



Rapport du Vérificateur général du Québec  
à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017

Hiver 2017

CHAPITRE

7

Audit de performance

# Recrutement d'employés de Syscor par des établissements du réseau de la santé et des services sociaux

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux  
du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal  
Centre universitaire de santé McGill  
Secrétariat du Conseil du trésor



# Faits saillants

## Objectif des travaux

Nos travaux font suite à l'audit des états financiers du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) pour l'année financière se terminant le 31 mars 2016. Nous avons alors observé que l'entité avait attribué à une personne un salaire supérieur à celui figurant dans l'échelle salariale du réseau de la santé et des services sociaux.

L'employé était nouvellement embauché et travaillait précédemment chez Syscor, un organisme sans but lucratif contrôlé par le CUSM.

À la suite de cet audit, des travaux préliminaires ont révélé que le CUSM et le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal avaient embauché des employés de Syscor, ce qui expliquait l'écart.

L'objectif du présent audit consiste à nous assurer du respect de la réglementation lors de l'embauche des employés de Syscor par ces deux établissements.

Le rapport entier est disponible au [www.vgq.qc.ca](http://www.vgq.qc.ca).

## Résultats de l'audit

Nous présentons ci-dessous les constats que nous avons faits lors de l'audit concernant le recrutement d'employés de Syscor par le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal et le CUSM.

---

**Des disparités ont été relevées entre les conditions salariales du réseau et celles offertes par Syscor.** Bien que cela soit possible sur le plan légal, ces disparités soulèvent des interrogations quant à leur caractère acceptable, les dépenses de Syscor étant financées à 99 % par des fonds publics. En règle générale, les employés de Syscor bénéficient d'un salaire supérieur à celui du personnel du réseau.

---

**Le Secrétariat du Conseil du trésor ne détient pas de portrait global qui permettrait de savoir si une telle situation existe ailleurs dans l'appareil gouvernemental.**

---

**Pour les 15 dossiers examinés, les employés de Syscor embauchés par le CUSM ont bénéficié d'un salaire supérieur à celui qu'ils auraient obtenu si les règles de recrutement du réseau avaient prévalu.** L'écart associé à ces 15 dossiers est évalué à 349 000 dollars (salaires et régime de retraite) pour l'année financière 2015-2016. Cela soulève des interrogations relativement au caractère acceptable et équitable de la façon de faire du CUSM.

---

## Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor et au CUSM. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

Les entités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires des entités auditées.

Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations. Toutefois, certains commentaires du CUSM ont suscité une réaction de notre part, qui figure à la suite de ces commentaires.

Recommandation au Secrétariat du Conseil du trésor

- 1 Recenser les entités créées par des ministères ou des organismes gouvernementaux qui adoptent des règles différentes de celles applicables aux ministères et aux organismes et déterminer les situations pour lesquelles des correctifs doivent être apportés.**
- 

Recommandation au Centre universitaire de santé McGill

- 2 Revoir ses pratiques lors de l'embauche d'employés venant d'organismes qu'il contrôle afin de s'assurer du caractère acceptable et équitable des façons de faire et en rendre compte au ministère de la Santé et des Services sociaux.**
-

## Table des matières

<b>1 Mise en contexte</b>	<b>6</b>
<b>2 Résultats de l'audit</b>	<b>9</b>
2.1 Conditions de travail des employés de Syscor	9
Recommandation	
2.2 Recrutement par les établissements	10
Recrutement par le CIUSSS	
Recrutement par le CUSM	
Recommandation	
Commentaires des entités auditées	17
Annexe et sigles	21

## Équipe

Alain Fortin  
Directeur principal d'audit  
Denis Lacroix  
Directeur d'audit  
Danièle Allaire  
Geneviève Simoneau  
Marc Vallée

Un établissement est une entité juridique dotée de capacités et de responsabilités légales, qui est titulaire d'un permis délivré par le ministre de la Santé et des Services sociaux. Par exemple, les centres hospitaliers universitaires et les CIUSSS sont des établissements du réseau.

# 1 Mise en contexte

1 Lors de l'audit des états financiers du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) pour l'année financière se terminant le 31 mars 2016, nous avons observé que le Centre avait attribué à une personne un salaire supérieur à celui figurant dans l'échelle salariale du réseau. La personne était nouvellement embauchée et travaillait précédemment chez Syscor, un organisme sans but lucratif contrôlé par le CUSM.

