



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
de la santé et des services sociaux**

**Le lundi 10 juin 2013 — Vol. 43 N° 30**

Consultations particulières concernant la gestion du  
Centre hospitalier de l'Université de Montréal  
par l'actuel directeur général (1)

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. Jacques Chagnon**

---

**QUÉBEC**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec  
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec (Québec)  
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754  
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:  
[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente de la santé et des services sociaux**

**Le lundi 10 juin 2013 — Vol. 43 N° 30**

**Table des matières**

Remarques préliminaires	1
Mme Suzanne Proulx	1
Mme Stéphanie Vallée	2
Mme Hélène Daneault	2
Auditions	3
Comité exécutif du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CECMDP du CHUM)	3
Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)	15
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (ASSS-Montréal)	27
Université de Montréal (UdeM)	39

**Autres intervenants**

M. Lawrence S. Bergman, président

Mme Diane Gadoury-Hamelin

Mme Rita de Santis

M. Roland Richer

\* M. Paul Perrotte, CECMDP du CHUM

\* M. Alain Cousineau, CHUM

\* Mme Danielle McCann, ASSS-Montréal

\* M. Guy Breton, UdeM

\* Mme Anne-Marie Boisvert, idem

\* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le lundi 10 juin 2013 — Vol. 43 N° 30

**Consultations particulières concernant la gestion du  
Centre hospitalier de l'Université de Montréal  
par l'actuel directeur général (1)**

*(Quatorze heures onze minutes)*

**Le Président (M. Bergman) :** À l'ordre, s'il vous plaît! À l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de la santé et des services sociaux ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

Collègues, la commission est réunie afin de procéder à des consultations particulières sur la gestion du Centre hospitalier de l'Université de Montréal par l'actuel directeur général.

Mme la secrétaire, y a-t-il des remplacements?

**La Secrétaire :** Oui, M. le Président. M. Bolduc (Jean-Talon) est remplacé par Mme Vien (Bellechasse).

**Le Président (M. Bergman) :** Collègues, est-ce que je peux avoir le consentement pour la présence aux débats de cette commission du député de Saint-Jérôme et du député de La Peltrie? Consentement? Consentement. Alors, collègues, bienvenue.

**Remarques préliminaires**

Avant qu'on commence les auditions, nous allons procéder à l'étape des remarques préliminaires. Alors, je suis prêt à entendre un représentant du groupe formant le gouvernement. Mme la députée de Sainte-Rose, vous avez une durée de six minutes pour vos remarques préliminaires. Mme la députée.

**Mme Suzanne Proulx**

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Alors, ça me fait plaisir de saluer mes collègues membres de la commission, les représentants de l'opposition officielle, les représentants du deuxième groupe d'opposition et tous nos invités aussi aujourd'hui.

Alors, nous sommes aujourd'hui réunis en commission parlementaire pour l'étude de ce mandat faisant suite à la motion adoptée par l'Assemblée nationale le 23 mai dernier pour procéder à l'audition du directeur général du CHUM quant à sa gestion de l'établissement. Le CHUM est un établissement d'une grande importance pour le Québec. On le surnomme souvent le «vaisseau amiral» du réseau de la santé pour son importance en termes de nombre d'employés, en termes d'expertise clinique, en matière de responsabilités pour la formation des médecins et de plusieurs autres professionnels de la santé et aussi pour le rayonnement de son centre de recherche. L'audition des responsables du CHUM par cette commission parlementaire est exceptionnelle et répond à des inquiétudes qui ont été exprimées autant par les représentants des médecins du CHUM que par d'autres personnes et relayées par les médias.

Ainsi, nous entendons respectivement le président du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du CHUM, le Dr Paul Perrotte, qui a, semble-t-il, exprimé des inquiétudes sur un certain nombre de décisions prises par la direction générale de l'établissement. Il nous fera plaisir d'entendre le Dr Perrotte à ce sujet.

Par la suite, nous entendons le président du conseil d'administration, M. Alain Cousineau. Dans notre réseau de la santé et des services sociaux, les conseils d'administration des établissements jouent un grand rôle, car c'est à eux que sont confiés les pouvoirs décisionnels des établissements. La LSSS, loi sur la santé et les services sociaux, est très claire à cet égard. On peut lire à l'article 193 : «Le directeur général d'un établissement public est nommé par le conseil d'administration sur la recommandation d'un comité de sélection — mis en place par le C.A. [...]La recommandation du comité de sélection au conseil d'administration doit avoir fait l'objet d'un accord majoritaire des membres du comité.» Et à l'article 194 on stipule que «le directeur général est responsable, sous l'autorité du conseil d'administration, de l'administration et du fonctionnement de tout établissement que le conseil administre et en assure la gestion courante [tant] des activités [que] des ressources. Il rend compte de sa gestion au conseil d'administration.» C'est donc aux membres du conseil d'administration d'évaluer le travail des directions en place. Le témoignage du président du C.A. sera donc essentiel à la compréhension de la situation actuelle.

Par la suite, nous entendons Mme Danielle McCann, P.D.G. de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. La pertinence d'entendre Mme McCann est aussi très à propos, car il appartient aux agences régionales de coordonner les services de santé et des services sociaux sur leur territoire.

Par la suite, nous entendons M. Guy Breton, recteur de l'Université de Montréal. Nous savons tous que les liens entre un centre hospitalier universitaire et l'université sont essentiels à la bonne marche des activités d'enseignement.

Nous recevons également l'ancien président du conseil d'administration du CHUM, M. Patrick Molinari, qui était en poste lors de l'embauche de M. Paire. Ce témoignage sera important pour connaître le processus entourant la dernière sélection pour le poste de D.G.

Nous entendrons aussi M. Ékram Antoine Rabbat, P.D.G. de la Fondation du CHUM, ainsi que le député de Jean-Talon, ancien ministre de la Santé et des Services sociaux au moment de la nomination de M. Paire, deux personnes qui ont aussi été impliquées de près au processus de sélection du D.G.

Finalement, comme le prévoit la motion adoptée par les parlementaires, nous aurons l'honneur de recevoir l'actuel ministre de la Santé et des Services sociaux et député de Saint-François.

Enfin, et non le moindre, nous entendrons le témoignage du D.G. du CHUM, M. Christian Paire.

Nos travaux seront certainement très intéressants, et nous sommes impatients de commencer à entendre nos invités. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci, Mme la députée. Je suis prêt maintenant à entendre la représentante du groupe parlementaire formant l'opposition officielle, Mme la députée de Gatineau, pour un temps maximal de six minutes.

#### Mme Stéphanie Vallée

**Mme Vallée :** Merci, M. le Président. Alors, à mon tour de souhaiter la bienvenue, en cette dernière semaine de session parlementaire, aux collègues qui forment le gouvernement, aux collègues du deuxième groupe d'opposition, à mes collègues et à tous les invités présents pour cet exercice, comme on l'a bien qualifié, quelque peu particulier pour une commission parlementaire.

Alors, le mandat qui nous intéresse et pour lequel nous serons appelés à travailler pour les deux prochains jours concerne évidemment la gestion du Centre hospitalier de l'Université de Montréal par l'actuel directeur général. Comme... Je ne referai pas l'énumération des membres et des gens qui viendront échanger avec nous sur le mandat. Je tiens simplement à saluer tous les membres et tout le monde de la part de mon collègue de Jean-Talon qui, vous le comprendrez, s'est retiré de l'exercice, compte tenu qu'il sera appelé lui-même à témoigner devant la commission.

Nous le savons, et on l'a bien mentionné, le CHUM, c'est un établissement de grande envergure au Québec qui a entamé depuis quelques années un vaste projet de modernisation et qui viendra complètement transformer le paysage montréalais des soins de santé. L'exercice qu'on s'appête à débiter aujourd'hui est inhabituel, mais il sera certainement intéressant, puisqu'il nous permettra de nous pencher sur les défis de gestion que peut connaître un établissement comme celui du CHUM. Nous pourrions également discuter de certains éléments concernant le CHUM qui ont été portés à l'attention de la population et des parlementaires via les médias au cours des derniers mois.

Nous sommes ici afin d'entendre les différents intervenants, afin de les questionner, le tout dans le plus grand sérieux et avec le plus grand respect. On souhaite réaliser ce mandat avec rigueur, et notre objectif est de s'assurer de la bonne gestion des deniers publics et de la disponibilité des soins de santé qui correspondent aux besoins de la population. Mais évidemment, comme le disait si bien ma collègue de Sainte-Rose, la loi prévoit les dispositions nécessaires pour la gestion d'un établissement de santé. Alors, je tiens à rappeler l'importance et... un élément qui est fondamental pour nous, de ce côté-ci de la table, soit l'indépendance et l'autonomie des conseils d'administration, auxquels ne peuvent se substituer les membres de cette commission. Donc, à la fin des consultations, les parlementaires auront à se prononcer sur la gestion du CHUM, mais il appartiendra toujours, M. le Président, au conseil d'administration de prendre les décisions les plus adéquates et judicieuses pour la gestion de l'établissement.

Alors, sur ce, je vous souhaite de bons échanges et de bons travaux.

• (14 h 20) •

**Le Président (M. Bergman) :** Merci, Mme la députée. J'invite maintenant la députée de Groulx à faire ses remarques préliminaires, pour une période maximale de trois minutes. Mme la députée de Groulx.

#### Mme Hélène Daneault

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Alors, à mon tour de saluer les membres du gouvernement, les membres de l'opposition officielle ainsi que nos invités, nos nombreux invités. Je pense qu'aujourd'hui on va débiter un exercice démocratique d'importance. Je pense qu'on aura l'occasion d'entendre toutes les parties, toutes les versions. On a, depuis quelques mois, signalé à plusieurs reprises certaines irrégularités quant à la gestion du CHUM, le CHUM qui est effectivement le vaisseau amiral, un établissement de santé en importance au Québec, et je pense qu'il est de notre devoir, comme représentants de la population, de faire la lumière sur cette situation, de faire la lumière en entendant toutes les versions, toutes les parties de façon neutre, de façon à ce que nous puissions à notre tour, par la suite, être capables de justifier à la population effectivement les reproches qu'on a entendus ou les situations. Et on sera en mesure de le faire de façon neutre et de façon claire.

Alors, je pense qu'aujourd'hui, même si c'est une mesure qui est quand même exceptionnelle — on l'a souligné au tout début — c'est quand même une mesure qui envoie aussi un message à notre population que nous sommes des élus, nous sommes responsables, mais nous sommes responsables aussi d'entendre toutes les parties, tous les côtés de la clôture, et d'être capables, après cet exercice-là, de s'expliquer auprès de la population. Alors, je remercie tous les participants en avance pour leur grande collaboration et évidemment leur sincérité. Et on s'attend de tous, évidemment, une grande collaboration pour faire la lumière et être capables de bien l'exprimer à notre population. Alors, merci encore une fois à tout le monde.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci, Mme la députée. Alors, je demande à M. Paul Perrotte, président du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, de prendre place à la table avec ceux qui l'accompagnent.

Et je suspends pour quelques instants seulement.

*(Suspension de la séance à 14 h 21)*

*(Reprise à 14 h 22)*

#### Auditions

**Le Président (M. Bergman) :** Alors, M. Perrotte, bienvenue chez nous. Vous avez un temps pour faire votre présentation, suivi d'un échange avec les membres de la commission. Si vous pouvez commencer par identifier les personnes qui vous accompagnent et faire votre présentation. Bienvenue, M. Perrotte.

#### Comité exécutif du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CECMDP du CHUM)

**M. Perrotte (Paul) :** Merci, M. le Président. Donc, j'aimerais vous présenter, à ma droite, Dre Pascale Audet et, à ma gauche, Dr Éric Thérasse, qui sont deux membres du Comité exécutif du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du CHUM. Naturellement, l'exécutif, les membres votés sont au nombre de neuf, mais plusieurs de mes collègues avaient des activités cliniques qui ne pouvaient pas être annulées, voilà.

**Le Président (M. Bergman) :** Ça va.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, M. le Président, Mmes et MM. les députés, mesdames et messieurs, bonjour à tous.

D'abord, permettez-moi d'expliquer que le Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du CHUM est le regroupement de l'ensemble des médecins, des dentistes et des pharmaciens qui y travaillent. Le CMDP, comme on le nomme, est constitué en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, et son comité exécutif est élu par l'ensemble de ses membres. L'élection du Comité exécutif du CMDP a eu lieu le 30 mai dernier et elle a reconduit ses représentants, ce qui confirme sa légitimité. C'est aussi la loi qui définit les devoirs et les obligations du CMDP.

Donc, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal existe depuis déjà plus de 15 ans. Grâce à tous ceux et à toutes celles qui y oeuvrent, chaque jour des prodiges y sont accomplis et des vies y sont sauvées. Le CHUM est un centre d'innovation à la fine pointe des derniers développements et surtout un précurseur de changement, un leader scientifique et une institution dont toute la population a raison d'être fière.

Le CHUM, c'est aussi 10 000 personnes, dont près de 1 000 médecins, dentistes, pharmaciens et chercheurs, qui y oeuvrent chaque jour. Tous et toutes, dans leurs fonctions respectives, naviguent pour accomplir les missions de prestation des soins, d'enseignement, de recherche, d'évaluation des technologies et de promotion de la santé. Tous sont fiers d'appartenir à cet établissement et de participer à ce grand projet de société.

Ces mêmes individus ont fait preuve de résilience, de courage et n'ont jamais cessé de croire que le projet du CHUM sur un site unique était possible et réalisable. Il serait malaisé de croire que rien n'existait ni ne progressait avant que les premières grues soient apparues. Bien que le parcours ait été long, nous voyons enfin avec bonheur la ligne d'arrivée.

Dans l'exercice de ses fonctions, le CMDP tient compte de la nécessité de rendre des services adéquats et efficaces aux usagers, de l'organisation de l'établissement et des ressources dont il dispose. C'est avec cette dernière préoccupation en tête et à l'invitation de la commission que nous déposons ce rapport, qui a été rédigé et validé par l'ensemble des membres de l'exécutif du CMDP. Ce mémoire relève quatre points qui nous préoccupent. Le premier est la multiplication des postes à la haute direction et le non-respect de la loi n° 100. Le deuxième est la pression des patients en fin de soins actifs qui menace de compromettre les missions tertiaire et quaternaire du CHUM, le troisième étant le retard dans le développement de nos ressources informatiques. Et finalement : le désengagement et l'éloignement de la direction générale envers sa base.

Donc, en premier lieu, la multiplication des postes à la haute direction et le non-respect de la loi n° 100. Les personnes qui travaillent aux soins directs aux patients vivent, comme dans tous les hôpitaux, des situations sous-optimales, que ce soit aux urgences ou dans les unités. Manque de personnel, manque d'équipement, conditions physiques des lieux difficiles et surmenage sont le lot de bon nombre d'entre eux. Bien que des demandes de rehaussement de personnel ou d'équipement aient été présentées, beaucoup d'entre elles sont refusées pour des questions budgétaires. Nous comprenons que la situation financière et les pressions budgétaires sont une réalité dans nos centres hospitaliers, et le CHUM n'y échappe pas. N'avons-nous pas été avisés qu'une coupure de 12,4 millions serait imputée au CHUM pour l'exercice 2013-2014?

Malgré ces pressions budgétaires, il semble que le nombre de postes à la haute direction du CHUM n'a cessé de croître depuis les trois dernières années. À peu près sept directions et une douzaine de postes de directeur ont été créées. À titre d'exemple, pendant près de deux ans, une direction des affaires internationales fut créée puis abolie sans qu'il soit possible d'obtenir un bilan, et ce, malgré une demande écrite en ce sens. Ainsi, bien que le CHUM ait un contrat

de services avec une firme d'avocats externe, nous avons maintenant une direction des affaires juridiques, et ce, en parallèle au contrat de services déjà en cours. Les postes d'adjoint à la direction, de personnel de soutien et les ressources cléricales qui les accompagnent semblent aussi en augmentation.

Ce sont ici quelques exemples qui nous interpellent et nous laissent une impression de deux poids, deux mesures. En raison des contraintes budgétaires, nous craignons que ces ressources attribuées à des postes administratifs soient soustraites de celles dédiées aux soins des patients. Nous sommes également inquiets d'un impact négatif possible de ces choix sur notre climat de travail et que s'installent le cynisme, le désabusement et le désengagement.

De plus, l'exécutif du CMDP a manifesté son désaccord à plusieurs reprises face à la culture de nomination sans affichage et sans concours qui s'est installée au CHUM. Cette manière de faire nous préoccupe plus particulièrement lorsque ces postes ont un impact direct aux soins des patients, Direction des regroupements clientèles, Direction des affaires médicales et académiques, Direction des services professionnels et Direction des services hospitaliers, pour n'en nommer que quelques-uns. Nous croyons que l'affichage des postes et les concours ont l'avantage de permettre au CHUM de recruter les meilleures ressources avec une légitimité et une reconnaissance essentielles et surtout une indépendance et une plus grande liberté de pensée. Finalement, l'affichage ouvre la porte à des personnes à l'interne ayant les compétences et qui pourraient être intéressées par l'opportunité de voir leur carrière progresser, ce qui représente une source de motivation et d'implication pour tous.

Nous croyons qu'il est important que les individus se reconnaissent dans ceux qui les dirigent et dans le plan stratégique du CHUM. Quand les individus n'ont pas le sentiment de se reconnaître à travers leurs dirigeants ni l'espoir que certains postes leur soient accessibles, ils quittent. Les départs ne se comptent plus et nous privent d'individus d'expérience.

J'aimerais souligner que cette préoccupation est partagée par le conseil multidisciplinaire ainsi que le conseil des infirmiers et des infirmières, deux regroupements qui sont définis par la loi au sein de l'institution. Le CMDP craint donc que, malgré un bilan financier en équilibre, la loi n° 100 ne puisse être respectée et que des coupures dans les soins aux patients soient potentiellement inévitables.

Le deuxième point d'inquiétude que nous aimerions souligner est la pression des patients en fin de soins actifs. Les patients en fin de soins actifs sont définis comme des patients qui ont terminé leur épisode de soins, qui n'ont plus besoin des ressources du CHUM et qui devraient être redirigés vers des ressources d'hébergement, de réadaptation, de convalescence ou autres, mais qui, faute de ces ressources, demeurent au CHUM et occupent des lits. Au CHUM, cette situation — où on compte près de 100 patients en fin de soins actifs avec des variations allant de 60 à 100, dépendamment des différentes périodes de l'année — est telle que nous craignons que nos missions tertiaire et quaternaire ainsi que certains programmes uniques au CHUM ne soient compromis et que nos listes d'attente ne s'allongent.

Depuis plusieurs années, cette clientèle paralyse nos missions, mobilise nos forces vives et contribue à l'engorgement des urgences. Nous faisons des représentations depuis plusieurs années auprès de l'Agence de santé et des services sociaux de Montréal et du ministère de la Santé, et ce, sans réelle avancée. Nous avons vu une diminution transitoire et bien éphémère du nombre de patients en fin de soins actifs chaque fois que l'exécutif du CMDP est intervenu auprès des différentes autorités. Nous avons réussi à obtenir des rencontres au plus haut niveau ministériel, mais, sans réelle implication de la haute direction, nos efforts sont vains.

Force est d'admettre que ce problème est loin d'être réglé. Le nombre de patients en fin de soins actifs continue d'avoir des impacts négatifs sur nos missions, notamment par leurs répercussions sur la durée de séjour sur civière, sur l'engorgement de nos urgences et sur l'utilisation de la difficile politique des surnuméraires qui consiste à utiliser des salles communes, des salles de conférence ou autres qui sont situées aux étages et de les transformer en chambres temporaires pour permettre aux patients de quitter les corridors de nos urgences.

À la veille de se retrouver sur un site unique où on comptera 772 lits, le nombre de patients en fin de soins actifs aura un impact beaucoup plus significatif. Il est impératif que tous les intervenants, et ce, à tous les niveaux, s'unissent pour résoudre ce problème, car l'effet sera encore plus délétère.

• (14 h 30) •

En troisième lieu, nous aimerions mentionner que le retard dans le développement des ressources informatiques nous inquiète. Il est clair que le dossier patient informatique est un outil d'une grande puissance qui facilite la transmission des données cliniques. Ceci a un impact positif sur la qualité des soins.

Comme tout outil informatique, il est perfectible et nécessite des rehaussements continus. Le CHUM n'a plus de dossier papier, et ce dossier est donc essentiel. Ces rehaussements sont essentiels aussi surtout dans l'optique de la culture de mesure et du «end point» que nécessite l'amélioration en temps réel des processus à la fois de soins et de gestion. L'exécutif a fait plusieurs demandes de rehaussement des services et des équipes de développement de notre système d'information clinique, et, bien que nous ayons été entendus, le dossier stagne. Dans un rapport commandé par la direction générale, rapport d'une firme externe, ces inquiétudes et bien d'autres ont été soulevées, et nous sommes toujours sans nouvelles des plans de rehaussement et d'amélioration recommandés dans le rapport. Il est donc impératif que ces ressources soient rehaussées.

Le quatrième point, finalement : le désengagement et l'éloignement. Le CHUM est une organisation professionnelle particulièrement complexe en raison de sa grande taille, de ses sites multiples, de son projet de déménagement et, bien sûr, de l'accomplissement de ses principales missions. Il en revient du devoir de la direction générale, et plus particulièrement dans le contexte du grand projet actuel, d'être à l'écoute de sa base. Nous observons, à l'exécutif, une intolérance de la direction générale face à certaines divergences d'opinions et dans les échanges d'idées de la base. Ceci, évidemment, porte flanc à plus de critiques. Une organisation qui devant certaines problématiques pressenties choisit de discréditer les messagers et de miser sur la désinformation et la discorde et qui se désengage du processus de solution ne peut espérer, à long terme, une stabilité et une harmonie souhaitables et souhaitées pour mener à bien ses missions.

La Loi des services de santé et des services sociaux définit les devoirs et les obligations du conseil exécutif des médecins, dentistes et pharmaciens ainsi que sa composition, qui comprend la présence du directeur général. Nous comprenons, au sens strictement légal, que la loi ne stipule pas que le directeur général ait une obligation d'écoute et qu'il se doit d'agir sur les recommandations du... sur recommandation. Toutefois, nous sommes en droit de penser que le législateur prévoyait que ces échanges pourraient être constructifs. L'exécutif déplore que ces discussions ne peuvent avoir lieu, étant donné l'absence du directeur général à la vaste majorité des réunions et son absence depuis décembre dernier.

La structure de gouvernance mise en place au CHUM semble telle que quelques individus en vase clos prennent des décisions, et celles-ci ne sont transmises aux acteurs sur le terrain que pour information et implémentation. Ceci est surtout vrai dans le dossier du logo du CHUM. En effet, sans consultation avec les principaux acteurs à l'interne, sans processus d'évaluation et sans l'aval du conseil d'administration de l'hôpital, la haute direction du CHUM a imposé un nouveau logo. Ce changement d'image de notre établissement ne figurait pourtant pas à la planification stratégique. L'opposition à ce projet s'est manifestée par, entre autres, une série d'échanges dénonçant tant le processus ainsi que le nouveau logo. Cette situation a connu un aboutissement lorsque le conseil d'administration du CHUM a voté une résolution, le 29 janvier dernier, pour mettre sur pied un comité d'évaluation.

Il n'est pas banal de changer le symbole auquel les gens s'identifient et qui projette à l'interne comme à l'externe la fierté, l'histoire et l'identité d'un établissement. Cette situation est une illustration de la barrière qui existe entre la haute direction et sa base. Elle représente l'épiphénomène d'une façon de faire qui ne tient pas compte des réalités des gens sur le terrain.

Nous avons constaté que, si la nature des échanges et des positions diverge avec ceux et celles de la direction générale, cette dernière, au lieu de tenter de comprendre et d'échanger, portera son attention vers d'autres groupes d'influence comme la table des chefs de département ou quelque conseil expert. Cette façon de faire ne sème que discorde et dissension, une stratégie de division ou de manipulation des groupes d'intérêts ne peut mener à une collaboration. En effet, nous tenons à souligner à nouveau que les inquiétudes et les problématiques soulevées par le CMDP sont également partagées par le conseil multi et le conseil des infirmières et des infirmiers.

En conclusion, M. le Président, le Comité exécutif du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du CHUM tient à dire haut et fort que le CHUM a toujours été, demeure et sera un centre d'excellence au sein duquel les soins aux patients, l'enseignement, la recherche, l'évaluation des technologies et la promotion de la santé seront au centre de sa mission. Plus encore, le patient restera toujours au cœur de nos préoccupations, et nous continuerons à veiller à la qualité de l'acte, à l'accessibilité des soins et à une organisation optimale de notre établissement. Le grand projet du CHUM est unique et permettra à toute la population du Québec de profiter de cette ressource pour les 100 prochaines années. Il n'y a pas de place à l'échec. Il est donc impératif que le CHUM soit fonctionnel et bien géré. Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci, M. Perrotte. Alors, maintenant, le groupe parlementaire formant le gouvernement, pour une période de 22 minutes. Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Bonjour, M. Perrotte. Bonjour, Dre Audet et Dr Thérèse. Ça me fait plaisir d'échanger avec vous.

Écoutez, M. Perrotte, j'ai bien entendu, j'ai bien lu votre document et je vous ai bien écouté, et je pense que vos inquiétudes sont palpables, on sent vraiment votre inquiétude. Je vous dirais que je sens aussi votre grande préoccupation pour le CHUM.

Vous savez, vous avez des inquiétudes, là, à certains niveaux, il y a plusieurs situations que vous dénoncez, et moi, j'aurais une première question pour vous. Quand on regarde en termes de gouvernance, normalement le directeur général relève d'une instance qui est son conseil d'administration. Alors, vous, comme président de l'association des médecins et pharmaciens, est-ce que vous avez tenté de faire part de vos inquiétudes et de vos préoccupations quant à la gestion du CHUM auprès des membres du conseil d'administration du CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Merci, M. le Président. Mme la députée, absolument. Donc, j'ai eu une rencontre avec M. Cousineau, je suis moi-même membre du conseil d'administration du CHUM, et, de fait, ces préoccupations-là qui avaient été initialement soulevées auprès de M. Cousineau au mois de novembre et qui ont culminé par une lettre à l'interne, donc à nos membres, ont déjà été spécifiées, et le conseil d'administration se penche sur ces questions-là à l'heure actuelle.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Donc, vous siégez sur le conseil d'administration.

**M. Perrotte (Paul) :** Oui.

**Mme Proulx :** Est-ce que vous diriez... J'aimerais ça que vous me parliez un peu des liens qui existent entre le conseil d'administration et son directeur général. Donc, est-ce que vous avez le sentiment, comme membre du conseil d'administration, d'être tenu informé? Est-ce que vous avez l'impression d'être partie prenante des décisions? Ou

comment ça se passe? Expliquez-nous comment ça se passe, le type de lien que le directeur général entretient avec son C.A.?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, donc, le directeur général siège au C.A. aussi, donc il est présent. Donc, il fait partie de ces discussions-là.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui. Moi, je vous demande votre point de vue sur la qualité des relations, le type de relation. J'aimerais ça que vous me fassiez part de votre perception. Est-ce que vous considérez, comme membre du conseil d'administration, que la direction générale informe bien, prépare bien les membres du conseil d'administration à intervenir ou à prendre part aux décisions ou si vous pouvez avoir l'impression que le directeur général met les membres du conseil d'administration devant le fait accompli plutôt que de les informer en temps et lieu et, disons, de s'assurer qu'ils soient partie prenante des décisions?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, naturellement il y a une partie publique à ces discussions-là, et, sur la partie publique, l'information est diffusée. Donc, il est toujours souhaitable qu'on puisse avoir l'information à temps pour qu'on puisse y réfléchir et juger sans être nécessairement pressé par le temps dans certaines décisions qui sont importantes.

Donc, je crois que M. Cousineau est le prochain invité et qu'il pourra probablement mieux vous expliquer la fonctionnalité du conseil d'administration. À titre de président de l'exécutif du CMDP, là, je me présente et dépose le mémoire, et pas à titre de membre du conseil d'administration. Donc, dans la mesure où... toute chose étant perfectible, c'est certain que plus d'information fournie en des temps et des délais adéquats nous permet de prendre des meilleures décisions.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

• (14 h 40) •

**Mme Proulx :** Mais en même temps, vous savez, dans toute la question du CHUM, là, c'est vraiment la gouvernance qui est coeur du problème, si on peut dire. Alors, moi, j'aimerais quand même que vous puissiez m'expliquer un peu mieux de votre point de vue, parce que vous semblez avoir un point de vue, là. Vous nous déposez un document, il y a plusieurs éléments que vous dénoncez, et entre autres une coupure ou... Vous parlez même d'un directeur général, là, qui semble coupé de sa base, de ses médecins. Alors, tout ça, à titre de membre du conseil d'administration... Parce que la gouvernance d'une organisation, c'est au niveau du conseil d'administration et ses relations avec son directeur général. C'est extrêmement important et ça témoigne de la qualité de la gouvernance d'une organisation. Donc, vous n'avez pas plus que ça à me dire sur les relations entre le directeur général et le C.A.?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, M. le Président, Mme la députée, je serais malaisé de... Ici, on est représentants de l'exécutif du CMDP. On dépose un rapport en tant que l'exécutif du CMDP, non en mon nom personnel ni en mon nom de Dr Paul Perrotte, le président du CMDP, mais bien l'exécutif au complet.

