



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
de l'administration publique**

**Le mercredi 19 février 2014 — Vol. 43 N° 20**

Audition portant sur la gestion administrative et la gouvernance  
du Centre hospitalier de l'Université de Montréal

**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 l'administration publique**

**Le mercredi 19 février 2014 — Vol. 43 N° 20**

**Table des matières**

Exposé de la directrice principale du bureau du Vérificateur général, Mme Marie-Claude Ouimet	1
Exposé du directeur général par intérim du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM), M. Michel Fontaine	2
Discussion générale	4
Remarques finales	33

**Autres intervenants**

M. Yvon Marcoux, président

M. Serge Cardin  
M. Robert Dutil  
M. André Drolet  
Mme Hélène Daneault  
M. Daniel Goyer  
M. Pierre Arcand

- \* Mme Carole Bédard, bureau du Vérificateur général
- \* M. Yvan Gendron, CHUM
- \* M. Michel Baron, idem
- \* Mme Irène Marcheterre, idem
- \* M. Pierre-Albert Coubat, idem
- \* M. Jocelyn Boucher, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le mercredi 19 février 2014 — Vol. 43 N° 20

**Audition portant sur la gestion administrative et la gouvernance  
du Centre hospitalier de l'Université de Montréal**

*(Quinze heures huit minutes)*

**Le Président (M. Marcoux) :** À l'ordre, s'il vous plaît! M. le secrétaire, comme nous avons quorum — ça va, pour l'enregistrement des débats? — je déclare donc la séance de la Commission de l'administration publique ouverte, et j'invite toute personne à bien vérifier si un instrument électronique est bien fermé ou est sous mode silencieux.

Donc, l'objet de la séance, cet après-midi, c'est de procéder à l'audition qui porte sur la gestion administrative et la gouvernance du Centre hospitalier de l'Université de Montréal suite au rapport du Vérificateur général sur l'optimisation des ressources, qui a été déposé fin novembre dernier. C'est ça, Mme Bédard?

**Mme Bédard (Carole) :** Tout à fait.

**Le Président (M. Marcoux) :** Bon. Donc, M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou encore des membres temporaires?

**Le Secrétaire :** Oui, M. le Président. M. Reid (Orford) est remplacé par M. Arcand (Mont-Royal) et M. Caire (La Peltrie) est remplacé par Mme Daneault (Groulx). Aucun membre temporaire.  
• (15 h 10) •

**Le Président (M. Marcoux) :** Merci. Avant de présenter le déroulement des travaux, je voudrais simplement rappeler le rôle de la Commission de l'administration publique. La Commission de l'administration publique est, pour les parlementaires, un moyen d'assurer le contrôle sur l'Administration gouvernementale. Donc, la commission se préoccupe non pas du contenu des politiques — d'ailleurs, vous savez, les ministres ne se présentent pas devant la Commission de l'administration publique, contrairement aux autres commissions sectorielles — mais la Commission de l'administration publique se préoccupe de l'impact des politiques sur la gestion administrative et évidemment veut vérifier la rigueur et l'efficacité de la gestion des fonds publics. D'ailleurs, cette commission, il est toujours important de le rappeler, fonctionne de façon non partisane, et ses recommandations sont toujours unanimes.

Donc, l'objectif, comme députés, au nom des citoyens que nous représentons, est de nous assurer que la gestion des fonds publics, qui proviennent des taxes de nos commettants... soient gérés avec efficacité, rigueur, efficience et atteignent les objectifs pour lesquels, là, ils sont destinés. Alors, je voulais simplement faire cette introduction, comme c'est la première séance que nous tenons dans le cadre de la nouvelle session parlementaire.

Alors, comme c'est prévu à l'ordre du jour, après les remarques d'ouverture de nos invités, il y aura un échange avec les membres de la commission d'une durée d'environ 2 h 35 min. Et je vous indiquerai tout à l'heure comment nous partageons le temps de parole entre les membres de la commission et les groupes parlementaires.

Alors, dans un premier temps, je donne la parole à Mme Marie-Claude Ouimet, qui est directrice principale au bureau du Vérificateur général, parce que M. le Vérificateur général, M. Samson, aujourd'hui, est occupé à certaines autres activités, semble-t-il. Donc, nous sommes heureux, Mme Ouimet, de vous accueillir. Ce n'est pas la première fois, nous savons que vous connaissez très, très bien les dossiers. Alors, je vous donne la parole pour les observations du Vérificateur général, en vous demandant également de présenter les personnes qui vous accompagnent, que nous connaissons, nous, mais pour le bénéfice de nos invités.

**Exposé de la directrice principale du bureau du  
Vérificateur général, Mme Marie-Claude Ouimet**

**Mme Ouimet (Marie-Claude) :** Merci, M. le Président. Bien, laissez-moi d'abord présenter Carole Bédard. Carole est directrice de vérification et responsable du secteur de la santé chez nous. Ensuite, Jacques Robert, qui est chargé de projet depuis... de longue date, spécialisé en santé aussi, il connaît très bien le secteur. Et Claudia Gheorghe. Claudia, elle, elle vient de l'équipe d'attestation financière de Montréal, qui avait commencé le mandat. Elle est aussi chargée de projet. Donc, on a bénéficié de leur expertise pour la vérification, puis je les remercie beaucoup, parce qu'ils ont investi beaucoup de temps. Je sais que les gens, aussi, du CHUM ont investi beaucoup de temps dans cette vérification-là.

Donc, M. le Président, Mmes et MM. les membres de cette commission, M. le directeur général par intérim du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, mesdames et messieurs du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, M. Samson, le Vérificateur général par intérim, aurait bien aimé être présent ici cet après-midi, c'est un dossier, quand même, qui lui tient à coeur, mais, compte tenu du dépôt de son rapport ce matin, il n'a pu se libérer.

C'est avec intérêt que nous participons à cette séance de la Commission de l'administration publique portant sur la gestion administrative et la gouvernance du CHUM. Notre vérification visait à nous assurer que le CHUM respecte les lois et la réglementation et applique les saines pratiques de gestion à l'égard de la nomination, de la rémunération du personnel d'encadrement, des frais engagés par certains dirigeants, de l'attribution des contrats de services professionnels et de la Loi mettant en oeuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette.

Nous avons également pris en compte la recommandation formulée par la Commission de la santé et des services sociaux en juin 2013, qui nous recommandait de porter une attention particulière, dans notre vérification effectuée auprès du CHUM, aux enjeux suivants : les contrats accordés sans appel d'offres ainsi que le possible fractionnement de certains contrats, la dotation des postes de cadre sans demande d'autorisation auprès du ministère, la rémunération du directeur général depuis son entrée en fonction, dont une portion aurait pu provenir de la Fondation du CHUM, et le processus de sélection qui a présidé au choix du directeur général en 2009.

