



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014

Vérification de l'optimisation des ressources
Automne 2013

CHAPITRE

3

**Centre hospitalier
de l'Université de Montréal:
gestion administrative
et gouvernance**

Faits saillants

Objectif des travaux

Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) offre annuellement des soins et des services à un demi-million de patients. En 2012-2013, ses revenus se sont élevés à près de 894 millions de dollars.

Nos travaux visaient à nous assurer que le CHUM respecte les lois et la réglementation et applique les saines pratiques de gestion à l'égard de :

- la nomination et la rémunération du personnel d'encadrement ;
- les frais engagés par certains dirigeants ;
- l'attribution des contrats de services professionnels ;
- la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette.*

Nous avons également pris en compte la recommandation formulée par la Commission de la santé et des services sociaux en juin 2013.

Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant la gestion administrative et la gouvernance du CHUM.

Le processus d'embauche du directeur général a respecté la réglementation et les saines pratiques de gestion.

Depuis avril 2010, le CHUM a versé à l'actuel directeur général, M. Paire, une rémunération supérieure de près de 70 000 dollars à la somme maximale autorisée. Le plafond salarial autorisé par le Conseil du trésor n'a pas été respecté pendant deux ans. De plus, une prime de rendement lui a été versée, alors que la loi le prohibe depuis le 1^{er} avril 2010.

Le conseil d'administration (CA) du CHUM n'aurait pas dû autoriser son directeur général à recevoir une rémunération de l'Université de Montréal, alors qu'une décision du Conseil du trésor l'interdisait. L'Université a versé pendant deux ans à M. Paire une rémunération annuelle de 80 000 dollars, conditionnellement à sa nomination au poste de directeur général du CHUM.

Plus de la moitié des postes de hors-cadres et de cadres supérieurs pourvus depuis janvier 2010 n'ont pas été affichés à l'interne et plusieurs n'ont pas fait l'objet de concours. Toutefois, le CHUM a procédé à l'affichage et à la tenue de concours pour la quasi-totalité des postes de cadres intermédiaires.

Plusieurs déficiences ont été constatées à l'égard de la rémunération des cadres, dont le non-respect de la classe salariale attribuée par le ministère, l'attribution systématique du maximum de la classe salariale et le versement de sommes non conformes. De janvier 2010 à mars 2013, les sommes versées en trop se sont élevées à plus de 750 000 dollars. Par ailleurs, un cadre a accepté, avec l'approbation du CHUM, une rémunération de la Fondation du CHUM, alors que la loi l'interdit.

Le CHUM n'a pas respecté la réglementation et les saines pratiques de gestion à l'égard des frais engagés par certains dirigeants. Plusieurs frais de repas ont été remboursés sans pièces justificatives suffisantes. De plus, les sommes réclamées sont souvent supérieures à ce qui est permis, et ce, de façon significative.

Les contrats de services professionnels de la majorité des fournisseurs sélectionnés (65%) ont été attribués de gré à gré. Toutefois, ils auraient dû faire l'objet d'un appel d'offres public ou d'un appel d'offres sur invitation.

Le CA du CHUM ne reçoit pas suffisamment d'information pour assumer ses responsabilités en matière de gouvernance.

Recommendations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention du CHUM. Celles-ci sont présentées intégralement ci-dessous.

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, dont nous reproduisons des extraits dans la section Commentaires de l'entité vérifiée.

Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Toutefois, certains commentaires ont suscité une réaction de notre part, qui figure à la suite de ces commentaires.

Recommandations au Centre hospitalier de l'Université de Montréal

- 1 S'assurer que la réglementation et les bonnes pratiques en matière de nomination du personnel d'encadrement sont mises en œuvre, notamment la validation de la classification des postes par le ministère, l'affichage des postes, la tenue de concours et l'autorisation du conseil d'administration.**
- 2 S'assurer que la rémunération du directeur général et celle du personnel d'encadrement sont conformes à la réglementation et que la classe salariale et le niveau de rémunération qui leur sont attribués sont justifiés, en fonction notamment de leur expérience, de leur scolarité et de leurs compétences.**
- 3 Évaluer si les sommes versées en trop au directeur général et à certains autres cadres à titre de rémunération doivent être remboursées par ces derniers.**
- 4 S'assurer que des pièces justificatives appropriées appuient les déplacements effectués à l'extérieur du Québec et que ceux-ci sont préalablement autorisés de façon formelle.**
- 5 S'assurer que les dépenses engagées par le directeur général et les cadres pour les frais de transport, d'hébergement et de repas sont appuyées par des pièces justificatives suffisantes, qu'elles sont raisonnables et qu'elles respectent la réglementation et les saines pratiques de gestion.**
- 6 Préciser les règles internes relatives aux frais engagés par le personnel d'encadrement, établir celles ayant trait aux frais de déplacement à l'extérieur du Québec et faire un suivi régulier de ces dépenses, en collaboration avec le conseil d'administration.**
- 7 Veiller à ce que les contrats de services professionnels soient attribués conformément aux règles, notamment quant au mode de sollicitation et à la reddition de comptes.**
- 8 Faire participer la direction responsable de l'approvisionnement au processus d'attribution de tous les contrats de services professionnels.**
- 9 S'assurer que le fait de pourvoir les postes d'encadrement par l'attribution de contrats de services professionnels est exceptionnel et que le conseil d'administration en est informé.**
- 10 S'assurer que le conseil d'administration reçoit une information suffisante et en temps opportun afin qu'il puisse exercer son rôle quant aux décisions stratégiques et aux contrôles internes requis.**

Recommandations au conseil d'administration du Centre

- 11 Revoir ses politiques en matière de gouvernance afin de jouer davantage le rôle qui lui incombe, notamment en s'assurant que les contrôles en place sont suffisants pour garantir le respect de la réglementation et une bonne utilisation des fonds publics.**
- 12 Statuer sur l'information de gestion qu'il doit obtenir, notamment en précisant le type d'information voulue, la fréquence de réception souhaitée et l'échéancier.**

Table des matières

1 Mise en contexte	6
2 Résultats de la vérification	8
2.1 Nomination et rémunération des cadres	8
Directeur général	
Hors-cadres, cadres supérieurs et cadres intermédiaires	
Recommandations	
2.2 Frais engagés par certains dirigeants	21
Frais de déplacement à l'extérieur du Québec	
Frais d'hébergement	
Frais de repas	
Recommandations	
2.3 Attribution des contrats de services professionnels	25
Mode de sollicitation	
Fractionnement de contrats	
Emplois pourvus par contrats de services professionnels	
Reddition de comptes	
Direction responsable de l'approvisionnement	
Recommandations	
2.4 Gouvernance	30
Conseil d'administration	
Respect de la loi visant notamment le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014	
Recommandations	
Commentaires de l'entité vérifiée	34
Annexe et sigles	39

Équipe

Carole Bédard
Directrice de vérification
Claudia Gheorghe
Sylvie Lessard
Jacques Robert

1 Mise en contexte

1 Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) a été créé en 1996 à la suite de la fusion de l'Hôtel-Dieu, de l'Hôpital Notre-Dame et de l'Hôpital Saint-Luc. Ce centre hospitalier universitaire (CHU) offre des services généraux, spécialisés et surspécialisés à une clientèle adulte. Ses services comprennent également l'enseignement, la recherche, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé ainsi que la promotion de la santé.

2 Le CHUM offre annuellement des soins et des services à un demi-million de patients. Plus de 12000 personnes y travaillent directement ou indirectement, soit environ 900 médecins, 4300 infirmières, infirmières auxiliaires et préposés aux bénéficiaires ainsi que 350 gestionnaires. En outre, plus de 800 professeurs et chercheurs de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal travaillent dans l'établissement, sans compter les nombreux étudiants stagiaires.

3 En 2012-2013, les revenus du CHUM, qui proviennent principalement du gouvernement, se sont élevés à près de 894 millions de dollars. La Fondation du CHUM contribue également au soutien financier de l'établissement. Elle a d'ailleurs versé en 2012-2013 près de 9 millions de dollars. Cette somme a entre autres servi à l'acquisition d'équipements et au soutien d'activités relatives aux soins, à l'enseignement et à la recherche.

4 Des ententes de partenariat ont été conclues pour la conception, la construction, le financement et l'entretien des futures installations du CHUM et de son centre de recherche au centre-ville de Montréal. Ces ententes s'élèvent respectivement à 2 milliards et à 0,5 milliard de dollars. Le Centre de recherche du CHUM a ouvert ses portes en octobre 2013. Quant au nouveau CHUM, il est prévu qu'il accueillera ses premiers patients en 2016.

Rôles et responsabilités

5 La présente vérification a été effectuée auprès du CHUM. Voici, tels que définis dans la LSSSS, les rôles et responsabilités du conseil d'administration (CA) et du directeur général du CHUM, en lien avec notre vérification.

Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none">■ Établir les priorités et les orientations et voir à leur respect, et ce, en conformité avec les orientations ministérielles et régionales■ S'assurer de l'utilisation économique et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières■ Nommer le directeur général, les cadres supérieurs, les médecins, les dentistes et les pharmaciens ainsi que le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services■ Présenter à la population les renseignements prescrits relativement au rapport d'activités et au rapport financier annuel de l'établissement et répondre de ses priorités et de ses nouvelles orientations■ Créer les comités nécessaires à la poursuite de ses fins, dont le comité de gouvernance et d'éthique
Directeur général	<ul style="list-style-type: none">■ Administrer l'établissement et voir à son fonctionnement■ Assurer la gestion courante des activités et des ressources■ Rendre compte de sa gestion au conseil d'administration■ Veiller à l'exécution des décisions du conseil d'administration■ S'assurer qu'est transmise au conseil toute l'information qu'il requiert ou qui lui est nécessaire pour assumer ses responsabilités

Travaux de vérification

6 En avril 2013, le Vérificateur général informait le CHUM qu'il allait entreprendre des travaux portant sur la conformité aux directives gouvernementales relatives à la nomination des titulaires de postes de direction, à l'attribution des contrats de services professionnels et à l'application de la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette*.

7 En juin 2013, la Commission de la santé et des services sociaux a déposé un rapport sur la gestion du CHUM par l'actuel directeur général, M. Christian Paire. Dans ce rapport, elle recommandait notamment que le Vérificateur général porte une attention particulière, dans sa vérification effectuée auprès du CHUM, aux contrats de services professionnels, à la dotation des postes de cadres ainsi qu'à la rémunération et à la nomination du directeur général.

8 La présente vérification a porté sur la gestion administrative et la gouvernance du CHUM. Pour effectuer nos travaux, nous nous sommes notamment référés au cadre législatif et réglementaire suivant : la *Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS)*, la *Loi sur les contrats des organismes publics*, les règlements sur certaines conditions de travail applicables aux cadres ou aux hors-cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux et la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette*.

9 L'objectif de vérification, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés en annexe.

2 Résultats de la vérification

10 Les travaux se sont articulés autour de quatre axes, soit la nomination et la rémunération des cadres, les frais engagés par certains dirigeants, l'attribution des contrats de services professionnels ainsi que la gouvernance.

