats ou d'ententes écrites

67 Dans certains cas, aucun contrat en bonne et due forme n'a été signé par les deux parties. Par exemple, en ce qui concerne un contrat de 432 400 dollars dont la date de début était le 1^{er} avril 2021, c'est la lettre transmise au fournisseur qui a officialisé les engagements des deux parties à l'égard du contrat qui était inclus dans les documents d'appel d'offres public. Cette façon de faire a eu pour conséquence que des engagements financiers ont été autorisés par une personne qui n'avait pas le niveau d'autorité approprié. Soulignons qu'en juillet 2021, le CISSS a procédé de la même manière avec un autre fournisseur pour un contrat de 462 000 dollars.

68 Nous n'avons également pas pu retracer un contrat qui justifie des dépenses de l'ordre de 150 000 dollars effectuées jusqu'en août 2021 pour des soins et services à domicile. Selon l'information que nous avons obtenue du CISSS de la Gaspésie, il s'agit d'une entente verbale dont la valeur estimée est de 291 000 dollars. Aucun contrat formel n'a été signé pour préciser les engagements des parties à l'égard des services à rendre du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2023.

69 Les pratiques du CISSS de la Gaspésie sont en partie attribuables au fait que sa politique n'offre pas un encadrement suffisant et qu'elle n'aborde pas certaines exigences mentionnées dans le règlement sur la régie interne du conseil d'administration, notamment la signature des documents par une personne ayant le niveau d'autorité approprié.

70 D'autre part, un hébergement temporaire doit être offert au personnel de passage, notamment les médecins itinérants et la main-d'œuvre provenant d'agences privées. Du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021, environ 2,6 millions de dollars ont été dépensés annuellement pour de l'hébergement temporaire. Il n'existe à ce sujet aucune entente écrite venant confirmer les modalités de location et les tarifs négociés verbalement, de gré à gré. En procédant de cette manière, le CISSS pourrait faire face à des conflits d'intérêts (réels, potentiels ou apparents) et à des changements imprévus de tarifs et de modalités de location. Le CISSS n'a élaboré aucune politique ou procédure pour encadrer la location temporaire de logements.

Justification absente, insuffisante ou discutable

71 Parmi les contrats analysés, 16 ont été conclus de gré à gré alors que leur valeur estimée était égale ou supérieure au seuil à partir duquel la *Loi sur les contrats des organismes publics* prévoit qu'un organisme doit avoir recours à un appel d'offres public. Pour 8 de ces contrats, la justification des dérogations prévues à cette loi ou au décret d'urgence sanitaire était absente, insuffisante ou discutable.

Exemples de justification des dérogations insuffisante ou discutable

En ce qui concerne deux contrats de services professionnels de 300 000 dollars et de 200 000 dollars conclus pour 2018-2019 et 2019-2020 respectivement, le CISSS soutient qu'un appel d'offres public n'aurait pas servi l'intérêt public, car le fournisseur sélectionné était le seul à offrir le type de services recherché dans la région. Toutefois, le CISSS n'a pas effectué de recherche sérieuse et bien documentée afin d'appuyer cet argument. En 2020-2021, le CISSS a invoqué un nouveau motif, soit celui de l'état d'urgence sanitaire, pour ne pas avoir à procéder à un appel d'offres public. Le recours à ce motif était inapproprié considérant que les services offerts couvrent un besoin récurrent qui n'a aucun lien avec la pandémie de COVID-19. Soulignons qu'en septembre 2021, le CISSS a procédé à un appel d'offres public pour ces services, ce qui est conforme à la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Trois fournisseurs ont demandé les documents d'appel d'offres, ce qui démontre qu'il y avait d'autres fournisseurs potentiels.

Un contrat de 241 500 dollars pour des services de transport, octroyé à la suite d'un appel d'offres public, venait à échéance en mars 2020. Le CISSS a commencé l'évaluation de ses besoins un mois avant la date d'échéance du contrat, soit trop tard pour être en mesure de procéder par appel d'offres public. Il a donc négocié de gré à gré le contrat pour ces services en donnant comme justification qu'il n'était pas en mesure de définir les besoins compte tenu du contexte d'urgence sanitaire. La justification du CISSS n'est toutefois pas acceptable étant donné qu'il s'agissait de besoins récurrents. En 2021, le CISSS a de nouveau octroyé un contrat de gré à gré à ce même fournisseur en utilisant la même justification. Mentionnons que la valeur totale des deux contrats de gré à gré est de 184 165 dollars.

72 Par ailleurs, en février 2020, six ententes distinctes ont été conclues de gré à gré en une journée avec le même fournisseur pour des services identiques à rendre dans différentes installations d'un RLS. La valeur totale de ces ententes s'élevait à 343 984 dollars, soit largement au-dessus du seuil à partir duquel un appel d'offres public est requis. Si le CISSS avait une raison pour ne pas recourir à un appel d'offres public, il aurait dû exposer les motifs justifiant sa décision et obtenir l'autorisation de son dirigeant.

73 De plus, la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS de la Gaspésie, approuvée par le conseil d'administration, prévoit que l'appel d'offres sur invitation doit être utilisé lorsque la valeur estimée d'un contrat est de 25 000 dollars à 100 000 dollars. Cette obligation est assez restrictive puisque la *Loi sur les contrats des organismes publics* autorise qu'un tel contrat soit octroyé de gré à gré. Il s'agit cependant d'une bonne pratique qui permet d'évaluer la possibilité de procéder par appel d'offres sur invitation et de favoriser une rotation des fournisseurs. Étant donné que cette obligation est prévue par la politique du CISSS, il importe que les dérogations à celle-ci soient bien justifiées.

74 Pourtant, les motifs justifiant la décision du CISSS de ne pas recourir à l'appel d'offres sur invitation sont soit absents, soit insuffisants pour 11 des 14 contrats de services concernés par cette obligation. Par exemple, pour justifier sa décision de procéder de gré à gré pour un contrat d'un montant de 90 000 dollars, le CISSS a expliqué que la nature des services à rendre exigeait que le fournisseur ait une connaissance de la clientèle dans l'installation. Le fournisseur qui a obtenu le contrat de gré à gré est celui qui offrait déjà ces services au CISSS, sur la base d'une entente verbale seulement. Le CISSS manque de cohérence dans ses pratiques puisqu'il a eu recours à un appel d'offres public et a offert deux options de renouvellement d'une année pour des services de même nature rendus dans une autre installation. Mentionnons également qu'un autre fournisseur avait manifesté son intérêt quatre semaines avant que le CISSS conclue le contrat de gré à gré.

Suivi inadéquat des dépenses

75 Les dépenses relatives aux contrats ne font pas l'objet d'un suivi adéquat. En effet, pour huit contrats le CISSS a autorisé des dépenses supplémentaires alors que les contrats étaient terminés ou il n'a pas apporté de modifications aux contrats à la suite de dépassements importants. D'autres dépenses ne font pas l'objet de vérifications suffisantes. Voici quelques exemples de situations que nous avons relevées :

- Au 31 décembre 2021, le CISSS a autorisé des dépenses supplémentaires de 127 280 dollars pour des soins et services à domicile, alors que le contrat initial de 630 000 dollars avait pris fin le 31 mars 2021. Pourtant, l'autorisation de la présidente-directrice générale n'a pas été obtenue alors que le dépassement était supérieur à 10 % du montant initial du contrat. De plus, aucun avenant n'a été signé pour prolonger le contrat et en augmenter la valeur.
- Le CISSS a autorisé des dépenses supplémentaires de 47 000 dollars pour des services professionnels rendus jusqu'à la fin décembre 2019, alors que le contrat initial de 35 000 dollars avait pris fin en juin 2019. Aucun avenant n'a été signé pour prolonger le contrat et en augmenter la valeur.

- Les dépenses relatives aux contrats octroyés aux cinq entreprises d'économie sociale en aide à domicile de la Gaspésie n'ont pas fait l'objet de vérifications suffisantes et le CISSS n'a pas encadré le contrôle des services qui lui sont facturés. En effet, pour ces cinq contrats, des dépenses totales de 9 millions de dollars ont été autorisées en 2020-2021, mais le contrôle des services rendus était insuffisant. La façon d'effectuer ce contrôle varie d'un RLS à l'autre. Par exemple, dans un RLS, les principales mesures de contrôle ont trait à une vérification réalisée lorsque des plaintes sont déposées par les usagers. Nous avons également relevé des situations où des services ont été facturés alors qu'ils n'avaient pas été rendus ou ne correspondaient pas à ceux prévus. Notons que ces situations ont été corrigées. Par ailleurs, le CISSS de la Gaspésie est au fait de l'enjeu relatif aux services facturés par ces organismes et il a entamé une réflexion en 2021 afin de mettre en place d'autres mesures de contrôle.