Nous avons constaté que le processus d'embauche du directeur général a respecté la réglementation et les saines pratiques de gestion. Par ailleurs, depuis avril 2010, le CHUM a versé à l'ancien directeur général une rémunération supérieure de près de 70 000 \$ à la somme maximale autorisée. Le plafond salarial autorisé par le Conseil du trésor n'a pas été respecté pendant deux ans. De plus, une prime au rendement lui a été versée, alors que la loi le prohibe depuis le 1er avril 2010. Le conseil d'administration du CHUM n'aurait pas dû autoriser son directeur général à recevoir une rémunération de l'Université de Montréal alors qu'une décision du Conseil du trésor l'interdisait. L'université a versé, pendant deux ans, à l'ancien directeur général une rémunération annuelle de 80 000 \$ conditionnellement à sa nomination au poste de directeur général du CHUM.

En outre, contrairement aux postes de cadre intermédiaire, plus de la moitié des postes de hors-cadre et de cadre supérieur du CHUM pourvus depuis janvier 2010 n'ont pas été affichés à l'interne, et plusieurs n'ont pas fait l'objet de concours. De plus, plusieurs déficiences ont été constatées à l'égard de la rémunération des cadres, dont le non-respect de la classe salariale attribuée par le ministère, l'attribution systématique du maximum de la classe et le versement de sommes non conformes. De janvier 2010 à mars 2013, les sommes versées en trop au personnel d'encadrement se sont élevées à plus de 750 000 \$.

En ce qui a trait aux frais engagés par certains dirigeants, plusieurs frais de repas ont été remboursés sans pièces justificatives suffisantes. De plus, les sommes réclamées étaient souvent supérieures à ce qui est permis, et ce, de façon significative. Nous avons aussi constaté que les contrats de services professionnels de la majorité des fournisseurs analysés, soit 65 %, ont été attribués de gré à gré, alors qu'ils auraient dû faire l'objet d'un appel d'offres public ou d'un appel d'offres sur invitation. Enfin, le conseil d'administration du CHUM ne reçoit pas suffisamment d'information pour assumer ses responsabilités en matière de gouvernance.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants du CHUM, qui ont toujours su répondre à nos demandes de façon diligente. Merci.

**Le Président (M. Marcoux) :** Merci, Mme Ouimet. J'invite maintenant M. Michel Fontaine, qui est directeur général par intérim du CHUM, à nous présenter son exposé ainsi, M. Fontaine, que les personnes qui vous accompagnent. Donc, je vous cède la parole, M. Fontaine.

#### **Exposé du directeur général par intérim du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM), M. Michel Fontaine**

**M. Fontaine (Michel) :** Merci, M. le Président. D'entrée de jeu, je vous présenterais monsieur... Dr Michel Baron, qui est immédiatement à ma droite, qui est l'accompagnateur ministériel qui a été nommé en même temps que moi, là, et, depuis le 6 janvier, on est en fonction au CHUM. Donc, c'est l'accompagnateur du conseil d'administration plus spécifiquement, alors que moi, je suis le D.G. par intérim. Et, si on va à l'extrême droite, nous avons Mme Irène Marcheterre, qui est la directrice des communications et du cabinet, ainsi que, si on revient vers nous, M. Pierre-Albert Coubat, directeur des ressources humaines, M. Jocelyn Boucher, qui est directeur général adjoint aux affaires financières, performance et partenariat économique, et M. Yvan Gendron, qui est le directeur général associé du CHUM.

Donc, M. le Président, mon exposé va consister particulièrement à vous faire un bref historique et un résumé des décisions prises depuis notre arrivée par rapport aux mesures additionnelles et le plan d'action que nous avons fait adopter dès le premier conseil d'administration, le 28 janvier 2014, afin d'assurer un suivi adéquat de l'ensemble des recommandations du Vérificateur général du Québec dans son rapport du 27 novembre 2013 portant sur l'optimisation des ressources concernant la gestion administrative et la gouvernance du CHUM. On a inséré le rapport du Vérificateur général à l'onglet 1 du cahier que nous avons déposé pour cette commission. Ce cahier, d'ailleurs, que nous avons déposé, documente assez clairement notre plan d'action. Et, à votre convenance, lorsqu'on aura terminé ce propos, il nous fera plaisir de discuter plus à fond des éléments qui vous préoccupent davantage.

Alors, un petit historique. Avant d'arriver au CHUM, l'établissement avait été convoqué par la Commission de la santé et des services sociaux, la vérificatrice en a parlé tout à l'heure, concernant la gestion de l'ancien directeur général, M. Paire. À la suite de cette commission, qui avait soulevé plusieurs questions, l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal a déposé au CHUM un rapport préliminaire concernant son analyse de la conformité des conditions de travail des hors-cadres et des cadres supérieurs. On retrouve ce rapport d'ailleurs à l'onglet 8 de notre cahier.

Suite à ce rapport, à sa séance du 24 septembre dernier, le conseil d'administration a adressé une demande d'accompagnement à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal en vertu de la Loi des services de santé et services sociaux. Les deux accompagnateurs désignés par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal étaient M. François Latreille et Me Denis Paré. Ces derniers ont complété leur mandat le 31 décembre 2013 et déposé leur rapport final à l'agence le 20 janvier dernier.

Leur mandat consistait principalement à effectuer sur place une analyse du respect des règles de gouvernance, la mise en place d'un mécanisme de reddition de comptes en matière de dotation des postes de hors-cadre et de cadre supérieur

ainsi que d'octroi des contrats d'approvisionnement. Ce rapport a été déposé au CHUM par l'agence de santé de Montréal le 27 janvier dernier, donc tout récemment, et, de notre côté, nous l'avons déposé dès le lendemain à notre conseil d'administration, qui avait lieu le 28 janvier.

• (15 h 20) •

Le 27 novembre dernier, donc, comme je le mentionnais précédemment, le Vérificateur général du Québec déposait son rapport de vérification de l'optimisation des ressources concernant la gestion administrative et la gouvernance du CHUM. Ce rapport, en plus de faire état des constats de la vérification, adresse 12 recommandations au conseil d'administration et à la direction du CHUM. Le 11 décembre dernier, les membres du conseil d'administration du CHUM, réunis en séance spéciale, demandaient au ministre, le Dr Réjean Hébert, que l'accompagnement qui avait lieu au CHUM se poursuive afin d'assurer la mise en oeuvre des recommandations et les corrections à apporter aux lacunes qui avaient été constatées par le VG.

Donc, un second mandat d'accompagnement auprès de la haute direction et du conseil d'administration du CHUM a été confié, cette fois par le ministre, au Dr Michel Baron, que je vous présentais tout à l'heure, et, par la même occasion, sur recommandation du ministre, j'ai été nommé directeur général par intérim par le conseil d'administration du CHUM.