Vous me posez la question directement qui a trait à l'attitude ou l'atmosphère au sein du conseil d'administration. Je pense qu'il y a des processus d'évaluation du conseil d'administration, il y a des processus d'évaluation d'un directeur général qui relèvent, comme vous dites, du conseil d'administration. Donc, dans ce contexte-là, il est certain que je vais en différer au conseil d'administration et son président pour répondre à ces questions-là.

Est-ce que nous, comme exécutif, nos échanges avec le directeur général pourraient être améliorés? Certainement. On l'a mentionné, que l'exécutif, défini par la loi, nécessite la présence du directeur général, mais il n'est pas présent. Donc, certainement qu'il y aurait de l'amélioration.

Pour ce qui est du conseil d'administration, j'en référerai encore une fois à M. Cousineau.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Vous êtes quand même membre du conseil d'administration, M. Perrotte. Vous n'êtes pas là à titre individuel, au conseil d'administration, vous êtes là à titre de président de votre association.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Non, absolument pas, je ne suis pas là pour représenter... Donc, je suis voté par le conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, mais on sait que, sur le conseil, on n'est pas là pour faire des représentations pour nos membres ou pour autres, on siège comme entité indépendante pour le bien de l'institution. Donc, c'est à ce titre-là que je siège.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Alors, parlez-moi donc, à ce moment-là, un peu plus de vous, à titre de président de votre association, dans vos relations avec votre direction générale. Vous avez soulevé plusieurs points. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur les conséquences, ce qui vous inquiète particulièrement dans la gestion actuelle du CHUM, au niveau des conséquences que cette déficience que vous constatez pourrait avoir sur... à différents niveaux, là, soit sur les patients soit sur la qualité des soins, la qualité des services, l'avenir, en fait, du CHUM? Qu'est-ce qui vous... C'est quoi, les impacts, là, qui vous inquiètent particulièrement?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, je suis président du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, pas d'une association. Ce n'est pas un syndicat, donc, juste pour préciser, là, donc dans le sens où je n'ai pas à défendre des membres, leurs salaires ou leur qualité d'exercice mais bien des patients et la qualité de l'acte. Nous avons à défendre, comme exécutif, ces aspects-là.

Donc, certainement que nous sommes inquiets que des ressources supplémentaires qui pourraient directement aller aux patients ne sont pas nécessairement dirigées directement aux patients parce qu'on les utilise, on l'a mentionné, au niveau de l'augmentation des postes de haute direction et du nombre de directeurs. Nous avons aussi des préoccupations lorsque l'organisation des soins ne peut être discutée avec le principal acteur qui aura un impact sur des décisions, sur l'organisation et l'échafaudage des soins et de l'organigramme.

Notre relation avec la direction générale demeure quand même importante via le directeur général associé, via la directrice des services professionnels adjointe, et, dans ce contexte-là, nous réussissons, parce que nous avons plusieurs comités communs, à continuer à faire ce pour quoi la loi définit notre travail, c'est-à-dire l'évaluation de la qualité de l'acte. Il y a des grands bouleversements d'organisation, mais ces grands bouleversements d'organisation doivent se discuter et changer avec les structures officielles définies par la loi.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** M. Perrotte, la situation que vous décrivez, pouvez-vous me dire qu'est-ce qu'elle a, à vos yeux, d'exceptionnel ou de suffisamment préoccupant? Est-ce que ce n'est pas un peu normal qu'il y ait parfois ce qu'on pourrait appeler, je ne sais pas, des chicanes de docteurs, là, entre les médecins et la direction générale? Qu'est-ce qui vous semble être suffisamment problématique, là, pour que vous ayez écrit une lettre et que vous ayez sonné les cloches, là, sonné l'alarme sur une situation problématique? Quelle est la différence entre la situation actuelle et une situation courante où il pourrait y avoir des divergences d'opinions entre le conseil des médecins et la direction générale?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, nous avons... c'est suite à un processus, donc, un processus qui n'allait nulle part au point de vue discussion. Lorsqu'on parlait de multiplication de postes, on nous disait qu'une organisation aussi complexe a besoin d'avoir tout l'arsenal. Et, quand n'est pas capables d'avoir des préposés pour couvrir les heures de dîner dans certaines salles d'opération parce que... faute de budget, quand on ne peut pas avoir certains membres de la salubrité sur les étages pour aider à nettoyer, quand on ne peut pas avoir, à l'exécutif du CMDP, des secrétaires pour faire le travail obligatoire de comités qui sont définis par la loi, c'est des situations qui, sur le terrain, sont très difficiles à vivre. Donc, ça, c'est la partie où on a de la difficulté au point de vue financier.

Le dossier informatique, c'est un processus qui demande un rehaussement continu. C'est un processus qui malheureusement, au CHUM, est très difficile, faute de ressources. On a demandé plus de ressources, on a demandé d'essayer d'accélérer les processus. Un des aspects importants sur le dossier informatique, c'est les prescriptions électroniques pour les médicaments, parce que, les médecins, on n'arrive pas toujours à bien lire, et ce module-là est essentiel pour la qualité, diminuer le nombre d'incidents et d'accidents au CHUM. Et on nous dit qu'on l'aura, et on est contents, mais pas avant 2016. Donc, tout semble ralenti, alors qu'on a besoin d'aller plus vite parce que, 2016, c'est là qu'on rentre dans le nouveau CHUM. Donc, cette partie-là a un impact significatif sur la qualité de l'acte.

L'autre aspect qu'on a soulevé, c'est les nominations sans comité. Donc, ça, ça a créé un climat à l'intérieur de gens qui sont désabusés, de gens qui quittent parce qu'ils n'ont pas d'espoir, et ça ne nous assure pas la pleine qualité des gens qui vont nous aider à gérer le CHUM.

Vous avez défini la chicane de docteurs puis d'administration. Nullement. C'est une cohabitation qui doit être productive, qui doit être toujours axée vers la mission commune : soigner les patients et bien les soigner. Et, dans un CHUM, c'est aussi l'enseignement, c'est aussi la recherche.

Vous savez, pour revenir au CHUM, on demande une ou deux années de formation supplémentaires aux médecins spécialistes pour qu'on amène quelque chose de nouveau. Bien, dans des nominations où les gens n'ont ni expérience ni C.V., c'est un peu aussi difficile, essayer d'avoir les meilleures personnes. C'est un processus qui est normal, lorsqu'un poste est affiché, lorsqu'un poste devient vacant et il est affiché, les gens qui veulent appliquer, qu'il y ait un processus de sélection et que finalement la personne qu'on considère étant la plus compétente pour faire les fonctions complexes au CHUM puisse être choisie.

Donc, ça, c'est des préoccupations qu'on a soulevées à plusieurs reprises. On n'a pas été entendus.

Ça a culminé, naturellement, avec le changement d'image du logo, ce qui semble peut-être banal, mais, du jour au lendemain, on s'est fait aviser par un communiqué écrit que le logo qui était utilisé depuis le début de la formation du CHUM, qui avait un symbole, une symbolique importante... Les trois institutions qui formaient le CHUM, les trois colonnes, les trois missions regroupées sur un seul, les gens s'étaient identifiés à ça. Donc, les gens... Vous savez, c'est trois cultures qu'on a formées en une seule. Ça a pris beaucoup d'années pour qu'enfin il y ait une harmonie, une chimie, et nous y sommes, et c'est heureux. Du jour au lendemain, on change de logo. On n'en parle pas à personne et on l'utilise. Les gens ont été heurtés. Et, vous savez, en assemblée générale, on a voté à l'unanimité, dans l'assemblée générale du mois de novembre dernier, une motion qui disait qu'on était en désaccord et avec le processus et avec aussi l'image. C'est un exemple de façon de faire qui, nous, nous inquiète, parce que ce n'est pas en imposant des décisions aussi importantes que ça sans discussion qu'on peut arriver à continuer à travailler dans une harmonie nécessaire au succès de cette entreprise.

• (14 h 50) •

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Écoutez, M. Perrotte, il y a eu une lettre d'opinion qui est parue la semaine dernière, que vous avez certainement lue, là, qui a été signée par une cinquantaine de médecins de votre établissement, et en fait cette lettre visait à appuyer la direction actuelle du CHUM, ce qui va en contradiction avec votre position. Alors, j'aimerais ça vous entendre là-dessus. Est-ce que vous jugez que cette cinquantaine de médecins sont représentatifs des médecins du CHUM ou... Et comment se fait-il que ces personnes-là sont vraiment en porte-à-faux avec votre vision et viennent appuyer la direction du CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, 800 médecins qui oeuvrent au CHUM, au sein du CMDP; une cinquantaine ne sont pas nécessairement au diapason avec l'exécutif et la position de l'exécutif. Et je vous dirais qu'on va faire attention aux termes. La vaste majorité de la lettre dit exactement ce qu'on vient dire ici, que le CHUM est une institution d'avenir, d'envergure, qu'il se fait des choses extraordinaires, et on ne peut pas être en désaccord avec ça. L'autre partie de la lettre supportait la direction générale.

Et est-ce que 50 médecins sur 800 sont plus représentatifs que le conseil des médecins, dentistes et pharmaciens qui est défini par la loi, qui est voté dans l'ensemble des membres et qui a été reconduit avec deux personnes qui malheureusement n'ont pas été votées et qui s'annonçaient exactement comme les auteurs de la lettre? Donc, est-ce qu'on est plus, nous, représentatifs que 50 médecins? Je crois qu'on est plus légitimes de parler au nom de l'ensemble, étant votés. Puis les gens ont droit à leur opinion, et je la respecte.

Donc, comme j'ai dit, il se fait des très bonnes choses au CHUM. Nous avons soulevé quatre problèmes. On n'a pas dit qu'on était en train, là, de ne plus être capables de travailler au CHUM, que les patients n'arrivaient pas à être soignés. On dit qu'on devrait faire plus et mieux.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Il reste combien de temps, M. le Président?

**Le Président (M. Bergman) :** Il vous reste cinq minutes.

**Mme Proulx :** Oui. Alors, j'ai une question rapide, et ensuite ma collègue interviendra aussi.

Vous mentionnez dans votre document que, selon vous, c'est important que les individus se reconnaissent et que... à la fois dans leurs dirigeants et dans le plan stratégique et, à l'heure actuelle, vous semblez dire que ce n'est pas le cas. Qu'est-ce que vous entendez par là, c'est important que les individus se reconnaissent dans leur direction?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** C'est important que tout le monde pousse dans le même sens, que tout le monde ait une vision commune ou sinon qu'ils comprennent le pourquoi des choses et des directions. J'ai dit que, lorsqu'on développe un plan stratégique, il faut que l'organisation l'épouse, si on veut le mettre à bien. Donc, c'était ça.

De la même manière, c'était surtout dans le chapitre des nominations sans concours. Comment est-ce que les gens sont certains que leurs dirigeants ont toutes les compétences, toute la vision et connaissent bien quand il n'y a pas eu d'affichage ou de concours sur certains postes? C'était l'essentiel de notre exposé.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**Mme Gadoury-Hamelin :** Oui, bonjour. Bonjour, Dr Perrotte. Madame, monsieur. Alors, moi, j'aurais une petite question. Vous semblez peut-être inquiet de voir l'art prendre plus de place dans la planification des soins. Pourriez-vous nous expliquer ce que vous voulez dire par cela? Puis ne croyez-vous pas que l'art peut être un moyen bénéfique pour les patients au CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, je ne me souviens pas d'avoir mentionné l'art dans mon mémoire ici ou dans notre mémoire à l'exécutif.

Premièrement, il y a une valeur thérapeutique à l'art, l'exécutif le reconnaît, comme la zoothérapie a une valeur thérapeutique qui est reconnue scientifiquement, et donc à telle enseigne l'art est une bonne chose et... Mais notre business première, au CHUM, c'est de soigner les patients. Donc, assurons-nous de soigner les patients, assurons-nous que nous puissions avoir de l'art quand c'est disponible. Et l'impression terrain, là, qu'on nous rapporte, c'est qu'il semble y avoir beaucoup plus d'efforts et de ressources qui sont pour valoriser l'art que pour valoriser la médecine. C'est une impression, c'est un sentiment que les gens s'expliquent. En budget, ça ne représente pas ça, on le sait. On sait que ces budgets-là viennent, la vaste majorité, de donations privées, et c'est un plus. Mais, vous savez, quand on manque de tout ou à peu près, comme à peu près tous les hôpitaux on a de la misère à rattacher, on se demande si on était capables de fournir les mêmes efforts pour fournir des ressources supplémentaires pour le soin des patients.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson, il vous reste deux minutes.

**Mme Gadoury-Hamelin :** Bien, écoutez, vous nous avez dit que vous siégez au conseil d'administration du CHUM. Moi, j'aurais une question à savoir comment se passent vos échanges. Vous considérez-vous suffisamment informé? Considérez-vous que l'information circule suffisamment, que vous êtes placé devant des faits accomplis ou que vous prenez part aux décisions? Pouvez-vous nous parler un peu de votre opinion sur ce sujet-là?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte, dans 1 min 30 s.

**M. Perrotte (Paul) :** 1 min 30 s. M. le Président, Mme la députée, je pense que votre collègue m'a posé exactement la même question — j'ai une bonne mémoire — et je vais répéter exactement la même chose : Il y a des processus aussi, à l'interne, d'évaluation, au conseil d'administration, et ce n'est pas à moi, comme président du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, de venir vous présenter ce que sont les résultats. C'est la prérogative et la responsabilité du président du C.A., qui va certainement bien le faire.

**Le Président (M. Bergman) :** Maintenant, pour le groupe formant l'opposition officielle, pour une période de 22 minutes, Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Merci, M. le Président. Alors, M. Perrotte, Mme Audet, M. Thérasse, merci d'être ici. Merci de participer aux travaux de la commission.

M. Perrotte, je dois vous avouer que je suis un petit peu étonnée de la façon dont vous avez répondu, un petit peu, aux questions de ma collègue concernant votre rôle au sein du conseil d'administration, puisque, lorsqu'on est membre d'un conseil d'administration... Je comprends que vous êtes aussi président du CMDP, mais vous êtes membre du conseil d'administration, donc ça fait partie, à titre de président du CMDP, de votre responsabilité. Et là vous venez ici, vous adressez une liste de doléances à l'égard de l'administration du CHUM dont vous faites vous-même partie, et je trouve que la tentative de ne pas... ou d'esquiver peut-être certaines questions qui se rattachent justement à la façon dont le conseil d'administration reçoit ces doléances-là, à la façon dont le conseil d'administration réagit à ça... Je trouve ça un petit peu particulier, je vous dis ça, là, bien candidement, parce qu'à sa face même vous connaissez très bien la façon dont la gestion et la gouvernance du CHUM fonctionnent. Et d'arriver comme ça et de dire que, bon, tout est la faute d'un individu ou d'une organisation dont vous faites partie... En tout cas, c'est un petit peu particulier.

J'aimerais faire suite à une de vos interventions. Vous avez mentionné, lors d'une question de ma collègue de Sainte-Rose, que vous aviez soulevé en novembre dernier les doléances qui sont contenues à votre mémoire, et que le conseil d'administration — c'est ce que je comprends, là — en avait pris bonne note, et le C.A. se penche en ce moment sur cette question. Donc, j'aimerais savoir, M. Perrotte, qu'est-ce qui a été convenu suite à l'échange que vous avez eu en novembre dernier. De quelle façon le conseil d'administration du CHUM va prendre le bâton du pèlerin suite au constat que vous avez dressé, suite aux doléances que le CMDP a adressées au conseil d'administration?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

• (15 heures) •

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, une partie de ces échanges-là a été faite en mon absence, ce qui était une bonne chose, mais naturellement le Comité des ressources humaines va évaluer les différentes allégations qu'on a soulevées ou nos préoccupations qu'on a soulevées tant sur le nombre de postes de cadre à la haute direction ainsi que l'embauche avec ou sans affichage, pour un. Pour deux, il a adressé notre insatisfaction au processus de sélection d'un nouveau logo en formant un comité sur la nouvelle image, un comité qui a eu une rencontre. Donc, c'est dans cette optique-là. Les membres au conseil d'administration ont naturellement discuté, oui, des différents points, mais comme j'étais absent sur les différentes autres modalités... On a parlé de gouvernance, on a parlé d'éthique face au conseil d'administration.

Et j'aimerais préciser que je ne siége pas en tant que président. Et, de facto, le président du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens n'est pas celui nécessairement qui siége au conseil d'administration, mais bien voté. Et, à telle enseigne, je me suis présenté pour siéger au conseil d'administration, il y a eu des élections, et c'est à ce titre-là que je suis là, et non pas à titre du président du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens. Et nous avons eu un très bel exercice sur la gouvernance, puis il y a eu des conseils d'administration pas plus tard que la semaine dernière, et on nous disait qu'il fallait laisser notre manteau accroché à l'extérieur de la porte lorsqu'on entre sur un conseil d'administration,

puis on n'est pas là pour défendre un groupe d'intérêts ou un autre mais défendre une institution. Donc, c'est dans ce contexte-là que j'ai répondu.

Je crois que les échanges au conseil d'administration sont intéressants, ils sont productifs, puis ils vont continuer à l'être.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Vous siégez au conseil d'administration du CHUM depuis combien de temps exactement?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, un petit peu plus qu'un an. Je crois que les élections ont eu lieu en 2012, au printemps 2012, lorsque le moratoire a été levé sur les conseils d'administration.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Et, les doléances dont vous nous avez fait état aujourd'hui, j'imagine qu'il s'agit d'éléments qui vous préoccupent depuis un certain temps, ce n'est pas récent, là. Bon, à part la question du logo, qui est peut-être plus récent dans le temps, c'est des préoccupations, j'imagine, que vous portez depuis un certain temps.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, la réponse, c'est oui.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Vous avez, j'imagine, lors de vos échanges avec le conseil d'administration, soulevé ces préoccupations-là à plus d'une reprise.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, on a adressé dans un premier temps à la direction générale nos doléances, parce que c'est le processus qui est supposé d'être fait, et c'est suite, comme je vous ai dit, au fait qu'on avait peu ou pas de réponse ou des réponses que nous jugions insatisfaisantes pour bien comprendre ce qui se passait. Et ce qui a été vraiment l'élément déclencheur, ça a été l'apparition du nouveau logo. Et, alors que et l'exécutif du CMDP et tout le CMDP, en assemblée générale, avaient naturellement dit haut et fort que et le logo et le processus n'avaient pas été respectés, que les gens ne se reconnaissaient pas, même un représentant de la table des chefs de départements avait aussi mentionné ça, on s'est fait répondre que les médecins devaient s'occuper de ce qui les regardait et que le logo ne les regardait pas. Donc, c'est suite à ça que nous avons pensé que les discussions avec la direction ne pouvaient pas aller plus loin et que nous avons soulevé la problématique à M. Cousineau, dans un premier temps, puis... verbalement, et par la suite par une lettre à nos membres, le 20 décembre dernier.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** La question du logo, j'imagine qu'elle a été abordée en conseil d'administration.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** La réponse, c'est oui, étant donné que le 23 janvier dernier il y a eu une résolution du conseil qui demandait la mise sur pied d'un comité de réévaluation de la nouvelle image.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Avez-vous fait part de votre intérêt à faire partie de ce comité-là?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, absolument, et j'en fais partie.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Donc, vous avez participé à la création de cette nouvelle image.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, je rephrase : Le comité a été mis sur pied suite au fait que, le nouveau logo, le processus pour le choisir n'avait pas été bien compris, et, naturellement, transparent, et qu'il y avait une levée de boucliers face à cette nouvelle image là. Donc, ceci a été soulevé au conseil d'administration. Le conseil d'administration a décrété en résolution qu'il devait y avoir un comité pour réévaluer ce nouveau logo, cette nouvelle image.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Bon, je comprends que vous avez interpellé le conseil d'administration, mais avez-vous interpellé le directeur général quant à vos préoccupations?

**M. Perrotte (Paul) :** À plus d'une reprise.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, à plus d'une reprise.

**Mme Vallée :** J'imagine que vous avez aussi interpellé le directeur général associé.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, la réponse, c'est oui.

**Mme Vallée :** Quelles ont été les... la réaction de la direction générale ou du directeur général associé suite à vos interventions et...

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, sur les postes sans nomination, il ne semblait pas une grande préoccupation que... il n'y a pas un processus de concours qui soit nécessairement établi pour tous les postes, et ceci nous causait problème. Pour ce qui est du logo, ça a été une fin de non-recevoir. Donc, sensiblement, lorsque... on a discuté de certains choix de direction, et j'ai émis mon incompréhension sur le fait qu'il y ait création d'une direction des affaires internationales — qui a vécu une vie brève de deux ans — qu'il y ait une direction des affaires juridiques alors qu'on a déjà un contentieux qui a été engagé par contrat. Donc, on me donnait des explications qui ne nous ont pas nécessairement satisfaits, à l'exécutif.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Je vais faire... J'ai deux questions puis... avant de céder la parole à ma collègue. Vous, une de vos préoccupations, c'est la pression des patients en fin de soins actifs. Toute cette question-là, est-ce que c'est quelque chose qui est imputable à la direction générale ou est-ce que c'est quelque chose... la situation que vit le CHUM n'est pas tout simplement imputable à l'organisation des soins à Montréal? Est-ce que vous pouvez rattacher ça personnellement à un individu ou est-ce que ce n'est pas un contexte qui mène à la situation que vous décrivez au point 2 de votre mémoire?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

• (15 h 10) •

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, vous semblez toujours revenir à un individu, alors qu'on parle de direction générale, qui est plus qu'un individu, là. Donc, je ne suis pas trop vos propos là-dessus.

Donc, pour revenir aux patients de fin de soins actifs, nous avons naturellement rencontré les agences, nous avons décrit la situation. Nous avons même réussi à obtenir, il y a quelques années, une rencontre avec le ministre qui invitait la direction générale et nous à se présenter pour en discuter, avec le ministre Bolduc qui était, à ce moment-là, ministre de la Santé, et, lorsqu'est venu le jour de la rencontre, on était là avec le directeur général associé. Donc, quand on est invités par le ministre, je pense que ça a une certaine importance, on a une certaine écoute, c'est que nos prétentions ont une certaine valeur. Et, dans ce sens-là, bien que l'exécutif ait fait plusieurs représentations, c'est certain que, lorsqu'on parle d'une même voix, ensemble, avec les bons intervenants aux bons intervenants, on a plus de chances de faire valoir son point.

Est-ce que c'est imputable juste au CHUM? Non, le CHUM est victime, est victime, oui, de l'organisation, des manques de ressources qu'on a sur l'île. Mais cette inquiétude-là est encore plus grande quand on sait que les soins tertiaires et quaternaires en dépendent.

Vous savez, un hôpital reçoit des patients soit par l'urgence soit par des admissions électives, mais nous, le CHUM, on reçoit aussi les patients par des transferts parce qu'ils viennent chercher notre expertise. Bien, la journée où on ne peut pas prendre les patients parce qu'il y a des problèmes de disponibilité de lits, ça cause problème. On a eu un petit répit il y a quelques semaines, mais ça a un effet tellement significatif que le temps de séjour à l'urgence sur civière est passé de 27 heures à 20 heures pendant qu'on avait ce petit répit, répit qui a été bien éphémère, parce qu'encore ce matin je regardais les chiffres, et ça augmentait.

Donc, non, ce n'est pas imputable à la direction générale du CHUM, absolument pas, mais c'est une préoccupation qui nécessite qu'on y adresse au plus niveau, avec les plus hautes instances pour qu'en 2016, tout le monde ensemble, on réussisse à régler ce problème.

Si vous permettez, vous savez, on a 80 et quelques patients en fin de soins actifs, là, santé mentale et santé physique aujourd'hui, en date d'aujourd'hui. Les prévisions, les projections, lorsqu'on aura un hôpital à 772 lits, c'est un maximum de 40. Donc, comprenez que 80 patients sur 772 lits, ça va avoir un impact sérieux.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Quels sont les gestes prioritaires qui seraient à poser?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, le premier, c'est d'ouvrir les discussions, qu'on se parle. Il y a des problèmes, il y a des solutions. Si on n'est pas capables de s'asseoir, de se parler, puis d'adresser ces problèmes-là, puis de trouver des solutions, on n'y arrivera pas.

Donc, il y a des problèmes, il y a des inquiétudes qui sont soulevées. Je pense qu'il faut les adresser une à une, puis trouver des solutions, puis comprendre, puis échanger, pour qu'on puisse régler les problèmes. Donc, il n'y a rien qui est, ici, non résolvable, là, mais ça passe par un échange.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Merci, M. le Président. Bonjour, Dr Perrotte. Bonjour, Dre Audet et Dr Thérasse. Dr Perrotte, depuis combien d'années vous êtes avec le CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, je suis arrivé en 1999. Donc, 14 ans.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Donc, depuis 1999. Est-ce que depuis 1999 il y a toujours eu des nominations avec concours ou depuis vous avez vu beaucoup de nominations sans concours?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, on a vu certainement, dans les derniers trois ans, une augmentation de ce type de nomination. Par la loi, vous savez, on est supposé d'afficher les postes, donc ce n'est pas une question de choix. Donc, dans ce contexte-là, je pense qu'il faut juste respecter les directives, et la loi, et ce qui devrait être fait.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Je repose ma question quand même : Depuis que vous êtes là, vous avez vu des nominations sans concours...

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**Mme de Santis :** ...avant il y a trois ans?

**M. Perrotte (Paul) :** La réponse, c'est difficile pour moi de répondre. 1999, je suis un petit médecin qui commence, très junior, je ne suis pas impliqué au conseil des médecins, dentistes et pharmaciens. Et là ça fait quatre ans et demi que je préside l'exécutif, et nous avons vu certainement, dans les trois dernières années, quelque chose que nous ne voyions pas avant ces années-là.

**Mme de Santis :** Quand vous dites qu'il y a une augmentation, j'aime comme vous une approche scientifique, je veux savoir de quoi vous parlez. Quand on fait une déclaration de cette nature-là, c'est important de savoir à quoi on se chiffre.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, il y a des directions et des directeurs qui ont été nommés sans qu'il y ait eu de concours : la Direction des communications, la Direction des regroupements clientèles, la Direction de la transformation, la Direction de la performance médicoadministrative, Direction des finances...

**Mme de Santis** : La question que j'ai posée, ce n'est pas ça. La question que j'ai posée, ce n'est pas ça.

**M. Perrotte (Paul)** : ...Direction de la Grande École... Pardon?

**Mme de Santis** : La question que j'ai posée, c'est que vous avez fait une déclaration disant que ça augmentait. Comment ça a augmenté? De quelle nature ça a augmenté? Est-ce qu'il y a une réponse à ça ou les chiffres ne sont pas disponibles?

**M. Perrotte (Paul)** : Les chiffres ne sont pas disponibles...

**Mme de Santis** : O.K., parfait.

**M. Perrotte (Paul)** : ...mais on n'en voyait pas avant, et là on les voit.

**Le Président (M. Bergman)** : Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis** : Vous jouez un double rôle parce que vous êtes président à la fois de votre association et vous êtes aussi membre du conseil d'administration. Et je comprends très bien que, quand vous êtes sur le conseil d'administration, votre préoccupation principale doit être le CHUM, et donc c'est pour ça qu'on vous demande de laisser à la porte votre titre comme président de votre association. Ça, je comprends, et c'est tout à fait légitime. Sauf que, quand vous êtes sur un conseil d'administration, les préoccupations que vous avez en tant que président, vous pouvez les apporter au conseil d'administration.

Est-ce que vous, vous avez demandé pour une évaluation du président-directeur général du CHUM?

**Le Président (M. Bergman)** : Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul)** : Donc, j'aimerais juste préciser que nous avons la doyenne sur le conseil d'administration, nous avons le vice-recteur sur le conseil d'administration, nous avons des représentants du conseil multi et du conseil des infirmiers et des infirmières, etc. Donc, tous ces gens-là font comme moi, laissent leurs sarraus à la porte. Donc, dans ce contexte-là, c'est ce qu'on essaie de faire pour l'institution.