2.1 Nomination et rémunération des cadres

Directeur général

Processus d'embauche

En août 2013, le CA a décidé de renouveler le mandat de l'actuel directeur général, qui se terminait en novembre 2013. Le nouveau contrat est d'une durée d'un an.

11 En 2008, conformément à la LSSSS, le CA du CHUM a délégué la responsabilité de sélectionner et de proposer un candidat pour le poste de directeur général à un comité de sélection formé de trois de ses membres, d'une personne désignée par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal et d'une autre choisie par le MSSS. En décembre 2009, M. Christian Paire est entré en fonction pour un **mandat** de quatre ans. Auparavant, il occupait le poste de directeur général du Centre hospitalier universitaire de Rouen en France.

12 Le processus d'embauche du directeur général a respecté la réglementation et les saines pratiques de gestion.

13 En vue de l'embauche du directeur général, le comité de sélection a fait appel à une firme de recrutement qui a été choisie par appel d'offres. Cette firme a établi le profil du candidat recherché et a évalué les candidats en fonction des exigences établies par le CA. Dans sa recommandation formulée au conseil, le comité de sélection était unanime quant au choix du candidat.

Rémunération versée par le Centre hospitalier de l'Université de Montréal

14 La réglementation encadre la rémunération du directeur général d'un établissement de santé. Le Conseil du trésor en a précisé certains aspects, notamment en ce qui concerne le directeur général du CHUM. La rémunération versée à celui-ci se compose des éléments suivants : un salaire de base établi selon la classe salariale du personnel d'encadrement, une indemnité de disponibilité, une allocation de 33 000 dollars pour la gestion d'un CHU ainsi que, conformément à des décisions du Conseil du trésor de 2003 et de 2009, une allocation d'attraction maximale de 101 000 dollars et une prime de rendement pouvant atteindre 30 % du salaire. Par ailleurs, dans une de ses décisions, le Conseil du trésor a fixé la rémunération directe totale à un maximum de 350 000 dollars.

15 Depuis avril 2010, la rémunération versée au directeur général par le CHUM n'est pas conforme à la réglementation. Au total, elle a été supérieure de près de 70 000 dollars à la somme maximale autorisée.

16 Le tableau 1 présente la somme maximale autorisée par la réglementation quant à la rémunération du directeur général.

Tableau 1 Somme maximale autorisée pour la rémunération du directeur général (en dollars)

Année financière	Salaire de base	Indemnité de disponibilité	Allocation pour la gestion d'un CHU	Allocation d'attraction	Prime de rendement	Somme maximale autorisée
2009-2010 ¹	55 053	1 307	-	29 421	16 124	101 905
2010-2011	189 937	4 680	-	101 000	-	295 617
2011-2012	202 529	14 177	33 000	101 000	-	350 000²
2012-2013	205 567	14 390	33 000	101 000	-	350 000²

1. La rémunération pour cette année financière couvre la période du 16 décembre 2009 au 31 mars 2010.

2. La rémunération totale calculée dépasse le plafond maximal de 350 000 dollars autorisé par le Conseil du trésor.

17 Membre du CA depuis la création du CHUM et président de ce conseil de février 2003 à février 2012, l'ancien président a obtenu l'autorisation des membres pour négocier la rémunération du directeur général avec celui-ci et en définir les paramètres. Le conseil a été appelé à entériner les principales composantes (salaire, allocation d'attraction, etc.) sans que les sommes attribuées pour chacune soient précisées. Selon les bonnes pratiques, l'ancien président aurait pourtant dû discuter de cette question avec les membres du CA afin que ceux-ci disposent de toute l'information pertinente et nécessaire à l'accomplissement de leur mandat. Cependant, signalons qu'il avait précisé aux membres du conseil que la rémunération du directeur général était conforme aux normes gouvernementales.

18 Le tableau 2 présente la rémunération réellement versée au directeur général ainsi que le montant qui excède la somme maximale autorisée par la réglementation. Les différences entre la rémunération autorisée par la réglementation et celle versée au directeur général se trouvent dans la répartition des différentes sommes qui composent sa rémunération. À titre comparatif, selon des données du MSSS, la rémunération du directeur général a été supérieure de 39 % à la rémunération moyenne de quatre autres directeurs généraux de CHU au 1^{er} avril 2013.

Tableau 2 Rémunération accordée au directeur général et somme versée en trop (en dollars)

Année financière	Salaire de base	Indemnité de disponibilité	Allocation pour la gestion d'un CHU	Allocation d'attraction	Prime de rendement	Total de la rémunération versée	Somme maximale autorisée	Somme versée en trop
2009-2010 ¹	55 053	1 307	-	29 421	16 124	101 905	101 905	-
2010-2011	190 010	4 678	-	101 039	57 009	352 736	295 617	57 119
2011-2012	195 073	7 882	20 067	82 480	49 201	354 703	350 000	4 703
2012-2013	204 857	14 340	32 886	43 884	61 478	357 445	350 000	7 445
Total								69 267

1. La rémunération pour cette année financière couvre la période du 16 décembre 2009 au 31 mars 2010.

19 Les paragraphes suivants exposent les constats que nous avons faits relativement à la somme maximale autorisée pour la rémunération du directeur général et à la prime de rendement.

Somme maximale autorisée

20 En juin 2009, le Conseil du trésor a autorisé le versement d'une allocation d'attraction au directeur général du CHUM à condition que sa rémunération totale ne dépasse pas 350 000 dollars. Toutefois, en 2010-2011, ce maximum était de 295 617 dollars puisque l'indemnité de disponibilité était calculée en fonction du nombre de quarts de disponibilité effectués et, depuis le 1^{er} avril 2011, un taux fixe de 7 % du salaire de base est versé à cet égard. Pour sa part, l'allocation pour la gestion d'un CHU n'est entrée en vigueur qu'à partir du 1^{er} avril 2011.

21 Dès l'année 2010-2011, la rémunération totale du directeur général n'a pas respecté la somme maximale autorisée, comme le démontre le tableau 2. Sur une période de trois ans, la somme versée par le CHUM qui excède le maximum autorisé s'élève à près de 70 000 dollars.

Prime de rendement

22 Les normes applicables relatives à la rémunération du directeur général prévoient le versement d'une prime de rendement pouvant atteindre 30 % du salaire. L'attribution de cette prime est conditionnelle à l'atteinte des objectifs déterminés conjointement par le CA de l'établissement, le président-directeur général de l'agence de Montréal et le MSSS. Toutefois, depuis le 1^{er} avril 2010, la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette* interdit le versement au personnel d'encadrement d'une prime, d'une allocation, d'un boni, d'une compensation ou de toute autre rémunération additionnelle fondée sur le rendement personnel.

23 Depuis l'entrée en fonction de l'actuel directeur général en décembre 2009, une prime de rendement lui a été versée sur chaque paie, et ce, avant même que son rendement soit évalué. Par ailleurs, il n'aurait pas dû recevoir de prime du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013 puisque la loi en prohibe le versement.

24 Le total des primes de rendement accordées au directeur général qui ne sont pas conformes à la loi s'élevait théoriquement à près de 168 000 dollars du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013. Notons que l'ancien président du CA s'était engagé à lui verser d'avance cette prime de rendement sur chaque paie. Toutefois, puisque le montant de la prime influence les autres montants de la rémunération globale (tableau 2), la portion versée en trop était de 69 267 dollars.

25 De l'avis du CHUM, la prime de rendement n'est pas assujettie à la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette* puisqu'il s'agit d'une portion fixe de la rémunération du directeur général déterminée dans son

contrat. Nous ne sommes pas de cet avis. D'ailleurs, le ministère a indiqué ce qui suit dans un courriel transmis à l'agence de Montréal en septembre 2013 : « [...] le CA du CHUM ne peut autoriser un versement de la rémunération forfaitaire variable prévue par le C.T. 200111 à M. Paire pour les années 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013, à moins d'autorisation spéciale du Conseil du trésor (CT). Après vérification avec le Secrétariat du Conseil du trésor, nous vous avisons que le CT n'autorisera d'aucune façon une telle démarche. De plus, advenant le cas où cette rémunération aurait été versée à M. Paire au cours de ces trois dernières années, la récupération de ces sommes devient nécessaire afin que le CHUM respecte la législation en vigueur. » Par conséquent, l'agence de Montréal a exigé du CA le remboursement de l'excédent de la rémunération du directeur général jugé non conforme, soit un montant de près de 70 000 dollars. En octobre 2013, le président du CA était toujours en discussion avec celle-ci sur la validité de cette rémunération.

26 Par ailleurs, une évaluation annuelle du rendement du directeur général aurait dû être produite pour soutenir la prime de rendement que celui-ci a reçue en 2009-2010, conformément à la réglementation. Elle a été réalisée en juin 2011. Une autre évaluation a également été effectuée en août 2013 pour les années 2011-2012 et 2012-2013. Notons que le CA a autorisé en août 2013, au cours de nos travaux, le versement des primes accordées pour ces années, alors qu'aucune résolution antérieure du conseil n'avait été adoptée à cet égard.

Rémunération additionnelle versée par l'Université de Montréal

27 Selon une décision du Conseil du trésor de 2003, à partir du moment où le CHUM accorde à son directeur général une prime de rendement, ce dernier ne doit recevoir aucune forme additionnelle de rémunération, telle qu'une rétribution provenant d'une université.

28 Le CA du CHUM n'aurait pas dû autoriser le directeur général à recevoir une rémunération additionnelle de l'Université de Montréal puisque le CHUM lui avait attribué une prime de rendement. Or, pour les deux premières années de son mandat, soit de décembre 2009 à novembre 2011, l'Université de Montréal a versé au directeur général une rémunération de 80 000 dollars par année.

29 Voici les événements qui ont mené à cette rémunération. Lors des négociations salariales, M. Paire a demandé une rémunération de 430 000 dollars pour accepter le poste. L'ancien président du CA a alors exploré d'autres avenues afin de combler la différence entre le montant demandé (430 000 dollars) et 350 000 dollars. En effet, conformément au cadre normatif et réglementaire applicable, le **CA du CHUM** ne peut verser une rémunération excédant 350 000 dollars par année au directeur général du CHUM.

30 Depuis au moins 2005, la Faculté de médecine de l'Université de Montréal avait comme pratique de contribuer à la rémunération du directeur général de centres hospitaliers universitaires. Ainsi, les deux précédents directeurs généraux du CHUM de même qu'un directeur général d'un autre établissement

L'approbation du CA du CHUM n'a pas la préséance sur une décision du Conseil du trésor.

universitaire de Montréal ont reçu une rétribution de cette faculté. En 2009, l'ancien président du CA a donc sollicité l'aide financière du précédent doyen de la Faculté, qui siégeait alors au CA du CHUM.

31 En juillet 2009, l'ancien doyen de la Faculté de médecine a offert à M. Paire d'occuper un poste de professeur associé et de lui verser une somme de 50 000 dollars annuellement pendant quatre ans. Cette offre, qui permettait de bonifier sa rémunération et de la porter à 400 000 dollars, a été refusée par ce dernier.