2 À la suite de cet audit, nous avons effectué des travaux préliminaires qui ont révélé que le CUSM et le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal avaient embauché des employés de Syscor. Étant donné que ce dernier n'est pas assujéti aux règles de dotation du réseau de la santé et des services sociaux, nous avons décidé d'auditer le processus d'embauche que les entités ont suivi pour les employés de Syscor.

## Syscor

3 Syscor a été créé en 1982 par l'Hôpital Royal Victoria et l'Hôpital général de Montréal. L'organisme a été fondé pour permettre le développement et l'exploitation de systèmes d'information communs. Il n'est pas assujéti au cadre réglementaire du réseau, ce qui lui procure notamment davantage de souplesse quant au recrutement et à la rétention des employés. Syscor est contrôlé par le CUSM.

4 Pour l'année financière 2015-2016, Syscor a fourni ses services au CUSM (44 %), à des **établissements** du réseau (43 %), dont le CIUSSS (41 %), et au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (12 %), soit un total de 99 %.

5 Depuis quelques années, les membres du conseil d'administration de Syscor sont nommés par le conseil d'administration du CUSM et les données financières de l'organisme sont consolidées dans les états financiers de celui-ci. Pour l'année financière 2015-2016, les dépenses de Syscor s'élevaient à 19,3 millions de dollars (17,7 millions en salaires).

6 En décembre 2015, le MSSS a demandé au CUSM de cesser d'utiliser les services de Syscor. Dans un échange avec le CUSM, le MSSS mentionnait que la peur de perdre de l'expertise dans le secteur des technologies de l'information n'avait plus lieu d'être.

7 À ce moment, Syscor comptait 224 employés. Depuis, le CUSM et le CIUSSS en ont embauché 79. Il est possible que ces entités engagent d'autres employés de Syscor en 2017. Au 31 janvier 2017, à la suite des départs d'employés (embauches par le CUSM et le CIUSSS et démissions d'employés), il restait 84 employés chez Syscor. Le tableau 1 résume la situation.

**Tableau 1** Situation des employés de Syscor<sup>1</sup>

	Employés de Syscor affectés au CUSM			Employés de Syscor affectés au CIUSSS			Employé de Syscor affecté au CHUM
<b>31 décembre 2015</b>	<b>134</b>			<b>89</b>			<b>1</b>
	Embauches faites par le CUSM en janvier et en février 2016	Départs (démissions, mises à pied, etc.)	Employés de Syscor	Embauches faites par le CIUSSS en décembre 2016 et en janvier 2017	Départs (démissions, mises à pied, etc.)	Employés de Syscor	Employé de Syscor
<b>31 janvier 2017</b>	<b>58</b>	<b>25</b>	<b>51</b>	<b>21</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>1</b>

1. Il est à noter que des employés de Syscor affectés au CUSM et au CIUSSS travaillaient parfois sur des mandats du MSSS et d'autres organismes.

Sources : CUSM, CIUSSS et Syscor.

CHUM Centre hospitalier universitaire de Montréal

## Centre universitaire de santé McGill

8 Le CUSM est un centre hospitalier universitaire affilié à la Faculté de médecine de l'Université McGill. Il est issu de la fusion en 1997 de **cinq hôpitaux montréalais**. Les employés travaillant dans le domaine des technologies de l'information et ceux de Syscor affectés au CUSM soutiennent ses activités cliniques et administratives en mettant notamment à sa disposition des applications informatiques.

9 En plus de Syscor, le CUSM contrôle également l'Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill ; cet institut réalise des recherches dans le domaine des sciences biomédicales et de la santé, et contribue de ce fait à la mission de l'établissement.

10 Au 31 mars 2016, le CUSM comptait un peu plus de 10 000 employés. Une centaine d'entre eux étaient affectés aux technologies de l'information, dont un peu plus de la moitié étaient d'anciens employés de Syscor.

Les cinq hôpitaux fusionnés en 1997 sont :

- Hôpital général de Montréal ;
- Hôpital Royal Victoria ;
- Hôpital de Montréal pour enfants ;
- Hôpital et Institut neurologique de Montréal ;
- Institut thoracique de Montréal.

L'Hôpital de Lachine a été intégré en 2008.

## Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

11 Le CIUSSS a été créé en 2015 et regroupe entre autres des hôpitaux, des centres locaux de services communautaires (CLSC) et des centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) de son territoire. La Direction des ressources informationnelles soutient la mission de l'établissement et elle est responsable du Centre de services régional (CSR). Ce dernier offre des services en matière de gestion et d'exploitation des ressources informationnelles à l'ensemble des établissements de la région de Montréal et assume aussi certains mandats suprarégionaux.