Vous savez que, par la loi, on doit faire une évaluation de la direction, du directeur général de façon annuelle. Je n'ai pas, moi, personnellement, à demander et je ne l'ai pas fait, parce que le processus doit se faire. Donc, la réponse à cette question-là : Comme membre du conseil d'administration, je n'ai pas demandé que le directeur général soit évalué, étant donné que ça fait partie des fonctions obligatoires du conseil d'administration. Et c'est en train d'être fait.

**Le Président (M. Bergman)** : Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis** : C'est en train d'être fait. Est-ce que ça avait été fait avant cette fois-ci ou c'est la première fois?

**Le Président (M. Bergman)** : Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul)** : M. le Président, Mme la députée, encore là, vous posez des questions que, je pense, M. Cousineau va être en mesure de répondre et non pas moi. Je n'étais pas au conseil d'administration avant l'année dernière, donc je l'ignore.

**Mme de Santis** : Parfait. Vous connaissez la politique d'approvisionnement du CHUM, en tant que membre du conseil d'administration?

**Le Président (M. Bergman)** : Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul)** : Oui.

**Mme de Santis** : Est-ce que...

**Le Président (M. Bergman)** : ...il reste deux minutes.

**Mme de Santis** : Parfait. Est-ce que vous avez demandé si cette politique d'approvisionnement avait été... on avait suivi la politique d'approvisionnement quand le contrat avec monsieur... avait été donné?

**Le Président (M. Bergman)** : Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul)** : Donc, ces discussions-là étaient des discussions à huis clos, je ne sais pas dans quelle mesure légalement on peut discuter ou pas. Je n'ai pas demandé personnellement à voir... Elle est disponible, cette politique-là, sur le site du CHUM. Donc, je l'avais en main, les membres du conseil d'administration l'ont en main.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée.

**Mme de Santis :** De quelle mesure vous demandez que la politique soit appliquée? En tant que membre du conseil d'administration, qu'est-ce que vous faites pour vous assurer que la politique est... Et je vous pose, vous, la question. Vous êtes membre et vous avez des préoccupations, donc...

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, je reviendrais à mon mémoire. Je ne me souviens pas que ça faisait partie du mémoire ni de nos préoccupations ici. Mais, comme membres du conseil d'administration, si on est inquiets, on pose les questions. Il y a des comités de gouvernance qui peuvent évaluer si toutes les règles ont été respectées, et c'est aux comités de gouvernance de faire les vérifications.

**Mme de Santis :** Merci, Dr Perrotte.

**Le Président (M. Bergman) :** Alors, pour le groupe parlementaire formant la deuxième opposition, pour une période de six minutes, Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Merci, Dr Perrotte, d'être présent avec nous.

Si je comprends bien l'essence de votre discussion, de votre témoignage aujourd'hui, c'est que finalement la crainte des médecins qui sont représentés par vous, par le CMDP, c'est de voir se multiplier depuis les années 2011 le nombre de cadres supérieurs, entre autres, qui est passé de 335 à 359, alors qu'on s'aperçoit qu'à certains niveaux, certains égards, entre autres, la performance du CHUM se détériore. Quand on regarde entre autres en ce qui a trait au temps d'attente dans les urgences, on voit que le CHUM, cette année, a obtenu la note D, voire même E, dans le pavillon Notre-Dame, alors que l'ensemble du Québec se situe à la note C. Ce qu'on comprend, c'est que, malgré cette constatation, on a quand même, à la direction générale, recommandé une coupure de postes d'infirmière à l'urgence de Saint-Luc qui fait en sorte qu'on se retrouve avec, à un certain moment donné, une seule infirmière au chevet de huit patients qui sont... qu'on peut qualifier d'instables.

Est-ce que ce genre de préoccupation là est discuté dans vos rencontres? Ici, je suis obligée de faire le constat, j'ai regardé vos annexes, ce que vous avez déposé aujourd'hui : la présence du directeur général dans les dernières années, c'est-à-dire depuis 2009, se situe entre 9 % à maximum 29 % du temps lors des rencontres avec le conseil des médecins et dentistes. Donc, il y a une quasi-absence du directeur général. Alors, à quel endroit pouvez-vous adresser ce genre de préoccupation là si le directeur général n'est pas présent à vos rencontres?

• (15 h 20) •

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée de Groulx, donc, naturellement, nous avons la chance qu'à tout le moins la direction soit représentée par son directeur général associé, qui vient, avec nous, discuter de ces questions-là au nom de la direction générale, donc... Nous avons aussi la directrice des services professionnels adjointe, Dre Arbour, qui, elle aussi, est présente, qui nous aide à... Cette question-là que vous avez soulevée a été amenée au conseil d'administration dans la période de questions libres et donc a été aussi soumise au conseil d'administration, si on parle des infirmières, des coupures de postes d'infirmière, et le conseil d'administration a demandé au conseil des ressources humaines d'évaluer la situation.

Donc, clairement que, lorsqu'on a des préoccupations, aux plus hautes instances, nous avons l'opportunité d'avoir le directeur général associé. Mais c'est certain que, dans certains... dans les dossiers et par la loi, le directeur général devrait être présent.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx, il vous reste trois minutes.

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Donc, ce qu'on comprend, c'est qu'il n'y a pas eu beaucoup de discussions entre le conseil des médecins, dentistes et la direction générale actuelle, non pas l'adjoint, concernant cette orientation-là que prend le conseil actuel, la direction générale actuelle, d'augmenter les postes de cadre supérieur.

Il y a eu, entre autres, la formation d'un poste de cadre supérieur aux relations internationales. Je sais que ce poste-là a été aboli. J'aimerais vous entendre concernant la... selon ce que le conseil des médecins, dentistes... la pertinence d'un tel poste au CHUM alors qu'on est à couper des postes d'infirmière.

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte.

**M. Perrotte (Paul) :** M. le Président, Mme la députée, il est certain que, lors de la nomination, ça a fait un grand tollé, je dirais, dans la communauté médicale, parce que les gens comprenaient mal ce genre de décision là, étant donné que justement on manque un peu de tout, comme on dit. Donc, clairement que l'exécutif du CMDP, on comprenait mal aussi pourquoi il y avait des ressources qui étaient investies dans ce sens-là, et à telle enseigne qu'on a demandé : Quelles sont les retombées? Quelle est la pertinence de ça? On attend encore des nouvelles.

On a aboli le poste après deux ans. Encore là, les explications de pourquoi est-ce que le poste a été aboli alors qu'on l'avait créé et le bilan demeurent sans réponse.

Donc, pour nous, c'est ce genre... Si on a dépensé un certain montant d'argent, je pense que... puis qu'on n'a rien pour montrer, ça aurait été bon qu'on dépense directement aux soins aux patients.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx, il vous reste une demi-minute.

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Alors, rapidement, je voudrais... Est-ce qu'on vous fait état de ces décisions-là d'ouverture de nouveaux postes de cadre supérieur, entre autres le délégué aux arts, relations internationales, communications, aux services juridiques? Est-ce qu'on vous consulte avant ou c'est tout simplement un état de fait, vous êtes devant les faits accomplis?

**Le Président (M. Bergman) :** Dr Perrotte, pour une courte réponse.

**M. Perrotte (Paul) :** Donc, M. le Président, Mme la députée, la réponse, c'est non. Ça ne vient pas à l'exécutif du CMDP, ce genre de décision là, et on ne nous consulte pas.

**Le Président (M. Bergman) :** Alors, merci, Dr Perrotte, Dr Thérèse, Dre Audet, pour votre présence ici aujourd'hui avec nous.

Et je demande à M. Alain Cousineau, président du conseil d'administration du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, pour prendre sa place à la table.

Et je suspends pour quelques instants seulement.

*(Suspension de la séance à 15 h 25)*

*(Reprise à 15 h 26)*

**Le Président (M. Bergman) :** À l'ordre, s'il vous plaît! Alors, M. Cousineau, bienvenue. Vous avez 10 minutes pour faire votre présentation, suivi d'un échange avec les membres de la commission. Alors, si vous pouvez identifier la personne qui vous accompagne ainsi que vous-même et votre position et faire votre présentation.

#### **Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)**

**M. Cousineau (Alain) :** Alors, merci, M. le Président. Je suis accompagné de Me Pierre Baribeau, qui est membre du conseil d'administration et président du Comité de gouvernance et d'éthique du conseil d'administration.

Alors, M. le Président, Mme la vice-présidente, Mmes, MM. les parlementaires, d'entrée de jeu je souhaiterais commenter sur la convocation à comparaître et exprimer à cet égard la réaction du conseil d'administration du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, réaction partagée notamment par l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux et par l'Institut sur la gouvernance.

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État prévoit que c'est au conseil d'administration d'un centre hospitalier qu'incombe la responsabilité de suivre l'équipe de direction et d'évaluer la performance du directeur général, de le questionner sur sa gouvernance et ses choix. Le conseil d'administration d'une institution étant, au sens de la loi, le premier répondant face au gouvernement pour les questions de gouvernance, les membres du C.A. du CHUM ont été surpris de l'invitation transmise et du libellé même de ces consultations particulières, et je cite : Consultations particulières et auditions publiques sur la gestion du Centre hospitalier de l'Université de Montréal par l'actuel directeur général.

La loi stipule également que «le conseil est imputable des décisions de la société auprès du gouvernement et le président du conseil est chargé d'en répondre auprès du ministre». Ainsi, les mécanismes de reddition de comptes enchâssés à même la loi garantissent l'autonomie appropriée des grandes institutions et la responsabilité du conseil d'administration, tout en assurant au gouvernement en place les réponses auxquelles il est en droit de s'attendre.

Rappelons également que la Loi sur les services de santé et les services sociaux donne plusieurs pouvoirs au ministre de la Santé et des Services sociaux ainsi qu'au gouvernement : pouvoirs d'inspection, d'enquête, d'administration provisoire, etc.

Je vous assure, M. le Président, que le conseil d'administration du CHUM est très attaché au bon fonctionnement de son institution et de l'État, aussi collaborons-nous pleinement avec le gouvernement à travers le cadre édicté par la loi et les mécanismes de reddition de comptes en place.

Ceci étant dit, je suis, comme tous les membres du conseil d'administration du CHUM, respectueux des instances politiques et de la souveraineté de l'Assemblée nationale. Je réponds donc à votre invitation dans l'espoir que ces consultations particulières permettent d'éclaircir un certain nombre d'allégations qui ont surgi dans les médias au cours des dernières semaines et mois et qui sont à l'origine de cette commission.

• (15 h 30) •

Je le souhaite d'autant plus, M. le Président, que les questionnements rapportés ne portent ni sur les grandes orientations du CHUM ni sur les résultats et les réalisations du CHUM mais essentiellement sur la conformité de certaines décisions aux lois, règlements, processus internes de gestion ou sur des éléments à la périphérie de ce qui est essentiel pour la réussite du CHUM.

Pourtant, M. le Président, le bilan et les résultats du CHUM sont solides. Depuis sept ans maintenant, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal atteint sa cible budgétaire. C'est, comme vous le savez, un véritable défi dans le contexte financier qui prévaut au Québec et plus largement à travers le monde.

Pour l'exercice financier 2012-2013, le CHUM s'est même illustré par un léger excédent budgétaire, et ce, dans un contexte de compressions. Au cours des trois dernières années seulement, le CHUM s'est vu imposer des compressions budgétaires cumulées de 17 millions de dollars par l'agence de santé de Montréal. Un défi relevé par le CHUM grâce à un important plan d'optimisation : des compressions totales de 26 millions de dollars ont été réalisées sans procéder à des mises à pied.

Si le CHUM a été en mesure de procéder à la réduction des dépenses tout en maintenant les soins et les services offerts aux patients, c'est grâce à la vigilance et à la participation de tous les acteurs concernés de ses trois hôpitaux. En matière de finances, le CHUM est exemplaire.

Il est également reconnu pour la qualité et la sécurité des soins et services offerts ainsi que de ses pratiques. À ce sujet, le CHUM a renouvelé en mai dernier son statut d'hôpital agréé après un examen rigoureux de ses pratiques. Le CHUM a reçu son statut d'hôpital agréé après la visite d'inspecteurs d'Agrément Canada, un organisme sans but lucratif et indépendant qui fournit aux hôpitaux, entre autres, un processus d'examen externe, mené par des pairs de l'extérieur, afin d'évaluer et d'améliorer les services offerts aux patients et aux clients selon des normes d'excellence. Au cours de cette visite extrêmement exhaustive, le CHUM s'est conformé à 91 % à 3 405 critères de qualité, qui répondent tous à des normes très précises. Et j'ajouterai que c'était une amélioration sur le dernier processus, qui avait été mené quatre ans auparavant. De nombreux bons coups ont été soulignés par les visiteurs d'Agrément Canada. Pour n'en citer que quelques-uns : la qualité de l'information transmise aux patients au sein du service d'imagerie médicale, les unités de médecine qui se distinguent par la stabilité, la mobilisation et le travail des équipes en interdisciplinarité, les ressources financières pour leur excellent processus de planification budgétaire. Nous sommes extrêmement fiers de ce résultat qui s'inscrit dans un processus continu de qualité instauré au CHUM, une démarche pérenne permettant d'améliorer nos pratiques et d'assurer le mieux-être des personnes soignées.

Passons maintenant au dossier du nouveau CHUM, qui, lui aussi, chemine bien. La première phase du nouveau CHUM ouvrira à l'automne. Cette phase comprend essentiellement le Centre de recherche du CHUM, le Centre intégré d'enseignement et de formation ainsi que des bureaux administratifs. Ce projet respecte à la lettre l'échéancier prévu et le budget alloué. En fait, il est pratiquement complété, de sorte que dès l'automne le personnel du centre de recherche commencera à emménager dans ses nouveaux bureaux. C'est, pour nous, une fierté. Alors que plusieurs ont longtemps dit que le nouveau CHUM ne se construirait pas, aujourd'hui le nouveau CHUM est, ce nouveau CHUM qui se déclinera en deux autres phases. L'hôpital en tant que tel ouvrira ses portes aux patients en 2016. Là encore, le budget et l'échéancier sont respectés. Nous avons une collaboration exemplaire de nos partenaires de conception et de construction, avec lesquels nous échangeons sur une base quotidienne pour veiller à répondre aux besoins de nos patients et de ce qui doit être un hôpital de pointe du XXI<sup>e</sup> siècle. Bref, le CHUM fonctionne bien, la construction du nouveau CHUM va bien, les finances vont bien, la qualité est là.

Avec la construction du nouveau CHUM, la mise en place d'une planification stratégique proposant une vision ambitieuse et novatrice, la détermination de priorités cliniques, l'implantation de nouveaux modes de gestion favorisant l'imputabilité et la décentralisation et avec les enjeux de financement qui en découlent, force est de constater que le CHUM vit une période d'intense changement. Et le changement génère des tensions, internes et externes. Nous devons être conscients de cela. Un centre hospitalier est une organisation éminemment complexe et, disons-le, polarisée, représentée par différents groupes d'intérêts, d'idées et d'opinions. C'est une microsociété, aussi un travail de conciliation et d'appropriation du changement est nécessaire au quotidien, mais il est inévitable que des tensions surgissent entre le personnel soignant et les gestionnaires. Le règlement des tensions et problématiques qui surgissent relève toutefois de la gouvernance interne de l'institution, qui peut être appelée à rendre des comptes selon les lois, selon les mécanismes en place.

Pour revenir à ces consultations particulières, les allégations des dernières semaines sur la gestion du CHUM ne sont pas sans conséquence. J'espère que nous pourrions répondre aux questionnements qui persistent et passer au fond, aux résultats du CHUM, car ces allégations risquent d'avoir un impact sur la mobilisation interne de nos équipes. Le CHUM a longtemps traîné son passé, composé notamment des reports liés au projet de construction. Aujourd'hui, ce volet est clos, le projet va bien. Nos équipes et la population québécoise doivent le savoir. Elles doivent tableer sur le solide bilan du CHUM, sur les chercheurs et médecins de calibre mondial que nous réussissons à attirer chez nous.

Ces allégations sont aussi une menace pour tous les efforts mis en place afin d'assurer l'attraction et la rétention de la main-d'oeuvre, dont dépend largement la réussite du nouveau CHUM. Elles sont également une menace qui pèse sur notre fondation, qui mène présentement sa campagne majeure de financement, essentielle à la réalisation du grand projet de santé et de société qu'est le nouveau CHUM. L'impact potentiel de ces allégations est malheureux, alors que les résultats, la performance et la qualité sont au rendez-vous.

Je veux également rassurer les membres de la commission sur le travail effectué par le conseil d'administration du CHUM pour assumer les responsabilités qui sont les siennes et assurer la bonne gouvernance de l'institution, particulièrement à la suite du renouvellement de plus de 50 % de ses membres en février 2012. Nous avons rapidement assuré la structure de gouvernance du CHUM. Ainsi, des comités scrutant à la fois les orientations, le fonctionnement, les décisions opérationnelles du CHUM ont été mis en place, chacun dans autant de champs stratégiques pour une saine gestion de l'institution : Comité de gouvernance et d'éthique, Comité de vigilance et qualité, Comité des ressources humaines, Comité de vérification. Si on inclut le comité exécutif, ces comités, composés de bénévoles, je le rappelle, ont tenu 32 réunions au cours du seul exercice 2012-2013. Ils sont extrêmement actifs et alimentent le C.A. afin que

ce dernier joue pleinement son rôle non seulement de fiduciaire, mais surtout de créateur de valeur pour l'institution et pour le projet porteur qu'elle met en place.

Maintenant, j'aimerais offrir un début de réponse à certaines allégations touchant la gestion du CHUM et le respect de la loi n° 100.

J'ai été saisi de ce questionnement en décembre dernier. J'ai immédiatement demandé à la direction de préparer des analyses à cet égard. Ces analyses ont été présentées au Comité des ressources humaines, au Comité de vérification de même qu'au conseil d'administration. Ces analyses ont notamment fait ressortir que le taux d'encadrement du CHUM était de 3,88 %, inférieur à la moyenne des CHU, 4,16 %, et à la moyenne régionale, 4,72 %.

Nous avons aussi pu constater que la reddition de comptes à l'égard de la loi n° 100 avait été faite auprès de l'agence de la santé de Montréal au terme des exercices 2010-2011 et 2011-2012. Elle n'a pas fait l'objet de commentaires.

Par ailleurs, le Vérificateur général, dans sa vérification annuelle, n'a pas non plus émis de commentaire ou de remarque à cet égard. Et je ne peux m'empêcher ici d'ajouter que le Vérificateur général mène en ce moment même en nos murs une mission de vérification concernant la conformité aux directives gouvernementales relatives, un, à la nomination de titulaires de postes de direction; deux, à l'adjudication de contrats de services professionnels; et, trois, à l'application de la loi n° 100. Le Vérificateur général rendra, le cas échéant, ses conclusions.

Quant à la loi n° 100, elle stipule dans son énoncé même viser le retour à l'équilibre budgétaire et la réduction de la dette, un effort auquel le CHUM contribue activement en répétant année après année l'exploit, dans le contexte actuel, de respecter sa cible budgétaire et en ayant même réussi à dégager, je l'ai déjà dit, un surplus budgétaire au dernier exercice financier. Le CHUM a des finances exemplaires et s'inscrit dans l'esprit même de la loi visant l'équilibre budgétaire, équilibre qui, au CHUM, est atteint malgré des coupures budgétaires significatives depuis trois ans.

• (15 h 40) •

En conclusion, j'ai la certitude que les consultations particulières menées aujourd'hui et demain confirmeront mes propos. Le CHUM est en santé. Le bilan de ses activités tant de soins, de recherche, d'enseignement, d'évaluation des technologies, de promotion de la santé parle de lui-même, ses résultats financiers en témoignent. C'est un CHUM solide que nous avons, un CHUM fort, appelé à se transformer en nouveau CHUM, cet hôpital dont nous avons rêvé et qui sort aujourd'hui de terre. La première phase est pratiquement complétée, la deuxième avance à la vitesse grand V. Le CHUM, le présent comme le futur, est un grand projet de société. C'est notre avenir en santé, le nôtre et celui des générations à venir.

Le CHUM est un important moteur de développement économique, l'un des principaux employeurs de la métropole. Quant au nouveau CHUM, il est l'un des plus ambitieux projets d'intégration urbaine des dernières décennies à Montréal. Il fournira des installations à la fine pointe de la technologie, permettant d'offrir des soins de première qualité à nos patients dans un hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle. Et, au-delà de son apport à la qualité et à la sécurité des soins et services de santé, inestimable, le nouveau CHUM contribuera à rehausser l'activité économique de son territoire. Le Centre de recherche du CHUM, qui ouvrira ses portes à l'automne, contribuera à asseoir notre place comme leader en enseignement et en recherche en santé.

Le CHUM est une institution solide. Il s'est donné une gouvernance pour le rester.

Merci. Et je répondrai avec plaisir à vos questions.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci, M. Cousineau. Maintenant, pour le groupe parlementaire formant le gouvernement, Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Alors, bonjour, M. Cousineau. Bonjour, M. Baribeau. Ça me fait plaisir de vous accueillir et de pouvoir échanger avec vous.

Écoutez, à vous entendre, M. Cousineau, comme vous le dites si bien, il ne semble pas y avoir de problème au CHUM. Je conviens avec vous tout à fait que le CHUM est un des plus importants projets, un des plus importants moteurs de développement économique aussi pour notre région, et probablement que c'est parce qu'on partage avec vous cette vision de l'importance du CHUM et qu'on veut s'assurer aussi, comme parlementaires, que la gestion du CHUM soit optimale. Vous avez d'ailleurs mentionné, là, dans votre document, que vous vous questionniez un peu sur la pertinence de cette invitation en auditions particulières, en consultations particulières, et qu'essentiellement les questionnements rapportés ne portent pas sur les grandes orientations du CHUM ni sur les résultats et les réalisations du CHUM mais essentiellement sur la conformité de certaines décisions aux lois, règlements et processus internes de gestion, et je vous indique simplement d'entrée de jeu que, pour les parlementaires, la conformité de certaines décisions aux lois et aux règlements et processus internes de gestion sont suffisamment importants pour qu'on puisse s'en préoccuper au point de vous inviter à venir nous rencontrer.

Alors, j'aimerais ça, M. Cousineau, que vous nous parliez de vous un peu. Pouvez-vous nous dire ça fait combien de temps que vous êtes président du conseil d'administration du CHUM?

**M. Cousineau (Alain) :** Depuis janvier 2012.

**Mme Proulx :** Depuis...

**M. Cousineau (Alain) :** Depuis février, pardon, depuis février 2012...

**Mme Proulx :** Février 2012.

**M. Cousineau (Alain) :** ...donc un peu plus d'un mois et...

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Parfait, merci. Et, dites-moi, est-ce que c'est votre première expérience au sein d'un conseil d'administration d'un établissement de santé? J'imagine que vous avez certainement siégé sur d'autres conseils d'administration, mais, au niveau d'un établissement de santé, est-ce que c'est votre...

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Au niveau d'un établissement de santé, c'est ma première affectation, effectivement.

**Mme Proulx :** Et...

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Et qu'est-ce que vous constatez comme différence? Est-ce que, pour vous, le conseil d'administration du CHUM est différent d'autres types de conseil d'administration où vous avez eu à siéger dans le passé? Est-ce que vous voyez une différence?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Oui. C'est étrange que vous me posiez la question, parce que dernièrement un des gourous du management de Harvard disait — et, quand je dis «un gourou», quelqu'un qui a été un consultant à travers le monde de grandes organisations autant publiques que privées — qu'à son expérience les organisations les plus complexes, c'étaient des hôpitaux. Alors, je dois vous avouer que, depuis février 2012, j'en fais l'expérience, qu'effectivement c'est une organisation complexe, multiforme. Et un projet comme celui auquel nous nous adressons actuellement — et je l'ai dit dans mon texte — crée des tensions. C'est du changement, et le changement amène les organisations à réagir. Alors, c'est le rôle du conseil d'administration de gérer ou d'essayer de gérer au mieux, pour le bien de l'institution, l'ensemble de ces tensions.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui. J'aimerais ça, M. Cousineau, que vous nous fassiez part de votre vision de la gouvernance au niveau du CHUM. Alors, pour vous, comment vous percevez votre rôle de président du conseil d'administration, notamment en lien avec la direction générale? Alors, comment vous voyez votre rôle auprès de votre directeur général?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Écoutez, le conseil d'administration, pour moi, il a deux fonctions essentielles. Et je me fie sur l'ensemble de mon expérience de direction et de conseil d'administration, parce que j'ai eu le plaisir et l'honneur de siéger sur un certain nombre d'entre eux, dans toutes sortes de milieux. Pour moi, il y a deux fonctions fondamentales, là. Il y a une fonction de fiduciaire, hein? Je pense que, là, on est des gens qui doivent représenter les intérêts significatifs sur la gouverne, mais on parle de fiduciaire. Mais, de façon beaucoup plus importante, je pense qu'on a une fonction de création de valeur, c'est-à-dire qu'il faut essayer de s'assurer que les compétences qui sont réunies autour de la table apportent leur contribution à pouvoir créer de la valeur, bonifier ce qui est la mission fondamentale de l'organisation dans laquelle on est impliqués. Et, à cette fin-là, on doit se donner une structure de fonctionnement qui nous permet d'être à la fois extrêmement vigilants des réalités qui se passent dans l'organisation...

C'est pourquoi j'ai parlé, dans mon exposé, des comités. Je crois beaucoup au fonctionnement, parce qu'en conseil d'administration, dont une partie est à huis clos, une partie est publique, on n'a pas le temps nécessairement... ou on est dans une situation qui rend plus difficile de discuter à fond de chacune des questions. Et moi, je suis quelqu'un qui croit fondamentalement que ces questions-là peuvent être abordées dans des comités sur tous ces aspects, que ce soit vérification, que ce soit qualité, que ce soit gouvernance, que ce soit... bon, tout ce que j'ai mentionné tantôt.

Alors, quand j'ai dit : On a eu 32 réunions, là, c'est parce que toutes les questions de fond, elles sont d'abord discutées dans ces comités-là, qui font rapport à chaque réunion du conseil d'administration, et certains des sujets qui sont abordés dans ces comités-là sont repris au conseil d'administration. Alors, c'est cette structure-là qui permet, je pense, au conseil d'administration de jouer son rôle et de créer de la valeur, qui me semble être la fonction la plus importante d'un C.A.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Je vous ramène encore aux liens de gouvernance, les relations notamment entre le conseil d'administration et le directeur général. Il y a le ministre de la Santé, Réjean Hébert, qui a été clair en disant que les directeurs généraux sont des employés des conseils d'administration. Est-ce que vous êtes d'accord avec cette affirmation-là?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Bien, le rôle fondamental d'un conseil d'administration, c'est de choisir un directeur général, de l'encadrer et de l'évaluer. Ça, c'est un des rôles définis qui est extrêmement important. Alors, je ne peux pas... Alors, je suis tout à fait en accord avec cet énoncé-là.

**Mme Proulx :** Donc...

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui. Est-ce que vous pouvez, à ce moment-là, nous parler du rôle du conseil d'administration, comment ce rôle-là a été joué par votre conseil d'administration? Est-ce que, par exemple, le directeur général, qui est en poste depuis 2009, a été évalué?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Il y a deux formes de gouvernance. Je ne veux pas être prof, qui était mon ancienne vocation, là, mais... Il y a la gouvernance corporative, c'est-à-dire les relations entre le conseil d'administration et le directeur général ou la direction générale, et la gouvernance opérationnelle, qui est les relations entre la direction générale et l'ensemble des cadres hiérarchiques dans l'organisation.

Dans la gouvernance corporative, là, celle où il y a un rapport avec le directeur général, je dois vous dire que, dans mon cas, nous avons des réunions fréquentes avec le directeur général pour aborder... pour essayer d'anticiper des questions qui vont être fondamentales et qui devraient être portées à l'attention du directeur général. Nous avons aussi, suite aux rencontres... Moi, j'ai des rencontres personnelles avec le directeur général pour faire état de la façon dont s'est déroulée la réunion du conseil d'administration, les améliorations à apporter, les problèmes soulevés et en discuter avec lui.