32 Par la suite, l'ancien président du CA et notamment l'ancien doyen de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal ont poursuivi leurs discussions afin de hausser la rémunération de M. Paire de 30 000 dollars et d'atteindre le montant de 430 000 dollars demandé. Le doyen de l'époque a alors accepté, en octobre 2009, de verser annuellement 80 000 dollars au CHUM pour répondre à la demande salariale de M. Paire.

33 En ce qui concerne un possible lien entre le montant de 30 000 dollars provenant de l'Université de Montréal pour la rémunération du directeur général et la demande de la Faculté de médecine à la Fondation du CHUM pour que celle-ci verse 30 000 dollars au Fonds facultaire d'excellence de cette faculté, nous n'avons trouvé aucun lien direct entre ces deux événements. En effet, la Fondation du CHUM a bel et bien versé une somme de 30 000 dollars dans le Fonds facultaire d'excellence. Cependant, aucune sortie de fonds ne correspond à un quelconque versement destiné au CHUM pour la rémunération de M. Paire. Par ailleurs, les personnes que nous avons rencontrées en lien avec cet événement ont des opinions divergentes. Compte tenu de cet aspect et du fait que l'information probante est rarissime, nous ne pouvons conclure à un lien direct entre ces événements.

34 En octobre 2009, une seconde offre s'élevant à 430 000 dollars par année a été soumise à M. Paire, laquelle incluait une somme de **80 000 dollars** provenant de l'Université de Montréal. Le versement de cette somme était conditionnel à la nomination de M. Paire au poste de directeur général du CHUM. Lors de l'approbation du contrat d'engagement de M. Paire, les membres du CA du CHUM ont adopté une résolution à l'unanimité pour que celui-ci puisse occuper un poste de professeur associé et recevoir la rémunération y étant rattachée. Malgré cette approbation, cette somme n'aurait pas dû être versée au directeur général compte tenu du cadre normatif et réglementaire en vigueur.

Frais juridiques

35 Le CHUM a remboursé les dépenses du directeur général relatives à la poursuite judiciaire qu'il a entamée contre l'Université de Montréal. Pourtant, puisque ces dépenses sont personnelles, le CHUM n'a pas à les assumer.

En novembre 2011, l'Université de Montréal a mis fin au versement de la rémunération annuelle de 80 000 dollars du directeur général.

36 En novembre 2011, l'Université de Montréal a cessé le versement de la rémunération de 80 000 dollars au directeur général, alléguant que la prestation de services attendue n'a pas été fournie. À la rupture de l'entente conclue entre l'Université de Montréal et M. Christian Paire, celui-ci a intenté une poursuite personnelle contre l'Université. Le CHUM assume actuellement les frais juridiques du directeur général. Bien que l'actuel président du CA ait informé les membres du conseil à cet égard, ceux-ci n'ont pas donné leur autorisation formelle. C'est plutôt le président du conseil qui a donné son accord verbal en se basant sur un avis juridique d'une firme d'avocats externe. Jusqu'au 31 août 2013, ces frais se sont élevés à près de 20 000 dollars. Toutefois, puisque les procédures judiciaires ne font que débuter, les sommes en jeu risquent d'être importantes.

37 Étant donné que la rémunération versée par l'Université de Montréal n'est pas conforme à la réglementation et que les frais juridiques engagés par le directeur général sont de nature personnelle, le CHUM ne devrait pas assumer ces frais.

Hors-cadres, cadres supérieurs et cadres intermédiaires

38 Selon le rapport financier annuel du CHUM au 31 mars 2013, le personnel d'encadrement de l'établissement se compose du directeur général, de 4 **hors-cadres**, de 33 cadres supérieurs et de 316 cadres intermédiaires.

Un hors-cadre peut être un directeur général, un directeur général adjoint ou un conseiller cadre à la direction générale.

Nomination des cadres

39 Depuis janvier 2010, plusieurs lacunes ont été observées au regard de la nomination du personnel d'encadrement, dont l'absence de concours et d'approbation préalable par le CA.

40 À partir de l'information obtenue du CHUM, nous avons vérifié les dossiers des hors-cadres (2) et des cadres supérieurs (32) dont les nominations ont été effectuées du 1^{er} janvier 2010 au 31 mars 2013 ainsi qu'un dossier de cadre supérieur dont le poste a été pourvu par un contrat de services professionnels, soit 35 dossiers. Le tableau 3 présente une synthèse des lacunes observées à l'égard de la nomination de ces cadres.

Tableau 3 Nomination des hors-cadres et des cadres supérieurs

Lacunes	Dossiers vérifiés (35)	
	N ^{bre}	%
Absence de validation des postes par le MSSS	7	20
Absence d'affichage interne des postes	18	51
Absence de tenue de concours ¹	14	40
Absence d'autorisation ou absence d'autorisation préalable des nominations par le CA ou par un de ses comités	27	77

1. La tenue de concours inclut les nominations pour lesquelles le processus a été mené à bien par une firme de recrutement externe.

41 De plus, nous avons regardé certains éléments concernant les dossiers des cadres intermédiaires nommés depuis la même date. Les trois sections suivantes présentent le détail de nos observations.

Validation des postes d'encadrement par le ministère

Les classes salariales de niveau 16 et plus se rapportent notamment aux hors-cadres, aux cadres supérieurs et à la plupart des cadres intermédiaires.

42 Depuis octobre 2008, la réglementation du ministère exige que les postes d'encadrement nouvellement créés ou pourvus à la suite d'un départ, et dont la classe salariale est de **niveau 16 et plus**, soient approuvés par le MSSS afin qu'il confirme la pertinence de la classification proposée.

43 Plusieurs des postes d'encadrement créés ou dont la classe salariale a été modifiée par le CHUM ces dernières années n'ont pas été validés par le MSSS, comme le prévoit la réglementation.

44 Le ministère n'a pas approuvé sept postes de hors-cadres et de cadres supérieurs qui ont été pourvus du 1^{er} janvier 2010 au 31 mars 2013. Voici les postes en question.

Hors-cadre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Directeur général adjoint aux affaires juridiques et institutionnelles et secrétaire général
Cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Directeur du soutien à la transformation ■ Directeur de l'approvisionnement et de la logistique ■ Directeur des ressources financières ■ Directeur adjoint de la qualité et de la gestion des risques ■ Directeur associé au soutien à la transformation et à la gestion de la qualité ■ Directeur général adjoint des affaires internationales

45 En ce qui concerne les postes de cadres intermédiaires pourvus, le CHUM nous a indiqué qu'il avait conclu un accord verbal avec le MSSS afin qu'il ne soit pas tenu de lui transmettre pour validation les documents relatifs à la classification de ces postes, et ce, malgré l'exigence du règlement de 2008. L'établissement a toutefois mis en place un comité pour évaluer ces postes. Cependant, en février 2012, le ministère a exigé que tous les documents relatifs

aux postes de cadres intermédiaires créés ou dont la classe salariale a été modifiée à partir du 1^{er} octobre 2008 lui soient soumis pour validation. Le CHUM a finalement transmis ces documents à partir de juin 2013. Il était toujours en attente de plusieurs décisions du MSSS à la fin de nos travaux, soit en octobre 2013. À cette date, seulement 11 des 66 postes de cadres intermédiaires de niveau 16 et plus créés ou dont la classe salariale a été modifiée depuis octobre 2008 ont été validés par le MSSS.

Affichage des postes d'encadrement et tenue de concours

46 En vertu de la réglementation, le CHUM doit se doter d'une politique concernant les conditions de travail de ses cadres. La politique sur la dotation du personnel d'encadrement du CHUM oblige l'affichage des postes et la tenue de concours. D'ailleurs, ces éléments font partie des saines pratiques de gestion en matière d'embauche, surtout dans une organisation qui fonctionne à partir de fonds publics. Ces processus, qui ont l'avantage d'être transparents, permettent aux personnes intéressées par un emploi de montrer leur intérêt et au CHUM de s'assurer que le candidat nommé est le plus compétent.

47 Depuis janvier 2010, plus de la moitié (51 %) des postes de hors-cadres et de cadres supérieurs qui ont été pourvus n'ont pas été affichés à l'interne et plusieurs (40 %) n'ont pas fait l'objet de concours. Toutefois, le CHUM a procédé à l'affichage et à la tenue de concours pour la quasi-totalité des postes de cadres intermédiaires.

48 En procédant de la sorte, le CHUM ne respecte pas sa propre politique sur la dotation du personnel d'encadrement. Ainsi, plusieurs postes de cadres supérieurs pourvus depuis janvier 2010 n'ont pas fait l'objet d'un affichage à l'interne ou d'un concours. Voici quelques exemples :

- directeur général adjoint aux affaires médicales et académiques et directeur des services professionnels ;
- directeur du soutien à la transformation ;
- directeur des regroupements clientèles ;
- directeur de cabinet et des communications.

49 En ce qui concerne les postes de hors-cadres, deux n'ont pas fait l'objet d'un affichage à l'interne ou d'un concours :

- directeur général adjoint aux affaires juridiques et institutionnelles et secrétaire général ;
- directeur général associé.

50 Quant aux postes de cadres intermédiaires, 97 % de ceux qui ont été pourvus depuis 2010 ont fait l'objet d'un affichage et d'un concours.

51 Selon le CHUM, certains de ces postes ont résulté d'une réorganisation interne ; ils ne nécessitaient donc pas d'affichage ni de concours. Toutefois, après analyse, nous avons observé qu'il s'agissait pour la plupart de promotions sans concours. Ainsi, nous considérons que ces postes auraient dû être affichés à l'interne et faire l'objet d'un concours.

Autorisation du conseil d'administration pour la nomination des hors-cadres et des cadres supérieurs

52 Conformément à la LSSSS, la nomination des hors-cadres et des cadres supérieurs doit être effectuée par le CA. Cependant, en vertu de cette même loi, ce dernier pourrait déléguer ce pouvoir à un comité, ce qui a été fait dans le cas du CHUM en septembre 2012. Cette exigence n'est toutefois pas nécessaire pour les postes de cadres intermédiaires. Le conseil est notamment responsable de s'assurer que les contrôles sont en place afin que les ressources allouées au CHUM soient bien gérées, et ce, même s'il délègue cette responsabilité à un comité.

53 Pour 8 nominations de hors-cadres et de cadres supérieurs, ni le CA ni son comité exécutif n'a donné son autorisation. Par ailleurs, pour 19 nominations, ni l'un ni l'autre ne les a approuvées avant l'entrée en fonction des personnes.

54 Dans huit dossiers, l'approbation du CA ou de son comité exécutif n'a pas été obtenue :

- Trois nominations de cadres supérieurs n'ont pas été autorisées.
- Cinq nominations intérimaires de cadres supérieurs n'ont pas été approuvées.

55 Par ailleurs, 19 hors-cadres et cadres supérieurs sont entrés en fonction avant que leur nomination soit approuvée par le CA ou son comité exécutif. Par conséquent, le conseil a été placé devant les faits accomplis, ce qui lui a enlevé toute latitude pour bien jouer son rôle.

Rémunération des hors-cadres et des cadres supérieurs

56 À partir de l'information obtenue du CHUM, nous avons vérifié les dossiers des cadres supérieurs (32) dont les nominations ont été effectuées depuis le 1^{er} janvier 2010 ainsi que l'ensemble des dossiers des hors-cadres (4) actuellement en poste, dont 2 ont été nommés depuis le 1^{er} janvier 2010. Le tableau 4 présente une synthèse des lacunes observées à l'égard de la rémunération de ces cadres.