Notre mandat, au Dr Baron et moi, est principalement d'assurer la mise en oeuvre des recommandations du VGQ, et celles du rapport des accompagnateurs de l'agence, et également celles que l'agence fera dans son rapport final sur la... Parce que c'est un rapport qui n'est pas encore déposé. On parlait tout à l'heure du rapport préliminaire, mais il y aura un rapport final sur la conformité des conditions de travail des cadres, et des hors-cadres, et des cadres supérieurs du CHUM. Notre mandat consiste également à faire compléter et appliquer par l'établissement un plan de retour à l'équilibre budgétaire. Et moi, comme D.G. intérimaire, je dois également m'assurer que le plan de transformation vers le nouveau CHUM, qui devrait arriver en 2016, le premier grand déménagement, ne souffre pas de retards et que la gestion courante suive son cours adéquatement.

Je vous fais part maintenant du plan d'action ou mesures additionnelles adoptées au C.A. du 28 janvier 2014, que nous mettons progressivement en place, avec échéancier, pour répondre aux recommandations du VGQ. Dans l'ordre, j'aborderai brièvement le retour à l'équilibre budgétaire, les procédures de nomination et d'établissement de la rémunération des hors-cadres et des cadres supérieurs, l'attribution de contrats de services professionnels, les politiques révisées et adoptées au C.A. du 28 janvier, et l'information de gestion à fournir au C.A., qui nous était recommandée par le VGQ.

Je vous précise ici aussi, parce que c'est important de savoir, que l'équipe médicale du CHUM... Nous avons une lettre, que nous avons déposée aussi dans notre cahier, qui est signée par le président du CMDP du CHUM, qui confirme que le comité exécutif du CMDP du CHUM appuie formellement notre plan d'action que nous avons déposé le 28 janvier au conseil d'administration.

Donc, le premier volet : l'atteinte de l'équilibre budgétaire au 31 mars 2014 — c'est dans ces documents et dans l'onglet 2 de notre cahier, deuxième document. À notre arrivée, le déficit budgétaire anticipé au 31 mars 2014 était identifié à 13,3 millions. Après révision d'un certain nombre de comptes à recevoir non confirmés, le déficit anticipé a été évalué plutôt à 17,8 millions. Donc, en collaboration avec les directions en place, nous avons déposé rapidement un nouveau plan d'équilibre budgétaire au conseil d'administration, du même montant, donc, soit 17,8 millions. Pour s'assurer de restreindre rapidement les dépenses, parce qu'on est quand même à deux mois et demi de l'échéance, une note, sous ma signature, a été acheminée à l'ensemble du personnel d'encadrement et tous les chefs médicaux les avisant d'un gel de dépenses et d'un moratoire jusqu'au 31 mars 2014 sur les contrats de services professionnels, les affichages de postes d'encadrement, sur la création de postes syndiqués et non syndiqués ainsi que sur les participations à des colloques, congrès et formations non conventionnés.

D'autres mesures, tels une diminution des dépenses administratives et le report de travaux d'aménagement non urgents, ont été mises en place également. Plusieurs autres mesures non récurrentes visant à assurer l'atteinte de l'équilibre budgétaire dès le 31 mars 2014 ont été appliquées. Donc, ces mesures, là, c'est celles que vous voyez à la page 2 et 3 du document qui est à l'onglet 3.

Et finalement, le 28 janvier, notre projet de plan d'équilibre budgétaire comportant 17,8 millions de diminution de dépenses ou de financement confirmé a été adopté à l'unanimité par le conseil d'administration. Pour les années 2014-2015 et suivantes, nous sommes à mettre en place une démarche structurante pour améliorer la performance afin de rendre pérenne la situation de l'équilibre budgétaire au CHUM.

Maintenant, je vous réfère au premier document de l'onglet 2, et c'est celui qui est notre plan d'action, celui qui est 8½ X 14, surtout à la troisième colonne, qui sont des mesures additionnelles, dans l'onglet 2, premier document. En ce qui a trait aux recommandations 1 et 2 concernant la validation de la classification des postes par le ministère, l'affichage de postes, la tenue de concours et l'autorisation du conseil d'administration, la Direction des ressources humaines a veillé à transmettre, pour validation et autorisation de la classification par le ministère, tous les postes de cadre intermédiaire et tous les postes de cadre supérieur et hors-cadre devant faire l'objet de la validation qui n'avait pas été faite. La Direction des ressources humaines a acheminé la description de 40 postes d'encadrement qu'il restait à classifier au ministère de la Santé et des Services sociaux — ce n'étaient pas nécessairement des nouveaux postes, là, mais c'étaient des postes qui n'avaient pas fait l'objet de la classification — lundi dernier, le 10 février dernier, et déposera au conseil d'administration du CHUM la semaine prochaine, le 25 février, le tableau des classes salariales approuvées par le ministère, si on les a reçues. Dès la réception des réponses ministérielles, le CHUM ajustera sans délai le salaire des cadres et hors-cadres en fonction des classes autorisées par le ministère, advenant un écart de classe, à la hausse ou à la baisse.

Par ailleurs, il y aura désormais la tenue de concours formels pour tous les postes d'encadrement. Le CHUM veillera également à ce que ce soit systématiquement le conseil d'administration qui, sur recommandation du comité de sélection formé selon le règlement, nomme les cadres supérieurs et les hors-cadres, tel que prévu également au règlement

et à la loi. La direction du CHUM s'assurera que la réponse écrite du ministère concernant la validation de la classe salariale du poste de cadre supérieur ou hors-cadre à combler fasse partie intégrante de la résolution présentée au conseil d'administration pour la nomination proposée par le comité de sélection.

Enfin, dans un souci d'amélioration de l'information et de plus grande transparence, la direction du CHUM déposera au conseil d'administration, en avril de chaque année, un tableau du nombre de postes de cadre et hors-cadre pour les trois dernières années financières, en documentant les raisons des ajouts ou des retraits de postes à la dernière année, le cas échéant.

Pour l'attribution des contrats de services professionnels en lien avec les recommandations 7 et 8, tous les contrats seront conformes à la nouvelle politique d'approvisionnement adoptée au conseil d'administration le 28 janvier dernier, que vous retrouvez à l'onglet 3, et tous les contrats respecteront, de ce fait, intégralement la loi et les règlements en matière de contrats des organismes publics. Et, comme recommandé par le Vérificateur général, la responsable de l'approvisionnement participera de facto obligatoirement à tout le processus et aux décisions pour octroyer les contrats. Notre direction générale effectuera une reddition de comptes au conseil d'administration, de façon trimestrielle, de tous ces contrats.

Concernant le fait de pourvoir les postes d'encadrement par l'attribution de contrats de services professionnels — recommandation 9 — considérant que ce mode de dotation doit être exceptionnel, le conseil d'administration devra donner son autorisation à chaque fois que l'établissement devra avoir recours obligatoirement à ce mode pour combler une fonction cadre, par exemple, lorsque le marché n'aura pas répondu à l'offre d'emploi.