On a choisi, au sein du conseil, de tenir des réunions à l'extérieur de nos réunions normales. Et je dois dire qu'encore une fois c'est des bénévoles, là. On vient de passer une journée, la semaine dernière, entière sur l'articulation du plan stratégique puis les grands défis qui nous attendent, là, dont on n'a pas discuté ici encore mais qui nous attendent dans les prochaines années. Mais ça, ça fait suite à une réunion antérieure où évidemment on s'était, pendant une journée... cherché à approprier un plan stratégique, qui avait été approuvé par le précédent conseil d'administration, mais la première démarche, c'est qu'il faut se l'approprier, pour être en mesure d'agir sur ce plan-là.

Donc, j'ai ces rencontres fréquentes avec le D.G. à l'occasion des réunions et, à l'occasion des dossiers particuliers, des contacts, évidemment, privilégiés avec lui.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui. Alors, je comprends bien que vous travaillez en étroite collaboration et en équipe avec votre directeur général.

**M. Cousineau (Alain) :** Tout à fait.

• (15 h 50) •

**Mme Proulx :** Je vous repose ma question : Est-ce que vous faites une évaluation annuelle de votre directeur général?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Oui, effectivement. Le cas de l'évaluation, je pense qu'il faut mettre les choses au clair. Quand M. Paire a été engagé... Et, je pense, c'est la loi qui le prescrit, là, il y a une évaluation annuelle. M. Paire a été engagé à l'automne 2009. Normalement, l'évaluation intervient à la fin d'un exercice financier, exercice financier au 31 mars. Alors, au 31 mars 2010, il n'y a pas eu formellement d'évaluation, il venait d'entrer en fonction, et on lui avait défini un certain nombre d'objectifs, quatre au total — dont il parlera sûrement — pour la première année de son mandat.

Donc, la première évaluation de M. Paire qui a été formellement faite par un comité a été faite au terme du deuxième exercice, de l'exercice 2010-2011. Donc, il y a eu effectivement une évaluation antérieure.

Nous arrivons en poste. Au moment où on doit faire l'autre évaluation, il y a plus que 50 % des gens qui sont nouveaux. Nous n'avons pas procédé à une évaluation à ce moment-là, à mon arrivée, c'est-à-dire en 2012, et avec l'arrivée d'au moins 11 de mes collègues — ils étaient nouveaux sur le conseil d'administration — n'estimant pas qu'on était en mesure de le faire.

Mais, au terme du dernier exercice, on a formé un comité. Le processus est en marche. On a sollicité un bilan, nous avons reçu le bilan. On est en train de compléter notre évaluation.

**Mme Proulx :** Donc, à ce moment-ci...

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui. À ce moment-ci, depuis son entrée en fonction à l'automne 2009, le directeur général du CHUM a été évalué une seule fois formellement?

**M. Cousineau (Alain) :** ...deuxième fois qu'il est évalué de façon formelle.

**Mme Proulx :** Il a eu une évaluation formelle, vous m'avez dit, en mars... C'est-à-dire qu'il n'y en a pas eu en mars 2010, il y en a eu une en mars 2011.

**M. Cousineau (Alain) :** Il venait d'entrer en fonction en décembre 2009, alors, en mars, c'est quatre mois plus tard. Donc...

**Mme Proulx :** ...

**M. Cousineau (Alain) :** Non. En mars 2010, non.

**Mme Proulx :** ...en 2011, il y en a eu une.

**M. Cousineau (Alain) :** En 2011, c'est une évaluation qui portait sur 16 mois, si on veut.

**Mme Proulx :** Donc, c'est ce que je dis...

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** ...il y en a eu une seule, là, depuis son entrée en fonction.

**M. Cousineau (Alain) :** Il y en a eu une seule, oui, mais...

**Le Président (M. Bergman) :** S'il vous plaît, attendez le président pour reconnaître. C'est plus facile pour suivre les débats. Alors, Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui.

**M. Cousineau (Alain) :** Et la seconde a lieu actuellement.

**Mme Proulx :** Et si je vous demandais c'est quoi, votre opinion du directeur général, puisque vous le connaissez, vous travaillez, à titre de président du conseil d'administration, en étroite collaboration avec lui? Quelle est votre opinion de votre directeur général?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** D'une part, il y a un processus d'évaluation qui est en cours. Alors, on va référer au processus d'évaluation.

D'autre part, la relation avec... en ce qui me concerne — je ne parle pas au nom du conseil d'administration — est excellente, et je n'ai pas de raison de justifier des évaluations négatives à ce moment-ci. Mais il y a une consultation qui est en place, alors on va attendre le résultat de cette consultation.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui. J'aimerais vous parler du processus de nomination des cadres ou des hauts dirigeants. Est-ce que vous pouvez me décrire un petit peu comment ça se passe? Est-ce que les membres du conseil d'administration ou vous, comme président, vous êtes partie prenante, informés? Est-ce que vous mettez en place un comité de sélection pour la nomination des hauts dirigeants au CHUM? Comment ça se passe?

**M. Cousineau (Alain) :** Tous les cadres...

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Tous les cadres, enfin, dans le langage technique, là, ce qui s'appelle les cadres supérieurs et les hors-cadre, depuis la venue de M. Paire, ont été sanctionnés par le conseil d'administration, à deux exceptions près : dans le cas d'un intérim, qui va être sanctionné d'ailleurs le mois prochain, et dans une autre situation particulière. On parle quand même d'un nombre important de cadres. Certains ont fait l'objet de démarches structurées avec embauche d'un chasseur de têtes, avec comité formel, avec jury, avec évaluation, avec affichage; d'autres, non.

Et, quand on... Bien là, il faut revoir cas par cas, et je pense que M. Paire pourra répondre plus immédiatement à des préoccupations très précises. Il y a des cas où il est normal qu'on s'entoure de personnes de confiance. Quand

vous recrutez, par exemple, une responsable des communications qui va travailler immédiatement avec vous, il y a une relation de confiance qu'il faut établir, et ce n'est pas nécessairement à travers un processus auquel vous ne participez pas, neutre, bon, fait à l'externe qui est la meilleure solution. Mais on n'a pas de raison... Moi, j'ai regardé l'ensemble des dossiers, tous les dossiers ont été présentés au conseil d'administration. Le conseil d'administration était donc en position... Et là je parle pour, évidemment, depuis l'arrivée de M. Paire, mais la période que je connais, moi, c'est celle qui commence en février. Il n'y a pas eu beaucoup de telles nominations, je dois vous le dire, mais, dans ces cas-là, les membres du conseil d'administration ont pu poser toutes les questions à la fois sur le processus et la qualité de la personne recommandée.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Donc, si je comprends, quand vous dites qu'elles ont été entérinées, c'est à la fin du processus. Donc, les membres du conseil d'administration n'ont pas eu à mettre en place ou n'ont pas... il n'y a pas eu de comité de sélection pour la nomination des hauts dirigeants...

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**Mme Proulx :** ...donc c'est le directeur général qui les a nommés, embauchés.

**M. Cousineau (Alain) :** Non, non. Dans certaines circonstances, si on parle de cadres médicaux, il y a eu à certaines occasions... Je parle des directeurs de département, par exemple. Il y a eu là d'abord, au préalable, le dépôt d'une proposition de formation d'un comité formel. Là, je vous parle des cadres administratifs exclusivement. Dans le fonctionnement de l'hôpital, il y a différents types de cadre, mais il y a plusieurs cadres pour lesquels il y a eu dans un premier temps la formation d'un comité et, bon, après le comité de travail, une recommandation dudit comité pour la nomination d'une personne.

Dans le cas des cadres administratifs, il y a eu des recommandations qui ont été formulées par la direction générale, suivant un certain nombre de processus. Laissez-moi vous donner un exemple, le directeur des ressources humaines, parce qu'on va revenir, j'imagine, tantôt sur le nombre de cadres. Évidemment, on est en train de construire un nouvel hôpital, il faut préparer la transformation de l'organisation, alors il y a... je pense que c'est 13 personnes équivalents ou 15 personnes équivalents qui ont été affectées à la transformation. Donc, c'est une situation qui est fort particulière et unique dans le contexte des hôpitaux. Une de ces personnes-là était directeur des ressources humaines par intérim. Il y a eu, dans ce cas-là, pour sélectionner la personne qui allait s'occuper particulièrement de toute la partie de la transformation de l'hôpital, la création d'un poste à cette fin-là, et là il y a eu comité, vérification, postulants, etc., et c'est le directeur par intérim qui a occupé cette fonction-là. Il a fallu donc remplacer le DRH par une autre personne. Et, dans ce cas-là, il y a eu pas formellement un comité de formé, mais il y a eu une démarche approfondie de recherche, d'entrevue par la direction générale et de recommandation au niveau du conseil d'administration.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose, il vous reste 4 min 30 s.

**Mme Proulx :** Oui. Vous savez, puisqu'on parle de l'embauche de cadres, les médias ont relaté récemment l'embauche de plusieurs cadres provenant de France. On n'a rien contre les Français, au contraire, on est même... on est conscients, là, que les gens peuvent faire valoir leur expertise à l'étranger, autant les Québécois à l'étranger que les Français au Québec, mais en fait c'est quand même particulier.

Est-ce que ça veut dire qu'on aurait un problème d'expertise, là, pour trouver au Québec des cadres de haut niveau dans le milieu hospitalier?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Il faut faire la distinction entre des cadres et des consultants, là. Si vous me parlez de cadres, probablement que vous réferez à la personne qui occupe la fonction de responsable de la planification stratégique, qui est par ailleurs française. Elle a été recrutée à la suite d'un concours fait au Québec, d'entrevues, et on a retenu sa candidature. Bon, elle est française.

Dans le cas de... Si vous réferez non pas aux cadres mais aux consultants, et je pense que c'est le dossier auquel vous réferez, il a été estimé par la direction générale que, cette problématique de la contractualisation et du financement à l'activité, il n'y avait pas d'expertise chez nous. Il y avait un début de processus semblable en Ontario, en Colombie-Britannique, mais pas une expertise particulière dans ce domaine-là. Donc, il a été recruté une personne, française par ailleurs, qui avait cette expertise-là pour accompagner l'équipe dans cette transformation-là, ce passage qu'on fait vers un nouveau mode qui s'appelle la contractualisation.

**Le Président (M. Bergman) :** M. le député d'Argenteuil, il vous reste trois minutes.

**M. Richer :** Merci, M. le Président. M. Cousineau, M. Baribeau. Chers collègues.

Le rapport que vous présentez est bien dans plusieurs domaines. À la page 4, point 6, vous mentionnez avec raison — je suis entièrement d'accord — que vous vivez une période de changement intensive et que le changement génère nécessairement des tensions, des... internes et externes.

Alors, ma question justement à ce niveau : Plus loin, vous nous parlez de la formation d'un comité de gouvernance et d'éthique, d'un comité de vigilance, d'un comité de ressources humaines, comité de vérification. Est-ce que... Parce que je ne vois pas de remarque particulière en ce qui concerne la gestion du changement, et vous en vivez un majeur.

Alors, est-ce que ces quatre comités-là ou le directeur général avaient aussi comme mandat de préparer une politique ou un mécanisme de gestion de changement et de l'appliquer?

• (16 heures) •

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Bien, pour faire le lien entre les quatre comités que vous mentionnez, là, il y a des dimensions des changements. Je pense à la contractualisation, qui repose beaucoup sur une connaissance intime des coûts d'épisode de soins. Bien, ça, c'est beaucoup une démarche presque économique... je ne sais pas comment on l'appelle, là, et c'est beaucoup le Comité de vérification que ça va vous prendre, mais c'est le directeur financier qui est beaucoup impliqué dans une démarche d'accompagnement dans ces définitions dont on a besoin.

Mais par ailleurs il y a d'autres volets du changement à mettre en place qui concernent d'autres interventions. Notre capacité d'attraction des personnels, des ressources, tout le changement qui va se faire, là, sur... les déplacements de personnel, c'est le Comité des ressources humaines qui adresse ces questions-là.

Alors, à l'aide de ces deux illustrations, ce que je veux dire, c'est qu'il n'y a pas un comité de changement, si c'est ça, la question. Le changement est une préoccupation significative, d'ailleurs, au sein du conseil, et on voit des enjeux très importants dans l'année qui vient qu'on n'aborde pas ici, là : l'avenir de Notre-Dame, le passage au CSSS Jeanne-Mance. Il y a des problématiques importantes dont on est déjà saisi, avec lesquelles il faut travailler, mais ça se fait à la fois dans un ou l'autre des comités ou avec le conseil d'administration dans son ensemble. Et, sur ce dernier sujet que je viens d'évoquer, on a passé une réunion d'une journée complète à adresser ces problématiques-là puis à éveiller le conseil d'administration sur cette situation-là qui va demander des décisions, là, dans les mois qui viennent.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci. Maintenant, pour le groupe parlementaire formant l'opposition officielle, Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Merci, M. le Président. Alors, M. Cousineau, Me Baribeau, merci de votre présence à cet exercice. Je comprends un peu les réserves que vous avez partagées avec les membres de la commission, mais, à partir du moment où, évidemment, des fonds publics sont en jeu, bien il y a toujours un intérêt des membres des différentes commissions de se saisir d'un dossier.

Ceci étant dit, je pense que, bon, on a peu de temps, j'ai des collègues qui souhaitent intervenir. Moi, j'aimerais vous entendre, parce que je sais puis on sait tous que les préoccupations qui ont été soulevées par M. Perrotte sont les préoccupations qui ont été aussi véhiculées dans les médias au cours des derniers mois. C'est les préoccupations qui intéresseront les collègues des médias qui sont dans la salle aujourd'hui et qui suivent avec attention les travaux de cette commission. Alors, j'aimerais, même si je comprends très bien... Et je pense que vous avez compris aussi notre plus grand respect, notre profond respect pour le processus de gouvernance et pour le rôle du conseil d'administration, mais, compte tenu qu'on a abordé les questions devant la commission, j'aimerais pouvoir vous entendre.

Quatre éléments ont été portés à l'attention des parlementaires comme étant des irritants majeurs. Et donc vous avez commencé à répondre à notre collègue de Sainte-Rose concernant l'embauche de cadres et le pourquoi de l'embauche de ces cadres-là, mais j'aimerais vous entendre sur les quatre points, de sorte que, bien, au moins vous, en tant que président du conseil d'administration, vous aurez pu y répondre. Parce qu'on a posé des questions à M. Perrotte, mais là, bon, il était ici comme président du CMDP, pas comme membre du C.A., alors c'était un petit peu complexe. Donc, vous assumez votre poste de président du C.A., alors j'aimerais pouvoir... Je veux vous poser la question, vous entendez sur la multiplication des postes et le non-respect de la loi n° 100 — je sais que cet élément-là était un peu abordé dans votre mémoire — la pression des patients en fin de soins de vie... en fin de soins actifs qui menace de compromettre les missions tertiaire et quaternaire du CHUM, le retard dans le développement des ressources informatiques et le désengagement et l'éloignement de la direction générale envers la base.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Merci, Mme la députée. Ça va me donner l'occasion de faire peut-être le calendrier des événements. Je pense que c'est important de le faire.

Le 11 décembre — et non pas novembre — le 11 décembre, j'ai un lunch, à son invitation, avec le président du CMDP et, le 11 décembre, je suis saisi d'un certain nombre de préoccupations, passablement celles auxquelles vous venez de faire allusion, là, à quelques exceptions près. Le lendemain, je reçois un mail pour m'indiquer qu'on avait peut-être oublié de me dire qu'il y avait aussi d'autres problématiques. On est le 11 décembre.

Le 29 décembre, je reçois un mail pour me dire : Voici une copie silencieuse de la lettre que j'envoie aux 900 médecins. La lettre est datée du 30. Moi, je la reçois le 29, imaginant, puisqu'elle est datée, ma copie, du 29, que je ne peux pas intervenir. C'est un procédé assez particulier, je dois vous l'avouer, parce que le conseil d'administration n'en a jamais été saisi préalablement, le comité exécutif n'en a jamais été saisi préalablement. Alors, je constate... je contacte le principal intéressé, soucieux qu'une lettre que vous avez vue, comme celle-là, qui s'appelle *Dérive au CHUM*... C'est la première nouvelle que j'en ai, là. Moi, je suis en poste depuis moins d'un an, puis on gère le... on essaie de... Je suis préoccupé par l'impact que ça peut avoir, c'est évident que ça va sortir dans les médias.

La lettre n'est ni adressée à celui qu'elle vise, qui est le directeur général, ni adressée en copie au conseil d'administration. Elle est adressée, je le répète, aux 900 membres du CMDP. Évidemment, elle va sortir dans les journaux en janvier, et le conseil n'est saisi de la lettre qu'à la mi-janvier, copie de la lettre est envoyée à la mi-janvier. Voilà les faits. Ça pose un sérieux problème de gouvernance et ça pose un sérieux problème de gestion dans une organisation comme la nôtre.

Et, à la réunion suivante du conseil d'administration, je demande à ce qu'il y ait une session huis clos avec seulement les administrateurs, excluant le président du CMDP, et excluant le directeur général, et excluant tous les cadres de la direction, et nous avons eu une rencontre qui a duré une heure et demie, une sérieuse rencontre à laquelle on a examiné la lettre du CMDP, une réponse que m'avait fait parvenir le directeur général, dont copie a été remise à chacun des membres du conseil, et qui répondait à un certain nombre de ces interrogations, et qui donnait des réponses à certaines de ces interrogations-là. Et je vous ai dit que je n'avais pas attendu cette réunion-là, dans mon exposé, pour initier une demande d'information et de rapport sur ce qui regarde la loi n° 100.

Bon, la question du logo a été abordée, si mon souvenir est bon, à cette séance-là, et on a décidé, d'une part, que le logo est un symbole significatif de mobilisation interne-externe et qu'on ne peut pas arbitrairement décider de changer un logo; que, même s'il y avait eu une pression externe pour changer un logo... Parce que, rappelez-vous, nous lançons la grande campagne de financement, 300 millions, et les gens qui organisent la campagne, de bonne foi, hein, les gens qui font le marketing se sont dit : Ce serait peut-être intéressant, à ce moment-ci, d'avoir un logo qui traduirait quelque chose qui est, bon, le patient au centre. Nous, on redonne au patient, etc. Ils ont travaillé ce logo-là. Il y a eu une consultation somme toute inadéquate au sein de l'organisation, mais la pulsion, la pression de transformer le logo, elle est venue de l'externe. Et reconnaissant que ça, c'est un geste qui est trop important, qu'on doit le soumettre au conseil d'administration... Ce n'est pas le conseil qui va choisir le logo, évidemment, on s'entend, là, mais au moins la décision d'aller dans ce sens-là aurait dû être soumise au... Constatant que ça n'a pas été fait, on a, ce soir-là, demandé à ce qu'un nouveau comité examine avec un mandat très large soit de revenir à l'ancien, soit de modifier celui qui était proposé, mais son mandat, au comité, ce n'était pas de convaincre tout le monde que c'était une bonne décision ou convaincre tout le monde que c'était le bon logo, donc sur le front du logo.

Et on a demandé aussi de faire... Moi, j'ai demandé, en tout cas, qu'on fasse une analyse pas juste de la loi n° 100. Puis la loi n° 100 a porté sur le nombre de cadres, le nombre d'heures travaillées, la reddition de comptes qui était faite aux organismes, et ça, ça a pris un certain temps. Ce travail-là a été présenté d'abord dans les comités, pour être fouillé, et ensuite au conseil d'administration.

Donc, sur tous les fronts, on a mené... ou essayé de répondre aux préoccupations qui étaient exprimées là, mais jamais à aucune réunion du conseil d'administration, à aucune réunion de l'exécutif, autrement que par le biais de la lettre, il n'y a eu d'intervention du président du CMDP pour adresser ces problématiques que vous soulevez.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Pour ce qui est... Maintenant, je comprends un peu mieux le contexte, mais j'aimerais quand même vous entendre sur les points en question. Vous avez beaucoup parlé de la multiplication des postes, mais, les points 2, les points 3, les points 4, j'imagine que vous allez également...

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** ...les patients en fin de soins actifs?

**Mme Vallée :** Oui.

• (16 h 10) •

**M. Cousineau (Alain) :** Vous comprendrez que je ne suis pas l'expert du domaine, mais ce que je comprends de la situation... D'abord, elle a été soumise au conseil d'administration à plus qu'une reprise. On en est fort conscients. Comme on l'a dit, là, on se promène toujours avec une centaine de lits qui devraient être libérés. On sent qu'en termes de gestion de santé globale il y a un problème en amont, il y a un problème en aval, mais on en hérite, nous, dans nos chambres.

Ce problème-là, on en a d'autant parlé que, l'an dernier, vous vous rappelez qu'il y a eu une situation particulière au Québec, qui est finie, qu'il y a beaucoup d'infirmières qui n'ont pas pu terminer leur cégep, qui sont normalement celles qui viennent faire du remplacement, de sorte que ce nombre de 100, l'an dernier, il est passé à 120 durant l'été, et donc cette question-là, là, elle a fait l'objet de discussions de fond. On sait que c'est un problème fondamental et que la solution n'est pas entre les mains du conseil, elle est beaucoup entre les mains du réseau, de l'ensemble, alors... Et moi, je sais qu'il y a eu des démarches, je pense que le directeur général en fera état, mais qu'il y a eu des démarches de la direction générale pour adresser cette problématique-là.

Sur le retard dans le développement des ressources informatiques, nous partageons le diagnostic. Ce n'est pas la faute du directeur général. Nous vivons une situation où on va avoir un hôpital qui va être au rendez-vous de ce qu'il y a de mieux, mais on va avoir un équipement en termes de technologie d'information qui ne sera pas à la hauteur. Alors, c'est un diagnostic dont on est saisi, et on met des pressions sur la direction, comme conseil, pour qu'on puisse trouver des réponses adéquates.

Sur le désengagement de la direction générale, je ne peux pas faire autrement que de dire : Écoutez, il y a un contexte particulier. La présence du directeur général à la table du CMDP, il est représenté par le directeur général

associé, c'est son choix de le faire. Bon, on peut être en désaccord avec ce choix-là, mais, s'il est absent, lui-même, la direction générale est présente, et, pour moi, c'est un engagement de la direction générale. Je ne vous cacherai pas qu'il y a une relation tendue entre deux personnes, ça, ce serait nier l'évidence même, mais je pense qu'on cherche... Et je ne crois pas que ça crée des barrières sur le travail qu'on a à faire ou sur le fonctionnement du CHUM. Sûrement qu'on aimerait davantage travailler dans le positif, là, travailler aux véritables enjeux qu'essayer de régler des dossiers comme ceux-là.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Merci. Je vous remercie.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé, il vous reste neuf minutes.

**Mme de Santis :** Merci, M. le Président. J'aimerais simplement regarder des commentaires précis qui ont été faits dans le mémoire du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, et un premier commentaire, quand ils parlent de nomination sans affichage et sans concours, ils disent que le conseil «a manifesté son désaccord à plusieurs reprises face à la culture de nomination sans affichage et sans concours qui s'est installée au CHUM».

Pouvez-vous répondre à cet allégué qu'il y a une culture de nomination sans affichage et sans concours qui s'est installée au CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Premièrement, l'allégation dont vous parlez, elle a été faite à travers le biais de la lettre dont on a parlé tantôt, donc la lettre adressée à l'ensemble des médecins en décembre 2009 et ensuite reprise dans certains médias. Il n'y a pas eu de questionnement spécifique pour dire : Pouvons-nous faire le point sur cette situation-là?, autre qu'à la rencontre dont j'ai parlé, à huis clos, où, là, on a parlé de cette préoccupation-là et on a choisi de revoir les processus. Je ne peux pas refaire l'histoire, bon, il y a des situations qui sont historiques, mais, allant à l'avant, on a demandé à ce que l'ensemble des politiques... On doit réviser de toute façon l'ensemble des politiques sur une période de quatre, cinq ans, dans une organisation. Alors, on a demandé à ce que cette politique-là qui a trait à ces dimensions dont on parle soit revue et qu'on mette l'accent sur cette question-là.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Un autre commentaire qui est fait, ça concerne le désengagement, l'éloignement de la direction générale envers la base. Je cite : «Nous observons, au [conseil], une intolérance de la direction générale face à certaines divergences d'opinions et dans les échanges d'idées avec la base.»

En tant que président du conseil, qu'est-ce que vous avez à dire sur cette allégation?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** ...pas vous parler des échanges avec la base, je ne peux parler que des échanges avec le conseil d'administration. Les questions ne sont pas évacuées, elles sont adressées. Nous avons même fait des in camera, je pense que vous êtes familiers avec... où on demande à la direction de se retirer. On a fait au moins, à ma connaissance, deux in camera significatifs. J'ai eu des rencontres par la suite pour faire rapport au directeur général de situations qui faisaient état de problématiques d'échange entre le conseil et la direction générale. Mais c'est dans l'ordre normal des choses d'une saine gouvernance, de pouvoir ainsi procéder.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** J'aimerais maintenant discuter un autre sujet qu'on retrouve dans les médias, et c'est le salaire, la compensation du président-directeur général. La compensation, la détermination de la compensation, ça, ça revient au conseil d'administration. Le contrat qui est signé avec un P.D.G., c'est un contrat que le conseil d'administration approuve avant de signer.

Qu'est-ce que vous, vous avez à dire quant à tout ce que... On déclare : C'est une somme épouvantable, c'est beaucoup. Comment vous réagissez à ce qu'on entend dans les médias concernant cette compensation?

**M. Cousineau (Alain) :** Un, j'ai peu à dire, parce que vous recevrez demain le président du conseil d'administration qui à l'époque était celui qui a agi dans ce dossier. Mais évidemment le fait que ce dossier, tout à coup, apparaisse dans les journaux m'a amené à examiner un peu la question, et, effectivement, ce que j'ai constaté, c'est que le conseil d'administration a sanctionné une entente, qui a été également approuvée par le gouvernement, par le Conseil du trésor, et que la rémunération totale dont il a été question dans les journaux a bien été autorisée, tel qu'indiqué, par le précédent conseil d'administration, par des résolutions dûment adoptées.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé, il vous reste quatre minutes.

**Mme de Santis :** Je présume que le salaire du P.D.G. n'est pas nécessairement le salaire le plus important dans l'hôpital ou dans le CHUM.

**M. Cousineau (Alain) :** Bien, ça, je ne suis pas... je ne peux pas répondre à cette question. Je ne sais pas, je ne peux pas répondre à cette question-là.

**Mme de Santis :** Vous ne pouvez pas répondre. Bien, c'est sûrement... O.K. Alors, même s'il est à la direction de l'entité, où il y a autant d'intervenants, d'employés, etc., ce n'est pas lui qui reçoit la plus grande compensation.

J'aimerais revenir à quelque chose que vous avez mentionné tout à l'heure, c'est que M. Cousineau a reçu comme mandat précis du conseil d'administration quatre éléments quand il a été engagé. Et, je présume, quand il y a eu l'évaluation, en 2011, on a discuté avec lui d'autres objectifs qu'on avait, qu'il voulait qu'il remplisse pendant la période qu'il soit là.

Est-ce qu'on peut connaître au moins c'est quoi, les objectifs qui lui ont été donnés en 2011?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Je ne les connais pas, en 2011.

**Mme de Santis :** Vous connaissez ceux qu'il a reçus en 2009?

**M. Cousineau (Alain) :** J'ai reçu le rapport d'évaluation, j'ai vu le rapport d'évaluation, qui par ailleurs est confidentiel, là, en vertu des lois de je ne sais pas trop quoi, là, mais...

**Mme de Santis :** Je sais, je sais.

**M. Cousineau (Alain) :** J'ai reçu le rapport, mais je n'ai pas vu la suite des choses. Je ne suis pas au courant.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Alors, vous n'êtes pas au courant des objectifs qu'on lui a donnés?

**M. Cousineau (Alain) :** ...ce que je dis, c'est que nous avons demandé cette année au directeur général de s'appuyer sur les quatre grands objectifs qui lui avaient été fixés au départ de son mandat, parce que ce n'étaient pas des objectifs à court terme : On veut, d'ici au 31 décembre, que vous ayez... bon, etc., c'étaient vraiment des... Et c'est des sujets qui sont encore d'actualité, je vous prie de me croire. Alors, on lui a demandé, à défaut d'avoir un ensemble d'objectifs précis au moment où on en est, nous, d'avoir un bilan à partir de ces grands objectifs là et de nous faire un rapport un peu prospectif eu égard aux défis qui s'annonçaient.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé, il vous reste deux minutes.