Tableau 4 Rémunération des hors-cadres et des cadres supérieurs

Lacunes	Dossiers vérifiés (36)	
	Nbre	%
Non-respect de la classe salariale attribuée par le MSSS	2	6
Attribution du maximum de la classe salariale sans justifications suffisantes	6	17
Rémunération non conforme	8	22
Absence d'autorisation de la rémunération par le CA ou par un de ses comités	36	100
Rémunération provenant de la Fondation du CHUM non permise	1	3

57 En plus de ces 36 dossiers, nous avons vérifié les dossiers de 3 cadres supérieurs dont les postes ont été pourvus par l'attribution de contrats de services professionnels depuis septembre 2007, dont 1 poste depuis le 1^{er} janvier 2010.

58 Plusieurs lacunes ont été observées à l'égard de la rémunération. La somme globale versée en trop par le CHUM à son personnel d'encadrement est d'au moins 1,3 million de dollars, dont plus de 750 000 dollars de janvier 2010 à mars 2013.

Classe salariale attribuée par le ministère

59 Comme nous l'avons mentionné précédemment, le CHUM doit obtenir l'accord du ministère en ce qui concerne la classification des postes d'encadrement qu'il pourvoit.

60 Le CHUM n'a pas respecté la classe salariale attribuée par le MSSS pour deux postes d'encadrement, ce qui a généré des sommes importantes versées en trop depuis 2003. De plus, il a accordé à des cadres supérieurs engagés par contrat une rémunération plus importante que celle qu'il aurait versée à des cadres de la même classe salariale, y compris les avantages sociaux. Seulement pour la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 mars 2013, l'écart global entre ces deux éléments était de plus de 376 000 dollars.

61 En 2003, le CHUM a attribué à une personne un nouveau poste d'encadrement ayant une classe salariale supérieure à celle qui avait été autorisée par le MSSS. Malgré les demandes ultérieures du ministère pour que le CHUM respecte sa recommandation, celui-ci a maintenu le classement supérieur. En 2010, il a accordé à ce cadre, à la suite d'un changement de poste, une prime additionnelle de 24 % de son salaire, tout en maintenant le classement supérieur. Pourtant, l'attribution de cette prime n'est pas conforme à la réglementation. De plus, son versement n'était prévu que pour une période d'un an. Par conséquent, même si la prime avait été conforme à la réglementation, le CHUM aurait dû arrêter son versement en juin 2011, mais celle-ci était encore versée en juin 2013. Sur une période de plus de neuf ans, le CHUM a accordé à ce cadre des sommes

importantes qui excèdent les barèmes autorisés et qui ne sont pas conformes à la réglementation applicable et aux indications du MSSS. De janvier 2010 à mars 2013, ces sommes s'élevaient à près de 220 000 dollars.

62 Le directeur des ressources financières s'est également vu accorder par le CHUM en 2012 une classe salariale supérieure à celle qui avait été autorisée par le ministère. Le non-respect de la décision du MSSS a engendré un versement excédentaire de plus de 6 000 dollars sur neuf mois, la personne ayant quitté son emploi après cette période.

63 Quant aux contrats de services professionnels attribués à des cadres supérieurs depuis septembre 2007, ils sont au nombre de trois dans l'échantillon vérifié. L'écart global entre la valeur de ces contrats et la rémunération versée à des cadres de même classe salariale, qui est non conforme à la réglementation, atteint 55 000 dollars pour une année. Cet écart varie d'une année à l'autre et totalise plus de 150 000 dollars depuis janvier 2010. De leur entrée en vigueur jusqu'au 31 mars 2013, ces [écart] ont totalisé près de 300 000 dollars. Nous traitons plus loin de la conformité des contrats de services professionnels.

Attribution du maximum de la classe salariale

64 Selon la réglementation du MSSS, le salaire d'une personne qui accède à un poste de hors-cadre ou de cadre supérieur est fixé par le CA à l'intérieur de la classe salariale qui lui est attribuée. Selon les saines pratiques de gestion, il doit être déterminé en fonction de l'expérience, de la scolarité, du poste à pourvoir et des revenus de la personne avant sa nomination. Il y a une dizaine d'années, le CHUM a créé une grille d'évaluation salariale pour assurer l'uniformité quant au calcul du salaire accordé.

65 À l'exception d'un poste pour lequel une réponse du MSSS est attendue, le maximum de la classe salariale a été attribué à tous les hors-cadres et cadres supérieurs nommés depuis 2010, dont six sans justifications suffisantes, ce qui inclut leur expérience et leurs compétences. De plus, le CA n'a pas approuvé le montant de leur rémunération.

Pour déterminer le salaire, le CHUM utilise une grille d'évaluation salariale qui tient compte notamment :

- du salaire et de l'expérience antérieurs pour les cadres provenant de l'extérieur du réseau ;
- du salaire antérieur pour les cadres provenant du réseau.

66 La Direction des ressources humaines du CHUM a utilisé la **grille d'évaluation salariale** pour évaluer le montant de la rémunération à accorder aux personnes nouvellement nommées à un poste d'encadrement. Cependant, le CHUM considère que cette grille d'évaluation n'est pas pertinente pour les hors-cadres et les cadres supérieurs et a choisi d'attribuer le maximum de la classe salariale à la quasi-totalité de ces cadres.

67 Qui plus est, en septembre 2013, le CHUM a ajusté la rémunération d'un cadre supérieur qui n'était pas au maximum de sa classe salariale. Il est en train de faire la même démarche pour un autre cadre supérieur afin, selon lui, d'être équitable envers tous les cadres supérieurs. Voici quelques exemples d'écart annuels excédentaires entre le salaire attribué lors de la nomination d'un cadre supérieur et celui recommandé par la Direction des ressources humaines en fonction de la grille d'évaluation salariale.

Dossier 1	Écart annuel de 33 224 dollars
Dossier 2	Écart annuel de 22 304 dollars
Dossier 3	Écart annuel de 15 043 dollars

68 Lors de la nomination de certains des cadres supérieurs, le CHUM a accordé un excédent de plus de 95 000 dollars par rapport à ce qui a été recommandé. La somme totale versée depuis le 1^{er} janvier 2010 s'élève à plus de 121 000 dollars.

69 Par ailleurs, le CA n'a approuvé la rémunération d'aucun hors-cadre ou cadre supérieur parmi les 35 qui ont été nommés depuis le 1^{er} janvier 2010. Lors de nos travaux de vérification, le CA a décidé de mandater la Direction des ressources humaines pour fixer la rémunération de ces cadres dans le respect de la réglementation. Toutefois, cette façon de faire ne permet pas au conseil d'être convenablement informé de la rémunération de la personne nommée et d'autoriser celle-ci en toute connaissance de cause.

Rémunération excédentaire

70 La réglementation est claire : le personnel d'encadrement ne peut recevoir aucune autre forme de rémunération que celle qui y est prévue.

71 Le CHUM a versé à certains cadres supérieurs et à un hors-cadre une rémunération supérieure à ce que prévoit la classe salariale (somme forfaitaire). Il a également accordé des primes pour la responsabilité d'un site à trois personnes. La réglementation ne prévoit ni n'autorise ces deux types de rémunération. La somme totale versée s'élevait à plus de 255 000 dollars du 1^{er} janvier 2010 au 31 mars 2013.

72 Le tableau 5 présente les quatre membres du personnel d'encadrement qui ont reçu une somme forfaitaire non conforme.

Tableau 5 Personnel d'encadrement ayant reçu une somme forfaitaire¹ non conforme

	Rémunération selon les règles	Rémunération accordée	Écart annuel	
	\$	\$	\$	%
Hors-cadre	202 929	243 515	40 586	20
Cadre supérieur	200 398	226 165	25 767	13
Cadre supérieur	147 223	200 000	52 777	36
Cadre supérieur	143 971	149 405	5 434	4
Total des écarts		124 564²		

1. Il s'agit de la somme établie lors de la nomination du personnel d'encadrement.

2. Ce montant ne prend pas en compte le versement de primes pour la responsabilité d'un site.

Source : CHUM.

73 La somme versée en trop à ces quatre personnes s'élève à près de 125 000 dollars par année. Depuis leur entrée en fonction jusqu'au 31 mars 2013, le CHUM leur a versé en trop près de 180 000 dollars, ce qui contrevient à la réglementation. En octobre 2013, ces cadres étaient toujours en poste. De plus, comme il a été mentionné précédemment, un membre du personnel d'encaissement a reçu une prime additionnelle de 24 % de son salaire, ce qui n'est pas conforme.

74 Par ailleurs, bien que la réglementation ne prévoie pas le versement d'une «prime de site», de telles primes de 5 % du salaire sont accordées depuis 2001 aux trois cadres responsables des sites du CHUM. Elles totalisaient une somme de près de 25 000 dollars seulement en 2012-2013, soit une somme globale de plus de 75 000 dollars de janvier 2010 à mars 2013.

75 Même si le CA du CHUM a approuvé le versement de cette prime, il ne peut prendre de décisions qui sont contraires à la réglementation.

Contrat de services professionnels entre un cadre et la Fondation du Centre hospitalier de l'Université de Montréal

76 Selon la LSSSS, «[il] est interdit à tout directeur général d'un établissement public, sous peine de déchéance de sa charge, ou à tout cadre supérieur ou cadre intermédiaire d'un tel établissement, sous peine de sanction pouvant aller jusqu'au congédiement, d'accepter une somme ou un avantage direct ou indirect d'une fondation ou d'une personne morale qui sollicite du public le versement de sommes ou de dons dans le domaine de la santé et des services sociaux».

77 Depuis mars 2009, un cadre du CHUM a accepté, avec l'approbation de la direction générale, une somme totalisant 104 000 dollars sur quatre ans de la Fondation du CHUM pour des services professionnels, alors que, à notre avis, la loi l'interdit.

78 Le jour de son entrée en fonction, soit le 2 mars 2009, ce cadre a signé un contrat de services professionnels de quatre ans, entré en vigueur à cette date, avec la Fondation du CHUM pour l'aider dans sa gestion financière. Le montant annuel de ce contrat s'élève à 25 000 dollars. C'est la direction générale du CHUM qui a préparé le contrat. Quoique les membres du CA aient approuvé la nomination de ce hors-cadre, ils n'ont jamais été informés du contrat liant ce dernier à la Fondation.

79 Le paiement des honoraires a été réparti mensuellement et versé de façon uniforme, soit une fois par mois pendant quatre ans, sans que des factures soient produites.

80 Le CHUM nous a présenté un avis juridique soutenant la conformité du contrat à la LSSSS mais, à notre avis, la situation de ce cadre est non conforme. De plus, elle doit être évitée puisqu'elle risque d'engendrer des conflits de rôles et d'intérêts à cause des liens étroits entre la Fondation et le CHUM.

Intervention de l'agence de Montréal

81 En juin 2013, l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal a amorcé des travaux concernant la conformité de la nomination et de la rémunération des hors-cadres et des cadres supérieurs du CHUM. Elle a décelé plusieurs lacunes à cet égard, lesquelles sont incluses dans un rapport qui a été remis à l'actuel président du CA du CHUM en août 2013.