12 Pour mener à bien les activités liées au CSR, le CIUSSS a signé une entente de services avec le CUSM afin d'utiliser des ressources de Syscor. Pour l'année financière 2015-2016, le coût de cette entente s'est élevé à 7,3 millions de dollars. L'entente se terminera au plus tard le 31 mars 2018.

13 En mai 2016, le MSSS a approuvé le dossier d'affaires du CIUSSS, lequel propose la création de 68 postes associés aux technologies de l'information. Cela permettra au CSR de réaliser ses activités à la suite de l'arrêt de l'utilisation des services de Syscor.

14 Au 31 mars 2016, le CIUSSS comptait 14 000 employés ; un peu plus de 300 d'entre eux travaillaient pour la Direction des ressources informationnelles.

## Cadre réglementaire

15 Les principaux éléments du cadre réglementaire en matière de dotation en personnel sont les suivants.

Éléments	Source
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rôles et responsabilités des établissements</li> <li>■ Situations permettant l'intégration et la fusion des établissements du réseau</li> <li>■ Situations nécessitant des autorisations du ministère</li> </ul>	<i>Loi sur les services de santé et les services sociaux et Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconnaissance de l'expérience antérieure et de l'ancienneté</li> </ul>	Conventions collectives
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Titres d'emploi possibles dans le réseau de la santé et des services sociaux</li> <li>■ Échelles de salaire associées aux titres d'emploi</li> <li>■ Scolarité requise pour chaque titre d'emploi</li> </ul>	<i>Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux (MSSS)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Affichage</li> <li>■ Processus d'embauche</li> </ul>	Politiques des établissements

16 Par ailleurs, notons qu'à l'égard du personnel nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique*, les principes de dotation sont les suivants : transparence, équité, impartialité et égalité d'accès des citoyens aux emplois de la fonction publique.

17 Nos travaux nous ont amenés entre autres à examiner la conformité avec les règles de dotation pour 36 dossiers d'employés de Syscor qui ont été embauchés soit par le CUSM (15), soit par le CIUSSS (21).

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



## 2 Résultats de l'audit

19 Les travaux se sont articulés autour de deux axes, soit les conditions de travail des employés de Syscor et l'embauche de ses employés par les établissements audités.

### 2.1 Conditions de travail des employés de Syscor

20 En vertu de la réglementation, la création d'un organisme comme Syscor ne nécessite pas d'autorisation. De plus, étant donné que Syscor n'est pas un établissement du réseau, il n'est pas tenu d'offrir les mêmes conditions de travail. Un établissement doit notamment être titulaire d'un permis délivré par le MSSS, ce qui n'est pas le cas de Syscor.

21 Des disparités ont été relevées entre les conditions salariales du réseau et celles offertes par Syscor à ses employés. Bien que cela soit possible sur le plan légal, ces disparités soulèvent des interrogations quant à leur caractère acceptable, les dépenses de Syscor étant financées à 99 % par des fonds publics.

22 En règle générale, les employés de Syscor bénéficient d'un salaire supérieur à celui du personnel du réseau. Toutefois, le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) est plus généreux : la participation de l'employeur en 2016 était de 11,12 %, tandis que celle de Syscor était de 2 %. De plus, les employés du réseau ont droit à la sécurité d'emploi. Le tableau 2 présente des exemples de salaire par titre d'emploi.

**Tableau 2 Exemples de salaires d'employés (en dollars)**

Titre d'emploi	Plus haut salaire	
	Réseau <sup>1</sup>	Syscor <sup>1</sup>
Directeur des ressources informationnelles	162 149	241 638
Directeur adjoint des ressources informationnelles	129 136	145 570
Analyste spécialisé en informatique	80 558	112 536
Analyste en informatique	76 778	104 562
Technicien spécialisé en informatique	56 159	73 128
Technicien en informatique	53 584	57 425

1. Ce sont les salaires au 1<sup>er</sup> avril 2016.

Sources : MSSS et Syscor.

23 Étant donné que 99 % des dépenses de Syscor sont financées par des fonds du réseau, la situation est préoccupante. Les principes suivants sont touchés :

- **Transparence** : Les établissements fondateurs ont pu créer un organisme distinct sans avoir à obtenir une autorisation du MSSS ou du gouvernement. Il n'y a donc aucune exigence relative à une reddition de comptes publique.
- **Équité** : Pour un même titre d'emploi, un employé de Syscor a généralement un salaire supérieur à celui d'un employé du réseau.
- **Égalité d'accès des citoyens aux emplois de l'appareil gouvernemental** : Syscor a son propre processus d'embauche.