SEAO : renseignements absents, incomplets ou publiés en retard

76 Nous avons observé à plusieurs reprises des divergences entre les documents contractuels, les données internes du CISSS et celles publiées dans le SEAO. De plus, pour 31 des 35 contrats analysés (88,6 %), les renseignements publiés dans le SEAO n'étaient pas conformes au règlement. Les types de lacunes que nous avons relevés concernant les renseignements publiés dans le SEAO sont présentés ci-après.

Type de lacune	Nombre de contrats ¹
Aucune publication	3
Renseignements erronés ou incomplets	28
Publication tardive	13

1. Un contrat peut présenter plus d'une lacune.

77 Des documents du Secrétariat du Conseil du trésor font état d'écarts de conformité et de retards de publication dans le SEAO depuis 2017-2018. Les plans d'action que le CISSS a élaborés en lien avec ces lacunes présentent peu d'actions concrètes. Par exemple, le plan d'action de 2018-2019 indique qu'un processus de vérification périodique a été mis en place pour éviter les omissions. Nos travaux démontrent toutefois que la situation s'est peu améliorée de 2018-2019 à 2020-2021.

78 Par ailleurs, les lacunes concernant la qualité des renseignements publiés peuvent être attribuables à la gestion décentralisée des données entrées dans le SEAO, dont l'inscription est réalisée par diverses équipes du CISSS.

79 Étant donné l'ampleur croissante des enjeux en matière de gestion contractuelle, d'approvisionnement et de logistique, en juin 2019 le MSSS a suggéré aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux, dont le CISSS de la Gaspésie, de mettre en place une direction distincte pour la gestion des contrats et l'approvisionnement. Or, le CISSS de la Gaspésie a tardé à créer cette direction. Il a d'abord pris la décision de laisser les activités liées à la gestion financière, à la gestion contractuelle et à l'approvisionnement sous la responsabilité d'une seule et même direction. La création de la nouvelle direction a été approuvée par le conseil d'administration en juin 2021 seulement.

Conflits d'intérêts : collecte de renseignements non terminée

80 Avant 2021, le CISSS de la Gaspésie n'avait pas de procédure pour identifier les employés ayant un intérêt direct ou indirect dans une entreprise avec laquelle il serait susceptible de signer un contrat. Des situations qui auraient dû être déclarées ont d'ailleurs été observées (voir le constat 5 pour plus de détails). En mars 2021, le conseil d'administration du CISSS a adopté un règlement sur les conflits d'intérêts et une procédure pour recueillir les renseignements nécessaires pour les détecter. Toutefois, en janvier 2022, la collecte de renseignements n'était pas encore terminée.

Extrait du règlement du CISSS sur les conflits d'intérêts

« Toute personne doit, sous peine de sanction, déclarer par écrit à son supérieur immédiat tout intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui est susceptible de la placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel ou celui de l'un de ses proches¹ et celui de l'établissement. »

1. Il peut s'agir de son conjoint légal ou de fait, de ses enfants, de son père, de sa mère, de ses frères et sœurs, de même que du conjoint et des enfants des personnes précédemment mentionnées.

81 Par ailleurs, la procédure adoptée ne prévoit pas la fréquence de mise à jour des renseignements. Pourtant, la situation d'un employé peut changer au fil des années et le placer en situation de conflit d'intérêts potentiel ou apparent nécessitant des mesures d'atténuation.

Certains lieux et systèmes d'information renfermant des renseignements personnels et confidentiels peuvent être accessibles pour des personnes non autorisées.

Qu'avons-nous constaté ?

82 En 2021-2022, de nombreux dossiers au CISSS de la Gaspésie sont encore en format papier et certains d'entre eux ne sont pas bien protégés. En effet, des dossiers papier d'usagers en santé mentale sont conservés dans des locaux dont l'accès n'est pas contrôlé adéquatement. Des personnes non autorisées peuvent donc avoir accès à ces dossiers.

83 Par ailleurs, le CISSS n'a pas encore terminé ses travaux pour définir sa stratégie en fonction des risques pour l'ensemble de ses systèmes. De plus, la gestion des accès aux deux systèmes d'information examinés fait l'objet de peu de suivis. Par exemple, aucune révision périodique des accès autorisés n'est effectuée et il n'existe pas de procédure visant à retirer les accès des employés lors de leur départ ou d'une absence prolongée.

Pourquoi ce constat est-il important ?

84 Le CISSS de la Gaspésie détient une quantité importante de renseignements personnels et confidentiels sur les usagers de ses services. Il a d'ailleurs la responsabilité de protéger adéquatement ces renseignements.

85 La gestion documentaire des dossiers d'usagers, notamment en ce qui a trait à leur conservation, leur destruction, leur classement et leur accessibilité, qu'ils soient en format papier ou électronique, est encadrée entre autres par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. De plus, en 2016, le CISSS de la Gaspésie a adopté une politique sur la sécurité de l'information, qui a été approuvée par le conseil d'administration. Il a également mis en place, en 2018, une procédure de gestion des incidents de nature technologique. Des lacunes dans la gestion des accès aux locaux et aux systèmes d'information qui renferment des renseignements personnels d'usagers augmentent les risques de non-respect des règles entourant la confidentialité de ces données.

Ce qui appuie notre constat

86 Lorsqu'un usager a recours à un service offert par le CISSS de la Gaspésie, les renseignements médicaux et les notes de suivi sont consignés par les professionnels de la santé dans le dossier électronique ou papier de l'usager.

87 Lorsqu'il s'agit d'un dossier papier, celui-ci est ensuite retourné au département des archives, où il est entreposé. Dans le cas d'un dossier électronique, deux façons de faire sont possibles. En effet, soit les professionnels de la santé entrent directement leurs notes dans un système d'information, soit leurs notes sont numérisées et déposées ensuite dans le système.

88 Soulignons qu'un seul des quatre centres hospitaliers du CISSS de la Gaspésie, soit celui de Gaspé, utilise des dossiers d'utilisateurs électroniques uniquement. En effet, tous les dossiers papier de cet hôpital ont été numérisés.

Contrôle insuffisant des accès aux locaux dans lesquels sont entreposés des dossiers d'utilisateurs

89 Dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons visité les trois centres hospitaliers des RLS de la Baie-des-Chaleurs, du Rocher-Percé et de la Haute-Gaspésie, où sont archivés des dossiers papier d'utilisateurs. Il s'agit principalement des dossiers d'utilisateurs ayant reçu des services de santé mentale et des soins médicaux.

90 Dans la politique sur la sécurité de l'information du CISSS de la Gaspésie, il est spécifié que tout document à caractère confidentiel doit être entreposé en lieu sûr, hors d'atteinte. Malgré cette exigence, les procédures internes du CISSS liées à la protection des renseignements confidentiels ne font pas mention des contrôles physiques à mettre en place pour assurer la sécurité des dossiers papier des utilisateurs, comme ranger les dossiers dans un classeur barré et contrôler l'accès aux locaux.

91 Nous avons observé que les dossiers papier d'utilisateurs ayant reçu des soins médicaux dans ces trois centres hospitaliers du CISSS sont bien protégés. Toutefois, dans deux centres hospitaliers visités, l'accès aux dossiers papier d'utilisateurs ayant reçu des services en santé mentale n'est pas contrôlé adéquatement et risque de compromettre la confidentialité des renseignements personnels de ces utilisateurs. Voici deux situations que nous avons rencontrées dans ces deux centres hospitaliers.

- Nous avons observé une circulation importante dans les locaux où des dossiers d'utilisateurs de services en santé mentale sont conservés. Cela est dû au fait que les contrôles d'accès à ces locaux (ex. : registre des personnes détenant la clé des locaux, codes d'accès) sont insuffisants et que leur suivi est inadéquat. D'ailleurs, les dossiers se trouvent au même endroit qu'une imprimante commune, un photocopieur ou des articles de papeterie. De plus, dans l'un de ces deux centres hospitaliers, nous avons observé que le nom de certains utilisateurs est inscrit sur la couverture de leur dossier. Or, étant donné la facilité d'accès à ces locaux, ce renseignement personnel est accessible à des employés qui n'ont pas besoin de consulter ces dossiers dans le cadre de leur travail. À la suite de notre visite, des actions ont été entreprises pour un des centres hospitaliers.
- Nous avons noté qu'il n'existe aucune méthode pour inventorier les dossiers, ce qui risque de mener à une gestion inadéquate de la conservation et de la destruction des dossiers.

92 Enfin, dans l'un des trois RLS, nous avons observé un entreposage négligent de dossiers d'utilisateurs décédés comportant des renseignements personnels au sujet de leur santé physique et mentale. Ces dossiers se trouvent dans un garage consacré aux services de maintenance du centre hospitalier. Le CISSS n'a pas pris de mesures de sécurité suffisantes afin d'assurer la protection de ces dossiers jusqu'à ce qu'ils soient détruits.