En lien avec les recommandations 4, 5, 6 et 11, les politiques et procédures suivantes, respectant les règles du Conseil du trésor, ont été adoptées à l'unanimité par les membres du conseil d'administration du CHUM le 28 janvier dernier. Il s'agit de la politique d'approvisionnement dont je viens de parler — ces politiques sont toutes à l'onglet 3 — politique et procédure sur les frais de déplacement, de repas, d'hébergement et autres frais connexes, incluant les déplacements hors Québec, la politique et procédure sur les frais de représentation.

Des notes internes que j'ai signées ont été transmises à tous les cadres de l'organisation, à tous les gestionnaires et chefs de département, les cogestionnaires, les médicaux pour s'assurer du respect des politiques nouvellement adoptées au conseil d'administration et du respect de l'équilibre budgétaire. Ces notes ont été envoyées dès le lendemain du conseil d'administration. Un suivi bisannuel sera effectué à cet effet par le dépôt d'un tableau de bord au conseil d'administration.

• (15 h 30) •

Concernant l'information de gestion à fournir au conseil d'administration en lien avec les recommandations 10 et 12, particulièrement, nous avons d'abord édité les règles pour que les documents à produire aux membres du conseil d'administration soient transmis à l'avance, afin que les membres du conseil d'administration puissent prendre... aient le temps d'abord de prendre connaissance de tous ces documents et puissent prendre des décisions éclairées.

Donc, les mesures suivantes ont été prises. Dorénavant, la direction générale devra recevoir, 15 jours avant la séance du conseil d'administration, la liste des sujets à être traités, et les directions responsables des sujets au CHUM devront déposer les documents afférents au moins huit jours avant la séance. Les membres du C.A. recevront donc leurs documents six jours avant la séance du conseil. Afin que toute la communauté du CHUM soit informée des décisions du conseil d'administration, la direction des communications a créé un document d'information qu'on a appelé l'*Info Conseil*, qui est diffusé immédiatement dans les jours suivants, soit au plus tard deux jours suivant la séance.

De plus, des formations seront données au besoin aux membres du conseil d'administration concernant leurs responsabilités et celles de la direction de l'hôpital, pour faire la distinction entre les deux. Également, un tableau de bord comprenant les principaux indicateurs qu'un conseil d'administration d'hôpital doit suivre sera produit et déposé trimestriellement aux membres du conseil, exemple : le suivi des listes d'attente en chirurgie, les temps d'attente aux urgences, des données sur la performance, etc. Et on fera rapidement un petit lac-à-l'épaule avec les membres du conseil d'administration pour bien saisir aussi, en plus de toutes les données que nous, on connaît, qui devraient... que le C.A. devrait prendre connaissance, si toutefois il y avait d'autres données qu'ils souhaiteraient, là, avoir dans un tableau de bord.

Donc, en conclusion, nous voulons vous souligner que toutes les mesures et actions sont rendues possibles grâce à la collaboration de tous les acteurs internes, D.G.A., directeur, conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, un conseil des infirmières et infirmiers, le conseil multidisciplinaire, les chefs de départements médicaux, les gestionnaires, les employés et les membres de l'équipe médicale, ainsi qu'aux trois principaux partenaires externes, soit l'Agence de santé et des services sociaux de Montréal, le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'Université de Montréal. Nous pouvons vous assurer que tout a été mis en place pour répondre adéquatement et le plus rapidement possible aux recommandations du VGQ et que le travail se poursuit, en collaboration avec tous les intervenants, pour déposer aussi un plan d'action préliminaire, au conseil d'administration de février, répondant aux recommandations du rapport des accompagnateurs de l'agence, qui nous a été déposé le 27 janvier dernier et qui se retrouve, comme je vous disais tout à l'heure, à l'onglet 7 de votre cahier.

Alors, M. le Président, je vous remercie, mesdames et messieurs, membres de la commission, l'équipe du Vérificateur général, Mme Ouimet, de votre attention. Et il nous fera maintenant plaisir de répondre à vos questions. Et, M. le Président, si vous l'autorisez, lorsqu'une question sera un peu plus pointue, je pourrais demander à certains membres de l'équipe de répondre à ces questions.

### Discussion générale

**Le Président (M. Marcoux) :** Certainement. Alors, merci, M. Fontaine, de votre exposé. Et, dépendant des questions, il est possible justement que vous invitiez vos collaborateurs, un ou l'autre de vos collaborateurs à répondre.

Et alors nous allons commencer les échanges par des périodes d'à peu près 10 minutes entre les membres représentant le gouvernement, ceux représentant l'opposition officielle et celle représentant le deuxième groupe d'opposition. En tout, il y a à peu près plus d'une heure pour le groupe gouvernemental, même chose pour l'opposition officielle et à peu près 18 minutes pour la représentante du deuxième groupe d'opposition. Alors, je me tourne maintenant du côté des représentants du gouvernement. M. le vice-président, député de de Sherbrooke, c'est à vous la parole.

**M. Cardin :** Oui. Merci beaucoup. Aux gens du Vérificateur général, mesdames, monsieur, bonjour. Et vous tous du CHUM, monsieur, madame, c'est un plaisir de vous recevoir.

Dès la réception du rapport du vérificateur, dans lequel était inclus aussi le dossier du CHUM, bien, nous avons exprimé l'intention de rencontrer les gens, à cette époque-là. Mais entre-temps vous avez eu une rencontre avec la commission qui s'occupe de la santé et des services sociaux. Donc, à cette époque-là, les gens qui ont rencontré la commission des services de santé et services sociaux, d'aucuns d'entre vous n'étaient présents à ce moment-là, je crois, hein, si je ne me trompe. Non, personne n'était là. Donc, c'étaient des gens qui avaient un lien direct avec ce qui avait donné suite, au niveau de la vérification du bureau du directeur général. Donc, ce n'est pas la même... Je n'ai pas le même élan envers vous que j'aurais peut-être eu dans d'autres conditions. Il y a des choses qui ont été révélées, qui ont été soulignées et pour lesquelles choses que beaucoup de gens se sont, oh, se sont posé des questions, énormément. Mais, sachant que vous n'êtes pas nécessairement directement reliés à tout ça, il reste qu'il y a des questions qui peuvent toujours se poser, mais des questions qui cherchent à aller probablement plus en avant que de retour en arrière. Et c'est dans ce sens-là que je voudrais peut-être m'orienter à ce moment-ci.

Mais ici sont présents, évidemment, M. Gendron, directeur général associé — vous étiez aussi directeur général associé avant les changements au niveau du conseil d'administration — et M. Jocelyn Boucher, directeur général aux affaires financières, performance et partenariat économique. Donc, bonjour, messieurs.

Donc, est-ce que vous aviez, dans le cadre de vos fonctions, l'obligation d'assister, ou si vous n'assistiez pas, au niveau des conseils d'administration, auparavant, si on se place en aval... non, en amont, en amont du rapport du vérificateur?

**M. Gendron (Yvan) :** Dans le fond, je...

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, alors, M. Gendron, si vous voulez vous identifier pour les fins de la transcription des débats, s'il vous plaît.