**Mme de Santis :** Donc, les quatre objectifs au départ, vous les connaissez, parce que vous avez demandé... Alors, c'est quoi, les quatre objectifs au départ?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Et, dans l'exposé du directeur général, il va les adresser. Premièrement, la structure de gouvernance et de gestion du CHUM centre-ville — on parle de priorités, là. Deuxièmement, l'adéquation entre les ressources financières et l'offre de soins et de services, tant sous l'angle des intrants que sous celui des extrants. Troisièmement, le développement d'une approche intégrée de recrutement et de rétention de nos ressources humaines, y compris médicales. Et, quatrièmement, la mise en réseau du CHUM avec les partenaires locaux et internationaux, y compris le développement d'une politique d'internationalisation de nos expertises.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Si on revient un moment sur sa compensation, la compensation du P.D.G., personnellement, quand je lis dans les journaux, j'entends ce que j'entends présentement dans les médias, ça me fait peur pour l'avenir, parce que, comme un autre... un journaliste a dit, c'est une grosse job, il faudrait un gros salaire. Et donc ce type de questionnement dans le public me fait peur parce que je me demande si dans l'avenir on va être capables de recruter les meilleures personnes pour les postes où on en a besoin. Est-ce que vous partagez un peu mon inquiétude?

**M. Cousineau (Alain) :** Bien, je pense...

• (16 h 20) •

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau, pour une courte réponse.

**M. Cousineau (Alain) :** C'est une préoccupation. Si je regarde les salaires équivalents en Ontario, on n'est pas du tout dans les mêmes ligues. Si je regarde l'information à l'effet que la prime qui avait été consentie pour majorer le salaire à partir de ce qu'on pouvait faire avec les échelles sera supprimée, bien ça nous place dans une situation où le niveau de rémunération d'une fonction où on gère une institution complexe, avec 10 000 employés, risque de nous créer un important problème de recrutement, si on veut avoir un recrutement qui est un peu plus large que celui immédiatement de la communauté régionale, c'est clair.

**Le Président (M. Bergman) :** Maintenant, pour le groupe parlementaire formant la deuxième opposition, Mme la députée de Groulx, pour une période de six minutes.

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Merci, M. Cousineau. Alors, peut-être pour continuer un petit peu sur cette même lancée, pourquoi ne pas rendre publiques les clauses du contrat du directeur général du CHUM? Et là je vous amène à une réflexion : On n'en serait peut-être pas rendus là aujourd'hui si... Si on a à élaborer des comparables de poste et un salaire qui y correspond, pourquoi ne pas le faire en toute transparence et dire à la population : Un poste de telle ampleur et comparable à tel, tel emploi, c'est ça que ça mérite et c'est ça qu'on donne, plutôt que de se retrouver dans une situation où on donne un salaire maximum avec des allocations, avec un salaire qui vient possiblement de l'université, avec... On a eu des allégations qu'il y a une portion du salaire qui venait aussi de la fondation. Alors, pourquoi, une fois pour toutes, ne pas mettre ça clair et ne pas dire à la population : C'est ça que ça vaut, c'est ça que ça mérite, c'est ça qu'on va donner, plutôt que de cacher et de faire ce que j'appelle du fligne-flagne?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Il n'y a pas de cachette. Nous sommes liés par une entente qui nous interdit, qui nous empêche de le faire. Je le ferais volontiers. De toute façon, le salaire est connu, alors le débat sur la comparaison, là, entre la rémunération du directeur général du CHUM par rapport à d'autres, il peut se faire. Mais je n'ai pas le loisir de rendre public le contrat. Il y a même eu une demande d'accès à l'information, c'est plaidé actuellement devant les tribunaux. Et ce n'est pas, je vous assure, de la décision du conseil d'administration d'ainsi procéder.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault :** Alors, vous demandez aux parlementaires de modifier cette règle-là peut-être pour que ça soit transparent pour l'ensemble des...

**M. Cousineau (Alain) :** Elle est dans une relation contractuelle, alors...

**Mme Daneault :** D'accord.

**M. Cousineau (Alain) :** Je ne sais pas si vous avez le pouvoir de le faire.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault :** On pourrait le vérifier.

Une autre... Dans un souci de transparence aussi, j'aimerais, si c'est possible, que vous déposiez aussi l'évaluation de M. Paire, qu'il a reçue une seule fois, là, depuis sa nomination, si c'était possible. Mais ce n'est pas ma question. La préoccupation qu'on a aujourd'hui, c'est de savoir qu'il y a eu effectivement, durant le mandat actuel, des nominations qui ont été faites sans... de gré à gré, sans appel d'offres.

Tout à l'heure, j'ai été surprise de vous entendre dire qu'au Québec on n'a pas l'expertise de gestion de grands centres hospitaliers universitaires et qu'on a dû demander à des gens de l'extérieur, dont Mme Maisani, qui est venue pour faire une planification stratégique sur cinq ans. J'aimerais vous entendre à cet effet-là. Parce que je peux vous référer à une étude qui a été faite par Joanne Castonguay, du groupe CIRANO, justement sur les nouvelles façons de financer les établissements publics. Alors, ça aurait peut-être pu être utile. Mais ce qui nous a été dit — et j'aimerais que vous nous le confirmiez — c'est que, dans l'élaboration de la planification stratégique... Et vous mentionniez que l'expertise de Mme Maisani se situait au niveau de la contractualisation, alors que, dans son rapport, elle ne fait aucunement mention de contractualisation, premièrement. Et, deuxièmement, est-il vrai qu'on a dû, pendant les six premiers mois de son mandat, lui octroyer du support d'une firme québécoise, Secor, que vous connaissez bien, je crois, qui a dû supporter Mme Maisani? Alors, je voudrais juste vous entendre à ce niveau-là.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** D'abord, il ne faut pas confondre, là. La contractualisation, ce n'était pas le mandat de Mme Maisani. C'était plutôt...

**Mme Daneault :** ...la planification stratégique.

**M. Cousineau (Alain) :** C'était plutôt le mandat du consultant auquel on a fait référence tantôt. Dans le cas de Mme Maisani, son processus d'embauche, hein, je tiens à le répéter, a été fait conformément à la politique du CHUM, avec un affichage, avec la constitution d'un comité de sélection, avec une phase d'entrevues. Il y a eu plusieurs candidats qui ont été évalués par la direction générale, et c'est sa candidature qui a été retenue. Donc, on n'est pas allés chercher une expertise à l'extérieur, on est allés chercher une expertise chez nous. Elle était sur place, là, on ne l'a pas...

**Mme Daneault :** Excusez. Est-ce que... juste...

**M. Cousineau (Alain) :** Oui?

**Mme Daneault :** Alors, comment expliquez-vous le fait que le C.A. a retenu cette candidature-là alors qu'elle n'avait pas l'expertise et qu'on a dû... Ma question était qu'on a dû la supporter par une firme d'experts québécoise, et je voudrais savoir à quel niveau puis combien ça a coûté.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** En matière de planification stratégique, Mme Maisani était tout à fait compétente, tout à fait compétente, là. Il ne faut pas confondre. Son mandat, ce n'était pas la contractualisation, la contractualisation est un volet de la planification stratégique pour lequel on a recherché une expertise externe. Et, quand j'ai référé au fait qu'il n'y avait pas...

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau... Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault :** Je m'excuse, M. Cousineau, c'est parce que mon temps n'est pas très long. Je voudrais juste avoir une réponse à ma question.

Est-ce qu'on a dû, oui ou non, faire affaire avec une compagnie de consultants québécoise pour supporter ce poste-là? Et quels ont été les montants attribués à ce contrat-là?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Cousineau.

**M. Cousineau (Alain) :** Écoutez, premièrement, actuellement je n'ai pas la réponse sur votre question. Je ne la connais pas, je n'étais pas en poste à ce moment-là. Mais, pour connaître Joanne Castonguay parce que ça a été une ancienne collègue, pour connaître la firme à laquelle vous réferez parce que je l'ai déjà présidée, je sais qu'il est, dans la plupart des grandes organisations, normal que le personnel interne responsable de la planification stratégique se fasse accompagner par une firme externe sur le processus de planification. Je ne peux pas en dire plus, je n'étais pas là. Je n'ai pas une idée des coûts ni des raisons qui ont motivé les décisions à ce moment-là.

**Le Président (M. Bergman) :** Malheureusement, le temps s'est écoulé. M. Cousineau, Me Baribeau, merci d'être ici avec nous aujourd'hui.

Et je demanderais à Mme Danielle McCann, présidente-directrice générale de l'agence de santé et de services sociaux, de prendre sa place à la table.

Et je suspends pour quelques instants seulement.

*(Suspension de la séance à 16 h 29)*

*(Reprise à 16 h 32)*

**Le Président (M. Bergman) :** À l'ordre, s'il vous plaît! À l'ordre, s'il vous plaît! Alors, collègues, compte tenu qu'on a commencé un peu en retard, je dois avoir votre consentement pour dépasser 18 h 15, ce soir. On prévoit de finir vers 18 h 35 ou 18 h 40, et j'ai besoin de votre consentement. Consentement? Consentement.

Alors, Mme McCann, bienvenue à la commission. Vous avez 10 minutes pour faire votre présentation. Alors, si vous pouvez vous identifier, et certainement avec la personne qui vous accompagne, avec vos titres. Et vous avez 10 minutes pour faire votre présentation, suivi d'un échange avec les membres de la commission. Mme McCann.

**Agence de la santé et des services  
sociaux de Montréal (ASSS-Montréal)**

**Mme McCann (Danielle) :** Merci, M. le Président. Alors, je suis Danielle McCann, je suis présidente-directrice générale de l'Agence de santé et de services sociaux de Montréal. Et j'ai avec moi M. Vincent Lehouillier, qui est directeur du Secrétariat général, des communications et des ressources humaines.

Alors, M. le Président, membres de la commission, il me fait plaisir d'être avec vous cet après-midi. Et j'aimerais débiter en vous dressant un court portrait du réseau montréalais. Le réseau montréalais, c'est 42 établissements publics dont plusieurs à vocation suprarégionale, trois centres hospitaliers universitaires, sept centres affiliés universitaires

et six instituts universitaires. C'est aussi 42 établissements privés, plus de 400 cliniques médicales, 41 groupes de médecine familiale, 30 cliniques-réseaux, plus de 650 organismes communautaires financés par l'agence, près de 90 000 travailleurs, dont 3 500 médecins spécialistes et 2 400 omnipraticiens. Comme vous pouvez le constater, c'est un grand réseau et très diversifié.

Lorsque je suis arrivée en poste, il y a un peu plus d'un an, j'ai été à même de constater les défis que le réseau montréalais a à relever. D'abord, en collaboration avec les établissements et partenaires, je souhaite amener à maturité la réforme de 2004 qui a fait naître les centres de santé et de services sociaux au Québec, dont 12 sont situés à Montréal. À Montréal, il faut aussi continuer de prendre le virage communautaire et améliorer l'accès aux services de première ligne. Ensuite, dans le contexte de la modernisation des CHU, il faut revoir l'organisation des services au plan régional. Enfin, je souhaite aussi contribuer à ce que Montréal se positionne encore davantage comme pôle d'excellence en santé et services sociaux.

Dans ce cadre, il m'apparaît également fondamental de reconnaître le travail, les rôles et responsabilités des bénévoles qui s'engagent auprès des établissements de santé à titre de membres de conseil d'administration. Grâce à leur implication et à leurs expertises diverses, on peut dire que c'est l'ensemble de la société qui prend part à l'administration du plus grand service public que le Québec se soit donné.

Tous les jours, les administrateurs du réseau doivent prendre des décisions difficiles sans perdre de vue l'essence de leur mission : offrir une gamme complète de services de santé et de services sociaux de qualité à la population. Comme présidente-directrice générale de l'agence de Montréal, je rencontre tous les jours des gens dévoués à offrir les meilleurs services de santé et sociaux aux Montréalais et à l'ensemble des Québécois. Oui, le réseau montréalais est complexe et diversifié, on y effectue un important volume d'activité, et de nombreux établissements ont une mission qui dépasse les frontières de l'île.

Concernant le CHUM en particulier, j'aimerais d'abord affirmer qu'à titre de centre universitaire cet établissement joue un rôle de grande importance au Québec, principalement dans sa mission d'offrir des services spécialisés à la communauté avoisinante et des services ultraspecialisés à l'ensemble des Montréalais et dans une grande partie du Québec. Sa bonne et saine gestion en devient d'autant plus cruciale.

Le CHUM, c'est aussi un chef de file dans sa mission académique. La qualité des soins est sans contredit une priorité pour l'organisation et chacune des personnes qui y travaille.

Le CHUM, comme toute organisation, a ses particularités, sa complexité et ses défis à relever. J'aimerais vous partager quelques faits qui ont particulièrement retenu mon attention à l'égard du CHUM pour illustrer mes propos.

Alors, au CHUM, par exemple, il y a eu amélioration marquée dans l'accès à certaines chirurgies. On ne fait pas appel aux agences privées de main-d'oeuvre. Sa contribution auprès des personnes itinérantes et des clientèles avec dépendances à Montréal est à souligner. On déploie beaucoup d'efforts pour appliquer ce qu'on appelle l'approche adaptée à la personne âgée afin que celle-ci demeure le moins longtemps possible à l'urgence, pour un rétablissement optimal de sa condition; les médecins du CHUM y adhèrent de manière non équivoque. Les liens que l'agence entretient avec le CHUM sont nombreux et presque quotidiens, comme dans le dossier des salles d'urgence ou du suivi de l'entente de gestion.

Concernant la situation budgétaire des établissements, une des importantes responsabilités de l'agence est de suivre les budgets prévisionnels des établissements de Montréal de manière continue et de demander des ajustements, au besoin. Le dernier suivi que l'agence a fait auprès du CHUM remonte à janvier 2013. L'agence a alors demandé au CHUM de reconsidérer son déficit prévisionnel et de réviser le taux de ses dépenses administratives. En effet, bien que le CHUM ait atteint sa cible à l'égard de la loi n° 100 en 2011-2012, avec une réduction totale de 10,3 % de ses dépenses administratives, nous avons remarqué une tendance à la hausse de ses dépenses dans les centres d'activité administratifs en 2012-2013.

Les informations actuellement disponibles portent à croire que le CHUM déposera à la mi-juin des états financiers équilibrés. Le respect de l'équilibre budgétaire par l'ensemble des établissements est une priorité. Notre objectif : que la région soit en équilibre en 2015-2016. Et beaucoup d'énergie y est accordée par l'agence et tous les établissements.

Nous ne pourrions nous présenter devant vous sans évoquer la question de la modernisation des CHU à Montréal, qui est un point majeur dans la transition qu'a à faire le CHUM entre les opérations actuelles sur trois sites différents et la réussite d'une transformation vers un seul site au centre-ville. L'ouverture du centre de recherche est prévue pour cet automne, et le premier patient pourrait être reçu dans les nouveaux locaux du centre-ville en 2016. Nous sommes très fiers, nous avons très hâte que ces installations ouvrent leurs portes. L'ensemble des projets de modernisation touchent non seulement le CHUM et son centre de recherche, mais également le Centre universitaire de santé McGill, le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, l'Hôpital général juif ainsi que le transfert de l'Hôpital Notre-Dame à partir du CHUM au CSSS de Jeanne-Mance, et tout ceci pour un total d'environ 6,3 milliards. En ce qui a trait à l'implication de l'agence dans ces importants projets, elle consiste, en collaboration avec les établissements et le ministère, principalement à approuver et actualiser le plan clinique, accompagner le CHUM dans son plan de décroissance des volumes d'activité de niveau 1 et 2 — les services spécialisés — élaborer le budget de l'an 1, développer la collaboration avec les régions voisines pour un rapatriement de clientèle, en conformité avec les orientations ministérielles.

• (16 h 40) •

Avant de conclure, j'aimerais vous entretenir sur les principaux rôles et responsabilités de l'agence et des établissements qui sont prévus dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux et qui sont d'intérêt pour les discussions d'aujourd'hui. De manière générale, le cadre législatif prévoit trois niveaux de gestion, le ministère, l'agence

et les établissements, qui se doivent d'être cohérents dans la planification stratégique. Pour ce qui est de l'agence, elle est notamment responsable de coordonner la mise en place des services de santé et services sociaux de sa région, particulièrement en matière de financement, de ressources humaines et de services spécialisés; de faciliter le développement et la gestion des réseaux locaux de services; d'élaborer une planification stratégique régionale pluriannuelle et d'en assurer le suivi, évaluer les résultats; d'allouer et d'assurer le contrôle des budgets aux établissements publics et privés conventionnés et de l'octroi des subventions aux organismes communautaires; de soutenir les établissements dans l'organisation des services. Les pouvoirs d'intervention d'une agence auprès d'un établissement sont l'accompagnement et la nomination d'observateurs, l'inspection et l'enquête avec recommandations. En ce qui a trait aux établissements, leur conseil d'administration est l'instance qui exerce tous les pouvoirs, sauf exception, et administre l'organisation. Il définit les orientations stratégiques en conformité avec les orientations nationales, régionales et établit également les priorités et voit à leur respect.

À titre de P.D.G d'une agence, il est crucial, pour le bon fonctionnement de notre réseau, de permettre à chacune des parties impliquées dans la gouvernance de jouer pleinement son rôle qui est inscrit dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux. Les conseils d'administration ont des rôles très importants. Par exemple, le CHUM, pour son établissement, adopte le plan stratégique, le rapport annuel de gestion, approuve l'entente de gestion et d'imputabilité ainsi que les états financiers, s'assure de la pertinence, de la qualité, de la sécurité et de l'efficacité des services dispensés, s'assure du respect des droits des usagers, du traitement diligent de leurs plaintes, de l'utilisation économique et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières, du suivi de la performance et de la reddition de comptes des résultats, nomme le directeur général, les cadres supérieurs et le commissaire aux plaintes de son établissement. D'ailleurs, il est important de noter que le projet de loi n° 127, par son adoption, est venu renforcer la gouvernance et l'imputabilité des conseils d'administration des établissements publics.

Alors, je me mets à votre disposition pour échanger avec vous. Et j'espère qu'à travers les deux journées consacrées à la gestion du CHUM nous aurons une compréhension commune des aspects soulevés. Et, si vous me le permettez, je souhaiterai terminer en saluant les directeurs généraux des établissements de Montréal et en remerciant tous les administrateurs, qui ont tous à coeur la mission d'offrir aux Montréalais et aux Québécois des services de santé et des services sociaux de qualité. Merci.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci, Mme McCann. Alors, maintenant, pour l'échange avec le groupe parlementaire formant le gouvernement, Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Bonjour, Mme McCann. Bonjour, M. Lehouillier. Bienvenue dans cette commission.

D'entrée de jeu, pour le bénéfice aussi des gens qui nous écoutent, Mme McCann, j'aimerais ça que vous nous expliquiez concrètement qu'est-ce que ça veut dire, la coordination régionale. Alors, concrètement, là, ça s'articule comment, votre rôle de coordination régionale?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui, M. le Président, Mme la députée. Notre rôle de coordination générale... régionale se fait beaucoup avec les directions générales des établissements et avec, évidemment, les personnes responsables des différents dossiers. Le réseau de la santé et des services sociaux gère un ensemble de programmes, et ces programmes sont évidemment actualisés dans les différents établissements du réseau, donc nous avons une nécessité, une obligation, au niveau de l'agence, de s'assurer que cette organisation de services au niveau régional, à travers les différents établissements, soit faite de la façon la plus efficiente et la meilleure pour offrir les soins et les services les meilleurs aux patients. Alors, cette coordination se fait par une planification, entre autres, une planification stratégique sur cinq ans qui s'actualise dans des plans régionaux qui vont évidemment se décliner dans les établissements par des plans locaux. Et nous avons également une reddition de comptes à faire, par rapport à l'actualisation de ces programmes, qui se fait beaucoup par l'entente de gestion, alors l'entente de gestion entre les établissements et l'agence. Et nous avons aussi une entente de gestion avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, entre l'agence et le ministère.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci. Et, juste pour avoir un ordre de grandeur, vous supervisez combien... votre agence supervise combien d'établissements à Montréal?

**Mme McCann (Danielle) :** Nous avons 42 établissements publics et à peu près le même nombre au niveau des établissements privés.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Est-ce que votre agence... Est-ce que vous siégez au conseil d'administration du CHUM ou est-ce que votre agence a des représentants au sein du conseil d'administration du CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** M. le Président, Mme la députée, nous n'avons pas de représentant au sein de conseil d'administration du CHUM. Nous avons toutefois nommé deux personnes, selon la loi, qui siègent au conseil d'administration du CUSM, mais ces personnes ne représentent pas l'agence.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Est-ce que ces personnes vous ont tout de même fait part de certaines difficultés? Est-ce que vous aviez entendu parler des problèmes, là, reliés au CHUM et pour lesquels ont est ici aujourd'hui?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Alors, nous n'avons pas eu d'information de ces personnes particulièrement par rapport à la situation du CHUM.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Pouvez-vous nous parler de vos liens avec le président du conseil d'administration du CHUM, ne serait-ce qu'au niveau hiérarchique aussi? On sait que les patrons des directeurs généraux des hôpitaux, ce sont les conseils d'administration. Est-ce que les conseils d'administration ont un lien hiérarchique avec l'agence? Est-ce que vous avez... C'est quoi, la nature de vos liens, là, comme agence avec les conseils, les C.A.?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui. M. le Président, nous n'avons pas de lien hiérarchique avec les présidents des conseils d'administration des établissements. J'ai eu toutefois des contacts avec le président du conseil d'administration du CHUM, M. Alain Cousineau, en janvier dernier, j'ai eu une conversation avec M. Cousineau, et j'ai eu l'occasion également de partager un repas avec lui cet hiver et avec le directeur général aussi du CHUM.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Et est-ce que, dans ces rencontres-là, il a été mentionné... ou est-ce que vous avez eu des discussions, est-ce qu'il y a une intervention qui vous a été demandée? Par exemple, est-ce que le président du conseil d'administration aurait pu vous demander à vous, comme présidente de l'agence, de nommer un accompagnateur et de voir... d'aller chercher du soutien, là, pour répondre aux problèmes qui sont actuellement en analyse ici aujourd'hui?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** C'est un pouvoir, effectivement, que l'agence a, de nommer, par exemple, un accompagnateur. Et, comme je vous mentionnais tout à l'heure, il y a différentes modalités, là, qui sont des outils pour l'agence dans différentes circonstances.

Lors de mes échanges avec M. Cousineau, il n'en a pas été question, et effectivement M. Cousineau m'a fait part des interventions qu'il faisait et du rôle qu'il jouait comme président du conseil mais aussi comme membre du conseil d'administration du CHUM. Alors, l'agence, à ce moment-là, n'a pas procédé à utiliser des outils prévus par la loi, parce que ça ne se posait pas comme nécessaire. Le conseil d'administration, par la voix du président, prenait les moyens, intervenait à différents niveaux pour remédier à la situation.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Est-ce que, par exemple, pour nommer un accompagnateur, il faudrait nécessairement qu'il y ait une demande formulée par le président du conseil d'administration ou si vous pourriez, comme P.D.G. de l'agence, prendre l'initiative, s'il y avait une situation problématique qui vous était rapportée, de nommer un accompagnateur... ou si c'est toujours suite à une demande?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** En fait, l'agence peut initier elle-même une démarche, par exemple... D'un accompagnement, pour un accompagnement, il faut avoir la demande de l'établissement. Il y a d'autres mesures qu'on peut prendre. Des observateurs, par exemple, ça peut être initié par l'agence. Mais, pour un accompagnement, il faut que ça soit à la demande de l'établissement.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Et, dans le cas qui nous occupe aujourd'hui, lorsque des craintes sont exprimées notamment par des membres d'un établissement, par exemple les représentants des médecins, pharmaciens, le conseil des médecins

et pharmaciens, quel type de suivi... qu'est-ce que vous pourriez faire, qu'est-ce que vous pouvez faire? Comment vous répondez à ces craintes-là ou à ces préoccupations-là qui pourraient être formulées par des membres de l'établissement?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

• (16 h 50) •

**Mme McCann (Danielle) :** Évidemment, tout dépend de la nature des plaintes qui sont formulées. Dans le cas du CHUM, comme je vous le mentionnais, j'ai eu une longue conversation avec M. Cousineau, qui m'a parlé des interventions qui étaient faites par le conseil d'administration, par lui-même. M. Cousineau, d'ailleurs, m'a confirmé qu'il était en contact avec Dr Perrotte, le président du CMDP, et qu'il... l'information, évidemment, qu'ils échangeaient sur la situation. Alors, on parle de la fin du mois de janvier, à ce moment-là. Et après cette longue conversation, pour moi, il était clair que le président du conseil et le conseil d'administration jouaient le rôle qu'ils devaient jouer dans la situation.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Et vous, Mme McCann, est-ce que vous avez eu des contacts avec Dr Perrotte? Est-ce que vous avez eu des échanges avec lui? Et qu'est-ce qu'il vous a rapporté, Dr Perrotte?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui, j'ai eu un échange début février avec Dr Perrotte. Et j'avais vu la lettre aussi de Dr Perrotte à l'ensemble, là, des médecins du CMDP du CHUM. Et, Dr Perrotte, on a eu une brève conversation, et il voulait, comme il m'avait dit au début de la conversation, me saisir de problématiques que lui identifiait. Et il me disait qu'il était en mode solution et il me disait également qu'il était en lien avec le président du conseil d'administration. Ça a été les objets que nous avons... en fait que j'ai écoutés de la part du Dr Perrotte au moment où j'ai eu la conversation avec lui, autour du début du mois de février.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Si je comprends bien ce que vous me dites, c'est que vous avez eu l'impression, à ce moment-là, qu'il y avait quand même... que les liens, les ponts n'étaient pas complètement coupés, puisque Dr Perrotte vous a mentionné qu'il était en lien avec le président du conseil d'administration. Et, si je comprends bien — mais là corrigez-moi — donc, vous, vous avez comme eu la perception que la situation évoluait et que les éléments de solution étaient en place, là, pour que les choses évoluent positivement. Donc, vous n'avez pas eu l'impression ou la perception qu'il y avait quelque chose qui appelait une intervention de l'agence.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui. Et, toujours dans le cadre des rôles et responsabilités de chacun, il m'apparaissait à l'époque que le conseil d'administration — la personne de son président pourra en témoigner — faisait des actions pour vraiment remédier à la situation et que, comme vous dites, les ponts n'étaient pas coupés, qu'il y avait un dialogue avec le président du CMDP. Alors, dans ce sens-là, la situation ne demandait pas qu'il y ait une intervention de l'agence, parce que le conseil d'administration prenait la responsabilité qui était dévolue d'ailleurs au conseil d'administration dans ce genre de situation. L'important, c'est évidemment de faire les actions requises. Et, quand j'ai eu cette longue conversation avec M. Cousineau, j'ai été rassurée que le conseil d'administration faisait des actions dans le sens de remédier à la situation et, encore une fois, qu'il avait des liens avec le président du CMDP.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Je pense que...

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**Mme Gadoury-Hamelin :** Bonjour. Bonjour, Mme McCann, monsieur. Bien, écoutez, pour faire suite un peu à l'interrogation de ma collègue, je me posais la question : Advenant la situation qui nous préoccupe maintenant, parce qu'on a franchi d'autres étapes pour en arriver à une commission parlementaire, est-ce que vous pensez que vous auriez possiblement, comme agence, un rôle à jouer pour aider à résoudre ce problème qui existe présentement au CHUM? Est-ce que vous avez des alternatives? Est-ce que vous avez des pistes de solution?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Bien, écoutez, il est toujours possible comme agence, dans une situation qui le requerrait, d'utiliser les outils qui existent dans la loi dont on a parlé tout à l'heure. À ce moment-ci, on sait qu'il y a actuellement le Vérificateur général du Québec qui est à l'établissement et qui a initié un mandat additionnel de vérification. Donc, on va attendre le rapport du Vérificateur général du Québec, et par la suite on va décider si la situation requiert une intervention de l'agence ou pas.

Alors, le Vérificateur général du Québec va vérifier toute la question de nomination des cadres, la loi n° 100. Donc, on va attendre son rapport et, à ce moment-là, on pourra juger de la situation.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**Mme Gadoury-Hamelin :** Donc, si je comprends bien, il y a un processus qui est déjà en place, de résolution, et d'observation, et d'aller voir... un peu un diagnostic par rapport à tout ce qui est avancé sur la table. À ce moment-là, avec le Vérificateur général, il y a déjà tout ce processus-là qui est là.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** C'est exact, madame. Alors, sur, encore une fois, la nomination des cadres, l'adjudication des contrats et la loi n° 100, alors, je pense, c'est important de laisser ce processus se faire, un processus de vérification, et par la suite on pourra prendre connaissance du rapport du vérificateur et juger de la situation, à ce moment-là.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**Mme Gadoury-Hamelin :** Je vous remercie. Je ne sais pas si mon collègue avait d'autres questions.