82 Dans une lettre qu'elle a transmise au président du conseil en juillet 2013, l'agence de Montréal a demandé l'arrêt du versement à des hors-cadres et à des cadres supérieurs des sommes forfaitaires et des primes qu'elle jugeait non conformes. Le CHUM a donné suite à cette demande le 8 juillet 2013.

Recommandations

83 Les recommandations suivantes s'adressent au Centre hospitalier de l'Université de Montréal.

- 1 S'assurer que la réglementation et les bonnes pratiques en matière de nomination du personnel d'encadrement sont mises en œuvre, notamment la validation de la classification des postes par le ministère, l'affichage des postes, la tenue de concours et l'autorisation du conseil d'administration.**
- 2 S'assurer que la rémunération du directeur général et celle du personnel d'encadrement sont conformes à la réglementation et que la classe salariale et le niveau de rémunération qui leur sont attribués sont justifiés, en fonction notamment de leur expérience, de leur scolarité et de leurs compétences.**
- 3 Évaluer si les sommes versées en trop au directeur général et à certains autres cadres à titre de rémunération doivent être remboursées par ces derniers.**

2.2 Frais engagés par certains dirigeants

84 Pour être remboursables, les frais assumés par les cadres dans l'exercice de leurs fonctions doivent être nécessaires, raisonnables et réellement engagés. Le MSSS indique notamment les sommes maximales pouvant être remboursées par jour pour l'hébergement et les repas au Québec. Une politique du CHUM régit le remboursement des frais d'hébergement et de repas, mais elle exclut ceux relatifs aux déplacements effectués à l'extérieur du Québec. Le Conseil du trésor a formulé une directive à cet égard, laquelle constitue un modèle pouvant servir à établir de saines pratiques pour ce type de déplacements. Cette directive prévoit notamment que des pièces justificatives appropriées doivent être produites et que les autorisations préalables doivent être obtenues pour les déplacements à l'extérieur du Québec.

85 Le CHUM n'a pas respecté les règles du MSSS à l'égard des frais engagés puisque plusieurs dépenses ont été remboursées sans pièces justificatives suffisantes. De plus, les sommes remboursées sont souvent supérieures à celles permises, et ce, de façon significative en ce qui concerne les frais de repas.

86 Nous avons vérifié les dépenses engagées par le directeur général et cinq hors-cadres et cadres supérieurs de janvier 2010 à juin 2013, soit une période de trois ans et demi. Nous avons sélectionné ces dossiers en raison du niveau hiérarchique de ces cadres et des frais de déplacement qu'ils ont engagés à l'extérieur du Québec. Ces dépenses, qui s'élèvent à plus de 125 000 dollars, excluent notamment les frais de déplacement en train et en taxi ainsi que les frais de stationnement.

87 Le tableau 6 présente, par catégorie, les frais engagés par ces six personnes de janvier 2010 à juin 2013.

Tableau 6 Frais engagés par le directeur général et cinq hors-cadres et cadres supérieurs (en dollars)

	Extérieur du Québec	Québec	Total
Transport	60 404	-	60 404
Hébergement	13 799	2 863	16 662
Repas, congrès et conférence	15 146	34 000	49 146
Total	89 349	36 863	126 212

88 Les sections suivantes décrivent les lacunes que nous avons observées au regard de certaines de ces dépenses.

Frais de déplacement à l'extérieur du Québec

89 La responsabilité d'autoriser au préalable les déplacements à l'extérieur du Québec du directeur général relève du président du CA. Le directeur général, quant à lui, doit juger de la pertinence et de la durée des déplacements des cadres relevant directement de lui et autoriser le remboursement de leurs dépenses par le CHUM. Selon les saines pratiques de gestion, l'autorisation formelle devrait être préalable aux déplacements à l'extérieur du Québec.

90 Des pièces justificatives appropriées appuyant les déplacements (inscription à un congrès ou à une conférence, invitation à une rencontre, etc.) devraient être fournies en tout temps. Par exemple, pour un congrès, ces pièces devraient comprendre une description de l'activité et les retombées pour le CHUM.

91 La plupart des déplacements effectués à l'extérieur du Québec pour lesquels des frais de transport (billets d'avion) ont été engagés ne sont pas appuyés par des pièces justificatives appropriées figurant dans les dossiers et, lorsqu'ils le sont, celles-ci ne sont pas suffisamment détaillées. De plus, peu de ces déplacements ont été préalablement autorisés de façon formelle.

92 L'actuel directeur général a effectué 14 déplacements à l'extérieur du Québec depuis sa nomination, dont 13 en France. Nous n'avons pas repéré dans les dossiers de pièces justificatives qui exposent les raisons de ces déplacements. Cependant, à la suite de nos requêtes, le CHUM a apporté des explications appropriées pour tous ces déplacements. Par contre, dans 2 cas, aucune pièce n'appuie ces explications. Par ailleurs, pour 2 séjours en France pendant lesquels le directeur général a voyagé en classe affaires alors qu'il le fait généralement en classe économique, nous avons obtenu, à la suite de nos demandes, la justification des déplacements, mais celle-ci n'était pas incluse dans les dossiers :

- Pendant un séjour en France (vols pour Paris et Lyon) du 22 novembre au 6 décembre 2010, le directeur général a fait un aller-retour à Montréal pour trois jours. Le coût total des billets d'avion a été de 9 264 dollars.
- Le directeur général a effectué un autre séjour en France (vols vers Paris et Nice) du 2 au 12 mars 2012, et le coût des billets d'avion s'est élevé à 5 142 dollars.

93 Nous avons également noté qu'un autre dirigeant a effectué des déplacements en Allemagne et en Inde sans que les pièces justificatives appropriées quant à l'objet du voyage figurent dans les dossiers. Celles-ci nous ont cependant été fournies à notre demande.

94 Enfin, la plupart des déplacements à l'extérieur du Québec n'ont pas été préalablement autorisés de façon formelle.

Frais d'hébergement

95 Selon les saines pratiques de gestion, les frais d'hébergement doivent être remboursés sur présentation de pièces justificatives, jusqu'à concurrence des sommes maximales prévues par le Conseil du trésor en fonction du lieu de séjour.

96 Dans les dossiers examinés, plus de 65 % des demandes de remboursement effectuées par des dirigeants pour des frais d'hébergement engagés à l'extérieur du Québec excèdent ce qui est prévu dans la directive du Conseil du trésor, que nous considérons comme une saine pratique de gestion, et ce, sans justification.

97 Nous avons examiné 26 demandes de remboursement. Les écarts entre celles-ci et les sommes maximales prévues dans la directive du Conseil du trésor sont généralement de moins de 50%. Toutefois, dans trois cas, des dépassements significatifs en ce qui concerne les frais d'hébergement pour une nuit ont été observés, sans que l'écart facturé ait été expliqué dans les dossiers :

- Genève : frais d'hébergement de 490 dollars, comparativement au maximum quotidien admissible de 129 dollars ;
- Londres : frais d'hébergement de 765 dollars, comparativement au maximum quotidien admissible de 230 dollars ;
- New York : frais d'hébergement de 370 dollars, comparativement au maximum quotidien admissible de 195 dollars.

Frais de repas

98 Selon la réglementation du MSSS, la somme quotidienne maximale prévue pour des repas au Québec, incluant les pourboires et les taxes, est de 46,25 dollars. Lorsque cette somme est dépassée, les repas peuvent être remboursés, selon les frais réels et raisonnables, sur présentation de pièces justificatives et après l'approbation de l'autorité compétente. Pour appuyer ces demandes de remboursement de frais de repas, il faut indiquer, selon les saines pratiques de gestion, le nom des personnes assistant aux repas, leur provenance de même que l'objectif de la rencontre.

99 Des pièces justificatives appropriées doivent également appuyer toute demande de remboursement de frais de congrès et de conférence. De telles pièces sont importantes, d'abord pour la personne qui autorise la dépense. Celle-ci pourra ainsi s'assurer que les sommes remboursées sont justifiées et raisonnables et qu'elles démontrent une préoccupation du CHUM à l'égard de la saine gestion des fonds publics. De plus, il importe de documenter adéquatement les dossiers.

100 Certains membres du personnel d'encadrement du CHUM, dont le directeur général, se sont vu rembourser des frais de repas qui excèdent de manière significative la somme autorisée par le ministère, ce qui n'est pas conforme. De plus, la grande majorité des frais remboursés par le CHUM ne sont pas appuyés par des pièces justificatives suffisantes.

101 Dans plusieurs cas où les remboursements excèdent ce qui est permis, peu d'information accompagne les demandes. Souvent, la seule pièce justificative présentée est le reçu d'une carte de crédit. Ce genre d'information ne permet pas de connaître le nom des personnes qui ont assisté au repas, leur provenance ni l'objet du repas, ni de juger du bien-fondé de cette dépense. Voici quelques exemples de situations observées de janvier 2010 à mars 2013 :

- Le directeur général s'est vu rembourser 28 repas à plus de 100 dollars pris au Québec, et ce, sans que l'objet du repas soit indiqué. La valeur totale de ces repas est de près de 4 300 dollars.

- Des hors-cadres et des cadres supérieurs se sont fait rembourser 47 repas à plus de 100 dollars pris au Québec. La seule pièce justificative présentée était un relevé de carte de crédit. La valeur totale de ces repas est de plus de 8 200 dollars.
- De nombreux repas représentant une somme totale de plus de 2 400 dollars que certains cadres ont pris dans des restaurants avec des membres du personnel ont été payés par le CHUM, sans justifications adéquates.

102 Enfin, un cadre engagé par contrat a demandé le remboursement de frais de déplacement. Selon son contrat, ces dépenses devaient être préautorisées et exceptionnelles, ce qui n'a pas été le cas.

103 Le manque de clarté et de précision des règles relatives au remboursement des frais de repas a conduit à des remboursements dont on peut remettre en cause la pertinence. En effet, la politique du CHUM ne précise aucune limite quant à la fréquence ou aux situations pour lesquelles les frais de repas, de congrès ou de conférence sont remboursables au personnel d'encadrement. De plus, le CA ne fait pas le suivi des dépenses de ses hauts dirigeants, ce qui serait une bonne pratique et permettrait de s'assurer d'une saine utilisation des fonds publics.

Recommandations

104 Les recommandations suivantes s'adressent au Centre hospitalier de l'Université de Montréal.

- 4 S'assurer que des pièces justificatives appropriées appuient les déplacements effectués à l'extérieur du Québec et que ceux-ci sont préalablement autorisés de façon formelle.
- 5 S'assurer que les dépenses engagées par le directeur général et les cadres pour les frais de transport, d'hébergement et de repas sont appuyées par des pièces justificatives suffisantes, qu'elles sont raisonnables et qu'elles respectent la réglementation et les saines pratiques de gestion.
- 6 Préciser les règles internes relatives aux frais engagés par le personnel d'encadrement, établir celles ayant trait aux frais de déplacement à l'extérieur du Québec et faire un suivi régulier de ces dépenses, en collaboration avec le conseil d'administration.