24 Nous avons voulu savoir si une telle situation existe ailleurs dans l'appareil gouvernemental. L'objectif est d'avoir un portrait global afin de savoir si la situation se présente à d'autres endroits. Or, le Secrétariat du Conseil du trésor, qui a notamment comme rôle de soutenir le Conseil du trésor à l'égard de l'encadrement des ressources humaines, ne détient pas de portrait global.

## Recommandation

25 La recommandation suivante s'adresse au Secrétariat du Conseil du trésor.

- 1 **Recenser les entités créées par des ministères ou des organismes gouvernementaux qui adoptent des règles différentes de celles applicables aux ministères et aux organismes et déterminer les situations pour lesquelles des correctifs doivent être apportés.**

## 2.2 Recrutement par les établissements

Transfert : mutation d'une personne d'un poste à un autre comportant une échelle de salaire dont le maximum est le même.

Promotion : mutation d'une personne d'un poste à un autre comportant une échelle de salaire dont le maximum est plus élevé.

Recrutement : action consistant à embaucher du personnel qui n'est pas employé par l'établissement.

26 La dotation en personnel dans les établissements du réseau est régie par un cadre réglementaire important. Celui-ci indique notamment qu'un processus de **transfert** ou de **promotion** est utilisé lorsque la personne qui pose sa candidature pour un poste à pourvoir travaille déjà au sein de l'établissement. Autrement, il faut faire appel à un processus de **recrutement**.

27 De façon générale, le processus de recrutement pour du personnel ne travaillant pas déjà dans les établissements du réseau doit comprendre l'affichage des postes, la vérification des critères d'admissibilité, l'entrevue, la détermination de l'échelon dans l'échelle salariale et la nomination. Voici une description plus détaillée de ces principales étapes.

Étape du processus de recrutement	Description
Affichage	Le poste à pourvoir peut être affiché à l'externe et à l'interne. On y décrit par exemple le titre du poste, les critères d'admissibilité, la fourchette salariale.
Vérification des critères d'admissibilité	Il faut s'assurer que la personne répond aux critères requis pour l'obtention de l'emploi quant à la scolarité et à l'expérience de travail, le cas échéant.
Entrevue	Des représentants de l'entité rencontrent le candidat et lui posent des questions visant à évaluer ses capacités et ses connaissances pour occuper le poste affiché.
Détermination de l'échelon	Il s'agit de documenter le choix de l'échelon de l'employé en considérant entre autres sa scolarité et le nombre d'années d'expérience professionnelle pertinentes.
Nomination	Au moment de sa nomination, le nouvel employé se voit confirmer notamment son titre d'emploi, son salaire et sa période de probation.

28 De plus, le document intitulé *Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux* permet de déterminer les postes que les établissements peuvent pourvoir ainsi que leurs critères d'admissibilité, notamment pour la scolarité requise, et l'échelle salariale. Voici quatre exemples de titres d'emploi, comme le décrit le document.

Titre d'emploi	Éléments présentés
Analyste spécialisé en informatique	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Échelle salariale : de 23,27 à 44,11 dollars par heure à partir du 1<sup>er</sup> avril 2016 (soit un maximum annuel de 80 558 dollars)</li><li>■ Diplôme universitaire terminal de 1<sup>er</sup> cycle en informatique avec une certification de spécialisation délivrée par une autorité compétente et reconnue dans le domaine des technologies de l'information, telle que le MSCE (Microsoft Certified System Engineer)</li></ul>
Analyste en informatique	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Échelle salariale : de 22,77 à 42,04 dollars par heure à partir du 1<sup>er</sup> avril 2016 (soit un maximum annuel de 76 778 dollars)</li><li>■ Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle en informatique</li></ul>
Technicien spécialisé en informatique	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Échelle salariale : de 21,19 à 30,75 dollars par heure à partir du 1<sup>er</sup> avril 2016 (soit un maximum annuel de 56 159 dollars)</li><li>■ Diplôme de fin d'études collégiales avec spécialisation en informatique ou attestation d'études pertinentes et minimum de quatre années d'expérience dans le domaine de spécialisation</li></ul>
Technicien en informatique	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Échelle salariale : de 20,57 à 29,34 dollars par heure à partir du 1<sup>er</sup> avril 2016 (soit un maximum annuel de 53 584 dollars)</li><li>■ Diplôme de fin d'études collégiales avec spécialisation en informatique</li></ul>

## Recrutement par le CIUSSS

29 Afin de remplacer les ressources fournies par Syscor, le CIUSSS a procédé à l'affichage de 68 emplois en septembre 2016. Les affichages présentaient les titres d'emploi et l'information clé, notamment l'échelle salariale, le niveau de scolarité exigé et le nombre requis d'années d'expérience.