**Le Président (M. Bergman) :** M. le député d'Argenteuil.

**M. Richer :** Il nous reste combien de temps, M. le Président?

**Le Président (M. Bergman) :** Neuf minutes.

**M. Richer :** Neuf minutes. Bon, moi, j'aimerais revenir à la question précédente que j'ai adressée au président du conseil d'administration... Bien, d'abord, je voudrais vous saluer. Excusez-moi, j'étais plongé dans ma réflexion. J'ai oublié de vous saluer, je m'en excuse.

Alors, ma question porterait sur la problématique de communication. Donc, je pars du premier rapport qu'on a reçu aujourd'hui, et un des points, en tout cas, qui me semblait majeur dans ça, c'était la communication à partir des instances du conseil d'administration vers les employés, vers l'ensemble. Et d'ailleurs c'est pour ça que, dans ma consultation des documents, j'ai oublié de vous saluer, parce que je cherchais le texte exact. C'est où on disait que le changement génère des tensions internes, j'ai basé ma question là-dessus.

Chez moi, dans ma circonscription, il y a un petit CSSS qui a vécu un problème majeur, problème sérieux, et je pense que le problème était dû uniquement à une très mauvaise communication du haut en bas. Et le problème est pratiquement résolu parce qu'on a appliqué, à l'inverse, une excellente communication, on a installé une communication envers le public, qui était inquiet parce qu'on pensait, chez nous, que le CSSS allait fermer, communication à partir du conseil d'administration, de la direction générale, les cadres intermédiaires, le personnel.

J'ai l'impression que c'est une problématique de communication, et c'est là-dessus que j'aimerais vous entendre.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui, M. le Président, M. le député. Effectivement, c'est un grand établissement, c'est un établissement qui vit de gros changements avec un projet extrêmement important, et on l'a mentionné un petit peu plus tôt dans la commission, que ça peut créer des tensions. Et, dans ce sens-là, quand je parle de modalités qui sont permises pour l'agence dans la loi, ce ne sont pas des modalités qu'on prend à la légère. Et je pense que je suis assez d'accord avec vous que, dans le contexte que vit le CHUM actuellement, il y a des tensions qui peuvent être causées par des grands changements qui sont en train de se travailler, de se faire, et, au niveau de la communication, quand j'ai parlé au président du conseil, il était important pour moi de vérifier si elle était toujours présente.

Mais, effectivement, la question de la communication dans les établissements, elle est majeure et elle est toujours à travailler, surtout quand on est dans un grand établissement comme celui du CHUM et quand on vit de grands changements. Alors, quand j'ai parlé au président du conseil, je sentais chez lui une volonté de vraiment poursuivre les efforts, maintenir la communication et poursuivre des actions dans le sens l'améliorer, même. Alors, je pense que c'est une clé importante dans les organisations avant de penser à d'autres mesures qui viennent quand le reste n'a pas réussi.

**Le Président (M. Bergman) :** M. le député d'Argenteuil.

• (17 heures) •

**M. Richer :** Merci, M. le Président. Effectivement, j'ai eu l'occasion dernièrement de passer par le centre de Montréal. J'ai pu constater l'état de la construction. Donc, c'est effectivement un changement majeur. Et il faut dire qu'il y avait aussi le fait que le CHUM est composé de trois établissements, donc il y a eu toute une culture à établir.

La question, c'est que vous dites que vous avez constaté une volonté de changement, mais est-ce que vous avez observé des mécanismes et des moyens mis en place? Et est-ce que ce problème de communication est dû uniquement aux grands changements qui sont occasionnés par la construction, les démnagements, les réinstallations ou si cette problématique de communication n'existait pas avant le départ des constructions?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Écoutez, je pense que les mieux placés, évidemment, c'est les gens qui sont dans l'établissement, pour répondre à cette question, mais moi, je réitère que, lorsque j'ai parlé avec aussi Dr Perrotte, il y avait chez lui... Il me disait : Je suis en mode solution, je suis en lien avec le président du conseil. Donc, pour moi, c'étaient des signaux qu'il y avait des efforts dans le sens de maintenir cette communication et d'arriver à une résolution, là, des éléments dont il est question encore aujourd'hui.

Et ce sont évidemment des acteurs importants, et il y a évidemment beaucoup de réorganisation du travail qui se fait actuellement au CHUM, et ça aussi, ça peut créer, à des moments donnés, des tensions, parce qu'évidemment on le sait, il y a des choses qui vont changer, hein, au niveau du CHUM. Notre-Dame va être transféré au CSSS Jeanne-Mance. Il y a également la diminution du nombre de lits. Il y aura une urgence qui va accueillir moins de patients, donc il va falloir que, ces patients-là, on les redirige.

Donc, il y a vraiment des changements très grands, très grands au niveau du CHUM, et je pense que ça, ça peut créer des tensions dans les équipes au sein du CHUM, spécialement quand on arrive à des moments charnières. On parle de 2016 pour l'hôpital, puis, pour le centre de recherche, on parle de l'automne, alors on est quand même à des délais assez courts. Donc, les travaux s'intensifient, et ça peut créer, encore une fois, des tensions au niveau, là, de la communication.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose, il vous reste trois minutes.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Alors, bien, parlant de changements et d'implantation de changements, justement, Mme McCann, est-ce que le ministère de la Santé vous a confié le mandat de mettre en place un projet pilote en lien avec le financement à l'activité, pour évaluer l'impact du financement ou essayer d'analyser cette nouvelle façon de faire? Bien, je vous dis ça parce que tantôt M. Cousineau, le président du conseil d'administration, nous a mentionné que le CHUM était en train d'implanter le financement à l'activité, mais, à ma connaissance, le comité mis en place par le gouvernement sur cette question-là n'a pas encore déposé son rapport. Est-ce que vous, vous avez été interpellée là-dessus? Est-ce que soit le ministère ou le CHUM, comme agence, vous a interpellés sur l'implantation de ce processus de financement au CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** On a été interpellés au début du processus, avant la mise en place du comité, et on faisait une consultation à différents acteurs, mais on n'a pas eu de mandat, nous, comme agence, dans ce dossier-là. On a eu un représentant qui siège à ce comité-là provincial. Alors, on n'a pas eu nous-mêmes, là, un mandat sur le financement à l'activité, au niveau de l'agence de Montréal.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose, il vous reste deux minutes.

**Mme Proulx :** Oui. Mais est-ce que vous êtes au courant ou vous êtes informés, là, du fait que c'est en train de s'implanter au CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Je pense que c'est étudié au CHUM. Je n'ai pas vraiment beaucoup d'information là-dessus, mais... J'ai cru comprendre qu'on l'étudie au niveau du CHUM, mais je n'ai pas vraiment beaucoup d'information là-dessus.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** D'accord, merci. Et rapidement j'aimerais ça que vous nous parliez... Vous avez parlé tantôt des ententes de gestion entre les établissements et votre agence. Au niveau du CHUM, est-ce que l'entente... le CHUM respecte les termes de l'entente, de son entente de gestion avec votre agence?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** En général, oui, il les respecte. Un des termes importants, c'est l'équilibre budgétaire, et effectivement, pour l'année 2012-2013, on pense — et on a presque la confirmation, là, parce qu'on doit recevoir les états financiers bientôt — que le CHUM va être en équilibre financier. Et il y a plusieurs indicateurs, là, dans une entente de gestion, et, pour plusieurs d'entre eux, le CHUM les respecte. Pour certains, comme plusieurs établissements de Montréal, il y a des travaux additionnels à faire. On en a mentionné quelques-uns dans la commission, au niveau de l'urgence par exemple, les fins de soins actifs, et c'est des discussions que nous avons avec eux en préparation de la signature de l'entente de gestion 2013-2014.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci. Malheureusement, le temps s'est écoulé pour ce bloc. Pour le groupe formant l'opposition officielle, Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Merci, M. le Président. Alors, bonjour, Mme McCann. Bonjour, M. Lehouillier. Heureuse de vous revoir ici.

Mme McCann, j'aimerais un peu faire avec vous l'exercice que j'ai fait avec M. Cousineau, parce que je comprends que vous avez discuté avec M. Perrotte... avec le Dr Perrotte en février, début février. Dans un premier temps, j'aimerais savoir : Préalablement à la publication de la lettre, de la lettre qui a été transmise aux 900 médecins membres du CMDP, est-ce que vous aviez eu des communications avec le Dr Perrotte ou avec d'autres membres du conseil d'administration au sujet des éléments, des doléances qui étaient exprimées?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Je n'ai pas eu de communication avec d'autres membres du conseil d'administration. Et, quand j'ai parlé à Dr Perrotte, au début février, c'était la première fois que je lui parlais.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Donc, préalablement à l'envoi de la lettre, l'agence n'avait jamais été saisie de façon officielle de ces doléances-là. Est-ce que je comprends bien la situation?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** L'agence avait été saisie, et c'est la directrice générale adjointe qui avait parlé à Dr Perrotte à l'époque. On parle de... Je ne me souviens pas du moment exact, mais effectivement, au début de 2013 ou fin 2012, la directrice générale adjointe avait parlé avec Dr Perrotte.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Et, suite à cette discussion-là, quelle avait été, bon, l'interprétation de l'agence des faits qui étaient invoqués? Et est-ce que ça avait été discuté au sein de l'agence? Est-ce qu'on voyait là une raison d'intervenir ou de pousser davantage, de gratter davantage pour aller au fond des choses?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** C'est sûr que c'est toujours préoccupant d'avoir une situation où il y a des insatisfactions, quand même, que nous traduisait Dr Perrotte. Mais, comme vous avez vu, l'évolution des choses et l'action qu'on a prise, c'est vraiment de voir avec le président du conseil d'administration, parce que ce qu'on évaluait, c'est que les éléments qui étaient mentionnés relevaient du rôle et des responsabilités du conseil d'administration et du président du conseil. Alors, je pense que l'action qu'on a voulu prendre, c'est vraiment s'informer auprès du président du conseil d'administration quelles sont les actions qui sont prises, qu'est-ce que le conseil fait dans la situation qui nous occupait. Alors, nous avons, dans ce sens-là, vraiment tenté de respecter le plus possible les rôles et les responsabilités des instances dans le réseau, et la conversation que j'ai eue avec M. Cousineau à la fin janvier m'a confirmé que le conseil était très, très actif, et le président, très actif dans cette situation-là.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Bon, selon l'agence, quelle est votre appréciation de la situation actuelle, de ce qui se passe actuellement en commission parlementaire? En tant qu'agence, comment vous percevez toute cette situation-là, là?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Bien, écoutez, moi, je respecte beaucoup le travail de la commission parlementaire. Et je comprends que le conseil d'administration, encore une fois, est l'instance vraiment responsable dans cette situation. Et, comme je le mentionnais tout à l'heure, il y a une vérification qui est en train de se faire sur des éléments quand même importants de la situation. Alors, ça va être important, pour nous, de prendre connaissance du rapport, là, qui va être fait par le Vérificateur général.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Justement, cette vérification-là... Parce que ça n'a pas été très clair depuis le début. Est-ce que vous pouvez nous indiquer qui a initié cette vérification-là du Vérificateur général? Est-ce que ça s'inscrit dans les activités régulières du Vérificateur général ou ça s'inscrit à l'intérieur d'une démarche plus spécifique?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

• (17 h 10) •

**Mme McCann (Danielle) :** C'est vraiment un volet, un mandat additionnel que le Vérificateur général a ajouté à sa vérification annuelle, hein, qu'il fait. Donc, c'est quelque chose qu'il a initié lui-même, comme instance, en avril dernier.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Et est-ce que vous avez une idée du moment où on peut s'attendre à recevoir l'avis du Vérificateur général?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Moi, je n'ai pas une idée précise, là, du moment où le vérificateur va déposer son rapport, mais j'imagine que l'Assemblée va être informée, étant donné, là, que le vérificateur relève de l'Assemblée. Donc, je ne pourrais pas vous donner une réponse précise là-dessus.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Merci.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Merci, M. le Président. Bonjour. Merci d'être là.  
Une des préoccupations du conseil des médecins, dentistes et «pharmacists», c'est que le CHUM ne respecte pas la loi n° 100. Et je cite leur mémoire : «Le [conseil] craint donc que, malgré un bilan financier en équilibre, la loi n° 100 ne puisse être respectée et que des coupures dans les soins aux patients soient potentiellement inévitables.»

D'après ce que j'ai pu comprendre, le CHUM a respecté la loi n° 100, et que, pour 2012-2013, vous vous attendez que le CHUM le respecte. Ou est-ce que j'ai mal compris?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** M. le Président, Mme la députée, on aura le rapport de 2012-2013 dans les prochains jours et on verra à ce moment-là si le CHUM a respecté la loi n° 100, mais on sait que, pour l'année 2011-2012, il a respecté la loi n° 100.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Je sais aussi que l'agence maintient une surveillance assez régulière avec les hôpitaux à Montréal, et donc vous devriez quand même avoir une idée s'il y a un problème ou pas. Alors, à quoi vous vous attendez?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Malheureusement, là, je ne peux pas vous répondre là-dessus, même si c'est vrai, ce que vous dites, que nous suivons la situation financière le mieux possible, là, des établissements de Montréal. La loi n° 100 s'applique depuis, comme année de référence, 2009-2010, et on sait que le CHUM a respecté la loi n° 100 en 2011-2012. Donc, c'est 10 % sur quatre ans de diminution de dépenses administratives dans des volets administratifs en général et des postes d'encadrement, etc.

Alors, ce serait vraiment difficile pour moi de vous répondre de façon spécifique là-dessus, il faut vraiment voir, parce que c'est quand même assez complexe comme application, la loi n° 100, et il faut voir qu'est-ce que le CHUM va nous déposer comme rapport. Et on a été capables de le voir très bien en 2011-2012, mais, 2012-2013, il faut vraiment qu'on ait les travaux, là, du CHUM là-dessus.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Est-ce que ça ne serait pas surprenant, considérant qu'il faut aller dans une période de transition, qu'il y aura des frais d'administration supplémentaires que le CHUM devra assumer? Parce qu'en effet une période de transition, dans un projet d'envergure auquel il faut faire face, ça va engendrer des coûts additionnels, et donc il peut y avoir une explication tout à fait légitime s'ils ne vont pas pouvoir respecter la loi n° 100 complètement.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui. On va être en mesure, évidemment, d'analyser le dossier. Puis la loi n° 100, quand on la respecte, ça peut toucher à différents postes budgétaires, hein, quand même assez nombreux. Mais il faut avoir, encore une fois, l'information de l'établissement pour pouvoir répondre sur cette question-là, qui est quand même, encore une fois, un dossier assez complexe, la loi n° 100.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** On a appris aujourd'hui que le CHUM a renouvelé son agrément auprès d'Agrément Canada et qu'ils sont conformes, le CHUM s'est conformé à 91 %.

Est-ce qu'il n'y a pas là, dans le processus d'agrément, aussi une révision de ce qui se fait au niveau de l'administration de l'hôpital? C'est un des éléments qui est revu pour l'agrément, n'est-ce pas?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui, M. le Président, Mme la députée. Oui, c'est un élément important. D'ailleurs, toute la gouvernance d'un établissement est revue par Agrément Canada. C'est un des volets importants de l'exercice d'agrément, de revoir les processus de gouvernance, les processus cliniques et les processus administratifs aussi, mais aussi les processus de gouvernance dans un établissement.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Et comment... À 91 % de réussite, est-ce que c'est bon, très bon, pas assez bien? Parce que 91 %, en soi, ne me dit rien, si je ne le compare pas aux autres établissements?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui. Bien, écoutez, je suis quand même assez bien placée pour vous répondre, parce que j'ai été sur le conseil d'administration d'Agrément Canada pendant deux ans. Et, si j'ai bien compris votre question, d'arriver à 91 % des critères, c'est très bien pour un établissement. C'est très bien.

**Mme de Santis :** C'est très bien.

**Mme McCann (Danielle) :** C'est très bien.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Merci pour cette réponse. L'agence, comme on a dit tout à l'heure, suit d'assez près la situation financière des différents établissements qui sont sur son réseau. Est-ce que vous pouvez nous donner une idée de quelle a été cette relation entre l'agence et le CHUM depuis 2008?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Ce serait difficile pour moi de vous répondre, Mme la députée, M. le Président, parce que je suis à l'agence depuis seulement un an, alors ce serait extrêmement difficile pour moi de vous répondre sur les années précédentes. Alors, je n'ai pas vraiment une information, là, fiable là-dessus.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** C'est sûr, ce n'est pas un renseignement personnel, mais je crois que, quand on prend un poste, on a aussi... on apprend l'historique des relations entre l'agence et, dans ce cas-ci, le CHUM. C'est simplement de connaître si c'est une relation qui se détériore, ou qui est comme c'était, ou ça s'améliore. Quelque chose de plutôt qualitatif que quantitatif.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Bien, écoutez, moi, là-dessus, je peux vous dire que, quand je mentionnais, tout à l'heure, que nous avons des contacts presque quotidiens avec le CHUM, bien je pense que ce n'est pas nouveau, que c'était le cas aussi dans les années passées, et que la communication avec le CHUM était présente, soutenue, donc, comme elle l'est actuellement et depuis plusieurs années. Alors, je pense, là-dessus, qu'il y a eu des liens soutenus avec le CHUM, quand même un établissement d'une grande importance à Montréal. Donc, l'agence a toujours eu des communications soutenues avec le CHUM.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Combien de temps il reste, M. le Président?

**Le Président (M. Bergman) :** Vous avez un autre 10 minutes.

**Mme de Santis :** 10 minutes, O.K. Est-ce que l'agence joue un rôle quelconque en ce qui concerne la compensation d'un P.D.G. dans un établissement comme le CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Non, l'agence n'a pas un rôle à jouer dans ce qui est décidé pour la rémunération, là, d'un directeur général, l'agence n'a aucun rôle dans le dossier. D'ailleurs, c'est dans le décret, là, des hors-cadre que la rémunération est normée pour les directeurs généraux, là, du réseau. Alors, l'agence n'a aucun rôle.

Évidemment, l'agence doit valider le contrat de tous les directeurs généraux, là, qui sont embauchés dans le réseau montréalais pour l'agence de Montréal.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé, il vous reste huit minutes.

**Mme de Santis :** O.K. Dans la région de Montréal, combien d'établissements hospitaliers rentrent à l'intérieur de leurs budgets ou ne dépassent pas leurs budgets? Parlons de l'année dernière pour faire une comparaison avec la situation au CHUM.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

• (17 h 20) •

**Mme McCann (Danielle) :** À Montréal, il y a plusieurs établissements hospitaliers qui ont des difficultés financières, là, qui ont terminé l'année avec un déficit. Je n'ai pas le nombre précis, mais il y a quand même plusieurs centres hospitaliers qui ont terminé l'année avec un déficit. Le CHUM est arrivé en équilibre et, dans ce sens-là, c'est un des établissements hospitaliers qui arrive en équilibre. C'est particulièrement difficile pour les établissements hospitaliers à Montréal dans le contexte actuel. On a, je vous dirais, sur l'ensemble des 42 établissements, 15 établissements qui ont eu des difficultés financières l'année dernière, évidemment de différents ordres, parce qu'il y a des établissements qui ont des déficits beaucoup plus importants, là, mais il y a 15 établissements qui ont eu des difficultés financières en 2012-2013 dans la région de Montréal.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Alors, le CHUM se classe parmi un des établissements qui ont été bien gérés?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui. C'est vraiment une bonne gestion, là, évidemment, quand on arrive à un équilibre budgétaire.

Mais il faut dire aussi que les établissements sont sur des budgets historiques et que chaque situation est différente. Il y a des établissements qui sont en déficit et que leur budget historique est à la limite, est à la limite, on va le dire comme ça. Alors, c'est certainement une réussite d'arriver en équilibre budgétaire, quelque établissement que ce soit, mais il y a des établissements qui sont en déficit puis qui ont plus de difficultés parce que leur budget est à la limite.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Est-ce qu'on peut expliquer pourquoi il y a eu un léger surplus l'année dernière?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** M. le Président, il était tellement infime que... C'était un très, très petit surplus, considérant le budget du CHUM, là, un infime pourcentage. Mais, encore une fois, c'est pour ça qu'on considère que c'est un équilibre vraiment.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Je n'ai aucune autre question.

**Le Président (M. Bergman) :** Alors, Mme la députée de Groulx, pour un bloc de six minutes.

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Merci, Mme McCann. Je dois vous avouer que je suis un peu étonnée de votre déclaration faisant effet que le CHUM ne transgresse pas la loi n° 100. C'est que, dans le fond, vous arrivez en contradiction avec les propos du ministre Hébert.

Lors de l'étude des crédits, février 2013, à ma question il a répondu : «Ils doivent se conformer à la loi n° 100 au niveau des...» Concernant le CHUM. «Ils ont une augmentation des cadres qui dépasse les normes au niveau de la loi n° 100 et ils vont devoir apporter les correctifs pour se conformer aux dispositions réglementaires et législatives.»

Alors, je lui ai demandé ce qu'il allait prendre comme mesures, et il m'a répondu : «...je suis allé au CHUM, on a rencontré le conseil d'administration, on a rencontré la direction de l'hôpital [...] on leur a demandé de redresser la situation, parce que cette situation-là, qui est décriée[...], est une situation réelle, qui nous préoccupe et pour laquelle on a demandé des correctifs.»

Alors, à cette réponse-là, j'ai demandé : «Quand vous parlez de correctifs, vous parlez d'abolition de postes?» Le ministre m'a répondu : «...ça pourrait être des abolitions de postes, effectivement.»

Alors, sincèrement, aujourd'hui, je ne comprends plus qui dit vrai.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui, M. le Président, Mme la députée, j'étais présente lors de la visite du ministre au CHUM, et le ministre était inquiet de la situation en 2012-2013. Et nous étions également préoccupés, et c'est pour ça que nous avons transmis une correspondance à l'établissement, à l'époque, pour lui demander de se conformer à la loi n° 100 au niveau de ses dépenses administratives.

Donc, en 2012-2013, nous n'avons pas encore le rapport, et nous l'attendons, et nous allons l'analyser. Parce que, oui, en 2011-2012, ils sont arrivés aux objectifs de la loi n° 100, mais, en 2012-2013, nous n'avons pas encore l'information. Mais nous avons fait un rappel en janvier dernier.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault :** Je voudrais juste rappeler, M. le Président, pour la bonne compréhension de l'audience, que, quand on fait les études des crédits de février 2013, c'est pour l'année 2011-2012. Alors, ma question concernait 2011-2012. Alors, quand il me confirme qu'effectivement le CHUM transgresse la loi n° 100, on parle bien de l'année 2011-2012.

Alors, ce que vous dites, c'est que ce que le ministre a dit à ce moment-là n'était pas véridique. C'est ce que je comprends.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** M. le Président, Mme la députée, je ne peux absolument pas faire cette affirmation, parce que je ne sais pas exactement sur quoi s'est basé notre ministre de la Santé et des Services sociaux, mais ce que je peux vous dire, c'est que, documents à l'effet du ministère et de l'agence, la confirmation par rapport à la loi n° 100, il est clair que le CHUM y est arrivé.

Sauf que la loi n° 100, comme je le disais auparavant, elle est complexe. Et la loi n° 100 a débuté en 2010-2011, avec référence 2009-2010, et au début ce n'étaient que deux postes budgétaires qu'il fallait diminuer. Par la suite, on nous a permis d'aller plus large, dans d'autres postes budgétaires pour les inclure dans une rationalisation. Et parfois il y a peut-être un peu d'ambiguïté, je dois dire, au niveau de l'application de la loi n° 100, mais je dois vous dire que c'est pour ça que je fais toutes les nuances aujourd'hui, étant donné la complexité de l'application de la loi n° 100.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Alors, je voudrais juste réaffirmer qu'effectivement l'étude des crédits concernait bien les années 2011-2012 et que le ministre fait référence à une rencontre du conseil d'administration et de la direction de l'hôpital. Et, à ce moment-là, à ma connaissance, il n'était pas au courant des postes de 2012-2013, puisque le rapport n'était pas disponible. Alors, on vérifiera auprès du ministre. Merci.

Une autre considération, on parle de taux d'absentéisme. J'imagine que vous avez, à l'agence, des rencontres avec les différents directeurs généraux d'hôpitaux.

Est-ce que vous pouvez nous confirmer la présence du directeur général du CHUM à vos rencontres?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann.

**Mme McCann (Danielle) :** M. le Président, Mme la députée, on a des rencontres, je vous dirais, mensuelles et parfois bimensuelles avec les directeurs généraux, là, de la région de Montréal. Moi, depuis que je suis à l'agence, donc un peu plus d'un an, le CHUM a toujours été... à peu près toujours présent à ces rencontres-là. C'est M. Yvan Gendron, le directeur général associé, qui est présent à ces rencontres. M. Paire est venu au printemps passé, mais par la suite c'est M. Gendron qui a été présent à ces rencontres.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx, il vous reste une minute.

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Je vais essayer d'être brève.

Je voudrais comprendre votre mécanisme. Quand on signale des irrégularités comme celle de transgresser la loi n° 100, comme celle pour certains établissements qui ont fait l'achat de terrains, quels sont vos mécanismes pour aviser? Et qui devez-vous aviser quand vous faites un constat d'irrégularité?

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann, il vous reste du temps pour une courte réponse.

**Mme McCann (Danielle) :** Oui. Écoutez, on peut certainement, dans les situations qui le requièrent, utiliser les mécanismes prévus dans la loi, des mécanismes de vérification, d'inspection et d'enquête. Alors, certainement que c'est quelque chose que l'agence peut utiliser, mais on le fait avec circonspection. Et évidemment, quand la situation le requiert, il y a d'autres modalités qu'on peut utiliser pour des situations particulières.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme McCann, M. Lehoullier, merci d'être avec nous aujourd'hui pour nos échanges.

Je demanderais à M. Guy Breton, recteur de l'Université de Montréal, pour prendre place à la table.

Je suspends pour quelques instants seulement.

*(Suspension de la séance à 17 h 29)*

*(Reprise à 17 h 32)*

**Le Président (M. Bergman) :** À l'ordre, s'il vous plaît! M. Breton, bienvenue. Vous avez 10 minutes pour faire votre présentation. Pour fins d'enregistrement, votre nom, votre titre — ainsi que madame qui vous accompagne — et votre présentation, suivi d'un échange avec les membres de la commission. M. Breton.

#### Université de Montréal (UdeM)

**M. Breton (Guy) :** Alors, merci. Je suis Guy Breton, le recteur de l'Université de Montréal depuis le 1er juin 2010. Et je suis accompagné cet après-midi de ma collègue vice-rectrice aux ressources humaines et à la planification, Mme Anne-Marie Boisvert.

Écoutez, le CHUM, parfois les gens l'oublient, là, c'est le Centre hospitalier de l'Université de Montréal, mais c'est quand même une entité juridique distincte de l'Université de Montréal. Nous avons des représentants sur le conseil d'administration. Malgré des représentations que j'ai faites dans cette salle il y a quelques mois, la loi a été changée, et il n'y a maintenant que deux représentants. Avant, il y avait plus de représentants de l'université.

Donc, c'est difficile pour moi... Je comprends que l'objet de cette commission, c'est de parler de la gestion de la direction générale du CHUM. C'est difficile pour moi de la juger parce que, même si je suis encore membre du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du CHUM, je ne pratique plus la médecine depuis trois ans, depuis que je suis recteur. Et puis, même si je vois passer, là, une kyrielle, là, de courriels, de messages de campagne pour ou contre, je ne me permettrais pas de faire des commentaires sur du oui-dire. Je vais donc me limiter à ce que je connais comme recteur.

J'ai rencontré le directeur général du CHUM en tant que recteur à quatre occasions depuis son entrée en fonction à la fin 2009. La première fois, il s'est présenté, il a demandé à me rencontrer pour se présenter. Alors, il s'est présenté à moi avec une liste de noms, d'événements, d'actions, de concepts qui m'étaient plus ou moins connus, parce que c'étaient des noms et... des actions qui étaient exécutées hors du Canada.

La deuxième rencontre que nous avons eue, la direction générale du CHUM est venue présenter à la direction de l'université sa planification stratégique. C'était le 8 novembre 2011, donc deux ans plus tard. On a eu cette rencontre avec la direction, où nous avions... tous nos doyens du secteur santé étaient là, et on a eu une forme de choc culturel majeur, là, ce qui nous était présenté n'était pas conforme au souci d'interdisciplinarité. Nous, à l'Université de Montréal, on a tous les secteurs de la santé qui sont représentés, et on avait devant nous une planification stratégique qui était très médicocentriste. Donc, on a fait des commentaires, tous les doyens, par écrit et verbalement. On a aidé, je pense, le CHUM à recadrer sa planification dans un contexte plus moderne, plus contemporain et plus le reflet de la réalité locale.