Peu de suivi de la gestion des accès aux systèmes d'information

93 Le CISSS de la Gaspésie utilise une centaine de systèmes d'information dans le cadre de ses activités. Pour nos travaux, nous avons choisi deux systèmes importants renfermant des renseignements personnels et confidentiels sur le suivi de l'utilisateur, soit le système utilisé par les intervenants de la Direction de la protection de la jeunesse et le système contenant les dossiers d'utilisateurs numérisés d'un centre hospitalier.

94 Des lacunes dans la gestion des accès à ces deux systèmes ont été relevées. En effet, aucune révision périodique des accès n'est effectuée pour s'assurer que les accès octroyés aux employés sont toujours pertinents dans le cadre de leurs fonctions et que ces derniers ne cumulent pas une multitude d'accès. Il n'existe pas non plus de processus pour retirer les accès aux employés lors de leur départ ou d'une absence prolongée. De plus, aucun audit aléatoire périodique visant à détecter si des utilisateurs non autorisés ont pu accéder à des dossiers d'utilisateurs n'est réalisé. Toutefois, soulignons que de tels audits sont réalisés depuis mai 2019 sur un autre système du CISSS à la suite d'incidents d'accès non autorisés. Cela démontre l'importance de procéder à des audits de ce type.

95 Par ailleurs, le CISSS n'a pas défini de stratégie basée sur les risques associés à l'ensemble de ses systèmes, car il est encore à les catégoriser par rapport aux critères de sécurité. Une fois cette étape franchie, il pourra définir le niveau de contrôle approprié pour chacun.

96 Le CISSS de la Gaspésie n'a fourni au conseil d'administration aucun bilan annuel concernant la sécurité de l'information depuis juin 2018. Compte tenu des renseignements personnels et confidentiels que détient le CISSS, nous sommes d'avis que le conseil d'administration ou l'un de ses comités devrait obtenir un bilan annuel ou, afin de prendre en compte le caractère sensible de l'information, un résumé de ce bilan chaque année. Pourtant, le CISSS dresse annuellement un tel bilan, notamment quant à la gestion des identités et des accès, en utilisant le cadre de conformité établi par le MSSS¹. Le bilan de l'année 2020-2021 faisait notamment ressortir que des efforts importants devront être déployés pour améliorer la gestion des identités et des accès.

Critères de sécurité

La valeur de l'information que détient une organisation est évaluée sur les plans de la disponibilité, de l'intégrité et de la confidentialité. La disponibilité signifie que l'information nécessaire est accessible en temps voulu à une personne autorisée. L'intégrité, elle, renvoie au fait qu'une information ne subit aucune altération ni destruction accidentelle ou non autorisée. Enfin, la confidentialité exige que l'information soit accessible ou divulguée uniquement aux personnes autorisées.

1. Le cadre de conformité du MSSS comporte 60 mesures de sécurité et 285 points de contrôle.

CONSTAT 5

Le conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie ne respecte pas certaines de ses règles de fonctionnement et n'applique pas toujours les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Qu'avons-nous constaté ?

97 Des membres du conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie n'ont pas rempli de déclaration d'intérêts à leur arrivée en poste, bien que ce soit requis par le code d'éthique et de déontologie des administrateurs du CISSS. De plus, de bonnes pratiques en matière de gouvernance ne sont pas appliquées par le CISSS.

98 Par ailleurs, en vertu de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, le conseil d'administration doit adopter un règlement sur la gestion des conflits d'intérêts lors de l'octroi de contrats. Ce n'est qu'en mars 2021 qu'un tel règlement a été adopté. Nous avons observé des situations de conflit d'intérêts liées à des contrats qui ont été octroyés avant mars 2021. Comme le comité de gouvernance et d'éthique et le comité de vérification n'ont pas été informés en temps opportun de ces situations, ils n'ont pas pu les évaluer et s'assurer que les risques qu'elles représentaient étaient bien contrôlés.

99 Enfin, plusieurs postes d'administrateurs sont restés vacants durant de longues périodes. La responsabilité de cette situation incombe en partie au CISSS, mais aussi au MSSS, qui doit pourvoir ces postes le plus rapidement possible. Un nombre insuffisant de membres dans le conseil d'administration pendant de longues périodes peut nuire à la compétence collective de celui-ci et représenter une plus grande charge de travail pour les membres indépendants.

Pourquoi ce constat est-il important ?

100 La gouvernance du CISSS de la Gaspésie est confiée à un conseil d'administration composé de 17 membres, incluant la présidente-directrice générale et 9 membres indépendants. Le conseil doit s'assurer que l'établissement est dirigé conformément aux orientations stratégiques qu'il aura définies en conformité avec les orientations ministérielles et qu'il est géré selon les standards reconnus.

101 Pour l'appuyer dans son rôle de gouvernance, le conseil doit mettre en place des comités, tels qu'un comité de vérification et un comité de gouvernance et d'éthique. Ces derniers permettent au conseil d'administration d'avoir une connaissance plus approfondie des dossiers complexes et exigeants. Ces comités ont également des responsabilités particulières, notamment en matière de gestion contractuelle. L'encadrement du fonctionnement du conseil d'administration et le suivi des règles doivent être effectués par une personne à l'emploi du CISSS. La composition et le fonctionnement du conseil d'administration sont détaillés dans la section Renseignements additionnels.

102 Un administrateur doit être bien informé afin de pouvoir prendre des décisions de façon impartiale et indépendante, dans l'intérêt de l'entité et des fonds publics, et s'assurer que chaque décision est raisonnable et équitable pour les parties prenantes. Un administrateur doit aussi partager avec les autres membres du conseil toute information utile ou pertinente aux prises de décisions. Il doit également être en mesure d'exercer ses responsabilités avec transparence, notamment en appuyant ses recommandations sur une information objective et suffisante.

103 De son côté, la présidente-directrice générale du CISSS doit s'assurer que toute l'information que le conseil d'administration requiert ou qui lui est nécessaire pour assumer ses responsabilités lui soit transmise.

Ce qui appuie notre constat

Règles de régie interne incomplètes ou non respectées

104 Huit membres du conseil d'administration, dont cinq qui sont actuellement en fonction, n'avaient jamais rempli de déclaration d'intérêts depuis l'adoption du code d'éthique et de déontologie du CISSS. Pourtant, selon ce code, chaque administrateur doit en remplir une à son entrée en fonction. À noter qu'à la suite de nos travaux, le CISSS a demandé à tous les administrateurs de remplir une telle déclaration.

105 Actuellement, le code d'éthique et de déontologie du CISSS prévoit que les administrateurs s'engagent à mettre à jour leur déclaration d'intérêts lorsqu'une nouvelle situation le justifie, et non de façon ponctuelle (ex. : chaque année). Dans d'autres organisations, telles que la Régie de l'assurance maladie du Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec, le code de déontologie prévoit que les administrateurs remplissent chaque année une déclaration d'intérêts. Le code du CISSS de la Gaspésie prévoit également sa révision aux trois ans. Or, il n'a jamais été révisé depuis son adoption en 2016. Le conseil d'administration pourrait profiter de la prochaine mise à jour de son code pour revoir la fréquence de la mise à jour des déclarations d'intérêts afin qu'elle corresponde aux bonnes pratiques.

106 Par ailleurs, le comité des ressources humaines, créé en novembre 2016, doit être composé de membres qui ne sont pas à l'emploi de l'établissement ou n'y exercent pas leur profession. Or, l'un des membres qui siège à ce comité depuis septembre 2021 est un employé du CISSS de la Gaspésie. Bien que cette situation ait été déclarée par la personne concernée, ce qui est une bonne chose, certaines situations discutées à ce comité, notamment en ce qui concerne des enjeux liés à la gestion des ressources humaines, sont confidentielles. Il est donc préférable qu'aucun employé n'en soit membre, comme le prévoient les règles de régie interne du conseil.

Bonnes pratiques de gouvernance non en place

107 Les ordres du jour du conseil et de ses différents comités ne prévoient pas de périodes à huis clos sans la présence de la présidente-directrice générale et de l'équipe de direction, alors qu'il s'agit d'une pratique recommandée notamment par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Les règles de régie interne adoptées par le conseil d'administration ou par ses comités ne précisent d'ailleurs pas la manière de mettre en œuvre cette pratique. À la lecture des procès-verbaux, nous avons relevé une seule situation où un huis clos sans la présidente-directrice générale a été demandé, alors que d'autres situations l'auraient nécessité. Par exemple, le comité de vérification n'a pas demandé de huis clos sans la présidente-directrice générale et les membres de la direction lors de ses discussions annuelles avec l'auditeur externe.