30 Par la suite, le CIUSSS a analysé les candidatures reçues, notamment les critères d'admissibilité exigés ; il a ensuite procédé à la sélection des candidats et, enfin, à leur embauche. Les employés de Syscor représentaient un bassin privilégié de main-d'œuvre ; ils travaillaient déjà dans les installations du CIUSSS. En décembre 2016 et en janvier 2017, 21 employés de Syscor ont été embauchés par l'établissement.

31 À l'exception des entrevues avec les candidats que le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal aurait dû réaliser, l'établissement a respecté le cadre réglementaire relatif au processus de recrutement du personnel lorsqu'il a engagé les employés de Syscor.

32 Pour les 21 dossiers, les critères d'admissibilité concernant la scolarité et l'expérience de travail ont été respectés. De plus, les échelles salariales établies sont conformes à la *Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux*. Enfin, les décisions quant au recrutement et aux échelles salariales sont documentées.

33 Toutefois, le processus de recrutement du CIUSSS prévoit une évaluation au moyen d'une entrevue, ce qui n'a pas été effectué pour les candidats retenus, étant donné que les personnes embauchées étaient d'anciens employés de Syscor affectés à des mandats du CIUSSS.

## Recrutement par le CUSM

34 En janvier et en février 2016, le CUSM a intégré dans son organisation 58 employés de Syscor sans avoir auparavant mis en œuvre de processus de recrutement. Il n'a donc pas affiché les postes qu'il a créés dans son organisation pour remplacer les ressources de Syscor. Les employés de cet organisme n'ont pas eu à postuler pour obtenir un emploi : le CUSM leur a offert un emploi sans qu'aucune vérification des critères d'admissibilité soit réalisée.

35 De plus, le CUSM a déterminé leur échelon en fonction du salaire qu'ils gagnaient chez Syscor. Lorsque le salaire était supérieur au salaire maximum du réseau, l'employé s'est vu attribuer l'échelon maximum et a conservé le salaire gagné chez Syscor.

36 Le CUSM a procédé ainsi, car il considère que Syscor fait partie intégrante de l'organisation. Par conséquent, un tel transfert d'employés est possible selon lui. Nous ne sommes pas d'accord : par exemple, Syscor n'étant pas une entité du réseau, le CUSM aurait plutôt dû procéder par recrutement. Rappelons que Syscor a été créé pour offrir des services informatiques à des établissements ; sa structure légale lui a permis d'offrir des salaires supérieurs à ceux du réseau.

37 Au-delà de l'aspect légal, la situation demeure préoccupante.

38 Pour les 15 dossiers examinés, les employés de Syscor embauchés par le CUSM ont bénéficié d'un salaire supérieur à celui qu'ils auraient obtenu si les règles de recrutement du réseau avaient prévalu. L'écart associé à ces 15 dossiers est évalué à 349 000 dollars (salaires et régime de retraite) pour l'année financière 2015-2016. Cela soulève des interrogations relativement au caractère acceptable et équitable de la façon de faire du CUSM.

39 Pour les 15 dossiers, les salaires représentent 986 000 dollars. L'approche utilisée par le CUSM a donné les résultats suivants :

- Le poste a été pourvu sans que l'employé ait la scolarité requise (12 dossiers).
- Le salaire attribué à l'employé dépasse le maximum de l'échelle salariale (9 dossiers).
- L'échelon de l'employé est inadéquat (2 dossiers).
- Les employés embauchés ont droit au RREGOP (15 dossiers).

40 Nous avons procédé à une estimation de l'écart entre le salaire attribué à ces employés et celui qu'ils auraient eu si les règles de recrutement du réseau avaient prévalu. En considérant notamment leur diplôme, nous avons reclassé les employés n'ayant pas la scolarité requise dans le titre d'emploi offrant le plus haut salaire. Pour l'année financière 2015-2016, nous avons établi cet écart à 349 000 dollars (salaires et régime de retraite) pour les 15 dossiers examinés.

41 Ces résultats n'ont pas été extrapolés à l'ensemble des dossiers (soit 58), car leur sélection a été effectuée à l'aide d'un choix raisonné selon certains critères non statistiques, tels que la représentativité des titres d'emploi, l'importance des salaires ; nous avons aussi inclus dans notre examen tous les dossiers d'employés dont les salaires sont supérieurs au maximum de l'échelle salariale. Le tableau 3 présente l'écart salarial pour l'année financière 2015-2016.