Le directeur général du CHUM est venu présenter au conseil d'administration de l'université la vision du CHUM. C'est une pratique que nous avons où les D.G. des grands hôpitaux et nos partenaires, ainsi que nos doyens, viennent à notre conseil d'administration présenter. Donc, c'est la troisième fois.

Et la dernière fois que j'ai vu le directeur général du CHUM, c'est à la fin du mois de décembre 2012, c'est à sa demande, où, là, il voulait m'informer qu'il souhaitait qu'on remette de l'avant l'entente qu'il y avait eu, l'entente particulière dont je parlerai dans mon deuxième volet de présentation en ce qui concerne sa rémunération à partir des sources de l'université.

Lors de cette rencontre, je dois vous souligner une chose, là, parce que ça m'apparaît important : il a omis de faire part d'une entente qui avait été convenue avec l'UQAM quelques semaines plus tôt et qui a été annoncée publiquement quelques jours plus tard. Nous avons des contrats d'affiliation entre l'université et nos hôpitaux affiliés, et, dans ces contrats, il y a une règle qui est claire, qui dit qu'on ne doit pas entamer ou faire des discussions ou des ententes avec d'autres partenaires sans en informer l'institution. Donc, ça, je vous avouerai que ça m'a surpris. Et, par rapport aux termes de notre contrat d'affiliation, ce n'est pas quelque chose... ce n'est pas une bonne pratique de trouver des nouveaux partenaires sans en informer le partenaire principal.

Qui plus est, moi, j'ai pris le téléphone, ce jour-là, et j'ai téléphoné au président du conseil du CHUM pour le mettre au courant de ma surprise et de mon mécontentement, et le président du conseil m'a alors dit qu'il n'était pas au courant de cette entente qui avait eu lieu avec l'UQAM. Pas que nous sommes opposés à des ententes, mais on veut savoir ce qui se passe avec nos partenaires.

Donc, c'est l'état des lieux des relations que moi, comme recteur, j'ai eues avec le directeur général du CHUM. Je me répète : Je ne peux pas parler de ce qui se passe à l'intérieur, étant donné que je n'y suis pas. Puis je ne ferai pas de commentaire sur du oui-dire.

Le deuxième volet de ma présentation, j'ai l'impression que vous m'avez invité sur ce deuxième volet qui était la relation, disons, salariale entre le directeur général et l'Université de Montréal. Si je suis dans l'erreur, vous me le dites, je vais arrêter cette présentation-là, mais, si vous voulez que je vous en parle, je vais vous en parler maintenant.

Alors, comme je l'ai dit, j'ai été nommé recteur en juin 2010, l'équipe est arrivée en poste en juin 2010, et puis au début de 2011, donc un an plus tard... Oui?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton, juste pour vous informer et aussi mes collègues que, compte tenu qu'une procédure a été déposée en Cour supérieure par M. Paire contre l'Université de Montréal au sujet d'une partie de son salaire impayé et que l'article 35 de notre règlement nous interdit de parler d'une affaire qui est devant les tribunaux, si les paroles prononcées peuvent porter préjudice à qui que ce soit... Il s'agit de la règle sub judice. Je vous invite tous à la prudence dans vos questions à M. Breton, et certainement les commentaires de M. Breton ici, devant la commission parlementaire. M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Je peux continuer?

**Le Président (M. Bergman) :** Oui, certainement.

• (17 h 40) •

**M. Breton (Guy) :** Alors, début 2011, on m'informe de certains dossiers particuliers qui ont cours à la faculté de médecine et dont je ne connaissais pas l'existence, ni mes collègues. Essentiellement, il y avait deux cas, deux cas particuliers où on constate qu'il n'y a pas de livrable, il n'y a même pas de lien, de statut d'emploi, il n'y a pas de titre universitaire, mais il y a des paiements qui sont faits. Je consulte nos équipes, je consulte les gens de la faculté, je consulte... Dans certains cas, dont le cas qui est ici discuté, ce sont des virements qui sont faits, des virements sans déduction fiscale. C'est un chèque qui part de l'université puis qui s'en va dans l'établissement de façon automatique. Alors, je ne sais pas si c'est... Je ne peux pas dire, là, à quoi servent ces virements-là, je ne sais pas si ça paie des honoraires ou autre chose. Je ne sais pas, c'est un montant global qui part.

Je constate aussi — ça, c'est délicat, mais quand même je pense qu'on est ici pour parler de choses délicates — que la fondation hospitalière contribue à cet échange d'argent.

Et, après avoir tout analysé, faute de livrable, faute de statut, on décide de régulariser la situation dans tous les établissements. Et, je vous le répète, il y en avait deux, il y a deux établissements. On régularise la situation. Alors, on décide, avec mes collaborateurs, de mettre fin à cette pratique, et, à l'été 2011, j'informe les membres du gouvernement. J'ai vu plusieurs ministres pour les informer de l'existence de ces pratiques et de notre intention d'y mettre fin. Officiellement, j'ai informé le gouvernement. On est à l'été 2011.

On constate qu'il y a donc des ajustements à faire, et nous, on est des gestionnaires rigoureux qui souhaitons que les choses se fassent bien, donc on décide de réviser toutes les situations connues de chevauchement d'emplois. Ainsi, on enclenche des échanges avec nos différents partenaires puis on fait le ménage. Parfois, c'est une dépense que l'hôpital doit nous payer en prêt de service. D'autres fois, c'est nous qui prêtons.

Puis je donnerais un exemple. Dans notre ménage, on a réalisé que parfois on facturait les hôpitaux puis qu'on n'aurait pas dû. L'exemple frappant de ça, c'est le directeur de la recherche du CHUM, qui est un professeur chez nous mais qui est directeur du centre du CHUM. On facturait le CHUM pour une partie de son salaire et, quand on a révisé nos choses, on a vu qu'on était dans l'erreur. Donc, on a cessé de facturer le CHUM, parce que nous nous étions trompés. Des fois, on se trompe d'un côté; des fois, on se trompe de l'autre. Quand on fait des ménages, on met tout à niveau.

Vous savez, un prêt de service, là, c'est un échange de ressources humaines entre deux organisations, mais ça prend un lien d'emploi. Il faut que quelqu'un soit un employé pour être prêté et pour être payé par une institution.

Et j'ai de nouveau informé le gouvernement que nous avions normalisé les choses. Je ne voulais pas que ça soit quelque chose qui était suspendu, alors j'ai donc... À la fin de l'année 2011 — ça a donc été un long délai — j'ai téléphoné au président du conseil du CHUM de l'époque pour l'informer de notre intention, et je me souviens très clairement qu'il m'a dit : Même si tu me mets dans le trouble, si j'étais à ta place, c'est ce que je ferais. Alors, je l'ai fait, comme dans les autres dossiers qui étaient dans d'autres établissements.

En 2012, il y avait une nouvelle doyenne à la faculté de médecine qui m'a demandé s'il y avait un problème à rémunérer le directeur général du CHUM contre prestation s'il donnait des cours, s'il avait un statut universitaire, et ce à quoi on a évidemment dit : Bien, il n'y a pas de problème. Si quelqu'un donne des cours, s'il s'inscrit dans un besoin et que ses services sont requis, il y a certainement de besoin... il n'y a aucune raison de ne pas payer selon les tarifs en vigueur pour l'enseignement des deux cliniques, et on a donc rendu cette offre disponible à la direction générale du CHUM. À ma connaissance, la direction générale du CHUM ne s'est pas prévalu de ça. Et puis, à la fin de 2012, le nouveau président du conseil d'administration est venu me voir pour me demander de recommencer les paiements que nous avions cessés en 2011, ce que j'ai refusé en lui rappelant qu'il y avait sur la table une offre de prestation accompagnée de paiement pour les prestations.

Et, la suite, bien il n'y a pas eu de suite en ce qui concerne se prévaloir de cette offre-là de la faculté. J'ai reçu une mise en demeure, après ça une action et votre convocation.

**Le Président (M. Bergman) :** En conclusion, s'il vous plaît.

**M. Breton (Guy) :** Bien, c'est ça. La conclusion, c'est qu'il n'y a pas eu de suite, sauf que j'ai reçu une mise en demeure, une action puis votre convocation.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci, M. Breton. Maintenant, pour le bloc formant le gouvernement, Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président. Bonjour, M. Breton, Mme Boisvert. Ça fait plaisir de vous accueillir ici.

Vous nous avez dit beaucoup de choses, M. Breton, mais au départ j'aimerais revenir, là, aux rôles et au type de liens, au type de rapports qui existent entre un établissement de santé comme le CHUM et votre université. Est-ce que vous pourriez me décrire un peu plus ce que ça implique comme type de relations, entre, par exemple, le CHUM et l'Université de Montréal?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Le CHUM, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal, est le plus grand centre de formation hors campus que nous avons. 50 % des professionnels de la santé transitent par le CHUM. C'est donc un élément clé. C'est très important, c'est très déterminant. C'est l'élément le plus important dans notre capacité de former des professionnels de la santé, et pas juste des médecins, là, toutes sortes de professionnels. Il y a une vingtaine de professions où nous prenons des étudiants de nutrition, de travail social, de kinésiologie, évidemment de sciences infirmières, de pharmacie. Il y a toute cette kyrielle-là, et c'est donc un élément majeur, le CHUM, pour nous. Je ne sais pas si ça répond à votre question, là.

**Mme Proulx :** Oui.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui, merci. Pouvez-vous nous dire... Vous l'avez dit tantôt, mais pouvez-vous nous répéter ça fait combien de temps que vous êtes là, M. Breton?

**M. Breton (Guy) :** Comme recteur?

**Mme Proulx :** Oui.

**M. Breton (Guy) :** Trois ans et 10 jours.

**Mme Proulx :** D'accord.

**Le Président (M. Bergman) :** C'est assez précis.

**Mme Proulx :** Et, depuis que vous êtes là, ce type de rapports que vous venez de décrire, est-ce que vous trouvez qu'ils sont efficaces?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**Mme Proulx :** Est-ce que ça va bien entre... dans vos rapports, là, avec...

**M. Breton (Guy) :** Avec quoi? Les hôpitaux? Les personnes?

**Mme Proulx :** Avec le CHUM. Moi, je vous parle du CHUM. Avec le CHUM.

**M. Breton (Guy) :** Écoutez, en ce qui concerne les étudiants, les stages, les résidents, je pense que les choses vont bien. Je vais vous donner à titre d'exemple les visites d'agrément des programmes de formation médicale. C'est quelque chose qui ne se passe pas sur le campus, ça se passe dans les hôpitaux. Eh bien, le CHUM, je vous l'ai dit, c'est 50 % grosso modo, là, des milieux de formation. Donc, la contribution du CHUM est bonne, parce que nos agréments sont bons, et ce n'est pas un enjeu à ce niveau-là, là, je ne vois pas de problème important.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Ce que vous venez de... Ce que vous nous avez dit tantôt, est-ce que ça veut dire, finalement, que tous les finissants en médecine de l'Université de Montréal passent par le CHUM, c'est au CHUM qu'ils font leurs stages?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Il peut y avoir quelques exceptions. Si on prend les résidents en pédiatrie, comme il n'y a pas de pédiatrie, il se peut qu'ils ne passent pas au CHUM. Mais je vous dirais que la plupart des étudiants, certainement les étudiants de médecine, avant qu'ils aient leur M.D. et après ça, la plupart sont exposés au CHUM.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Oui. Est-ce que vous avez entendu parler par les étudiants de cette situation de conflit qu'il y a actuellement entre l'université et le CHUM? Est-ce que vous diriez... Est-ce que vous évaluez que ça a un impact auprès des étudiants? Est-ce que vous en avez entendu parler?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Non, je vous ai dit que je ne parlais pas de oui-dire. Je n'en ai pas entendu parler de toute façon, donc je ne pourrais pas dire que ça a affecté.

De la même façon au niveau de la recherche, hein? Il y a le volet enseignement, mais il y a le volet recherche. Je pense qu'on a un centre de recherche qui performe bien et qui va loger ses nouveaux espaces et je pense que, de ce point de vue là, ça va bien.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Vous nous avez parlé tantôt de quatre fois, là, en particulier où vous avez eu à rencontrer le directeur général du CHUM, dont une fois... En fait, la première fois, il vous a parlé d'actions, et de noms, et d'activités hors Canada dont vous n'aviez pas... en tout cas, vous n'aviez pas vraiment de connaissance de ce dont il vous parlait.

Est-ce que vous pourriez nous donner un peu plus de détails? De quoi il était question? Est-ce qu'il vous invitait à participer à des activités, il vous informait qu'il allait y participer ou... Qu'est-ce que c'était au juste?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Comme je l'ai dit, il se présentait, et je pense que c'était tout à fait de bon aloi. Et sa présentation était composée de noms de gens avec qui il a travaillé hors Canada, d'actions qu'il avait eues, donc c'est pour ça que je vous dis : Je ne les connaissais pas, moi. Ce qui se passe en dehors du Canada, je le connais moins que ce qui se passe à Montréal.

**Mme Proulx :** O.K. Donc, ce que vous nous disiez, c'était pour vraiment nous mettre en perspective qu'en fait ses états de service ou les gens avec qui il avait travaillé vous étaient inconnus.

**M. Breton (Guy) :** C'est ça. Il arrivait ici, au Québec, là, donc...

**Mme Proulx :** O.K. Et ensuite vous avez eu une autre rencontre, en novembre 2011, où il vous a présenté la planification stratégique. Donc, c'est quoi, c'est deux ans après son embauche, deux ans après son arrivée à peu près? Et là vous avez mentionné que vous avez eu un choc culturel important.

J'aimerais ça que vous nous en parliez un peu plus. Vous avez parlé d'une planif stratégique... planification stratégique médicocentriste. Et qu'est-ce qui différait dans cette planification stratégique qu'il vous a présentée? Qu'est-ce qui différait de ce que vous attendiez?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

• (17 h 50) •

**M. Breton (Guy) :** Bien, si vous me permettez, je vais lire la lettre que nous avons composée ensemble, les doyens de santé et la direction, et qu'on a adressée au directeur général du CHUM, en novembre 2011, ainsi qu'à ses partenaires, dont le président du conseil d'administration de l'époque.

Alors, on disait : «Tel que convenu — parce qu'on avait convenu ça dans la réunion où moi, j'avais peu ou pas parlé, là — nous souhaitons vous faire les commentaires suivants pour la suite des choses.

«Le CHUM est un lieu majeur de notre réseau quant à la formation et à la recherche. Il importe que ses activités académiques incarnent bien nos valeurs que sont l'interdisciplinarité et la capacité de faire jouer à tous les professionnels de la santé, toutes disciplines confondues, un rôle en constante évolution et gravitant autour du patient et de ses proches. Il nous apparaît fondamental que votre planification stratégique affirme concrètement ces valeurs.

«Il demeure surprenant pour nous que la santé des populations ne soit pas un de vos grands axes.»

Santé des populations, c'est un domaine de recherche qui est une force du CHUM, puis, dans la planification, on n'en parlait pas. Donc, on a mentionné qu'on était surpris qu'il y ait eu cette omission.

«Nous nous interrogeons sur la portée de ce que vous envisagez comme mandat international — parce qu'on parlait beaucoup d'international — en particulier faute d'arrimage avec nos actions en matière d'internationalisation.

«Nous réitérons notre détermination, affirmée à maintes reprises, que le CHUM soit sur un site unique.»

Il y avait des évocations que ça pourrait peut-être ne pas être unique, le site, et ici on rappelait que ce n'est pas à des tiers de déterminer la place et le lieu de formation de nos étudiants ni le lieu de recherche que nous devons supporter. Ça, c'est une décision qui n'est pas hospitalière, c'est une décision qui est universitaire, où vont les étudiants.

«Finalement, comme mes collègues l'ont exprimé, nous souhaitons être étroitement impliqués dans la poursuite des travaux de planification, de réalisation et d'opération de notre centre hospitalier universitaire.

«En attendant la prochaine rencontre, nous demeurons disponibles pour vous aider dans la poursuite de vos travaux.»

Donc, je pense que ça résume, là...

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Et, cette lettre-là, vous lui avez adressée à quel moment?

**M. Breton (Guy) :** 28 novembre 2011.

**Mme Proulx :** Et, depuis ce temps-là, quelle est votre évaluation de la situation? Est-ce que vous diriez que les choses ont évolué, que c'est... vous en êtes au même point? Est-ce qu'il y a eu des améliorations? Comment vous évaluez la situation actuelle?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Je pense qu'il y a eu un recadrage pour tenir compte de ces éléments-là qui étaient vraiment déficients. À quel point ça colle de façon parfaite, je pense que c'est correct. À quel point on a de l'input et que l'on travaille très étroitement, je pense que c'est perfectible là-dessus.

Comme je l'ai mentionné tout à l'heure, il y a eu un changement qui fait que nos représentants sont moins nombreux au conseil d'administration qu'ils ne l'étaient avant. On ne pense pas, dans le cas d'un CHU — et puis c'est vrai pour le CHUM, mais c'est vrai pour tous les CHU — que c'est une bonne idée d'avoir moins de représentants de l'institution universitaire.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Donc, à cette rencontre-là, vous avez constaté certaines lacunes dans la planification stratégique. Est-ce qu'à votre connaissance ce plan-là, il avait été entériné? Est-ce que la démarche de planification stratégique avait été faite avec le conseil d'administration?

**M. Breton (Guy) :** ...

**Mme Proulx :** Vous ne savez pas. O.K. Donc, on ne vous a pas fait part de toute la démarche et on ne vous a pas mentionné, là, non plus...

**M. Breton (Guy) :** Je n'ai pas souvenir.

**Mme Proulx :** O.K. Et, vos deux représentants au sein du conseil d'administration, est-ce qu'ils vous ont apporté, fait part de certaines préoccupations? Est-ce que vos représentants vous ont parlé d'une situation problématique?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Oui.

**Mme Proulx :** Pouvez-vous m'en dire un peu plus?

**M. Breton (Guy) :** Bien, nos deux représentants sont la doyenne de la faculté de médecine dont je parlais et le vice-recteur aux affaires académiques, qui est celui qui est en charge de l'ensemble des programmes, donc les programmes de travailleurs sociaux, kinésio, physiothérapie, etc., et ces deux personnes nous ont informés qu'il y avait des tensions importantes actuellement et que cela n'était pas très facilitateur pour continuer le mandat de transformation de l'institution. Parce que je le répète, là, 50 % de nos stages, de nos étudiants et de notre recherche hospitalière... pas la recherche — la recherche, c'est moins, là, en termes de poids — ça se situe là, et on est dans une institution qui doit se transformer, qui doit se fusionner et qui doit migrer, donc ça suscite chez nous des inquiétudes.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Je sais que vous avez dit d'entrée de jeu que vous n'alliez pas porter de jugement sur la gestion du directeur général du CHUM, mais je me permettrais quand même une question plus générale : Est-ce que la situation depuis 2009 vous préoccupe?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Je ne dirais pas depuis 2009, parce que je n'ai pas eu... on n'a pas eu d'information ou de signaux. Et, par contre, dans la dernière année, les choses semblent être un peu plus tendues et difficiles. Et puis, même si je ne peux pas dire comme vous me demandiez, là, est-ce que les étudiants s'en plaignent, je ne peux pas dire ça, là, bien, à un moment donné, ça nous préoccupe, là. Si ça ne tourne pas rond dans une institution qui est aussi importante comme partenaire, c'est inquiétant.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Sainte-Rose.

**Mme Proulx :** Merci, M. le Président.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**Mme Gadoury-Hamelin :** Oui, bonjour. Bonjour, monsieur. Bonjour, madame.

Moi, j'avais une question technique, là : Le centre de recherche qui va ouvrir à l'automne, qui fait partie du CHUM, est-ce qu'il est de votre responsabilité à vous, en tant qu'université, ou il appartient au CHUM?

**M. Breton (Guy) :** C'est une bonne question. Il est au CHUM, il appartient au CHUM, c'est une juridiction de l'institution hospitalière, mais plusieurs des professeurs-chercheurs qui sont là sont nos employés — je mentionnais le directeur du centre de recherche. Les formations qui se donnent là, il y a des étudiants qui obtiennent une maîtrise ou un Ph. D., et ça relève de nous, mais c'est donné dans ces lieux-là. Les subventions de recherche qui sont demandées aux organisations subventionnaires passent par le vice-rectorat à la recherche de l'université, qui cautionne, supporte et aide le centre de recherche. Donc, c'est vraiment une collaboration où physiquement, administrativement c'est le CRCHUM, puis, en termes de soutien, de lobby auprès des organismes, de vigie, c'est l'université avec nos professeurs que nous payons pour qu'ils travaillent dans le centre de recherche.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**Mme Gadoury-Hamelin :** C'est là le prêt de service que vous expliquiez, les prêts, là, de...

**M. Breton (Guy) :** Dans le cas de... Le prêt de service, j'ai donné cela comme titre d'exemple parce qu'un professeur-chercheur en santé des populations, il fait son travail au CHUM, il n'est pas prêté au CHUM, son travail se situe physiquement au CHUM, par opposition au directeur du centre de recherche, qui est une fonction administrative. Cette fonction administrative, ce n'est pas une fonction qui est définie comme fonction d'un professeur, mais on fait ce prêt-là parce que notre contrat d'affiliation nous dit : On doit supporter le centre de recherche.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**M. Breton (Guy) :** De façon générale, tous nos professeurs qui sont là, là, puis il y en a, au CHUM, il y en a beaucoup, là, ils ne sont pas prêtés. Ils travaillent au CHUM.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**Mme Gadoury-Hamelin :** Donc, si je comprends bien, la relation entre vous deux doit être interreliée, là, ça doit être comme ça.

**M. Breton (Guy) :** C'est comme ça. Ça doit être comme ça, c'est ça. De là l'importance d'avoir des planifications qui convergent ou qui vont dans une direction un peu semblable puis de pouvoir utiliser l'effet levier, là. Si je reviens sur l'international, on ne peut pas partir en Inde d'un côté puis aller en Afrique de l'autre côté, je veux dire, il faut qu'on soit capables de bien se concerter.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Masson.

**Mme Gadoury-Hamelin :** Ça va pour moi.

**Le Président (M. Bergman) :** M. le député d'Argenteuil.

**M. Richer :** Merci, M. le Président. Alors, M. Breton, Mme Boisvert — je ne vais pas oublier deux fois de suite de saluer les invités. Merci d'être là.

M. Breton, d'entrée de jeu... Bien, à chacune de mes questions, j'ai toujours questionné sur la communication et je pense avoir encore de bonnes raisons de rester sur le sujet. Moi, dès le premier rapport qui a été déposé, dans mon analyse, je voyais... en tout cas je déduisais qu'il y avait un problème de communication quelque part. Dans les deux rapports suivants, j'ai aussi questionné sur la communication parce qu'on n'en parlait pas, donc ça m'inquiétait un petit peu.

Quand vous parlez de vos quatre rencontres avec le directeur général, à la deuxième rencontre vous dites que, dans sa présentation de planification stratégique, il vous a déposé quelque chose qui n'allait pas du tout dans les valeurs de l'université. Donc, c'est un peu difficile de voir aussi comment quelqu'un qui arrive en poste prend une direction sans aller dans les valeurs de l'institution qui supporte le projet. Et, dans la dernière rencontre, vous dites qu'à ce moment-là le D.G. vous parle d'une entente avec l'UQAM. Donc, il y a eu une étape de sautée. Et un peu plus loin vous constatez que le président du C.A. n'était pas au courant de cette entente-là. Donc, il y a véritablement... — et là ça m'inquiète — il y a véritablement un problème de communication quelque part.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

• (18 heures) •

**M. Breton (Guy) :** Bien, écoutez, en ce qui concerne la présentation sur la planification stratégique, ça servait justement à communiquer et à arrimer. S'il n'y avait pas eu cette rencontre et que le CHUM était allé de l'avant avec sa planification, il y aurait eu un problème. Comme ils nous ont vus, comme on a échangé, comme j'ai dit, comme on a recadré, je pense que les choses sont correctes.

En ce qui concerne... Il ne faut pas quand même pas, là, magnifier au-delà de la réalité, il n'y a pas juste le directeur général du CHUM qui parle au recteur de l'Université de Montréal, là. C'est pas mal plus complexe que ça, il y a pas mal plus de monde que ça, là. Il y a des directeurs de l'enseignement, il y a des directeurs de la recherche.

Je vous ai dit qu'au niveau des stages les choses fonctionnent bien. Donc, je pense que les machines vont assez bien au niveau académique et je ne voudrais pas que vous perceviez que j'ai une inquiétude importante sur l'issue du produit académique.

**Le Président (M. Bergman) :** M. le député d'Argenteuil.

**M. Richer :** O.K. Non, je ne percevais pas une inquiétude chez vous, mais je voulais parler de mon inquiétude à moi. Mais je suis d'accord avec vous que c'est dû justement à une communication que vous avez appris que les valeurs de l'université n'étaient pas respectées.

Mais ce qui m'inquiète, c'est le précédent, qu'il y ait eu cette démarche-là et qu'effectivement vous auriez pu ne pas en être informé. Je ne trouve pas normal qu'on ait pris une tangente aussi différente.

**M. Breton (Guy) :** Comme le dossier de l'UQAM, là, je veux dire, nos contrats d'affiliation sont clairs là-dedans, là, on n'établit pas une entente, un partenariat avec un autre partenaire sans en parler au partenaire principal. Je pense que c'est clair, ça, là. Ça, ça me surprend beaucoup, et ça, ça m'inquiète, par contre.

**Le Président (M. Bergman) :** Merci. D'autres questions, M. le député d'Argenteuil?

**M. Richer :** ...petite question.

**Le Président (M. Bergman) :** Il vous reste du temps.

**M. Richer :** Vous avez parlé tantôt qu'en 2011 vous aviez informé le gouvernement que vous aviez mis fin à vos pratiques. C'était concernant les pratiques de payer une prime ou un engagement.

Est-ce que c'était une décision interne de la maison ou si c'était en application de la loi n° 100?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Ça n'avait pas rapport à la loi n° 100. J'avais des cas où il n'y avait pas de lien d'emploi, pas de titre universitaire, pas de prestation et des paiements en blocs avec transfert d'argent. Je n'ai pas besoin d'une loi pour me dire que c'est quelque chose qui cloche, ça.

**Le Président (M. Bergman) :** M. le député d'Argenteuil.

**M. Richer :** Merci.

**Le Président (M. Bergman) :** Est-ce qu'il y a d'autres questions?

**Une voix :** ...

**Le Président (M. Bergman) :** Quatre minutes.

**Une voix :** ...

**Le Président (M. Bergman) :** Alors, pour le bloc pour l'opposition officielle, Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Merci, M. le Président. Alors, M. Breton, bonjour. J'aimerais que vous nous expliquiez un petit peu le mode de fonctionnement entre le CHUM et l'Université de Montréal, les communications que vous avez au niveau des différents niveaux. Comment arrimez-vous vos communications entre vous, votre rôle en tant que recteur, et l'équipe du CHUM?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Les échanges, je l'ai dit tout à l'heure, ça ne se fait pas nécessairement au niveau des deux chefs d'établissement, là, ça se fait au niveau des équipes.

Alors, je vais donner un exemple : la recherche. C'est important au CHUM, c'est une caractéristique, les directeurs de centre de recherche sont en lien constant avec le vice-rectorat à la recherche, d'une part. Il y a des liens, là, constants, plus qu'hebdomadaires. L'ensemble des vice-recteurs à la recherche de l'ensemble des établissements ont des lieux communs avec la Direction de la recherche à l'université.

On retrouve la même chose au niveau des directeurs de l'enseignement. Les directeurs de l'enseignement sont en communication entre eux et avec les gens du secteur académique pour s'assurer que les stages sont corrects,

qu'il n'y a pas de problème, s'il y a une épidémie de grippe pour nos étudiants. Il y a tout un ensemble de choses où il y a donc des équipes qui s'assurent que l'information circule correctement selon que c'est au niveau académique, au niveau enseignement ou au niveau recherche.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Et, dans échanges-là, outre... Je comprends que vous avez été informé, là, par les membres de votre conseil d'administration de certaines problématiques quand même assez récemment, là, dans l'année, mais est-ce que la façon de fonctionner, les échanges, la communication, ça roule relativement rondement ou est-ce qu'il y a des problèmes importants entre les deux?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Premièrement, ce ne sont pas les membres de mon conseil d'administration, ce sont des collaborateurs. C'est la doyenne de médecine et le vice-recteur académique. Donc, ce ne sont pas des membres de conseil, ce sont des collègues qui, eux, sont sur le conseil du CHUM qui nous ont informés de difficultés.