108 Cette bonne pratique était abordée dans la formation et le coffre à outils que les membres du conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie ont reçus à leur entrée en fonction. La tenue, par le conseil d'administration ou ses comités, de huis clos sans les membres de la haute direction favorise les discussions franches sur les préoccupations des membres du conseil d'administration vis-à-vis des actions posées par la haute direction et son équipe.

109 Par ailleurs, contrairement aux bonnes pratiques, la présidente-directrice générale est membre du comité de vérification du CISSS de la Gaspésie. Pourtant, l'indépendance de ce comité est essentielle, notamment en raison de son rôle à l'égard de la gestion contractuelle. Selon les bonnes pratiques, le premier dirigeant d'une organisation peut assister aux rencontres du comité de vérification, mais il ne doit pas en être membre. Nous avons observé que plus de la moitié des dirigeants des établissements de santé et de services sociaux dont l'information était publique au moment de nos travaux (24 des 34 établissements) n'étaient pas membres du comité de vérification.

110 En outre, un cadre supérieur a transmis une lettre de démission au président du conseil d'administration, mais ce dernier ne l'a pas fait suivre au comité des ressources humaines. Même si le conseil d'administration a comme responsabilité de nommer les cadres supérieurs, nous sommes d'avis que le comité des ressources humaines devrait pouvoir recevoir les lettres de démission de ces cadres, ce qui n'est pas toujours le cas.

111 Enfin, contrairement aux sociétés d'État, qui ont la responsabilité d'évaluer leur dirigeant selon les critères qu'ils ont établis, c'est le MSSS qui procède à l'évaluation du dirigeant des établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Le conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie n'est donc pas impliqué dans l'évaluation de la présidente-directrice générale. Toutefois, en 2021, le MSSS a consulté le président du conseil d'administration à cet effet. Ce dernier a alors produit une évaluation sans consulter les autres membres du conseil d'administration.

Conflits d'intérêts dans l'octroi de contrats non déclarés aux administrateurs

112 La *Loi sur les services de santé et les services sociaux* prévoit que le conseil d'administration doit, par règlement, établir des mesures pour prévenir ou faire cesser les conflits d'intérêts auxquels peut donner lieu l'octroi de contrats entre un établissement et une personne qu'il emploie. Or, le conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie a approuvé, en mars 2021, son premier règlement portant sur les conflits d'intérêts des cadres, des professionnels et du personnel travaillant au CISSS. Ce règlement fait suite à un rappel effectué en octobre 2020 par le MSSS aux établissements publics de santé et de services sociaux d'appliquer rigoureusement cette disposition de la loi. Avant cette date, aucune procédure officielle n'était en place pour gérer les risques de conflits d'intérêts, qu'ils soient réels, potentiels ou apparents, entre un employé et un fournisseur, et peu de discussions ont porté sur ce sujet au comité de vérification ou au comité de gouvernance et d'éthique.

113 Pourtant, nous avons observé qu'au moins quatre fournisseurs ayant des liens familiaux ou d'affaires avec des employés du CISSS se sont vu octroyer un contrat de 2018-2019 à 2020-2021. Le comité de vérification et le comité de gouvernance et d'éthique n'ont pas été informés de l'existence de ces liens ni des sommes en cause et des mesures d'atténuation mises en place pour gérer les risques qui en découlent. Il est possible que des administrateurs soient au fait de situations de ce type. Toutefois, elles doivent tout de même être déclarées officiellement pour permettre la mise en place de mesures d'atténuation adéquates.

114 Par exemple, un contrat de 251 900 dollars a été octroyé en 2018 à un fournisseur dont 50 % des actions appartiennent à un employé du CISSS. En l'absence de procédure officielle, ce conflit d'intérêts n'a pas été déclaré. Ce même fournisseur a obtenu un nouveau contrat de 462 000 dollars en juillet 2021. Conformément au nouveau règlement adopté en mars 2021, la situation a cette fois été déclarée par l'employé à son supérieur immédiat au moyen du formulaire prévu à cet effet. Toutefois, le contrat a été octroyé par ce supérieur immédiat, avant même que la direction responsable d'analyser les situations de conflit d'intérêts au CISSS ait donné sa réponse sur la façon de gérer la situation.

115 De plus, la présidente-directrice générale n'a transmis aucune déclaration d'intérêts au comité de gouvernance et d'éthique relativement à trois contrats de gré à gré d'une valeur de 30 000 à 70 000 dollars qui ont été octroyés à un membre de sa famille proche en 2018-2019 et en 2019-2020. Même si deux d'entre eux ont été discutés lors d'une rencontre de ce comité, les discussions ont eu lieu alors que les contrats étaient déjà en vigueur. Par ailleurs, la présidente-directrice générale avait produit une telle déclaration en 2019 lorsqu'un contrat de 5 millions de dollars avait été signé avec une entreprise d'économie sociale en aide à domicile dont la directrice est membre de sa famille proche. Toutefois, la déclaration avait été remise au président du conseil d'administration seulement après la signature du contrat et sans que les autres administrateurs la reçoivent. Soulignons que ce contrat comporte les mêmes conditions et tarifs que les contrats octroyés aux autres entreprises d'économie sociale en aide à domicile de la Gaspésie, et que la présidente-directrice générale n'était pas impliquée dans le processus de négociation. En outre, lors de chacun de ses renouvellements de mandat, la présidente-directrice générale a produit, pour le ministère du Conseil exécutif, une déclaration où elle mentionnait des liens familiaux pouvant occasionner des conflits d'intérêts et devant faire l'objet d'une attention particulière.

De nombreux postes de membres indépendants vacants

116 Les membres indépendants, au nombre de neuf, sont nommés par le ministre de la Santé et des Services sociaux. Ce dernier peut toutefois demander à la présidente-directrice générale de lui proposer des personnes lorsqu'un poste devient vacant au cours du mandat d'un membre.

117 Le CISSS a effectué des démarches pour inciter des personnes à présenter leur candidature comme membre indépendant à la suite de demandes du ministère. Toutefois, comme montré ci-après, plusieurs postes d'administrateurs indépendants prévus dans la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* sont demeurés vacants durant de longues périodes, soit jusqu'à 40 mois consécutifs.

Profil de compétences de l'administrateur¹	Durée de vacance (en mois)²
Compétence en gouvernance ou éthique	11 ³
Compétence en gestion des risques, finance et comptabilité	8
Compétence en ressources immobilières, informationnelles ou humaines	40 ³
Expertise dans les organismes communautaires (vacance 1)	34
Expertise dans les organismes communautaires (vacance 2)	16 ³

1. Chaque profil correspond à un poste.

2. La durée de vacance est calculée à partir de la création du poste (30 septembre 2015) ou à partir du départ de l'administrateur, et jusqu'à la nomination par le ministre de la Santé et des Services sociaux du nouvel administrateur.

3. Ces postes étaient toujours vacants au 31 janvier 2022.

118 Le conseil d'administration a réussi à atteindre le quorum à chacune de ses rencontres. Toutefois, le nombre de postes vacants peut nuire à la compétence collective du conseil et faire en sorte qu'il ne soit plus composé majoritairement de membres indépendants. Il peut également entraîner une charge de travail additionnelle pour les membres indépendants, étant donné que la composition de certains comités exige une majorité de membres indépendants.

119 Les longues périodes de vacance des postes peuvent être dues aux difficultés de recrutement de membres bénévoles. Une part des délais est aussi attribuable au temps requis par le MSSS pour autoriser la nomination des membres indépendants (deux mois). Enfin, les reports par le MSSS, en raison de la pandémie, de la rencontre du comité d'experts responsable de l'analyse des candidatures ainsi que du processus de renouvellement des administrateurs (en 2021) expliquent en partie les postes toujours vacants.

RECOMMANDATIONS

120 Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention du Centre intégré de santé et de services sociaux de la Gaspésie et du ministère de la Santé et des Services sociaux. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

Recommandations au Centre intégré de santé et de services sociaux de la Gaspésie

- 1 Revoir le processus d'embauche des cadres, notamment en précisant les rôles et les responsabilités des acteurs qui prennent part à la vérification des exigences et en faisant en sorte que les dossiers d'embauche soient adéquatement documentés, et ce, afin d'assurer le traitement équitable de tous les candidats.
- 2 Obtenir les résultats des sondages de mobilisation du personnel et des indicateurs clés en ressources humaines, comme le taux de rétention du personnel, pour chacun des réseaux locaux de services, de façon à dresser un portrait précis des problèmes qui leur sont propres, et poursuivre les démarches afin d'établir un climat de travail sain dans l'ensemble de l'organisation.
- 3 Améliorer les pratiques et les contrôles en matière de gestion contractuelle afin de :
 - respecter le cadre réglementaire et légal, notamment à l'égard des autorisations et des motifs justifiant les dérogations à la *Loi sur les contrats des organismes publics* ;
 - effectuer un suivi rigoureux des dépenses prévues aux contrats, entre autres en procédant à des vérifications additionnelles pour certaines.
- 4 Renforcer le contrôle des accès à certains lieux et systèmes d'information afin de protéger adéquatement les renseignements personnels et confidentiels des usagers.
- 5 Réviser les pratiques de gouvernance en place afin d'adopter les bonnes pratiques en la matière et appliquer les règles de régie interne adoptées par le conseil d'administration.