**M. Gendron (Yvan) :** Donc, Yvan Gendron, directeur général associé du CHUM.

Donc, ça serait à peu près la même réponse M. Boucher et moi-même, à moins que Jocelyn me corrige, là, mais, dans le fond, effectivement, nous assistions au conseil au niveau du public, là, comme public, donc avec l'équipe de direction comme telle. Donc, on ne participe pas à la préparation soit du conseil d'administration ou à l'exécutif du conseil d'administration et on était invités, lors de sujets particuliers, à présenter un dossier, tout simplement, comme la forme, selon la demande bien sûr de la direction générale et du conseil d'administration.

**Le Président (M. Marcoux) :** M. le député.

**M. Cardin :** Parfait, merci. Donc, à ce moment-là, le conseil d'administration... Donc, vous ne pourriez pas nous parler un peu de l'atmosphère qui régnait au sein du conseil d'administration. Mais maintenant — il y a eu des changements au conseil d'administration, je crois, hein — est-ce que... C'est un conseil d'administration qui est formé de combien de personnes?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** 18 personnes, là, ou 19, là, il va falloir que je vérifie.

**M. Cardin :** Donc, c'est à peu près 19.

**M. Fontaine (Michel) :** 19 personnes.

**M. Cardin :** Donc, de ces 19 personnes là qui étaient là avant la vérification et maintenant... De combien de ces 19 là sont toujours présentes sur le conseil d'administration? Il y a eu des changements nombreux et/ou importants?

**Une voix :** M. le Président...

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** M. le Président, si vous acceptiez, je passerais la parole au Dr Baron, qui est l'accompagnateur du conseil, donc il a plus ces détails. Je les sais aussi, mais je vais lui laisser sa fonction, si vous le permettez.

**Le Président (M. Marcoux) :** Alors, si vous voulez vous identifier également, Dr Baron.

**M. Baron (Michel) :** Dr Michel Baron, accompagnateur du CHUM.

De fait, le conseil d'administration qui s'est tenu le mois de janvier, tous les membres de l'ancien conseil étaient présents, sauf deux absences : un poste vacant dû au fait que la personne avait démissionné dans le passé et que le siège n'avait pas été comblé — la démission remontait au mois d'octobre, un représentant du personnel non clinique — et une personne qui avait justifié son absence. Et tous les autres membres étaient présents au conseil de janvier. Et, à ce conseil-là, nous avons reçu deux démissions de deux personnes, et les deux démissions ont été acceptées.

Donc, c'était le conseil usuel, parce que les deux personnes démissionnaires ont participé à tous les débats et ont donné leur consentement à ce rapport et à la conduite qu'on voulait faire, incluant le plan de redressement budgétaire.

**M. Cardin :** Et, suite, bien, au dépôt du rapport du vérificateur, vous avez vu l'état d'esprit au moment d'aller au niveau du conseil d'administration. Aujourd'hui, avec les changements qui sont proposés, et puis, vraiment, un certain coup de barre, à certains niveaux, qui doit être administré, je veux dire, est-ce qu'il y a un changement de... Est-ce que ça a donné... Les gens, est-ce qu'ils ont eu un réflexe de surprise? Est-ce que les gens ont eu...

**M. Baron (Michel) :** De fait, nous avons tenu, à date, un seul conseil d'administration, c'était avec les anciens membres. Nous l'avons préparé avec le président et son exécutif. Nous avons eu, par exemple, l'occasion d'assister à plusieurs comités du conseil d'administration — ressources humaines, vérification, et un troisième, je crois que c'est qualité — qui étaient... auxquels les membres du C.A. étaient présents et très participants, je dois dire. C'est des comités qui fonctionnent... qui fonctionnaient et qui fonctionnent très bien, je pense. Ils ne nous ont pas fait part de leurs états d'âme, on ne peut pas les inventer non plus, mais ils se sont dits satisfaits du fonctionnement du conseil du 29. Ils ont remarqué qu'ils avaient beaucoup plus d'information que dans les conseils antérieurs, mais ça s'est limité à ce type d'observation.

**Le Président (M. Marcoux) :** M. le député.

**M. Cardin :** C'est quand même une limite importante. Et puis, là, maintenant, vous avez des orientations qui sont bien précises. On a pris connaissance de ce que vous nous avez écrit au niveau des objectifs, mais, pour en avoir discuté, c'est quand même une organisation qui a un budget de près de 1 milliard de dollars. C'est des sommes quand même assez importantes. La question que je me posais, moi, je ne voyais pas, ou il existe peut-être, pour une valeur aussi importante... Est-ce qu'il n'y a pas de fonction de vérificateur interne à l'intérieur du CHUM et/ou de son organisation?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

• (15 h 40) •

**M. Fontaine (Michel) :** Non, M. le Président, il n'y a pas de vérificateur interne. C'était une des recommandations, avant qu'on arrive, là, que le conseil d'administration lui-même avait proposée, à mettre en place une équipe de vérification interne. Comme on est là, nous autres, depuis à peu près un mois et demi, on veut examiner cette situation-là. Parce qu'on pense que ce n'est pas une mauvaise situation, mais on a déjà un comité de vérification du conseil d'administration, est-ce que le fait d'accentuer un peu ses fonctions et d'avoir une direction générale qui demande des redditions de comptes régulièrement sur les états financiers et un suivi budgétaire serré ne pourrait pas faire en sorte qu'il n'y aurait pas de dérapage d'équilibre de budget, là?

On veut l'examiner, parce que, quand même, on est dans une situation — vous avez vu le plan — où est-ce qu'on doit faire en sorte d'économiser 18 millions de dollars. Et, dès 2014-2015, on va être dans un ordre de grandeur récurrent cette fois-là. Parce que, là, on était... on n'avait pas le choix, là, dans les quelques mois, d'aller avec beaucoup de situations non récurrentes. On est en train de mettre en place des situations récurrentes. Et, si on amène une équipe de vérification, on sait qu'habituellement ces équipes-là, entre guillemets, s'autofinancent, là, c'est une façon de parler, parce qu'ils rapportent tellement de possibilités de... On va le regarder, mais, au départ, il faut quand même avoir les sous pour le faire, là. Pour l'instant, on est dans une démarche de restriction majeure, majeure. Donc, c'est comme en deuxième étape.

**Le Président (M. Marcoux) :** M. le député.

**M. Cardin :** Oui. Parce qu'effectivement c'est un... Dans une organisation de votre ampleur, il y a quand même, quoi... c'est, si je ne me trompe pas, 12 000 personnes. C'est-u ça, 12 000, près de 12 000 personnes, avec 350...