**Tableau 3 Écart salarial pour les dossiers examinés**

Dossier	Scolarité manquante <sup>1</sup>	Salaire supérieur au maximum de l'échelle salariale	Échelon inadéquat <sup>2</sup>	Écart par rapport au salaire du réseau (\$)
1	√	√		28 746
2	√	√		23 030
3		√		1 205
4	√	√		40 306
5		√	√	7 926
6	√	√		29 878
7	√	√		26 810
8	√	√		27 869
9	√	√		71 938
10	√			3 324
11			√	3 379
12	√			6 629
13	√			(2 539)
14	√			27 942
15	√			15 505
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>311 948</b>

1. Dans le réseau de la santé et des services sociaux, des titres d'emploi requièrent un diplôme précis et, contrairement à la fonction publique, l'expérience professionnelle ne peut compenser un diplôme manquant.

2. L'analyse des échelons a été faite lorsque les titres d'emploi étaient appropriés : nous l'avons fait seulement pour trois dossiers.

42 Le tableau 4 présente, pour les 15 dossiers examinés, les coûts liés aux salaires et au régime de retraite chez Syscor, ceux au CUSM après les transferts et l'estimation des coûts si les règles du réseau avaient été appliquées lors de l'embauche.

**Tableau 4 Coûts relatifs aux 15 dossiers examinés**

	Syscor	CUSM après les transferts	Estimation des coûts si les règles du réseau avaient été appliquées lors de l'embauche
Salaires	976 000	986 000	674 000
Régime de retraite	20 000	86 000	49 000
<b>Total</b>	<b>996 000</b>	<b>1 072 000</b>	<b>723 000</b>
<b>Écart</b>		<b>76 000</b>	<b>349 000</b>

43 Le CUSM est en désaccord avec notre estimation. Selon lui, en appliquant les règles de recrutement du réseau, des employés de Syscor qu'il a embauchés auraient refusé de venir travailler au CUSM en raison de la baisse de salaire. Le Centre mentionne qu'il aurait alors dû recruter des personnes pour remplacer ces employés. Ainsi, pour les 15 dossiers que nous avons examinés, le CUSM estime à 115 000 dollars l'écart entre les salaires accordés aux employés et ceux que l'établissement aurait versés à des employés ayant une scolarité adéquate et un nombre d'années d'expérience équivalent. De plus, le CUSM évalue, pour ces 15 dossiers, une indemnité de départ potentielle totalisant 332 000 dollars si Syscor devait mettre les employés à pied. Le CUSM mentionne que, s'il n'avait pas embauché les employés de Syscor, cela aurait été inéquitable pour eux.

44 Bien qu'il soit possible que certains employés de Syscor aient refusé de travailler au CUSM à cause d'un salaire inférieur, nous sommes d'avis que la situation soulève des interrogations quant à son caractère acceptable et équitable. En effet, d'anciens employés de Syscor occupent des postes au CUSM, alors qu'ils n'ont pas la scolarité requise. Par ailleurs, contrairement aux indemnités de départ, cet écart sera récurrent sur plusieurs années. Rappelons que le CIUSSS, dans le cadre du recrutement des employés de Syscor, a respecté le cadre réglementaire et que certains des employés qu'il a recrutés ont obtenu un salaire inférieur par rapport à celui qu'ils gagnaient chez Syscor.

45 La situation est d'autant plus préoccupante que 58 employés de Syscor ont été transférés au CUSM et qu'il est possible que d'autres employés le soient. À l'égard de ces possibles transferts, le CUSM devait produire et transmettre au ministère un plan d'action sur l'utilisation future des ressources de Syscor. Le 2 août 2016, le Centre a proposé au ministère le transfert de certains des employés de Syscor, que ce soit chez lui ou à son institut de recherche.

46 Le ministère nous a informés qu'une lettre a été acheminée au CUSM le 2 mars 2017 afin de lui demander de régulariser la situation en se conformant aux règles et de lui en rendre compte.

## Recommandation

<sup>47</sup> La recommandation suivante s'adresse au Centre universitaire de santé McGill.

- 2 Revoir ses pratiques lors de l'embauche d'employés venant d'organismes qu'il contrôle afin de s'assurer du caractère acceptable et équitable des façons de faire et en rendre compte au ministère de la Santé et des Services sociaux.**



## Commentaires des entités auditées

Les entités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations. Toutefois, certains commentaires du Centre universitaire de santé McGill ont suscité une réaction de notre part, qui figure à la suite de ces commentaires.