Recommandation au ministère de la Santé et des Services sociaux

- 6 Obtenir de l'information afin de s'assurer que les mesures indiquées dans le plan d'action du CISSS de la Gaspésie sont bien appliquées et qu'elles ont permis de corriger les lacunes et les risques identifiés.

COMMENTAIRES DE L'ENTITÉ AUDITÉE ET DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

L'entité auditée et le ministère de la Santé et des Services sociaux ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'ils ont adhéré à toutes les recommandations.

Commentaires du Centre intégré de santé et de services sociaux de la Gaspésie

« Le CISSS de la Gaspésie a pris connaissance du rapport et reconnaît les améliorations requises dans les différents secteurs identifiés. Notre démarche s'inscrira dans un contexte d'amélioration continue en fonction des recommandations qui nous sont soumises. Ainsi, le CISSS de la Gaspésie adhère aux recommandations présentées. En outre, le CISSS de la Gaspésie a déjà entrepris des démarches visant à apporter des correctifs par la mise en place d'un plan d'action sur la performance administrative. Ce dernier aborde déjà plusieurs des recommandations du présent rapport.

« Le CISSS de la Gaspésie souhaite souligner l'impact de la fusion de 2015, entre autres, sur la complexité liée à l'uniformisation des diverses politiques et procédures ainsi que sur les délais d'implantation requis. Tout ceci a mené à plusieurs des constats présents dans ce rapport. La fusion des 7 établissements de la région de la Gaspésie, déployée dans 47 installations qui découlent de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS), comporte de nombreux défis. Soulignons, entre autres, l'objectif ambitieux de réduction du nombre de cadres dans les organisations qui ont amené le départ d'environ 25 % des gestionnaires au moment de la fusion (40 sur 160). Cette perte d'expertise et de capacité organisationnelle a eu un impact direct en regard du processus de dotation et de gestion contractuelle.

« Le mandat du Vérificateur général du Québec porte pour son dernier tiers sur la période de mars 2020 à mars 2021. À ce moment, la priorité du RSSS était la gestion de la pandémie. Cette situation a amené des choix stratégiques qui ont fait en sorte de prioriser l'offre de service à la clientèle plutôt que la normalisation de certains processus administratifs.

« Malgré le contexte, notamment d'un point de vue administratif, l'établissement a réalisé de belles avancées au cours des dernières années. Nous avons prévu poursuivre l'amélioration de nos processus, et nos priorités sont alignées et cohérentes avec les constats du Vérificateur général du Québec, ce qui nous conforte face à notre priorisation des processus à consolider dans notre organisation.

« En ce qui a trait à la gestion des conflits d'intérêts potentiels, le CISSS de la Gaspésie souhaite souligner le fait qu'étant le plus important employeur de la région, il est fréquent que des membres d'une même famille puissent y travailler. Par ailleurs, le CISSS a mis en place une procédure rigoureuse d'identification des potentiels conflits d'intérêts et finalise les mesures requises pour en faire le suivi.

« En lien avec la disponibilité de l'information relative avec la gestion contractuelle du CISSS de la Gaspésie, le comité de vérification tient à souligner que les demandes d'information et les questionnements formulés ont été répondus avec diligence par l'établissement.

« Il est toutefois à noter que face à certains constats émis dans le rapport, le CISSS de la Gaspésie demeure tributaire de l'actualisation d'orientations du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Spécifiquement, l'application de certaines recommandations en lien avec la gestion contractuelle sera influencée par le déploiement d'un système intégré de gestion des ressources financières et matérielles.

« Bien que certaines des recommandations s'appliqueront spécifiquement au CISSS de la Gaspésie, plusieurs des enjeux en lien avec la gestion contractuelle, la confidentialité des données et les processus d'embauche peuvent être vécus dans d'autres établissements du RSSS qui doivent aussi se conformer aux bonnes pratiques de gestion.

« Le CISSS de la Gaspésie remercie le VGQ d'avoir participé activement à la réflexion sur les bonnes pratiques à implanter en lien avec les constats réalisés. »

Commentaires du ministère de la Santé et des Services sociaux

« Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) accueille favorablement le rapport de la vérificatrice générale du Québec et prend acte de la recommandation qui lui est faite. En ce sens, le MSSS s'engage à prendre les mesures nécessaires pour y répondre. »

RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Objectifs de l'audit et portée des travaux

Rôles et responsabilités de l'entité

Processus d'embauche des cadres

Encadrement en matière de gestion contractuelle

Portrait des lacunes pour chacun des contrats analysés

Composition et fonctionnement du conseil d'administration

Objectifs de l'audit et portée des travaux

Objectifs de l'audit

Le présent rapport de mission d'audit indépendant fait partie du tome de mai 2022 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2021-2022*.

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à la présente mission d'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Objectifs de l'audit	Critères d'évaluation
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance des activités du CISSS.	<ul style="list-style-type: none"> ■ De saines pratiques de gestion sont en place pour permettre au conseil d'administration de remplir adéquatement son rôle de gouvernance. ■ Une information complète, fiable et utile à la prise de décisions est communiquée en temps opportun au conseil d'administration, ce qui lui permet de surveiller de façon appropriée la gestion administrative du CISSS.
S'assurer que les pratiques mises en œuvre par le CISSS lui permettent d'assurer une saine gestion de ses ressources humaines, financières, contractuelles et informationnelles.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le processus d'embauche respecte les directives internes et les orientations gouvernementales, et favorise un traitement équitable. ■ Les politiques et les directives en matière de gestion des ressources humaines sont appliquées de manière à favoriser le maintien d'un milieu de travail respectueux pour tous les employés. ■ Les dépenses effectuées sont justifiées et conformes aux règles applicables. ■ Les contrats et les ententes signés respectent les directives internes et les règles en vigueur. ■ Les pratiques de gestion de la sécurité des données personnelles respectent les règles en vigueur.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCMC 3001).

De plus, le Vérificateur général applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1. Ainsi, il maintient un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, le Vérificateur général s'est conformé aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie prévues dans son code de déontologie.

Portée des travaux

Le présent rapport a été achevé le 30 mars 2022.

Nos travaux ont porté essentiellement sur les mécanismes de gouvernance du CISSS de la Gaspésie, le processus d'embauche, les actions liées au maintien d'un milieu de travail respectueux, la gestion des contrats ainsi que la sécurité des renseignements personnels. Nos travaux d'audit ne visaient pas à confirmer la véracité des divulgations faites à l'égard du CISSS de la Gaspésie. Toutefois, elles ont été considérées pour orienter les travaux.

Lors de notre audit, nous avons réalisé des entrevues auprès de gestionnaires, de membres du personnel ainsi que de membres du conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie qui étaient en poste au cours de la période visée par nos travaux. De plus, nous avons analysé divers documents et données provenant des systèmes d'information du CISSS de la Gaspésie. D'autres sources ont également été consultées, ce qui nous a entre autres permis de comparer les pratiques de gestion du CISSS de la Gaspésie avec de bonnes pratiques reconnues ou avec celles d'autres CISSS ou CIUSSS.

Nous avons analysé les processus d'embauche pour pourvoir 48 postes de cadres intermédiaires et supérieurs ainsi que 32 postes d'employés syndiqués (professionnels, techniciens, préposés, ouvriers ou autres) menés du 1^{er} avril 2018 au 31 décembre 2021.

Nous avons également analysé 35 contrats de services octroyés à 24 fournisseurs différents du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2021. Nos travaux ont porté sur les contrats de services, ce qui exclut les contrats d'approvisionnement ou de travaux de construction.

Étant donné que nous avons effectué un échantillonnage des dossiers par choix raisonné, les résultats de notre audit ne peuvent être extrapolés.

Nos travaux se sont déroulés principalement de septembre 2021 à janvier 2022. Ils portent sur les exercices 2018-2019 à 2020-2021. Toutefois, certains de nos travaux peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Notons que nous n'avons pas réalisé de travaux sur toutes les mesures prévues au plan d'action que le MSSS a demandé, au printemps 2021, au CISSS de la Gaspésie.

Rôles et responsabilités de l'entité

Afin de remplir sa mission, le CISSS de la Gaspésie a notamment les responsabilités suivantes :

- gérer ses ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles en respectant la réglementation en vigueur et en adoptant de bonnes pratiques de gestion ;
- planifier et coordonner les services à offrir à la population qu'il dessert selon les orientations ministérielles, les besoins de la population et les réalités territoriales ;
- établir les corridors de services régionaux ou interrégionaux requis et conclure des ententes avec les établissements et les autres partenaires de son réseau territorial de services pour répondre aux besoins de la population de son territoire ;
- assurer le développement et le bon fonctionnement des RLS de son territoire.