2.3 Attribution des contrats de services professionnels

105 Depuis le 1^{er} octobre 2008, les contrats de services professionnels sont régis par la *Loi sur les contrats des organismes publics*, qui a pour objet d'établir les conditions relatives aux contrats conclus entre un organisme public et des fournisseurs. Cette loi vise notamment à promouvoir la transparence,

le traitement intègre et équitable des concurrents et la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et sur la bonne utilisation des fonds publics.

106 Plusieurs lacunes ont été relevées en ce qui concerne l'attribution des contrats de services professionnels par le CHUM.

En 2012-2013, la dépense relative aux contrats de services professionnels s'élevait à plus de 9,2 millions de dollars.

107 Nous avons vérifié les **contrats de services professionnels** que le CHUM a signés avec 20 % des fournisseurs (43 sur 217) de janvier 2010 à mars 2013, dont la dépense annuelle a excédé 25 000 dollars. Le tableau 7 fait état des lacunes que nous avons observées dans ces dossiers.

Tableau 7 Attribution des contrats

Lacunes	Dossiers vérifiés (43)	
	Nbre	%
Mode de sollicitation non conforme	28	65
Fractionnement de contrats	3	7
Emplois pourvus par contrats de services professionnels	7 ¹	16
Reddition de comptes non conforme	35	81
Non-participation de la direction responsable de l'approvisionnement	29	67

1. Ce nombre exclut les contrats de services professionnels attribués en raison de la construction du nouveau CHUM.

Mode de sollicitation

Les établissements publics utilisent trois modes de sollicitation : gré à gré, appel d'offres sur invitation et appel d'offres public.

108 Le cadre normatif concernant les contrats visés par nos travaux exige le lancement d'un **appel d'offres public** lorsque la valeur estimée du contrat est de 100 000 dollars et plus. Dans certaines situations d'urgence, notamment celles mettant en cause la sécurité des personnes, le mode de sollicitation de gré à gré est autorisé. Par ailleurs, lorsque la valeur des contrats est de plus de 25 000 dollars mais inférieure à 100 000 dollars, les entités ont le choix entre un appel d'offres public ou un appel d'offres sur invitation.

109 Pour la majorité des 43 fournisseurs sélectionnés (65 %), les contrats de services professionnels analysés ont été attribués de gré à gré, alors qu'ils auraient dû faire l'objet d'un appel d'offres public ou d'un appel d'offres sur invitation.

110 Dans la plupart des cas, la dérogation au cadre normatif n'a pas été documentée ni adéquatement justifiée. De plus, le directeur général n'a pas donné son autorisation en temps opportun.

111 Par exemple, un contrat de plus de 100 000 dollars a été attribué de gré à gré à une entreprise privée, alors qu'il aurait dû faire l'objet d'un appel d'offres public. La somme versée au fournisseur, basée sur une part des économies

réalisées par le CHUM en raison de son intervention, s'est élevée à plus de 860 000 dollars (taux de 30 % des économies réalisées) du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013.

112 Un autre exemple est d'autant plus discutable que le CHUM n'a pas respecté l'avis du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). En effet, avant l'attribution d'un contrat de 115 000 dollars, le CHUM a consulté le SCT puisqu'il souhaitait utiliser une exception prévue dans le *Règlement sur les contrats de services des organismes publics* pour conclure ce contrat sans appel d'offres. Bien que le SCT lui ait clairement spécifié qu'il ne pouvait utiliser cette exception, le CHUM a fait fi de cet avis défavorable et a tout de même accordé le contrat de gré à gré.

113 Enfin, un contrat de services professionnels qui a été renouvelé sur plusieurs années a été attribué de gré à gré à un fournisseur devant accompagner le CHUM dans la **contractualisation**. Le total des sommes prévues dans le contrat et ses renouvellements s'est élevé à environ 277 000 dollars. Dans la fiche d'autorisation de la dérogation, signée par le directeur général plus d'un an après la date d'attribution du contrat, il est spécifié que la somme initialement prévue était de 125 000 dollars. Ce contrat aurait donc dû dès le départ faire l'objet d'un appel d'offres public. Notons que le premier contrat signé pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2012 fixait le tarif journalier du fournisseur à 2 507 dollars, à raison de cinq jours par mois, sans compter le remboursement de frais de déplacement mensuels de 3 000 dollars.

Comme il est décrit dans le contrat, la contractualisation consiste en l'implantation d'une culture de gestion axée sur la mesure, la qualité et la performance.

Fractionnement de contrats

114 Un établissement du réseau ne peut scinder ou répartir ses besoins ou apporter une modification à un contrat dans le but d'écluder l'obligation de recourir à la procédure d'appel d'offres public ou de se soustraire à toute autre obligation découlant de la loi.

115 Pour 3 des 43 fournisseurs sélectionnés, les contrats accordés par le CHUM ont été fractionnés. Puisque le montant total des contrats attribués à chaque fournisseur était supérieur à 100 000 dollars, ceux-ci auraient dû faire l'objet d'un appel d'offres public.

116 Par exemple, le CHUM a accordé un contrat pour l'obtention de services relatifs à son déménagement sur le site du nouveau CHUM. Ce contrat, estimé initialement à plus de 359 000 dollars, a été conclu de gré à gré en avril 2012 à une valeur de 98 000 dollars pour une période de sept mois. Toutefois, selon les besoins définis initialement, les travaux devaient s'échelonner jusqu'en mars 2014. Le contrat a d'ailleurs été renouvelé plusieurs fois jusqu'en décembre 2013. À ce jour, la valeur totale de ces contrats attribués de gré à gré s'élève à 364 000 dollars. En vertu de la loi, le CHUM peut obtenir une dérogation sous certaines conditions, ce qui n'a pas été fait au départ. La dérogation a cependant été autorisée par le directeur général neuf mois après l'attribution du contrat.

Emplois pourvus par contrats de services professionnels

117 L'attribution d'un contrat de services professionnels à un professionnel, à un cadre ou à un hors-cadre doit demeurer exceptionnelle. Les postes stratégiques devraient être confiés à des ressources internes puisqu'elles possèdent une meilleure connaissance du secteur d'activité propre à l'organisation, qu'elles sont plus susceptibles d'assurer une bonne gouvernance de celle-ci et qu'elles maintiennent la connaissance et l'expertise dans l'organisation.

118 Depuis 2010, parmi les 43 fournisseurs sélectionnés, le CHUM a attribué des contrats à 7 d'entre eux, dont 2 hors-cadres et 1 cadre supérieur, afin de pourvoir des emplois à temps complet ou partiel. Les contrats ont été renouvelés ou prolongés sur plusieurs années. Notons que ces 7 fournisseurs excluent ceux engagés pour la construction du nouveau CHUM. Cette façon de faire ne respecte pas l'esprit de la loi, car il ne s'agit pas d'une situation exceptionnelle.

119 Par exemple, en janvier 2012, le CHUM a accordé un contrat de services professionnels d'une durée d'un an à une personne devant agir à titre d'avocat. Le contrat d'une valeur maximale de 172 500 dollars lui a été attribué de gré à gré. On lui a finalement versé plus de 200 000 dollars. Par la suite, le contrat a été renouvelé pour une année additionnelle et la personne est donc toujours en poste. Notons qu'il n'y a pas eu d'évaluation formelle permettant d'établir la rémunération de cette personne en fonction de son expérience, de sa scolarité et du poste à pourvoir. Le maximum de la classe salariale incluant les avantages sociaux pour un poste similaire au CHUM était, à la date d'attribution du contrat, d'environ 132 000 dollars. Étant donné que la personne n'a pas été engagée pour combler un besoin ponctuel ni particulier et que son contrat a plusieurs des caractéristiques d'un contrat de travail, nous considérons que cet emploi aurait dû être pourvu de façon habituelle.

120 D'autre part, en juin 2008, le CHUM a conclu un contrat de services professionnels afin de pourvoir un poste de cadre supérieur, soit celui de directeur général adjoint aux affaires médicales et académiques. En juin 2011, la personne occupant cette fonction a ensuite été nommée directeur général adjoint des affaires internationales, et ce, sans autorisation officielle du CA. Notons que ce n'est qu'en septembre 2012 que la Direction des ressources humaines a été mise au courant de l'existence de ce dernier poste. La personne n'est plus cadre supérieur pour le CHUM depuis la fin de 2012.

121 Enfin, lors de la nomination de l'actuel directeur général en décembre 2009, un contrat de services professionnels a été attribué à l'ancien directeur général par intérim. Cette situation devait être temporaire, mais elle a perduré pendant plus de deux ans. Certains membres du CA avaient émis des réserves quant au renouvellement de ce contrat en octobre 2010 et ils avaient spécifié que la situation devait être temporaire. Par ailleurs, en mars 2012, la direction générale a renouvelé le contrat de l'ancien directeur général par intérim pour un autre mandat d'un an afin qu'il effectue d'autres tâches, sans en informer les membres du CA. La valeur totale de ces contrats s'élève à 744 000 dollars pour une période de trois ans.

Reddition de comptes

122 Le CHUM doit réaliser une reddition de comptes appropriée et publier périodiquement, dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO) du gouvernement, la liste des contrats attribués qui occasionnent une dépense supérieure à 25 000 dollars ainsi que les dérogations à la procédure d'appel d'offres. Par ailleurs, selon les saines pratiques de gestion, le CA doit notamment être informé sur ces dérogations.

123 Pour la plupart des fournisseurs sélectionnés (81 %), le CHUM n'a pas publié en temps opportun dans le SEAO les contrats de services professionnels attribués du 1^{er} janvier 2010 au 31 mars 2013 que nous avons vérifiés. Il ne l'a fait qu'en juin 2013 durant nos travaux de vérification, et cette information ne contient pas la date réelle d'attribution du contrat ni parfois le montant exact de celui-ci. Par ailleurs, le CA n'a pas été informé sur les dérogations aux règles d'appel d'offres.

Direction responsable de l'approvisionnement

124 La direction responsable de l'approvisionnement d'un établissement doit participer au processus d'attribution des contrats de services professionnels. Cette façon de faire permet un meilleur contrôle et un meilleur suivi de ceux-ci et peut notamment prévenir toute situation susceptible de compromettre l'objectivité du processus d'appel d'offres et de la gestion du contrat attribué. Par exemple, elle peut prévenir des situations potentielles ou réelles de conflit d'intérêts ou de trafic d'influence.

125 Pour 67 % des fournisseurs sélectionnés, notamment ceux ayant servi à pourvoir des emplois, la direction responsable de l'approvisionnement n'a pas participé au processus d'attribution des contrats ni n'en a été informée.

126 Cette direction n'a été informée du processus d'attribution de ces contrats que lors de nos travaux de vérification. D'ailleurs, ces contrats n'ont pas été inscrits dans le système informatique servant à gérer les ressources matérielles du CHUM. Par conséquent, les mécanismes de contrôle internes n'ont pu être mis en œuvre adéquatement.