Je reviens à votre question. Est-ce que les échanges se font correctement? Je pense qu'ils se font dans les règles de l'art.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Et j'imagine que vous jouez un rôle de collaborateur de premier plan aussi avec le CHUM dans l'évolution du nouveau projet?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Il faudrait que vous me disiez où, là, puis à quelle date.

**Mme Vallée :** Bien, dans l'évolution du projet de centre de recherche, j'imagine que vous êtes appelé aussi à collaborer, les deux entités sont appelées à collaborer d'une façon relativement étroite.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Alors, actuellement, là... On va parler actuellement. Je ne parlerai pas au passé, où j'ai joué un rôle très important dans la planification du CHUM. Donc, si vous me posiez la question il y a cinq ans, je ne vous répondrais pas la même chose que je vous réponds aujourd'hui. Mais, si je réponds pour aujourd'hui, là...

**Mme Vallée :** ...dans le siège que vous occupez actuellement.

**M. Breton (Guy) :** Dans le siège que j'occupe actuellement, nous avons très peu d'influence sur l'évolution du dossier du CHUM. Comme je vous ai dit, c'est des entités juridiques distinctes, c'est des entités qui ont leur autonomie l'une par rapport à l'autre et qui sont liées par un contrat d'affiliation. Un contrat d'affiliation ne dit pas comment va être construit et quelle sera la structure du centre de recherche, disons.

Par contre, par l'intermédiaire de nos chercheurs — qui sont nos professeurs — de nos directeurs de département, de nos doyens, de notre vice-rectrice à la recherche, il y a des échanges.

Est-ce que c'est étroit à mon niveau? Non, puis c'est normal que ce soit comme ça. Ça ne se fait pas à mon niveau, là, ça se fait au niveau des équipes, qui, elles, ont à travailler ensemble.

De façon très précise, est-ce que la direction de l'université ou est-ce que l'université peut diriger ou influencer de façon directe l'évolution de la construction — si c'est le sens de votre question — la construction du nouveau CHUM? La réponse, c'est non.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** En fait, le sens de ma question n'était pas tant l'influence mais que les relations que vous avez... les deux entités ont quand même des relations étroites. Je ne dis pas nécessairement vous, personnellement, mais les entités ont à travailler en étroite collaboration.

**M. Breton (Guy) :** Tout à fait, comme avec les autres établissements.

**Mme Vallée :** Vous avez mentionné... Vous avez fait état de quatre rencontres que vous avez eues avec le directeur général et puis qu'il y avait eu, bon, certaines communications par la suite.

Dans les problématiques que vous avez décelées, lorsque vous avez, à chaque fois, décelé des problématiques, est-ce que vous avez soulevé ces problématiques-là directement au président du conseil d'administration pour dire : Écoutez, j'ai rencontré votre D.G., puis, bon, il me semble y avoir peut-être des petits trucs à arrimer? Est-ce que ça s'est fait après chaque rencontre?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Dans le cas de... Dans la première rencontre, c'était une rencontre de présentation, donc ça ne s'appliquait pas. Dans le cas de la rencontre de planification stratégique, le président du conseil d'administration a eu copie de la lettre. Dans le cas de la présentation au conseil d'administration à l'université, ça ne s'appliquait pas. Dans le cas de la rencontre qui a eu lieu fin décembre, j'ai parlé au président du conseil par la suite sur le dossier UQAM qui est arrivé quelques jours plus tard.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Gatineau.

**Mme Vallée :** Et j'ai compris, sur le dossier UQAM, que vous avez eu quand même une collaboration du président du conseil d'administration.

**M. Breton (Guy) :** Écoutez, je n'ai pas dit ça, là. Je n'ai pas dit ça parce que, quand j'en ai parlé à M. le président du conseil d'administration, il m'a dit qu'il n'était pas au courant de ce dossier-là.

**Mme Vallée :** Quand je vous dis «collaboration», vous n'avez pas fait face à un mur...

**M. Breton (Guy) :** Non, non, il...

**Mme Vallée :** ...bon, vous avez eu des échanges courtois, là.

**M. Breton (Guy) :** On est toujours dans le domaine de la courtoisie.

**Mme Vallée :** Parfait.

**M. Breton (Guy) :** Je ne crois pas, là, qu'il y ait autre chose que de la courtoisie.

**Mme Vallée :** Et les signaux, les petites lumières qui se sont allumées ou les... que vos deux collaborateurs, Dre Boisjoly et M. Lalande, ont... dont on vous a fait part, ça, c'est suite au dépôt de la lettre qui a été envoyée, j'imagine, au conseil d'administration par M. Perotte.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Je vous ai dit que je suis encore membre du conseil des médecins et dentistes. Donc, quand je vous dis...

**Mme Vallée :** Donc, vous avez reçu tout ça.

**M. Breton (Guy) :** Je reçois tout ça, là. J'ai dit que je ne faisais pas de commentaire sur ce que je vois passer, sur les campagnes de publicité pour, contre, tout ça, là. Donc, je n'avais même pas besoin des petites lumières des deux personnes.

C'est bien que vous connaissiez par coeur le nom de mes deux collaborateurs, Dre Boisjoly et M. Lalande.

**Mme Vallée :** On a fait nos devoirs, M. Breton.

• (18 h 10) •

**M. Breton (Guy) :** C'est très bien. Je vous en félicite, hein, c'est très, très bien. Je n'avais pas besoin parce que j'avais vu passer cette lettre-là.

**Mme Vallée :** D'accord. Mais les membres, dans le fond, tout simplement vos membres qui sont représentants de l'Université de Montréal au sein du conseil d'administration vont intervenir ou vont vous rapporter, le cas échéant, les éléments qui doivent être portés à l'attention de l'université lors des rencontres du conseil d'administration.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** S'il y a un problème ou s'il y a quelque chose où mes collaborateurs pensent qu'il faudrait avoir une action particulière. La plupart du temps, il n'y a rien de particulier, mais, depuis quelques mois, il y a des choses qui sont plus particulières.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée.

**Mme Vallée :** Ce qui est plus particulier, est-ce que c'est la nature de la relation entre... des relations personnelles ou est-ce que c'est vraiment une question de gestion?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Qu'est-ce que vous voulez dire, «personnelles»?

**Mme Vallée :** Bien, on pourrait... À écouter un petit peu ce qui se passe depuis le début de l'après-midi, on pourrait penser : Bien, la situation qui est problématique ou qui nous apporte à nous questionner est une relation peut-être plutôt de relation personnelle entre deux individus et qui... et, cette relation personnelle là, le courant ne passe pas entre deux individus, et ça amène un certain nombre d'échanges. Ça peut être ça ou est-ce que c'est vraiment une question de gestion qui est la problématique?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Là, je pense que vous me demandez de porter un jugement que je ne peux pas porter, parce que je ne suis pas là, moi, là, là. Moi, ce que j'entends, c'est des inquiétudes par rapport à des embauches, par rapport à une dynamique entre le CMDP et la direction générale. Moi, je mets ça plus du côté gestion, mais je suis mal placé pour porter ces jugements-là, n'étant pas partie prenante, là. Je suis à distance, là, je le répète. Je veux dire, j'ai des représentants, mais je ne suis pas là, là.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Merci, M. le Président. Merci, M. Breton. Merci, Mme Boisvert. J'aimerais comprendre. Vous avez dit que les choses allaient assez bien jusqu'à, disons, l'année dernière. Est-ce que j'ai mal compris?

**M. Breton (Guy) :** Non.

**Mme de Santis :** O.K. Quand l'année dernière? Et qu'est-ce qui a fait que les choses soient moins bien depuis l'année dernière? Pouvez-vous me donner des... m'expliquer pourquoi vous faites cette déclaration? De quoi on parle?

**M. Breton (Guy) :** Votre collègue a évoqué, je pense, un élément butoir qui est la lettre qui a circulé, là, qui était un élément, la lettre du conseil des médecins et dentistes, là, qui illustrait qu'il y avait un problème. Moi, je ne suis pas capable de vous donner une date, là, je ne sais pas quelle est... Ça remonte à l'automne dernier, là.

**Mme de Santis :** Ça, c'est décembre. Vous parlez «depuis un an». Depuis un an, on est maintenant en juin, alors moi, je retourne à juin dernier. Qu'est-ce qui s'est passé depuis juin qui, pour vous, établit que les choses ne sont pas aussi bien aujourd'hui que c'était auparavant, à part une lettre qui... à part cette lettre?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** C'est pour ça que je vous ai dit que je ne ferais pas de commentaire sur la gestion comme telle. Je ne suis pas placé pour ça.

**Mme de Santis :** Moi, je ne vous demande pas pour un commentaire sur la gestion, je vous demande sur quoi vous vous fiez quand vous dites que les choses ne vont pas aussi bien depuis un an. Ça, déjà, c'est un commentaire, et il faut des éléments pour pouvoir dire que les choses ne vont pas aussi bien depuis un an.

Alors, je ne vous demande pas de me donner votre opinion sur la gestion. Je veux simplement savoir sur quoi vous vous basez pour dire que les choses ne vont pas aussi bien qu'auparavant.

**M. Breton (Guy) :** L'élément objectif, c'est la lettre en question.

**Mme de Santis :** C'est la lettre en question. Alors, c'est depuis la fin décembre, le 30 décembre, parce que la lettre a été diffusée le 30 décembre. On parle depuis les derniers six mois.

Et, à part cette lettre, est-ce qu'il y a d'autres éléments qui pourraient être une raison pour vous de dire que les choses ne vont pas aussi bien qu'auparavant?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Bien, on a mentionné que nos deux collaborateurs trouvent qu'il y a des choses qui se passent actuellement qui les inquiètent.

**Mme de Santis :** Est-ce que vous pouvez nous dire c'est quoi qui les inquiète? Parce que, quand vous dites ça, ça me laisse perplexe. Je comprends qu'il y a un jugement là qui est fait par les collaborateurs. Moi, j'aimerais savoir c'est quoi qui les perplexe.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Bien, je vais vous donner un exemple que j'ai vu passer, là, ça va vous sembler trivial, mais je pense que c'est illustratif : le changement de logo du CHUM. Il existait au CHUM un logo depuis 1998, 1999, et là on m'a informé qu'il y avait eu un changement sans consultation et puis qu'il y a eu du tirailage autour de ça. Je veux dire, ça peut sembler trivial, mais je pense que c'est indicateur qu'il y a un problème — et ça revient à la question de monsieur tout à l'heure — qu'il y a un problème d'arrimage et de communication, là.

Alors, il y a eu quelques éléments de cette nature-là qui font que ça ne tourne pas rond. Puis, comme je vous dis, je n'y suis pas, mais je suis obligé de vous dire : Écoutez, je pense que ça tourne moins rond que ça a déjà tourné.

**Mme de Santis :** O.K. Maintenant, j'ai une question sur la présentation du plan stratégique. Dans le passé, je présume que le CHUM a autrefois aussi présenté son plan stratégique à l'Université de Montréal. Est-ce que j'ai raison ou j'ai tort?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Je ne suis pas certain que ça a été fait dans cette formule-là. Je suis certain qu'il n'y a pas eu de présentation devant l'ensemble des doyens en santé.

**Mme de Santis :** Est-ce que ce n'est pas normal qu'après une première présentation d'une stratégie à un groupe de personnes qui sont vraiment prises avec tout ce qui se passe dans le domaine de la santé, etc., il y ait des commentaires qui vont faire qu'il faut revenir au travail et améliorer un plan de stratégie? Parce que, dans mon expérience, c'est ça. Ce n'est pas vrai?

**M. Breton (Guy) :** Tout à fait. Et c'est pour ça que j'ai parlé d'un recadrage sur la réalité que nous avons, heureusement, suite à ces échanges-là. C'est à ça que ça sert, ces échanges-là. Alors, oui, madame.

**Mme de Santis :** Alors, ça sert à ça et ça a bien servi.

**M. Breton (Guy) :** C'est ce que je crois.

**Mme de Santis :** O.K., c'est bien.

**M. Breton (Guy) :** Heureusement.

**Mme de Santis :** Oui. On veut que le CHUM soit fort et que l'Université de Montréal soit forte.

**M. Breton (Guy) :** Tout à fait, tout à fait. Pour y avoir travaillé 32 ans, je ne souhaite rien d'autre.

**Mme de Santis :** Je ne sais pas à quel point il y a eu la discussion du hors Canada, les personnalités hors Canada, mais est-ce que ce n'est pas bon, d'une fois à l'autre, regarder qu'est-ce qui se passe au-delà de chez nous comme meilleures pratiques, etc.? Alors, ce n'est pas une mauvaise chose nécessairement, savoir et découvrir qu'est-ce qu'il y a ailleurs en Asie, en Europe, en Amérique du Sud, ailleurs même en Afrique. Vous n'êtes pas d'accord avec ça?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Je n'ai pas dit que je n'étais pas d'accord.

**Mme de Santis :** O.K. Et alors j'aimerais comprendre votre réaction à votre première séance avec le D.G., parce que ça semblait être... il y a quelque chose là qui n'est pas allé très bien. C'est l'impression que j'ai en vous écoutant. Peut-être j'ai absolument tort, mais c'est ma réaction à ce que j'ai entendu.

**M. Breton (Guy) :** Ce que j'ai dit, c'est qu'il m'avait, dans sa présentation de sa carrière, présenté un ensemble de noms, d'actions et de personnes que je ne connais pas. C'est tout. Ça ne remet ni en question la pertinence de regarder ailleurs ni la pertinence de l'expérience du directeur général. C'est un fait que je vous donne.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**Mme de Santis :** Après que... Est-ce que ce n'est pas vrai qu'il n'y a que deux représentants universitaires dans les conseils d'administration des institutions hospitalières? Maintenant, ça, c'est la loi. Ce n'est pas quelque chose que la direction de l'hôpital peut déterminer... ou le conseil d'administration. Ça, c'est la loi partout.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Sous nuance que le conseil d'administration, s'il se soucie d'un arrimage plus étroit avec son université, pourrait très bien coopter des membres du conseil. Il n'y a rien qui l'empêche de faire ça.

**Mme de Santis** : Est-ce que c'est dans l'habitude des hôpitaux de faire ça?

**M. Breton (Guy)** : Je ne sais pas.

**Mme de Santis** : O.K.

**M. Breton (Guy)** : Mais il n'y a rien qui l'empêche.

• (18 h 20) •

**Mme de Santis** : Rien ne l'empêche, mais il n'y a rien d'anormal à n'avoir que les deux qui sont là.

**M. Breton (Guy)** : Si on s'en tient au pied de la loi, que le précédent gouvernement a amendée, tout à fait. Je vous répète qu'avant ce n'était pas comme ça. Avant, il y en avait plus.

**Mme de Santis** : Est-ce que, quand les deux représentants qui siègent sur le conseil d'administration du CHUM vous ont fait part de leurs inquiétudes, vous avez fait quelque chose? Vous avez réagi à ce qu'ils ont dit en faisant quelque chose, en prenant une action?

**Le Président (M. Bergman)** : M. Breton.

**M. Breton (Guy)** : Non. Je n'ai pas de contrôle sur le conseil d'administration du CHUM. J'ai écouté. Écoutez, je répète qu'on est à distance, là. Et, tant qu'on ne sort pas de notre contrat d'affiliation, je n'ai pas de moyen, moi, là. C'est la réalité.

**Le Président (M. Bergman)** : Mme la députée de Bourassa-Sauvé.

**M. Breton (Guy)** : Mais cela ne m'empêche pas de pouvoir m'inquiéter si je vois que ça tourne moins rond. Mais m'inquiéter ne me permet pas d'avoir une action précise, parce que je n'ai pas d'outil pour avoir une action précise. C'est comme ça que les choses sont faites.

**Mme de Santis** : Alors, vous parlez encore du fait que vous vous êtes inquiété. O.K. Et je présume que, si je fais référence au mémoire qui a été présenté par le conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, vos inquiétudes sont celles que je retrouve là-dedans, dans le mémoire.

**M. Breton (Guy)** : Écoutez, est-ce que c'est un document que j'aurais dû avoir vu?

**Mme de Santis** : Je ne crois pas que vous l'avez vu, parce qu'ils l'ont déposé aujourd'hui...

**M. Breton (Guy)** : J'étais sur l'autoroute 20.

**Mme de Santis** : ...mais c'est des inquiétudes que probablement... Je n'ai pas vu la lettre qui a été envoyée le 30 décembre. Donc, je présume qu'en partie on retrouve ici les mêmes éléments qui étaient dans la lettre du 30 décembre. O.K.?

Est-ce que vous vous basez uniquement sur la lettre... Je lis quelque chose ici dans le mémoire : «De plus, le [conseil] a manifesté son désaccord à plusieurs reprises face à la culture de nomination sans affichage et sans concours qui s'est installée au CHUM.» Alors, ça, c'est une déclaration qui est faite là-dedans.

Peut-être que ça vous inquiète, mais est-ce que vous avez posé la question sur quoi ils se basent pour dire... pour faire cette affirmation? Est-ce que vous êtes d'accord avec cette affirmation? Ça semble être un élément d'inquiétude.

**Le Président (M. Bergman)** : M. Breton.

**M. Breton (Guy)** : Je n'ai pas d'élément d'inquiétude précis, particulier. Ce que je vous dis, c'est qu'on m'informe que les choses ne tournent pas rond.

**Le Président (M. Bergman)** : Mme la députée de Bourassa-Sauvé, il vous reste deux minutes.

**Mme de Santis** : Alors, je vais dire que je... Est-ce que tu as une question?

**Une voix** : ...

**Mme de Santis** : Alors, merci, M. Breton.

**Le Président (M. Bergman)** : Alors, pour la deuxième opposition, un bloc de six minutes, Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault** : Est-ce que je peux récupérer le temps des autres?

**Des voix :** Ha, ha, ha!

**Mme Daneault :** Merci, M. le Président. Merci, M. Breton, d'être présent. Je vous ai entendu en début d'entrevue, vous avez dit qu'il y avait des montants qui étaient versés à des employés, en fait à des gens qui n'ont pas de lien d'emploi avec l'université, entre autres le directeur général du CHUM.

Quels montants au juste étaient représentés dans cette enveloppe-là, ce que vous avez cessé? Vous m'avez dit que vous avez cessé ça.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Bien, les journaux en ont fait mention, là. 80 000 \$ par année.

**Mme Daneault :** O.K., annuellement. Alors, est-ce que, suite à ça, il y a eu d'autres poursuites?

**M. Breton (Guy) :** Poursuites?

**Mme Daneault :** Contre le fait que vous arrêtiez les paiements.

**M. Breton (Guy) :** Ah non. Nous avons reçu une action il y a... Non, il n'y en a pas eu d'autre.

**Mme Daneault :** Mais, le 80 000 \$, moi, je ne parle pas de l'individu, de... Est-ce qu'il y a d'autres individus? Et ça représentait quel montant dans votre enveloppe budgétaire?

**M. Breton (Guy) :** Est-ce qu'on parle du CHUM ou globalement?

**Mme Daneault :** Total.

**M. Breton (Guy) :** Globalement?

**Mme Daneault :** Oui, de l'université.

**M. Breton (Guy) :** Bien, écoutez, le budget...

**Mme Daneault :** Vous avez arrêté cette pratique-là, c'est ce que j'ai compris.

**M. Breton (Guy) :** Ah, bien c'est lilliputien, là. Le budget de l'université, c'est 1 milliard.

**Mme Daneault :** O.K. Mais le montant qui était représenté par ces ententes-là où il n'y avait pas de lien d'emploi?

**M. Breton (Guy) :** Spécifiquement pour le CHUM ou au global, dans l'ensemble?

**Mme Daneault :** Au global.

**M. Breton (Guy) :** Au global, il y avait 200 000 \$.

**Mme Daneault :** O.K. J'aimerais vous entendre au sujet de la rémunération de vos professeurs universitaires. Je sais qu'il n'y a pas... Quand on a eu l'annonce du CHUM, entre autres, à ce moment-là, le ministre de la Santé, qui était Philippe Couillard, avait dit : Il n'y aura pas de CHUM s'il n'y a pas de plan de pratique.

Est-ce qu'il y a eu une évolution ou on a cédé au lobbying des médecins? Est-ce qu'on a réussi à rapatrier plus également les sommes que l'université verse à ses professeurs?

En fait, en premier, j'aimerais savoir quels montants vous versez aux professeurs universitaires du CHUM. Et quelle portion de ces montants-là sont attribuables à l'enseignement?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** La majorité est attribuable à l'enseignement, et les montants sont de l'ordre de 15 millions.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault :** Sur le 15 millions que vous versez, donc, ça va à l'ensemble des professeurs universitaires. Non?

**M. Breton (Guy) :** Non, parce que, les professeurs universitaires, nous avons 2 500... Dans le réseau... Prenons le CHUM. Le CHUM, il y a 800 professionnels, à peu près, 800 médecins, dentistes, pharmaciens. La majorité sont

ce qu'on appelle des «de clinique», les «de clinique» étant des médecins qui n'ont pas un salaire stable et une carrière académique reconnue, comme tel, même s'ils peuvent faire autant, voire plus d'enseignement que certains qui sont, exemple, en recherche. Donc, du 15 millions, je vous dirais, là, qu'il doit y avoir une dizaine de millions qui sont sur des plein temps géographiques, des médecins qui ont un statut universitaire et un salaire universitaire, et 5 millions sont à vacation, pour la prise en charge d'étudiants ou des choses comme ça.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx, vous avez un autre deux minutes...

**Mme Daneault :** Merci.

**Le Président (M. Bergman) :** ...mais vous avez 3 min 40 s du gouvernement, grâce au gouvernement.

**Mme Daneault :** Ah bon! C'est bon.

Il y a combien de plein temps géographiques, là, qui bénéficient du 10 millions actuellement au CHUM?

**M. Breton (Guy) :** 80. 80 à 100.

**Mme Daneault :** 80 sur combien de professeurs?

**M. Breton (Guy) :** 600, 700.

**Mme Daneault :** 600, 700, donc ce qui veut dire qu'il y a 500 professeurs qui font autant d'enseignement mais qui ne sont pas rémunérés.

**M. Breton (Guy) :** Ou peu.

**Mme Daneault :** Est-ce que c'est une pratique qu'on voit ailleurs dans les universités canadiennes ou c'est unique au CHUM... à l'Université de Montréal?

**M. Breton (Guy) :** Il n'y a que l'Université Laval qui est équipée comme ça et nous. Partout ailleurs, il existe des plans de pratique ou ce qu'on appelle des «alternate funding», qui impliquent de l'argent universitaire, de l'argent clinique.

**Mme Daneault :** Est-ce que les professeurs qui sont... Les PTG, là, qui reçoivent le 10 millions, les 80, est-ce qu'ils sont tenus à un minimum ou à un... à un minimum d'enseignement par semaine?

**M. Breton (Guy) :** Non, chaque cas est un cas d'espèce. Si c'est un chercheur qui fait beaucoup de recherche, on s'attend à ce que son enseignement soit du monitoring de ses étudiants à la maîtrise ou au doctorat. Mais il n'y a pas une règle absolue, là, tant de cours, comme... contrairement à ce qu'on peut retrouver chez ce qu'on appelle les plein temps universitaires. Peut-être que tu pourrais...

**Mme Boisvert (Anne-Marie) :** Mais même là il n'y en a pas. Je peux permettre quatre volets à la tâche professorale, et c'est modulé dépendamment de la carrière de l'individu.

**M. Breton (Guy) :** Recherche, enseignement, rayonnement, contribution au fonctionnement de l'organisation.

**Mme Boisvert (Anne-Marie) :** Avoir un labo de recherche avec 12 doctorants, c'est de l'enseignement au même titre que donner une heure de cours dans un amphî, là. C'est difficile de...

**Mme Daneault :** J'aimerais vous entendre nous faire part un petit peu de la différence entre un plan de pratique qui... Parce que ce qu'on comprend, c'est qu'à certains endroits on va retrouver un plan de pratique qui va définir, qui va mieux définir, finalement, les honoraires des professeurs versus ce qui se passe à l'Université de Montréal.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Primo, je pense qu'on est assez loin de la gestion du CHUM, là, mais ça va me faire plaisir de tenter de répondre à votre question. Vous voulez que je vous explique la différence entre ceux qui sont à l'université versus ceux qui sont à l'hôpital?

**Mme Daneault :** Vous aviez déjà mentionné, là, que vous voudriez qu'on vous aide à ce que le ministère de la Santé et de l'Éducation se parlent et puissent éviter certaines facturations et certains honoraires versés de l'université, sans contrôle au niveau de l'enseignement.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

• (18 h 30) •

**M. Breton (Guy) :** Je pense qu'actuellement, les ministères, l'État est fait de façon telle que ce sont des silos et qu'il n'y a pas de communication, à savoir l'individu X peut recevoir des paiements du ministère de l'Éducation via l'université, de l'hôpital via une tâche administrative, de la Régie de l'assurance maladie via des tâches cliniques, et je pense qu'il serait opportun de réviser ça, parce que, là, les trois payeurs ne savent pas ce que les deux autres font, et je pense que ça crée des circonstances qui sont, disons, sous-optimales.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx, il vous reste deux minutes.

**Mme Daneault :** Merci. Quand vous parlez de sous-optimal, j'aimerais que vous élaboriez un petit peu.

**M. Breton (Guy) :** Bien, écoutez, il y a peut-être des gens qui se font des panachés là qui, je pense, sont difficilement défendables. Moi, ma fonction, là — puis on a vécu une année 2012 assez difficile — c'est de faire que tous les sous qui sont disponibles en enseignement supérieur et en recherche soient disponibles pour l'enseignement supérieur. J'aimerais bien que l'argent serve à ça.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme Boisvert.

**Mme Boisvert (Anne-Marie) :** Bien, je voudrais peut-être juste rajouter qu'on vit dans un monde où le plan de pratique insère, si vous voulez, la fonction professorale dans la fonction du médecin et nous dégage d'une... — c'est la vice-rectrice aux ressources humaines et non le médecin qui parle — nous dégage d'un paradigme de paiement à l'acte, alors que le paiement universitaire n'est pas concurrentiel du tout, du tout. Enseigner, là, à l'université, ce n'est pas payant.

**Le Président (M. Bergman) :** Mme la députée de Groulx, il vous reste une minute.

**Mme Daneault :** Est-ce que ça se peut qu'il y ait des gens qui reçoivent des montants de l'université sans donner d'enseignement, un petit peu le parallèle avec ce que la direction générale recevait? Est-ce que ça existe?

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton.

**M. Breton (Guy) :** Si les gens font de la recherche à temps complet, c'est légitime. Si les gens ne font ni recherche, ni enseignement, ni encadrement d'étudiants, c'est des choses qui ne devraient pas exister.

Et, quand je vous disais qu'on fait le ménage, on fait le ménage actuellement pour régulariser toutes ces situations-là. Je ne crois pas qu'il y en ait beaucoup, mais, je vous répète, je pense que le gouvernement devrait faire communiquer ses bases de données. L'arrivée d'un plan de pratique simplifierait ça parce que ça ferait une cagnotte commune avec toutes les entrées au même endroit. Actuellement, c'est des cagnottes séparées. Je ne pense pas que ça soit avantageux et que ça serve bien la cause de nos milieux académiques de santé.

**Le Président (M. Bergman) :** Malheureusement, le temps s'est écoulé. M. Breton, Mme Boisvert, merci pour être ici avec nous... M. Breton?

**M. Breton (Guy) :** J'aurais une suggestion à faire. Moi, j'ai cette manie quand je rencontre des gens, j'aime ça suggérer quelque chose.

Je pense que, comme gouvernement, une chose que vous pourriez faire qui serait, à mon sens, très, très valable, c'est d'exiger par règlement que tous les dirigeants de tous les établissements publics ou parapublics... que leurs contrats d'embauche soient mis sur le site Web. Moi, il y a trois ans et 10 jours j'ai fait cela; je n'ai plus jamais eu un journaliste qui a couru après moi. Mon contrat, il est sur le site Web. Je pense qu'on devrait faire ça pour tous les dirigeants de tous les organismes, universités, hôpitaux et autres. Ce n'est pas compliqué et ça ne coûte pas cher.

**Le Président (M. Bergman) :** M. Breton, Mme Boisvert, merci d'être avec nous. Merci pour votre présentation.

Collègues, je lève maintenant la séance, et la commission ajourne ses travaux au mardi le 11 juin, à 10 heures. Merci, collègues.

*(Fin de la séance à 18 h 34)*