Le CISSS étant sous la gouverne d'un conseil d'administration, la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* et la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* prévoient les responsabilités qui incombent au conseil d'administration du CISSS, notamment les suivantes :

- administrer les affaires du CISSS et en exercer tous les pouvoirs ;
- organiser les services dans le respect des orientations nationales ;
- répartir équitablement, dans le respect des enveloppes allouées par programme-service, les ressources humaines, matérielles et financières mises à sa disposition, en tenant compte des particularités de la population qu'il dessert, et s'assurer de leur utilisation économique et efficiente ;
- adopter le plan stratégique et le rapport annuel de gestion ;
- approuver l'entente de gestion et d'imputabilité ;
- approuver les états financiers ;
- s'assurer de la participation, de la motivation, de la valorisation, du maintien des compétences et du développement des ressources humaines ;
- s'assurer du suivi de la performance et de la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus ;
- nommer les hors-cadre et les cadres supérieurs.

Afin de permettre au conseil d'administration d'exercer ses responsabilités, le président-directeur général doit notamment :

- veiller à l'exécution des décisions du conseil d'administration ;
- s'assurer que soit transmise au conseil d'administration toute l'information qu'il requiert ou qui lui est nécessaire pour assumer ses responsabilités.

Pour sa part, le MSSS a notamment la responsabilité de déterminer les orientations en matière de santé et de bien-être et de veiller à leur application. Il a également la responsabilité de répartir équitablement les ressources humaines, matérielles et financières entre les régions et de voir au contrôle de leur utilisation.

Processus d'embauche des cadres

La politique de gestion de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation interne et externe du CISSS de la Gaspésie, adoptée par le conseil d'administration en novembre 2017, précise notamment les étapes du processus et les personnes impliquées dans l'embauche de personnel.

Le conseil d'administration a adopté, en mai 2021, une nouvelle version de ce processus pour l'embauche des cadres. Cette nouvelle version vient notamment préciser la constitution du comité de sélection.

Les principales étapes du processus sont résumées ci-après.

Principales étapes ¹	Résumé
Définition des exigences du poste et des habiletés recherchées	La Direction des ressources humaines, en collaboration avec le supérieur immédiat, élabore ou met à jour un profil des qualifications recherchées pour le poste à pourvoir.
Affichage du poste	Le CISSS procède simultanément à l'affichage à l'interne et à l'externe du CISSS d'un poste de cadre permanent pendant 14 jours.
Analyse des candidatures	De façon générale, à la suite de la réception des candidatures, la Direction des ressources humaines analyse celles-ci selon les critères établis dans l'appel de candidatures, notamment en ce qui a trait à la formation et à l'expérience.
Formation d'un comité de sélection	Un comité de sélection d'un minimum de deux membres ² , dont un représentant de la Direction des ressources humaines et le supérieur immédiat, est constitué afin de procéder aux entrevues de sélection. Lorsqu'il s'agit d'un poste de cadre supérieur, un membre du conseil d'administration fait partie du comité de sélection. Le comité de sélection sélectionne les candidats qui seront convoqués en entrevue.
Évaluation des candidats ³	Toute personne doit obligatoirement être rencontrée en entrevue avant d'être embauchée. Le comité de sélection effectue une entrevue pour déterminer si les candidats remplissent les exigences et possèdent les compétences attendues pour exercer les rôles et les responsabilités du poste à pourvoir. Cette évaluation est faite à l'aide d'une grille d'entrevue.
Recommandation d'un candidat	Le comité de sélection recommande un candidat. Le supérieur immédiat, avec son supérieur, prend la décision finale à la lumière des résultats du processus d'embauche.
Nomination	La Direction des ressources humaines prépare la lettre d'embauche qui est transmise au candidat retenu. La nomination doit être effectuée par le conseil d'administration lorsqu'il s'agit d'un poste d'encadrement supérieur.

1. Le même processus est utilisé lorsque le poste vacant constitue une promotion pour les candidats.

2. Depuis le 28 mai 2021, le comité de sélection doit être composé de trois membres au minimum.

3. Le CISSS n'utilise que les entrevues pour évaluer les candidats voulant accéder à un poste de cadre.

Encadrement en matière de gestion contractuelle

Loi sur les contrats des organismes publics

La *Loi sur les contrats des organismes publics* a pour objectif de déterminer les conditions applicables en matière de contrats publics qu'un organisme public peut conclure avec un contractant. Cette loi vise entre autres à promouvoir la transparence du processus contractuel, le traitement intègre et équitable des concurrents, la possibilité pour les concurrents qualifiés de participer aux appels d'offres ainsi que la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et sur la bonne utilisation des fonds publics.

En vertu de cette loi, un organisme public doit recourir à l'appel d'offres public pour conclure un contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil prévu dans les accords intergouvernementaux applicables. Pour le réseau de la santé et des services sociaux, ce seuil était établi à 101 100 dollars au 1^{er} janvier 2018. L'appel d'offres public s'effectue au moyen d'un avis diffusé dans le SEAO.

Pour leur part, les contrats comportant une dépense inférieure au seuil d'appel d'offres public doivent être adjudgés ou attribués dans le respect des principes de la loi. Ainsi, l'organisme public doit notamment évaluer la possibilité de procéder par appel d'offres public ou sur invitation, d'effectuer une rotation parmi les contractants et de mettre en place des dispositions de contrôle relatives au montant de tout contrat et de toute dépense supplémentaire qui s'y rattache, plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'un contrat conclu de gré à gré.

La loi prévoit toutefois des situations lors desquelles un contrat peut être conclu de gré à gré. De plus, des règlements prévoient des situations qui requièrent une autorisation du dirigeant de l'organisme public. Les principales situations sont résumées ci-après.

Disposition	Résumé
LCOP, art. 13 (1)	Un contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public peut être conclu de gré à gré lorsqu'en raison d'une situation d'urgence, la sécurité des personnes ou des biens est en cause.
LCOP, art. 13 (2) ¹	Un contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public peut être conclu de gré à gré lorsqu'un seul contractant est possible en raison d'une garantie, d'un droit de propriété ou d'un droit exclusif, tels un droit d'auteur ou un droit fondé sur une licence exclusive ou un brevet.
LCOP, art. 13 (3) ¹	Un contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public peut être conclu de gré à gré en raison d'une question de nature confidentielle ou protégée.
LCOP, art. 13 (4) ^{1,2}	Un contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public peut être conclu de gré à gré, car l'organisme public estime qu'il lui sera possible de démontrer qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public.

LCOP Loi sur les contrats des organismes publics

1. L'autorisation préalable du dirigeant de l'organisme est requise.
2. Depuis mai 2019, un organisme public doit publier dans le SEAO un avis d'intention avant de conclure un contrat de gré à gré en vertu de cette disposition. Cet avis permet à toute entreprise de manifester son intérêt à réaliser le contrat.

Disposition	Résumé
LCOP, art. 17	L'autorisation préalable du dirigeant est requise pour toute modification qui occasionne une dépense supplémentaire supérieure à 10 % du montant initial d'un contrat comportant une dépense égale ou supérieur au seuil d'appel d'offres public.
RCS, art. 35	Les contrats de services juridiques peuvent être conclus de gré à gré.
RCS, art. 46, al. 1	L'autorisation préalable du dirigeant est requise pour tout contrat de services de nature répétitive dont la durée prévue, incluant tout renouvellement, est supérieure à trois ans ou, dans certains cas, à cinq ans. Dans le cadre d'un contrat à exécution sur demande, le dirigeant de l'organisme ne peut toutefois autoriser un contrat dont la durée prévue, incluant tout renouvellement, est supérieure à cinq ans.
RCS, art. 46, al. 2	L'autorisation préalable du dirigeant est requise pour un contrat de services comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public adjugé au seul prestataire de services ayant présenté une soumission conforme ou acceptable.

LCOP Loi sur les contrats des organismes publics

RCS Règlement sur certains contrats de services des organismes publics

Soulignons qu'en mars 2020, le gouvernement a déclaré l'état d'urgence sanitaire et a décrété que les établissements de santé et de services sociaux pouvaient, dans le but de protéger la santé de la population, conclure sans délai et sans formalité les contrats qu'ils jugeaient nécessaires, notamment pour acquérir des fournitures, des équipements, des médicaments ou pour procéder à des travaux de construction.