**M. Fontaine (Michel) :** 10 000, 10 000.

**M. Cardin :** Pardon? 10 000? O.K. Donc, j'ai des chiffres qui ne sont pas bons.

**Une voix :** On compte-tu les docteurs?

**Mme Marcheterre (Irène) :** Oui, ça comprend les médecins.

**M. Fontaine (Michel) :** Mais c'est beaucoup de monde.

**M. Cardin :** Bon. O.K. Bien, plus ou moins 11 000, mettons. On va faire une moyenne entre les deux.

**M. Baron (Michel) :** C'est plus gros que mon village natal.

**M. Cardin :** Oui. Et puis, quand même, 300 ou à peu près, 350 cadres à l'intérieur du système. D'après moi, humblement, j'ai été comptable dans une vie antérieure, et puis j'ai pu le voir, et j'imagine que ce serait, d'après moi... Directement, tout seul, je n'ai pas de recommandation à vous faire. Comme commission, on va peut-être, probablement, en faire, mais je pense que ce serait une bonne affaire, qu'autant au niveau financier, au niveau des ressources mêmes, des ressources humaines et/ou organisationnelles et de la gouvernance... que vous auriez un dossier parfait, je vous le suggérerais pareil, parce que je pense que c'est important à un moment donné. Nul n'est à l'abri de toutes sortes de choses qui peuvent se produire.

Et ce qui m'amène à dire... J'allais justement souligner le déficit, le déficit qui est là puis que vous vouliez résorber. Mais là je me demande si je comprends bien. Si je comprends bien, c'est un déficit prévu pour le 31 mars 2014, c'est demain matin, ça, là, ce n'est pas loin. Et puis ce qui est anticipé, c'est 17,8 millions. Donc, c'est impossible, là, pour le 31 mars 2014, de résorber tout ça. Mais est-ce qu'il y a des choses qui... Si ça diminue, ça ne diminuera pas beaucoup, mais... Oui, allez-y.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, M. le Président, j'aimerais ça vous référer au tableau qu'on a mis à l'onglet 2, parce que nous autres, on n'est pas dans cet ordre d'idées là. Pour nous, on résorbe vraiment le 17,8 pour le 31 mars. Il faut dire que, dans ça, il y a plusieurs situations. C'est gros, là, mais en même temps il y a plusieurs situations qui sont des dossiers qui ne se répéteront pas, qui sont non récurrents. On va vous donner quelques exemples, là. C'est pour ça que je vous disais tout à l'heure : Il y a une série de mesures qui ont été mises en place pour diminuer les dépenses, mais il y a une autre série de mesures qui sont des revenus confirmés, qui ne l'étaient pas au moment où on a fait les démarches. Donc, on vous les a mis, là.

Je vais vous donner un exemple. C'est des grands pans de mur, là, c'est pour ça que ça aide beaucoup. À titre d'exemple, le dossier ophtalmologie, quand on parle de 5 millions de dollars, c'est un dossier qui avait été... Il y a une rénovation qui avait été autorisée pour faire un nouvel aménagement de toute l'ophtalmologie à l'Hôpital Notre-Dame, et on n'avait jamais eu le compte à recevoir qui était inscrit. Il n'aurait jamais été confirmé, donc on le considérait comme un déficit — il y a une série de choses comme ça — et le ministère nous a confirmé le compte à recevoir. C'est sûr que, dans ma situation, j'ai plus de facilité, des fois, à avoir des réponses, là, mais ça a aidé un petit peu sans avoir de passe-droit, mais au moins on a eu les réponses.

Si on prend, par exemple, le nouveau bâtiment. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de visiter les deux nouveaux bâtiments qui sont venus au monde au mois de septembre, là, le CRCHUM, le centre de recherche. Là aussi... Parce qu'on est dans une situation de transition où est-ce qu'on a encore l'Hôtel-Dieu au complet puis Notre-Dame au complet. On ajoute ces bâtiments-là tout à coup, sans financement. Je ne parle pas du budget d'opération, mais on parle de juste entretenir, que ce soit chauffé, éclairé, etc. Donc, il y avait eu des documents de déposés pour dire : Dans une période de transition qui va durer probablement quatre ans, il faudrait prévoir, au niveau de l'agence et du ministère, d'avoir un revenu pour cette dépense-là. Et on a réussi à se le faire confirmer. Donc, ça, c'est 2,2 millions. Tu sais, c'est des grands dossiers, là, qui aident rapidement.

Si on prend le coût de système spécifique de la nutrition parentérale, c'est 1,5 million, que l'agence, des fois, confirme trop tard dans l'année, mais là on a mis l'accent pour avoir nos réponses, on les a eues. Donc, ça nous permet...

C'est pour ça que vous voyez... Sur ce 17,8, il y a probablement, là, dans votre tableau, autour de presque 9 millions de non-récurrent qui va se réaliser pour le vrai dans les prochaines semaines, là, ils sont en train de les inscrire aux livres, plus tous les autres. Quand on a dit : On fait une coupure, par exemple, dans les dépenses juridiques, c'est instantané qu'on arrête la dépense, et il va y avoir vraiment une économie réelle. Puis, sur ces situations-là, on vous les a toutes inscrites à notre plan d'équilibre, là, que le conseil...

Donc, nous, l'engagement qu'on a pris, là, l'accompagnateur et moi, avec l'équipe de direction, ce n'est pas une supposition, là, c'est des... J'ai les chiffres réels et qui sont en train de s'inscrire dans les comptes, dans les livres. Et on devrait normalement livrer l'équilibre budgétaire pour le vrai le 31 mars 2014. Ce qui ne veut pas dire que, le lendemain, on n'a pas un problème, parce qu'il y a beaucoup de non-récurrent dans ça. C'est pour ça que je vous disais tout à l'heure qu'on met en place toute une démarche d'amélioration de la performance, qui, habituellement, sont des démarches plus structurantes, ce qui fait en sorte qu'on amène notre coût de revient plus bas. Puis on se compare avec nos comparables, on a de la performance à améliorer au CHUM à une bonne hauteur. Donc, c'est à ça qu'on s'attaque pour là, dès le 1er avril, au lieu d'arriver en septembre, octobre qu'il ne nous reste plus de temps, on va mettre en place immédiatement toutes ces mesures-là. Puis on devrait pouvoir remettre le CHUM sur une démarche d'équilibre budgétaire pérenne.

**Le Président (M. Marcoux) :** Merci, M. Fontaine. Alors, maintenant...

**M. Cardin :** C'est terminé, M. le Président?

**Le Président (M. Marcoux) :** C'est parce que... Vous avez même dépassé, alors il faut bien en laisser pour vos collègues, ou on pourra revenir.

**M. Cardin :** Oui, oui. C'est certain.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, maintenant, du côté de l'opposition officielle, est-ce que... M. le député de Beauce-Sud.

**M. Dutil :** Oui, merci, M. le Président. Là, dans les discussions qu'on a ici, il y a eu un débat important sur la partie qui concernait le salaire du directeur général. Moi, je pense que ce n'est pas la grosse affaire. La grosse affaire, c'est le 900 millions que vous investissez par année et qu'il coûte par année. Mais ça, ça a fait un gros débat. Et je pense que ce débat-là doit allumer une petite lumière de notre côté.