Recommandations

127 Les recommandations suivantes s'adressent au Centre hospitalier de l'Université de Montréal.

- 7 Veiller à ce que les contrats de services professionnels soient attribués conformément aux règles, notamment quant au mode de sollicitation et à la reddition de comptes.**
- 8 Faire participer la direction responsable de l'approvisionnement au processus d'attribution de tous les contrats de services professionnels.**

- 9 S'assurer que le fait de pourvoir les postes d'encadrement par l'attribution de contrats de services professionnels est exceptionnel et que le conseil d'administration en est informé.

2.4 Gouvernance

128 Dans son sens large, la gouvernance réfère généralement aux processus par lesquels les organisations sont dirigées, sont contrôlées et rendent des comptes. Elle est basée sur les principes de transparence, d'intégrité et d'imputabilité. La gouvernance du CHUM est confiée à un CA et à ses 20 membres.

Conseil d'administration

129 Conformément à la LSSSS, le CA doit établir ses politiques en matière de gouvernance et se donner des règles de fonctionnement qui lui assurent d'obtenir l'information de gestion nécessaire à ses fonctions. L'information, qui peut être de nature stratégique ou opérationnelle, permet au conseil de veiller à ce que les ressources du CHUM soient utilisées de façon économique et efficiente.

130 À cet égard, le CA doit exercer des contrôles sur certains éléments et en faire le suivi, particulièrement en ce qui concerne les éléments qui présentent des risques quant à l'utilisation inadéquate des ressources.

131 Le CA du CHUM ne reçoit pas suffisamment d'information pour assumer ses responsabilités en matière de gouvernance. Malgré les démarches de certains membres pour changer la situation, celle-ci perdure.

132 Le CA a formulé peu d'exigences spécifiques et claires quant à l'information qu'il désire obtenir de la haute direction du CHUM. Par conséquent, il est tributaire de ses choix et peut difficilement exercer son rôle de surveillance. Par exemple, ce n'est qu'en janvier 2013 qu'a débuté le suivi de l'application de la loi visant notamment le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014, alors que cette loi a été sanctionnée en juin 2010.

133 Les membres du CA ne discutent pas de plusieurs sujets d'importance. Ainsi, la décision de changer le logo du CHUM a été prise par la haute direction sans que les membres du conseil en soient informés. Ils n'ont été avisés de cette décision qu'après coup, soit en janvier 2013, alors que le nouveau logo était déjà utilisé depuis le début de la campagne de financement de la Fondation du CHUM en septembre 2012. En janvier 2013, le CA décidait de former un comité représentatif du personnel pour revoir le nouveau logo. Par contre, en septembre 2013, il n'y avait toujours pas eu de suites de la part de ce comité. Une telle décision est pourtant de nature stratégique, car elle concerne l'image du CHUM.

134 D'autre part, les membres du CA autres que le président n'ont pas été informés que la rémunération de l'actuel directeur général dépassait celle autorisée par le Conseil du trésor. D'ailleurs, en ce qui a trait aux primes de rendement qui lui ont été accordées, seul le comité exécutif du conseil savait qu'elles étaient versées d'avance et réparties sur toutes les paies du directeur général.

135 Pour ce qui est de la plupart des nominations de cadres supérieurs, la seule information présentée au CA a été le nom de la personne nommée ainsi qu'un résumé de sa formation et de son expérience. Peu d'information lui a été transmise à l'égard du processus de sélection des candidats et aucune n'a été présentée quant à la rémunération accordée aux cadres engagés. Il en est de même en ce qui concerne les frais engagés par les hors-cadres et les cadres supérieurs, incluant le directeur général, puisque c'est respectivement le directeur général du CHUM et le président du CA qui autorisent les dépenses. Celles-ci sont autorisées une à une, sans qu'un suivi rigoureux soit exercé quant à l'ensemble des sommes ainsi accordées. Le CA ne reçoit pas d'information pour suivre de façon régulière les sommes dépensées par les hauts dirigeants du CHUM et ne connaît pas les raisons de ces dépenses ni les retombées des déplacements effectués à l'extérieur du Québec. D'ailleurs, il n'a pas établi de règles à cet égard. À titre d'exemple, des frais de voyage importants engagés par certains cadres ont été assumés par le CHUM. Aucun bilan n'a été fait au CA pour rendre compte des coûts associés à ces voyages, des résultats de ceux-ci ou des retombées pour le CHUM.

136 En ce qui a trait aux contrats de services professionnels dont le processus d'attribution a fait l'objet de dérogations à la loi, ils ne sont pas présentés au CA, comme ils devraient l'être selon les saines pratiques de gestion. C'est le cas notamment des contrats accordés pour pourvoir des postes de cadres. Lors de l'approbation de la politique d'approvisionnement révisée en septembre 2009, il avait pourtant été précisé au conseil que ses membres recevraient régulièrement une reddition de comptes de la part du directeur général à cet égard.

137 La politique d'approvisionnement du CHUM prévoit que le CA approuve les contrats de services professionnels de plus de 2 millions de dollars. Ce montant est le même que celui pour l'achat ou la location de biens ou de services. Étant donné que des services professionnels peuvent avoir un effet important sur l'utilisation économique et efficiente des ressources, ce montant minimal devrait être ajusté à la baisse. Ainsi, l'attribution ou le renouvellement d'un contrat de services juridiques pourrait être autorisé par le CA, compte tenu de l'importance des sommes en jeu. Par exemple, au cours des trois dernières années, la somme annuelle versée à une firme s'est élevée à plus ou moins un million de dollars. En 2011, le directeur général a renouvelé le contrat de cette firme pour une période de cinq ans. Celui-ci sera automatiquement renouvelé pour trois ans après cette période.

Respect de la loi visant notamment le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014

138 La *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette* a été sanctionnée le 12 juin 2010. Elle prescrit des mesures spécifiques de diminution de dépenses, notamment au MSSS et aux établissements de son réseau.

139 Une des dispositions de la loi visant à limiter l'augmentation des dépenses oblige les établissements du réseau au terme de l'exercice débutant en avril 2013, à réduire leurs dépenses de fonctionnement de nature administrative d'au moins 10% par rapport aux dépenses de fonctionnement de même nature engagées pendant l'exercice débutant en avril 2009.

140 Des mesures plus spécifiques ont été ciblées par le gouvernement et le ministre de la Santé et des Services sociaux, soit :

- une réduction de 25 % de la somme des dépenses de publicité, de formation et de déplacement au terme de l'exercice débutant en avril 2010 par rapport à la somme de ces dépenses de l'exercice précédent ;
- une réduction de la taille des effectifs du personnel d'encadrement et du personnel administratif par le remplacement d'un poste sur deux à la suite de départs à la retraite.

141 Le ministère a également autorisé les agences et les établissements du réseau à déterminer d'autres secteurs administratifs qui pourraient contribuer, si nécessaire, à l'atteinte des objectifs de réduction des dépenses à condition que ces compressions ne nuisent pas à la prestation et à la qualité des services à la population.

142 Au 31 mars 2013, le CHUM était en voie d'atteindre l'objectif de réduction de 10 % de ses dépenses de fonctionnement de nature administrative, comme le prévoit la loi.

143 Selon les données du CHUM au 31 mars 2010, la cible de réduction établie est de 4,8 millions de dollars.

144 Après trois exercices, le CHUM a réduit ses dépenses de fonctionnement de plus de 3,5 millions, en utilisant notamment d'autres secteurs administratifs que ceux désignés initialement. Il a ainsi atteint les trois quarts de son objectif. Toutefois, en 2013-2014, l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal lui a demandé un effort d'optimisation de 12,4 millions de dollars selon les orientations du ministère. Cet effort entraînera une réduction supplémentaire de l'ensemble de ces dépenses.

145 Par ailleurs, au 31 mars 2011, le CHUM n'a pu atteindre sa cible de réduction relative à la mesure de 25 % applicable aux dépenses de publicité, de formation et de déplacement, laquelle a été établie à 89 500 dollars. En effet, la somme de ces dépenses a plutôt augmenté de 8 % durant la période 2010-2011.

146 En ce qui concerne la mesure liée à la taille des effectifs, le MSSS a évalué la cible à près de 72 300 heures travaillées en décembre 2010. Celle-ci est toutefois en cours de révision. Une diminution de plus de 100 000 heures au 31 mars 2013, notamment dans les secteurs administratifs autorisés, pourrait contribuer à l'atteinte de l'objectif de réduction de 10 % des dépenses de fonctionnement de nature administrative du CHUM.

147 Enfin, dans ses rapports annuels de 2010-2011 et de 2011-2012, le CHUM n'a pas effectué de reddition de comptes quant à l'obligation de faire état du contrôle de ses dépenses, comme le prévoit la loi. À la fin de nos travaux, en octobre 2013, le **rapport annuel** de 2012-2013 n'avait pas encore été publié.

La Loi sur les services de santé et les services sociaux prévoit que le rapport annuel doit être transmis à l'agence dans les trois mois suivant la fin de l'exercice.

Recommandations

148 La recommandation suivante s'adresse au Centre hospitalier de l'Université de Montréal.

- 10 S'assurer que le conseil d'administration reçoit une information suffisante et en temps opportun afin qu'il puisse exercer son rôle quant aux décisions stratégiques et aux contrôles internes requis.**

149 Les recommandations suivantes s'adressent au conseil d'administration du Centre.

- 11 Revoir ses politiques en matière de gouvernance afin de jouer davantage le rôle qui lui incombe, notamment en s'assurant que les contrôles en place sont suffisants pour garantir le respect de la réglementation et une bonne utilisation des fonds publics.**
- 12 Statuer sur l'information de gestion qu'il doit obtenir, notamment en précisant le type d'information voulue, la fréquence de réception souhaitée et l'échéancier.**

Commentaires de l'entité vérifiée

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, dont nous reproduisons des extraits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations. Toutefois, certains commentaires ont suscité une réaction de notre part, qui figure à la suite de ces commentaires.

Extraits des commentaires du Centre hospitalier de l'Université de Montréal

« **Commentaires généraux.** Tout d'abord, je tiens à souligner que tous les membres du personnel de l'établissement concerné par la vérification ont donné leur entière collaboration aux nombreuses demandes effectuées par vos représentants, et ce, depuis le tout début du mandat, soit avril 2013, malgré un horaire chargé au sein de leurs directions respectives.

« Je veux rappeler surtout que la direction du CHUM doit simultanément assurer la gestion des trois hôpitaux qui composent l'entité (Hôtel-Dieu, Hôpital Notre-Dame, Hôpital Saint-Luc), mais aussi superviser le chantier de construction du nouvel hôpital qui ouvrira en 2016 (projet de 1,9 milliard de dollars). Nous venons d'ailleurs de livrer dans les coûts et les délais le nouveau centre de recherche qui est, de l'avis de tous nos chercheurs, une belle réussite.

« S'agissant des recommandations formulées dans votre rapport, l'établissement s'engage à les mettre en œuvre et a souvent, comme il apparaît dans nos commentaires, engagé d'ores et déjà cette mise en œuvre.

« **Nomination et rémunération des cadres.** Les procédures requises pour assurer au conseil d'administration que l'ensemble de la réglementation est respecté ont été instaurées.