Enfin, le Règlement sur certains contrats de services des organismes publics précise les modalités de publication des renseignements dans le SEA0. En effet, suivant la conclusion de tout contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 25 000 dollars, un organisme public est tenu d'y publier les renseignements décrivant le contrat, notamment le nom du prestataire de services, la nature des services, le montant du contrat et, s'il s'agit d'un contrat conclu de gré à gré dont la valeur est égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public, la disposition de la loi ou du règlement en vertu de laquelle le contrat a été attribué. De plus, toute dépense supplémentaire découlant d'une modification supérieure à 10 % du montant initial d'un contrat de même que le montant total payé doivent être publiés dans le SEA0.

Règlement sur la régie interne du conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie

Le conseil d'administration a prévu, dans son règlement sur la régie interne adopté en 2016, les dispositions minimales à appliquer par le CISSS de la Gaspésie. À cet effet, le règlement prévoit notamment qu'aucun acte, document ou écrit ne doit engager un établissement s'il n'est pas signé par le président du conseil d'administration, le président-directeur général ou, dans la mesure où le conseil d'administration le détermine par règlement, par un membre du personnel de cet établissement. Cette disposition provient de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*.

Le règlement prévoit également que le président-directeur général et le directeur des ressources financières doivent respectivement signer tout acte, document ou écrit dont l'engagement financier est supérieur à 4 millions de dollars et à 1 million de dollars.

Politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS de la Gaspésie

La politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS de la Gaspésie, adoptée par le conseil d'administration en avril 2016 puis révisée en juin 2018, détermine les niveaux d'autorisation à respecter pour entreprendre une procédure de sollicitation. Elle présente également les lignes internes de conduite en matière de gestion des contrats du CISSS de la Gaspésie, qui concernent entre autres les modes de sollicitation à utiliser pour les contrats comportant une dépense inférieure au seuil d'appel d'offres public.

Selon cette politique, le président du conseil d'administration doit autoriser la démarche pour octroyer les contrats de services dont la valeur est égale ou supérieure à 500 000 dollars, alors que la présidente-directrice générale doit l'autoriser pour les contrats dont la valeur est égale ou supérieure à 25 000 dollars pour les services professionnels et à 100 000 dollars pour les services de nature technique.

De plus, la politique précise que l'appel d'offres sur invitation doit être utilisé pour les contrats de 25 000 dollars à 100 000 dollars. Au-delà de 100 000 dollars, l'appel d'offres public doit être utilisé. L'autorisation de la présidente-directrice générale est requise lorsque le mode de sollicitation utilisé n'est pas conforme à la politique.

Portrait des lacunes pour chacun des contrats analysés

Contrat	Valeur du contrat (incluant les options s'il y a lieu) (\$)	Durée (incluant les options s'il y a lieu)	Mode de sollicitation		Autorisation		Signature	SEAO
			Politique (de 25 000 \$ à 100 000 \$)	LCOP (101 100 \$ et plus) ¹ ou décret d'urgence sanitaire	Politique ²	LCOP	Contrat absent, signature non conforme ou tardive	Publication non conforme
			Justification de la dérogation absente, insuffisante ou discutable	Justification de la dérogation absente, insuffisante ou discutable	Autorisation absente ou tardive	Autorisation absente ou tardive		
1	6 500 000	1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2023			✓	✓ ⁵	✓	✓ ⁹
2	6 000 000	1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2023			✓	✓ ⁵	✓	✓ ⁹
3	6 000 000	1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2023			✓	✓ ⁵	✓	✓ ⁹
4	5 000 000	1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2023			✓	✓ ⁵	✓	✓ ⁹
5	1 800 000	1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2023			✓	✓ ⁵	✓	✓ ⁹
6	5 000 000	8 sept. 2020 au 7 sept. 2030		S. O.	✓		✓	✓ ⁹
7	630 000	1 ^{er} avril 2018 au 31 mars 2021		✓ ⁴	✓	✓ ⁴	✓	✓ ¹⁰
8	930 000	1 ^{er} avril 2021 au 31 mars 2024		✓ ⁴	✓	✓ ⁴	✓	✓ ⁹
9	291 000	1 ^{er} avril 2020 au 31 mars 2023		✓ ⁴		✓ ⁴	✓	
10	1 100 000	1 ^{er} avril 2015 au 31 mars 2019		S. O.	✓	S. O.	✓	✓ ^{9, 11}
11	400 000	1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2022		S. O.		S. O.	✓	✓ ⁹
12	432 400	1 ^{er} avril 2021 au 31 mars 2026		S. O.		S. O.	✓ ⁸	✓ ⁹
13	90 000	1 ^{er} avril 2021 au 31 mars 2024	✓					
14	300 000	1 ^{er} avril 2018 au 31 mars 2019		✓ ⁵		✓ ⁵	✓	✓ ^{9, 11}
15	200 000	1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2020		✓ ⁵				✓ ⁹
16	300 000	1 ^{er} avril 2020 au 31 mars 2021		✓ ⁶			✓	✓ ⁹
17	364 500	5 avril 2018 au 4 avril 2027		✓				✓ ^{9, 11}
18	56 002	24 mars 2021 au 23 mars 2030						

LCOP Loi sur les contrats des organismes publics

- Le seuil d'appel d'offres public était de 101 100 dollars entre le 1^{er} janvier 2018 et le 31 décembre 2019. Il a été révisé à 105 700 dollars pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2021.
- Il s'agit du non-respect des niveaux pour autoriser la démarche d'octroi de contrats de services prévus dans la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS.
- Le montant du contrat précédent était de 241 500 dollars pour la période du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2020.
- Une autorisation est requise pour la conclusion d'un contrat de gré à gré en vertu de la disposition 13 (2) de la loi (un seul contractant possible en raison d'une garantie, d'un droit de propriété ou d'un droit exclusif).
- Une autorisation est requise pour la conclusion d'un contrat de gré à gré en vertu de la disposition 13 (4) de la loi (il est possible de démontrer qu'un appel d'offres public ne servirait pas l'intérêt public).

■ Absence de justification ou d'autorisation ■ Absence de l'autorisation du président du conseil d'administration ■ Absence de contrat

- Il y a eu recours au décret d'urgence sanitaire, qui permet aux établissements de santé et de services sociaux de conclure des contrats sans délai et sans formalité pour protéger la santé de la population.
- Une autorisation est requise, en vertu de l'article 46, al. 2 du Règlement sur certains contrats de services, pour la conclusion d'un contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public avec le seul prestataire de services qui a présenté une soumission conforme ou acceptable.
- Le contrat n'a pas été signé par le niveau d'autorité approprié.
- Des renseignements sont inexacts ou incomplets.
- Des renseignements n'ont pas été publiés dans le SEAO.
- Des renseignements n'ont pas été publiés en temps opportun.

Contrat	Valeur du contrat (incluant les options s'il y a lieu) (\$)	Durée (incluant les options s'il y a lieu)	Mode de sollicitation		Autorisation		Signature	SEAO
			Politique (de 25 000 \$ à 100 000 \$)	LCOP (101 100 \$ et plus) ¹ ou décret d'urgence sanitaire	Politique ²	LCOP	Contrat absent, signature non conforme ou tardive	Publication non conforme
			Justification de la dérogation absente, insuffisante ou discutable	Justification de la dérogation absente, insuffisante ou discutable	Autorisation absente ou tardive	Autorisation absente ou tardive		
19	343 984	21 févr. 2020 au 20 févr. 2023		✓			✓	✓ ¹⁰
20	251 900	12 juill. 2018 au 31 mai 2021		s. o.		✓ ⁷		
21	298 116	4 déc. 2020 au 3 juin 2021				s. o.		✓ ⁹
22	150 000	20 nov. 2020 au 18 déc. 2020				s. o.	✓	✓ ^{9,11}
23	100 000	20 nov. 2020 au 30 mars 2021			s. o.		✓	✓ ^{9,11}
24	85 000 ³	1 ^{er} avril 2020 au 31 mars 2021		✓ ⁶			✓	✓ ⁹
25	85 000	1 ^{er} juin 2018 au 15 avril 2019	✓		✓			✓ ^{9,11}
26	50 000	23 nov. 2018 au 31 mars 2019	✓		✓		✓	✓ ⁹
27	50 000	23 nov. 2018 au 31 mars 2019	✓		✓			✓ ^{9,11}
28	70 000	1 ^{er} janv. 2019 au 31 déc. 2019	✓		✓			✓ ^{9,11}
29	48 000	3 avril 2018 au 31 déc. 2018	✓		✓		✓	✓ ^{9,11}
30	30 000	1 ^{er} mars 2018 au 31 déc. 2018	✓		✓		✓	✓ ^{9,11}
31	50 000	1 ^{er} janv. 2019 au 31 déc. 2019	✓		✓			✓ ^{9,11}
32	30 000	1 ^{er} mars 2018 au 31 déc. 2018	✓		✓		✓	✓ ^{9,11}
33	70 000	1 ^{er} janv. 2019 au 31 déc. 2019	✓		✓			✓ ^{9,11}
34	26 234	9 mai 2018 au 31 déc. 2018	✓		✓		✓ ⁸	✓ ¹⁰
35	35 000	18 mars 2019 au 21 juin 2019						✓ ⁹

LCOP Loi sur les contrats des organismes publics

- Le seuil d'appel d'offres public était de 101 100 dollars entre le 1^{er} janvier 2018 et le 31 décembre 2019. Il a été révisé à 105 700 dollars pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2021.
- Il s'agit du non-respect des niveaux pour autoriser la démarche d'octroi de contrats de services prévus dans la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle du CISSS.
- Le montant du contrat précédent était de 241 500 dollars pour la période du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2020.
- Une autorisation est requise pour la conclusion d'un contrat de gré à gré en vertu de la disposition 13 (2) de la loi (un seul contractant possible en raison d'une garantie, d'un droit de propriété ou d'un droit exclusif).
- Une autorisation est requise pour la conclusion d'un contrat de gré à gré en vertu de la disposition 13 (4) de la loi (il est possible de démontrer qu'un appel d'offres public ne servirait pas l'intérêt public).