Et ma question est la suivante : Est-ce que les normes actuelles permettent d'engager les personnes qu'on doit engager pour opérer un business de 1 milliard de dollars ou bien donc si nos normes ne sont pas adéquates, tout simplement, puis que ça vous oblige soit à engager pas le bon monde, soit à engager en trouvant une façon de payer le bon monde? Tu sais, je pense que je suis assez transparent dans ma question, là. Je voudrais bien avoir une réponse claire là-dessus. C'est-u nous autres qui est dans les patates avec nos normes?

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** C'est une discussion importante qui a lieu actuellement, la direction générale appelons ça des ressources humaines du ministère. Parce que, dans la province, il y a quand même trois exceptions, là, qui sont le CHUM, le CUSM, là, l'autre centre universitaire de McGill, et le CHU de Québec, qui sont vraiment hors normes par rapport à l'ensemble des autres établissements. Puis on sait qu'il n'y en aura pas d'autres de cette ampleur-là, c'est quasiment impossible. À titre d'exemple, le CHU de Québec est rendu avec 15 000 employés, etc. Et preuve en est qu'à chaque fois il y a eu dans le passé... Puis on l'a, là, on peut vous donner les décrets, autant pour le CUSM que pour le CHUM, il y a eu des décrets spéciaux qui ont été votés au Conseil du trésor puis probablement au Conseil des ministres pour faire accepter une situation exceptionnelle. On parlait de M. Paire. Quand vous allez voir dans votre cahier, on vous a mis justement le décret du Conseil du trésor, lors de sa nomination, qui accordait une prime de 101 000 \$ d'attraction. Ça doit vouloir dire, automatiquement, que notre système de rémunération, pour ces trois institutions-là, ne tient pas la route, entre guillemets.

Donc, il faut faire autre chose. Moi, je pense qu'on pourrait éventuellement le regarder d'une façon différente, en disant : Au lieu de changer tout le système de rémunération de l'ensemble de nos établissements, est-ce qu'on ne pourrait pas traiter de façon exceptionnelle ces trois établissements-là, qui sont exceptionnels, je ne parle pas dans le sens, là, qu'ils sont meilleurs ou au point, là, mais dans le sens d'envergure, d'ampleur. Et donc, dans ce contexte-là, il faut le regarder.

Puis, même, actuellement, on va aller en concours de D.G. puis probablement qu'on va suggérer un mémoire au Conseil du trésor, si la classification n'a pas changé, pour avoir encore une fois une exception. Parce que c'est important de recruter avec les normes actuelles dans ces trois grands établissements-là du Québec, qui ne créerait pas un précédent, parce qu'il n'y en aura pas d'autres que ces trois-là, c'est impossible.

• (15 h 50) •

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. le député de Beauce-Sud.

**M. Dutil :** Mais vous dites qu'il y en a trois, mais le quatrième est loin derrière ou proche?

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, le quatrième, c'est soit le CHUS de Sherbrooke ou le CHU Sainte-Justine. Puis on n'est pas dans les mêmes ordres de grandeur du tout, là, on parle de 4 000, 5 000 employés. C'est du simple au double.

**M. Dutil :** O.K., du simple au double. Et donc ça, à chaque fois, donc, si je comprends bien, ça va en dérogation pour la question salariale. Quand vous venez pour recruter, puis que vous avez un concours, puis qu'il y a des gens autour de la table qui viennent se présenter, celui que vous voulez engager, vous n'avez pas l'argent qu'il faut pour l'engager.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, pour l'expérience que j'ai, moi. Je connais bien le dossier du CUSM et du CHUM, qui a eu des décrets spéciaux. Autant dans les deux situations gouvernementales, là, on a vécu les deux situations.

**M. Dutil :** Bon. L'autre phénomène, là, quand vous faites du recrutement, les gens qui se présentent au concours connaissent les conditions de travail qui vont leur être proposées. Je suppose qu'il y a des gens qui ne se présentent pas au concours parce qu'ils disent : Ça ne me donne rien d'aller là, je peux gagner bien mieux ma vie ailleurs que de la gagner... Évidemment, je n'ai pas de preuve de ce que je dis là, mais...

**Une voix :** C'est une question.

**M. Dutil :** C'est une question. Je pense que, quand tu viens pour recruter des députés, tu as le même problème, là, tu sais. Il y a du monde qui disent : Non, je n'irai pas comme député parce que, vois-tu, je gagne cinq fois le salaire que je gagnerais comme député. Alors, je pense que je n'irai tout simplement pas. Est-ce que, donc, il y a un manque d'attraction qui fait que vous ne les avez même pas au concours, les as que vous cherchez pour gérer une affaire comme ça?

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, à ma connaissance, là, autant au CUSM qu'au CHUM, il y a eu obligatoirement, à chaque fois, un chasseur de têtes engagé, parce qu'effectivement il n'y a pas de bassin, là, important dans ce contexte-là.

Mais, dans la situation où on va avoir à le vivre, là, si on n'a pas réussi à obtenir une situation différente, bien, moi, mon intention cette fois-ci, c'est de présenter au conseil d'administration un affichage avec tout, tout le détail du salaire, d'être complètement transparent dans le journal, dans notre... Donc, on verra s'il y a un marché pour ça. Avec les primes incluses, tout ce que les gens ont le droit d'avoir légalement, ce sera inscrit dans le journal.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. le député.

**M. Dutil :** C'est beau.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. le député de Jean-Lesage.

**M. Drolet :** Merci, M. le Président. Mais, écoutez, dans la même veine, M. Fontaine, en fait, on voit que c'est quand même des entreprises... Tantôt, le Vérificateur général nous a fait état, ce matin, de la présentation. Puis finalement, dans les propos, c'était naturellement une grosse business, c'est une grosse affaire. Puis on sait que, dans le privé, il y a aussi ce genre de dynamique là, ce genre de défi là pour des entreprises privées, de relever des gros défis avec, naturellement, des business, avec le contexte d'aujourd'hui par rapport à la compétition, peu importe ce qui peut arriver dans leur situation de business.

Par contre, ce qui est, pour nous, difficile, des fois, d'accepter, c'est ce genre de présentation là qui nous a été dite, qui nous a été dite par le Vérificateur, auquel il y a de la transparence qui, des fois, est mise en doute par la manière de faire. Et ça, c'est nous qui en payons un peu le prix, des fois, parallèlement. Parce que c'est comme si nous, on ne regardait pas cette situation en face, et nos citoyens, à qui on fait face... Parce que nous, les députés, on fait face au terrain, on fait face à cette publicité-là qui finalement vient dans les journaux le matin, quand on rouvre notre journal, et ça nous donne naturellement tout de suite : Bon, bien là, il y a quelque chose encore qui se passe, et le gouvernement ne fait pas sa job.