### Commentaires du Secrétariat du Conseil du trésor

«Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) constate que la création d'entités par des ministères et organismes pour lesquelles les conditions de travail du personnel diffèrent de celles applicables dans ces mêmes ministères et organismes soulève des préoccupations. Le SCT prend acte de la recommandation à cet effet de recenser ces entités.

«Par conséquent, le SCT s'assurera de faire les liens avec les différents intervenants des ministères, organismes et réseaux, afin de permettre d'identifier ces entités et d'encourager la révision des pratiques lorsque nécessaire.»

### Commentaires du Centre universitaire de santé McGill

«Dans un premier temps, il importe de préciser que toutes les activités de Syscor font l'objet d'une reddition de comptes publique par le truchement de la consolidation des informations financières dans les rapports du CUSM, et ce, en toute transparence. De plus, l'utilisation de ressources informatiques "externes" est jugée acceptable par le gouvernement; elles sont une stratégie pertinente pour permettre l'accès, la rétention et le partage des ressources expertes (Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics, Gouvernement du Québec, 2012, p. 43).

«Le rapport du D<sup>r</sup> Michel Bureau, accompagnateur du CUSM et aujourd'hui sous-ministre associé à la Direction générale des services de santé et médecine universitaire du MSSS, stipulait que "le CUSM devra identifier avec le MSSS la meilleure stratégie pour conserver une soixantaine d'employés qui détiennent une expertise précieuse pour le réseau et pour qui celui-ci ne peut offrir des conditions de travail compétitives. [...] Il est primordial que le CUSM puisse compter sur des ressources compétentes et familières avec ses systèmes d'information, surtout au regard du déploiement d'OACIS dans le Glen et ses autres points de service cliniques. Cela profitera aux autres clients d'OACIS" (soulignement du Centre; Rapport de l'accompagnateur du CUSM, avril 2015, p. 18). Nous maintenons que cette citation aurait dû être incluse au rapport, car elle guide la démarche du CUSM.

« De plus, le cadre réglementaire présenté au paragr. 15 omet le Code civil, qui régit les emplois au Québec. L'article 2097 du Code civil du Québec, considéré d'ordre public, de même que la jurisprudence prévoient le maintien du contrat d'emploi des employés de Syscor au-delà de la modification de la structure de l'entreprise. De plus, le syndicat CSN menaçait d'intenter un recours pour syndiquer le personnel de Syscor (art. 39, Code du travail). Comme cette entreprise sans but lucratif est contrôlée par le CUSM et ses résultats financiers sont consolidés dans ceux du CUSM, d'aucuns pourraient prétendre qu'elle constitue l'alter ego du CUSM (Buanderie centrale de Montréal c. Ville de Montréal (1994), 3 RCS 29; Québec (Société d'habitation) c. Leduc, Ed. Yvon Blais 2008-149859).

« L'analyse de l'impact économique présentée par le Vérificateur général comporte des failles méthodologiques. Celui-ci reclasse les employés n'ayant pas la scolarité requise dans un titre d'emploi qui ne correspond pas aux tâches effectuées au CUSM. Selon les calculs qui ont été fournis, nous évaluons l'écart à moins de 37 000 dollars en tenant compte des coûts du régime de retraite (115 000 dollars avant régime de retraite) et sans tenir compte des coûts relatifs à la banque de maladie. L'écart devient donc négligeable comparativement au montant important des indemnités de départ évitées (332 000 dollars) et à la perte d'expertise pour le réseau.

« En conclusion, l'approche adoptée par le CUSM a permis une économie importante et devrait être considérée la meilleure non seulement car elle minimisait les risques légaux, mais au surplus elle avait un impact financier moindre pour le trésor québécois et favorisait la conservation d'une expertise précieuse pour le réseau de la santé. Finalement, en référence au paragr. 46, nous entendons prendre les mesures pour régulariser les neuf dossiers jugés problématiques à la demande du MSSS.

« Le CUSM a l'intention d'internaliser les ressources de Syscor conformément aux recommandations du Vérificateur général et du MSSS, même si de l'opinion du CUSM, notre approche, visée par l'audit, était conforme aux lois et règlements et plus économique pour le trésor québécois. Nous ne pourrions toutefois garantir le maintien de l'expertise précieuse pour le réseau de la santé ni le maintien de nos systèmes d'information nécessaires au bon fonctionnement de nos activités cliniques. »

## Réaction aux commentaires du Centre universitaire de santé McGill

Certains des commentaires formulés par le CUSM nécessitent que nous rétablissions les faits.