■ Absence de justification ou d'autorisation ■ Absence de l'autorisation du président du conseil d'administration ■ Absence de contrat

- Il y a eu recours au décret d'urgence sanitaire, qui permet aux établissements de santé et de services sociaux de conclure des contrats sans délai et sans formalité pour protéger la santé de la population.
- Une autorisation est requise, en vertu de l'article 46, al. 2 du Règlement sur certains contrats de services, pour la conclusion d'un contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public avec le seul prestataire de services qui a présenté une soumission conforme ou acceptable.
- Le contrat n'a pas été signé par le niveau d'autorité approprié.
- Des renseignements sont inexacts ou incomplets.
- Des renseignements n'ont pas été publiés dans le SEAO.
- Des renseignements n'ont pas été publiés en temps opportun.

Composition et fonctionnement du conseil d'administration

Composition

Selon la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, le conseil d'administration est constitué de 17 membres, soit :

- le président-directeur général de l'établissement, nommé par le gouvernement ;
- une personne représentant le milieu de l'enseignement, nommée par le ministre de la Santé et des Services sociaux ;
- Neuf personnes indépendantes, également nommées par le ministre, soit une pour chacun des profils de compétence, d'expertise ou d'expérience suivants :
 - compétence en gouvernance ou éthique,
 - compétence en gestion des risques, finance et comptabilité,
 - compétence en ressources immobilières, informationnelles ou humaines,
 - compétence en vérification, performance ou gestion de la qualité,
 - expertise dans les organismes communautaires,
 - expertise en protection de la jeunesse,
 - expertise en réadaptation,
 - expertise en santé mentale,
 - expérience vécue à titre d'utilisateur des services sociaux ;
- Six personnes désignées par et parmi les membres des conseils et des comités suivants :
 - Département régional de médecine générale,
 - Conseils des médecins, dentistes et pharmaciens,
 - Comité régional sur les services pharmaceutiques,
 - Conseil des infirmières et infirmiers,
 - Conseil multidisciplinaire,
 - Comité des usagers.

Le président du conseil d'administration est désigné par le ministre parmi les membres indépendants du conseil.

Fonctionnement

Selon la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, les séances d'un conseil d'administration sont publiques. Les procès-verbaux de ces séances ainsi que les documents déposés lors de celles-ci ont un caractère public. Le conseil d'administration doit tenir, lors de chaque séance, une période de questions pour le public.

À noter que les membres du conseil d'administration peuvent, en cas d'urgence et si tous sont d'accord, participer à une séance spéciale du conseil. Les décisions prises lors de cette séance doivent être déposées à la séance publique subséquente.

De plus, le conseil d'administration doit tenir, au moins une fois par année, une séance publique d'information à laquelle la population est invitée à participer. Les membres du conseil d'administration doivent alors présenter à la population les renseignements contenus dans le rapport d'activités et le rapport financier annuel de l'établissement.

Par ailleurs, le conseil d'administration peut tenir des séances privées, nommées « les plénières », avant les séances du conseil d'administration. Elles permettent aux administrateurs de se rencontrer entre eux, sans la présence du public. Toutefois, aucune décision ne peut être prise en dehors des rencontres officielles du conseil d'administration.

Pour l'appuyer dans son rôle de gouvernance, le conseil d'administration doit mettre en place des comités lui permettant d'avoir une connaissance plus approfondie des dossiers complexes et exigeants. Ces comités lui font des recommandations pour faciliter la prise de décisions éclairées. Selon la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, le conseil doit mettre en place trois comités, soit un comité de gouvernance et d'éthique, un comité de vigilance et de la qualité et un comité de vérification. Bien que non obligatoire, un comité des ressources humaines a également été créé en 2016 par le conseil d'administration du CISSS de la Gaspésie. Les séances de ces comités ne sont pas publiques.

La composition ainsi que les principaux rôles et responsabilités de ces comités sont présentés ci-après.

	Composition	Rôles et responsabilités
Comité de gouvernance et d'éthique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il est composé d'au minimum cinq membres, dont la majorité sont indépendants. ■ Il doit être présidé par un membre indépendant. ■ Le président-directeur général en est membre d'office. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définir des règles de gouvernance pour la conduite des affaires de l'établissement ■ Élaborer un code d'éthique et de déontologie des administrateurs ■ Définir des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, lesquels sont approuvés par le conseil d'administration ■ Préparer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration ■ Procéder à l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration selon les critères approuvés par ce dernier ■ Recevoir le rapport annuel des déclarations des situations représentant des conflits d'intérêts
Comité de vérification	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il est composé d'au minimum cinq membres, dont la majorité sont indépendants. ■ Il doit être présidé par un membre indépendant. ■ Au moins un de ses membres doit avoir une compétence en comptabilité ou en finance. ■ Ses membres ne doivent pas être à l'emploi de l'établissement ou y exercer leur profession. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'assurer de la mise en place d'un plan visant une utilisation optimale des ressources de l'établissement et procéder à son suivi ■ S'assurer de la mise en place et de l'application d'un processus de gestion des risques pour la conduite des affaires de l'établissement ■ Réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de l'établissement qui est portée à sa connaissance ■ Examiner les états financiers avec le vérificateur nommé par le conseil d'administration ■ Recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers ■ Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s'assurer qu'ils sont efficaces et adéquats ■ Formuler des avis au conseil d'administration sur le contrôle interne de l'établissement et, s'il y a lieu, sur le travail des vérificateurs externes ■ Recevoir le rapport annuel des déclarations des situations représentant des conflits d'intérêts

	Composition	Rôles et responsabilités
Comité de vigilance et de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il est composé de cinq membres, dont le président-directeur général et le commissaire aux plaintes et à la qualité des services. ■ Les trois autres personnes qui composent ce comité sont choisies par le conseil d'administration parmi ses membres qui ne travaillent pas pour l'établissement ou n'exercent pas leur profession dans l'une des installations de l'établissement. ■ L'une des trois personnes choisies par le conseil d'administration doit être la personne désignée par le comité des usagers du centre intégré pour siéger au conseil d'administration. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recevoir et analyser les rapports et les recommandations transmis au conseil d'administration et portant sur la pertinence, la qualité, la sécurité ou l'efficacité des services rendus, le respect des droits des usagers ou le traitement de leurs plaintes ■ Favoriser la collaboration et la concertation avec les autres instances mises en place au sein de l'établissement pour exercer cette responsabilité et assurer le suivi de leurs recommandations ■ Établir les liens systémiques entre ces rapports et recommandations et en tirer les conclusions nécessaires afin de pouvoir formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration ■ Faire des recommandations au conseil d'administration sur les suites qui devraient être données à ces rapports ou recommandations dans l'objectif d'améliorer la qualité des services offerts aux usagers ■ Assurer le suivi de l'application des recommandations qu'il a faites au conseil d'administration ■ Veiller à ce que le commissaire aux plaintes et à la qualité des services dispose des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour assumer ses responsabilités de façon efficace et efficiente
Comité des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il est composé d'au minimum cinq membres, dont la majorité sont indépendants. ■ Il doit être présidé par un membre indépendant. ■ Au moins un de ses membres doit avoir une compétence en comptabilité ou en finance. ■ Ses membres ne doivent pas être à l'emploi de l'établissement ou y exercer leur profession. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recevoir et analyser les études et les rapports concernant l'état des relations de travail, le climat de travail, la présence au travail, le développement des compétences et la planification des ressources humaines ■ Implanter et suivre des politiques et des plans (ex. : développement, relève) ■ Aligner les équipes assignées à la réalisation des plans et l'atteinte des objectifs ■ Être le gardien du respect et de la conformité en matière des ressources humaines