« En ce qui a trait à la validation des postes d'encadrement par le MSSS en date du mois de septembre 2013, tous les postes de hors-cadres et de cadres supérieurs dont la classification restait à approuver ont été présentés au ministère. Deux rencontres de présentation des structures et des postes d'encadrement supérieur du CHUM ont déjà eu lieu avec le personnel du ministère en vue de la classification des postes les 25 juin et 20 septembre 2013.

« En ce qui concerne les postes de cadres intermédiaires, le CHUM a établi, en collaboration avec les équipes du ministère de la Santé et des Services sociaux, des stratégies et des échéanciers de présentation de l'ensemble des postes de classes 16 et plus créés ou modifiés depuis le mois d'octobre 2008, comme le prévoit la réglementation en vigueur.

« Pour l'affichage des postes d'encadrement et la tenue de concours, le CHUM s'est doté d'une politique interne concernant la dotation du personnel d'encadrement. Cette politique a été adoptée le 6 décembre 2004, soit plus de cinq ans

avant le début de la période étudiée dans le rapport. Elle est actuellement en cours de mise à jour, notamment afin de tenir compte de l'impact du très grand volume d'affichages de postes (entre autres, du fait de la transformation du CHUM) et de la volonté de l'établissement de promouvoir davantage l'essor de ses talents internes.

« Nous tenons également à souligner le resserrement des pratiques du CHUM en ce qui a trait à l'affichage des postes de hors-cadres et de cadres supérieurs et à la tenue de concours pendant la période de la vérification. En effet, sur les 18 nominations de hors-cadres et de cadres supérieurs effectuées entre le début du mois de janvier 2010 et la fin du mois de mars 2013, et qui ont été questionnées quant à l'absence d'affichage interne ou à l'absence de concours, seules 5 nominations ont été effectuées depuis le mois de mars 2012. Sur ces nominations, une a fait l'objet d'un concours (firme de recrutement) et une autre correspond à un reclassement de classe salariale, inférieure à celle existante, à la suite d'une réorganisation interne.

« Enfin, en ce qui a trait à l'autorisation du conseil d'administration pour la nomination des cadres supérieurs et des hors-cadres, le CHUM verra dorénavant à présenter les dossiers de nomination des cadres supérieurs aux autorités compétentes du CHUM avant leur entrée en fonction, et ce, dans le respect de sa gouvernance. Si, dans une situation particulière, nous ne sommes pas en mesure de le faire, nous veillerons à accueillir le nouveau cadre supérieur par intérim, avec un statut temporaire, jusqu'à ce que l'approbation de sa nomination soit effectuée par les autorités compétentes du CHUM.

« Rémunération des hors-cadres et des cadres supérieurs. En ce qui a trait à l'attribution du maximum de la classe salariale, les règles concernant la fixation du salaire d'un cadre supérieur sont décrites à l'article 15.1 du *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux*, qui prévoit que le salaire d'un nouveau cadre supérieur est fixé à l'intérieur de la classe salariale du poste dans lequel il est nommé. À cet égard, les pratiques du CHUM sont en tous points conformes aux lois et aux règlements en vigueur.

« En ce qui a trait à la rémunération excédentaire concernant le rôle de directeur de site, elle a été officialisée par une résolution du conseil d'administration du CHUM en date du 18 mai 2001. La prime de directeur de site correspond à 5 % du salaire des trois gestionnaires visés, respectivement les directeurs des sites de l'Hôpital Notre-Dame, de l'Hôtel-Dieu et de l'Hôpital Saint-Luc.

« Afin d'optimiser ses ressources et dans une logique qui s'inscrit dans le cadre de l'application de la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette*, le CHUM a choisi de ne pas suivre les pratiques habituelles d'autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux, qui ont créé des postes de directeurs de sites dans leurs structures ou qui versent des primes de cumul généralement plus importantes.

«À l'inverse, le CHUM a octroyé ces responsabilités additionnelles à des membres de son équipe de direction, et le pourcentage de 5 % du salaire brut est légitime si l'on tient compte de l'ampleur des responsabilités associées. En effet, pour des responsabilités similaires, les gestionnaires d'autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux reçoivent jusqu'à 15 % de rémunération additionnelle. Cependant, étant donné que celle-ci est non conforme à la réglementation, l'agence de Montréal a demandé au CHUM de cesser en juillet 2013 le versement de cette prime.

«En ce qui a trait à la recommandation visant à évaluer si les sommes versées en trop au directeur général et à certains autres cadres à titre de rémunération doivent être remboursées par ces derniers, le président du CA du CHUM en référera au CA.»

Réaction aux commentaires du Centre hospitalier de l'Université de Montréal

En ce qui concerne l'attribution du maximum de la classe salariale, même si le salaire demeure à l'intérieur de cette classe, le CHUM n'applique pas les saines pratiques de gestion en la matière. En effet, il attribue systématiquement le maximum de la classe salariale sans tenir compte notamment de l'expérience des personnes et de leurs compétences.

Extraits des commentaires du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (suite)

«**Frais engagés par certains dirigeants.** Le CA s'assurera de la mise en place de mécanismes de contrôle et de suivi. Tous les déplacements dont il est fait mention dans ce rapport sont justifiés et ont été autorisés au préalable de façon verbale. Toutefois, le CHUM s'engage à poursuivre la révision de sa politique de remboursement d'indemnités ou d'avances de frais de déplacement et de formation, qui inclura les déplacements hors Québec pour prendre en considération les observations du présent rapport.

«**Attribution des contrats de services professionnels.** Le CA a adopté des mesures de resserrement concernant, entre autres, l'attribution des contrats de services professionnels. Le CHUM s'engage à mieux documenter, en temps opportun, les cas de dérogation dans le cadre de contrats octroyés de gré à gré. Le CHUM a, au cours de la vérification, amorcé la mise en place de mesures correctives pour lesquelles l'établissement a mis l'accent sur le resserrement de ses processus, en lien avec les recommandations du rapport du Vérificateur général. Dans sa révision des processus, le CHUM s'assurera de la participation de la direction responsable de l'approvisionnement. Le CHUM s'engage à informer le conseil d'administration ou l'instance qu'il désignera de tous les contrats de services professionnels octroyés afin de pourvoir les postes d'encadrement.

«**Gouvernance.** La direction du CHUM s'entendra avec le conseil d'administration sur l'identification de l'information à lui transmettre pour qu'il puisse exercer son rôle. Le CA s'assurera d'obtenir en temps opportun l'information nécessaire et adéquate afin d'exercer son rôle et sa mission.

«À sa séance du 24 septembre 2013, le conseil d'administration a adopté trois mesures de resserrement de la gouvernance du CHUM. La première mesure concerne la reddition de comptes en matière de dotation. Par “dotation”, on entend tous les processus intervenant dans la création d'un poste, la définition du mandat, la classification du poste, la détermination du salaire et des avantages, les autorisations requises de l'agence et/ou du ministère, le processus d'embauche incluant, le cas échéant, l'affichage du poste, la mise en place d'un comité de sélection, l'obtention des avis requis, etc. Le directeur des ressources humaines devra, à chaque réunion du comité des ressources humaines, déposer sous sa signature un rapport pour chaque instance de dotation faisant état de la conformité des processus, que cette dotation requière ou non une approbation du comité exécutif ou du CA.

«Pour ce qui est de la deuxième mesure sur la reddition de comptes pour tous les achats et octrois de contrats, incluant les services professionnels, il s'agit ici d'une démarche identique à la précédente : production d'un rapport sous la signature du directeur général adjoint – affaires financières, déposé à chaque réunion du comité de vérification et faisant état de la conformité de tous les processus impliqués aux fins d'achats et d'octrois de contrats, qu'une autorisation du comité exécutif ou du CA soit requise ou non.

«Enfin, la troisième mesure vise l'implantation d'un processus de vérification interne relevant directement de l'autorité du comité de vérification du CA.

«Notons également qu'à la même séance, en vertu de la LSSSS, le CA a également adressé une demande d'accompagnement à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal pour une période de trois mois se terminant le 31 décembre 2013. Cette demande porte sur un mandat consistant, notamment, à effectuer sur place une analyse du respect des règles de gouvernance et à valider l'implantation des règles de resserrement de la gouvernance, dont la mise en place d'un mécanisme de vérification interne sous l'autorité du comité de vérification du conseil, et de mécanismes de reddition de comptes en matière de dotation et d'octroi de contrats d'approvisionnement. Cet accompagnement a débuté le 21 octobre 2013.»

Annexe et sigles

Annexe Objectif de vérification et portée des travaux

Sigles

CA	Conseil d'administration	MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
CHU	Centre hospitalier universitaire	SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
CHUM	Centre hospitalier de l'Université de Montréal	SEAO	Système électronique d'appel d'offres
LSSSS <i>Loi sur les services de santé et les services sociaux</i>			

Annexe Objectif de vérification et portée des travaux

Objectif de vérification

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif propre à la présente mission de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères émanent principalement des principes reconnus de saine gestion, de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et de la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Les travaux de vérification 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 des missions de certification émises par l'*Institut Canadien des Comptables Agréés*.

Objectif de vérification	Critères d'évaluation
S'assurer que le CHUM respecte les lois et la réglementation relatives à la nomination et à la rémunération des cadres, aux frais engagés par certains dirigeants, à l'attribution des contrats de services professionnels ainsi qu'aux dépenses de fonctionnement de nature administrative, et applique les saines pratiques de gestion en la matière.	<ul style="list-style-type: none">■ La nomination et la rémunération des cadres sont conformes à la réglementation et aux saines pratiques de gestion en la matière.■ Les frais engagés par certains dirigeants sont conformes aux directives gouvernementales, aux règles établies par le conseil d'administration et aux saines pratiques de gestion.■ Les contrats de services professionnels sont attribués conformément aux règles gouvernementales et aux saines pratiques de gestion.■ La <i>Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette</i> est respectée en ce qui a trait aux dispositions visant à limiter l'augmentation des dépenses.

Portée des travaux

Comme il a été mentionné précédemment, en juin 2013, la Commission de la santé et des services sociaux a déposé un rapport sur la gestion du CHUM par l'actuel directeur général, M. Christian Paire. Dans ce rapport, elle recommandait notamment ceci : « Que le Vérificateur général du Québec, dans son mandat de vérification en cours au CHUM, porte une attention particulière aux enjeux suivants : les contrats accordés sans appel d'offres, en particulier celui de M. Philippe Massat, ainsi que le possible fractionnement de certains contrats ; la dotation de postes de cadres sans demande d'autorisation auprès du ministère ; la rémunération du directeur général depuis son entrée en fonction, dont une portion aurait pu provenir de la Fondation du CHUM ; le processus de sélection qui a présidé au choix du directeur général en 2009. »

Nos travaux ont été réalisés auprès du CHUM. Lors de notre vérification, nous avons rencontré des gestionnaires et des membres du personnel du CHUM. Nous avons aussi consulté des gestionnaires et des membres du personnel du MSSS, de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, de l'Université de Montréal et de la Fondation du CHUM. Par ailleurs, nous avons analysé des données financières et opérationnelles provenant de ces entités.

Notre vérification a porté sur la période s'étendant du 1^{er} janvier 2010 au 31 mars 2013, mais certains travaux ont porté sur des situations antérieures ou postérieures à cette période. Elle s'est déroulée d'avril à octobre 2013.