D'abord, il est important de mentionner que le rapport du D<sup>r</sup> Bureau, auquel le CUSM fait référence, est daté d'avril 2015. Or, en décembre 2015, le MSSS a transmis un message en lien avec le sujet. Nous mentionnons d'ailleurs dans le paragr. 6 de notre rapport ceci : « En décembre 2015, le MSSS a demandé au CUSM de cesser d'utiliser les services de Syscor. Dans un échange avec le CUSM, le MSSS mentionnait que la peur de perdre de l'expertise dans le secteur des technologies de l'information n'avait plus lieu d'être. »

Ensuite, le paradoxe dans l'argumentation du CUSM illustre l'incohérence de la situation. D'un côté, sur le plan légal, Syscor n'est pas une entité qui fait partie du CUSM, comme nous le notons dans le paragr. 36. Pour cette raison, le CUSM se sent justifié de payer des salaires plus élevés aux employés de Syscor, étant donné que les règles du réseau de la santé et des services sociaux ne prévalent pas. De l'autre côté, il motive le maintien des conditions salariales des employés de Syscor lorsqu'ils sont transférés au CUSM en disant que Syscor fait partie intégrante de l'organisation. C'est d'ailleurs pourquoi il ne suit pas les règles habituelles d'embauche.

D'autre part, les écarts que nous avons présentés dans le rapport ne comportent aucune faille méthodologique. Nous rappelons les calculs mentionnés dans le tableau 4 du rapport.

### Coûts relatifs aux 15 dossiers examinés

	Syscor	CUSM après les transferts	Estimation des coûts si les règles du réseau avaient été appliquées lors de l'embauche
Salaires	976 000	986 000	674 000
Régime de retraite	20 000	86 000	49 000
<b>Total</b>	<b>996 000</b>	<b>1 072 000</b>	<b>723 000</b>
<b>Écart</b>	<b>76 000</b>	<b>349 000</b>	

Enfin, il est inexact de dire que les coûts liés au régime de retraite diminuent l'écart. Dans le contexte où les coûts associés au régime de retraite du réseau sont supérieurs à ceux de Syscor, l'écart ne peut qu'augmenter.



# Annexe et sigles

## Annexe Objectif de l'audit et portée des travaux

### Sigles

**CIUSSS** Centre intégré universitaire de santé  
et de services sociaux

**CSR** Centre de services régional

**CUSM** Centre universitaire de santé McGill

**MSSS** Ministère de la Santé et des Services sociaux

**RREGOP** Régime de retraite des employés  
du gouvernement et des organismes publics

## Annexe Objectif de l'audit et portée des travaux

### Objectif de l'audit

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif propre au présent audit de performance. 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, avec les adaptations requises, des lois, des règlements et des directives régissant la dotation en personnel. Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

Objectif de l'audit	Critères d'évaluation
S'assurer du respect de la réglementation lors de l'embauche des employés de Syscor par le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal et le CUSM.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La création de Syscor respecte le cadre réglementaire.</li><li>▪ Le processus de recrutement mis en œuvre par les établissements est conforme au cadre réglementaire (par exemple, l'affichage du poste, la période de probation).</li><li>▪ Les conditions d'admissibilité sont respectées.</li><li>▪ L'échelle des salaires et la rémunération sont établies adéquatement.</li><li>▪ Les décisions d'embauche sont documentées.</li></ul>

### Portée des travaux

Cet audit porte sur la conformité au cadre réglementaire en vigueur du processus utilisé lors de l'embauche d'employés de Syscor par le CUSM en janvier et en février 2016 et le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal en décembre 2016 et en janvier 2017. Nos travaux se sont déroulés principalement d'octobre 2016 à février 2017. Toutefois, certaines analyses ont trait à des situations antérieures à cette période.

Le présent rapport ne traite pas des autres embauches que les entités pourraient avoir faites afin de pourvoir leurs postes vacants et qui ne concernent pas Syscor.

Pour mener à terme nos travaux, nous avons collecté l'information essentielle à notre audit principalement à partir de données figurant dans les dossiers des employés des entités auditées et de Syscor, et de données opérationnelles.

Nous avons examiné tous les dossiers des employés recrutés par le CIUSSS et choisi 15 dossiers du CUSM à l'aide d'un choix raisonné selon certains critères non statistiques, tels que la représentativité des titres d'emploi, l'importance des salaires ; nous avons aussi inclus dans notre examen tous les dossiers d'employés dont les salaires sont supérieurs au maximum de l'échelle salariale. Nous avons aussi réalisé des entrevues avec des membres du personnel des entités auditées et de Syscor, et nous avons eu des échanges avec des membres du MSSS et du Secrétariat du Conseil du trésor et examiné les documents que nous avons jugés pertinents.