Puis, moi, c'est un peu cette affaire-là. Puis je suis d'accord avec mon collègue Robert, M. Dutil, qui dit : Bien, écoute, à un moment donné, quelque part, il y a des gens, il faut que ça se paie un certain salaire, et puis tout l'ensemble aussi de la brochette qui va avec, pour être en mesure d'en arriver avec une présentation juste et équitable. Je voyais aussi, ce matin, que, les membres du conseil d'administration, comme vous avez dit tantôt, monsieur, il y en avait deux qui avaient démissionné, et tout. Est-ce que la lourdeur de ça, cette responsabilité-là par rapport aux défis, est-ce que ce n'est pas faisable, finalement? Est-ce qu'on va en arriver, à quelque part, à quelque chose de positif?

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Oui...

**Le Président (M. Marcoux) :** On va vous laisser le temps de prendre un verre d'eau, là.

**M. Fontaine (Michel) :** Ça m'aiderait parce que j'ai une petite laryngite, là, je m'excuse, là.

**Le Président (M. Marcoux) :** Mais vous pouvez être soigné, hein? Je suis convaincu.

**M. Fontaine (Michel) :** Pas tant que ça.

**Le Président (M. Marcoux) :** Ah bien!

**M. Fontaine (Michel) :** Avec le rôle que j'ai, là, on n'est pas porté à me soigner beaucoup.

**Le Président (M. Marcoux) :** Ah bien !

**M. Fontaine (Michel) :** Mais, écoutez, moi, je ne peux pas répondre à cela, là. C'était un point de vue de citoyen, en même temps, je pense. Effectivement, ce que vous dites, nous, on pense la même chose, là. Quand on ouvre notre journal puis qu'on voit qu'il y a des gens qui, malgré cette situation-là, avaient pris le poste, avec les conditions qui allaient avec, semblent s'être donné des choses irrégulières, là, bien, ce n'est pas intéressant. Mais en même temps, votre point de vue que ça prendrait probablement une attraction différente pour amener les gens qui veulent le faire sans irrégularités, je ne peux pas être contre ça, là, mais c'est une opinion.

**Le Président (M. Marcoux) :** Dr Baron.

**M. Baron (Michel) :** Peut-être, pour les conseils d'administration, il faut bien comprendre... Les membres du conseil d'administration, il y en a qui sont... qu'on appelle intéressés, qui viennent des différents conseils de l'hôpital, puis il y en a d'autres qui sont ce qu'on appelle des élus ou des bénévoles : les indépendants. Les structures...

**Le Président (M. Marcoux) :** Quel est le partage entre les deux à peu près, la proportion?

**M. Baron (Michel) :** Les indépendants doivent être majoritaires pour respecter la loi de la gouverne au Québec, là, comme tel. La plupart des gros comités et l'exécutif doivent être composés et présidés par des membres indépendants.

Ça fait que vous comprendrez que, dans un établissement comme le CHUM, avec toute la complexité, même un directeur général qui est de bonne foi, qui veut leur fournir toute l'information, pour un président, ça peut représenter 15 à 20 heures de travail par semaine. Donc, ça prend des engagements très importants de ces gens-là, qui sont souvent... pas tous des retraités à ne rien faire. La plupart de ces gens-là qui s'impliquent, c'est des retraités très occupés, qui continuent d'être en affaires puis qui ont eu des expériences dans le passé. Ça fait que c'est également très, très lourd pour ces membres-là s'ils veulent suivre la parade, là, parce que ça va très vite.

Ça fait qu'il faut regarder, pour ces établissements-là, dans leurs structures de C.A., le temps de bénévolat que les gens doivent donner est énorme. Dans un petit établissement aussi, mais ce n'est pas la proportion d'un CHUM, là. Un CHUM, vous avez un *Journal de Montréal* devant vous à tous les matins, là, puis le micro, tant que vous êtes président. Donc, c'est très lourd à gérer.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. le député de Jean-Lesage.

**M. Drolet :** Mais, avec ce que vous venez de dire et avec ce que vous vivez, est-ce qu'à ce moment-là on a quand même, au bout du corridor... Parce que, quand même c'est majeur, il faut avoir une expérience. Vous dites, puis c'est vrai aussi, les gens, c'est toujours les mêmes, là, aussi qui s'impliquent. Et vous voyez la lourdeur de ces conseils d'administration là. Mais est-ce que, quand même, on peut voir, à la lueur de ça, avec les recommandations autant du Vérificateur général, qui, de son côté, lui, voit des anomalies, autant ce que vous avez dit, M. Fontaine, tout à l'heure, dans votre présentation... Bon, suite à ce dépôt-là du rapport du VG, vous avez décidé naturellement de prendre des mesures. Est-ce qu'on peut avoir confiance, en fait, à ces mesures-là pour être en mesure d'arriver à un constat au moins qui va faire en sorte que ça va paraître un peu mieux sur la situation, et en même temps, aussi, être en mesure de présenter, en tout cas, du moins, je dirais, une nouvelle masse salariale qui va faire en sorte qu'à quelque part il va y avoir, pour tout le monde de nous autres, un certain consensus pour apprécier ce que vous allez avoir pris comme décision?

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui. M. Fontaine.

• (16 heures) •

**M. Fontaine (Michel) :** Bon, écoutez, pour la masse salariale, comme je vous dis, ce n'est pas une décision locale, c'est une décision du gouvernement. Vous êtes à même de faire les mêmes constats que nous : c'est difficile, ces situations-là. Pour les membres du conseil d'administration, bien, dans la Loi des services de santé et services sociaux, c'est clairement établi que ce sont des bénévoles, et la seule rétribution qu'ils peuvent avoir, c'est leur déplacement, puis ces choses-là. Est-ce que la loi sera changée à un moment donné? Je vous l'adresse à vous, vous êtes les législateurs.

**Le Président (M. Marcoux) :** Mais est-ce vous considérez — parce que, Dr Baron, vous avez une grande expérience aussi dans le domaine, là — que c'est une charge qui, finalement, compte tenu des responsabilités également des membres de conseil, maintenant, là, avec les structures de gouvernance qu'ils doivent mettre en place... que ça devient difficile d'avoir des bénévoles compétents, qui ont quand même de l'expérience de gestion dans différents domaines, pas seulement dans les affaires, mais dans le milieu social ou communautaire... d'exercer leurs responsabilités de façon adéquate, compte tenu des prescriptions législatives?

**M. Baron (Michel) :** Bien, je ne voudrais pas vous donner mes opinions personnelles, là, parce que ce n'est pas un endroit pour ça.

**Le Président (M. Marcoux) :** Non, mais je ne voudrais pas non plus... Si vous vous sentez mal à l'aise de répondre à la question, là, je ne veux pas vous obliger, là, mais...

**Une voix :** Une opinion d'accompagnateur.

**M. Baron (Michel) :** Bien, j'ai toujours...

**Le Président (M. Marcoux) :** Non, mais, comme accompagnateur, parce que vous avez...

**M. Baron (Michel) :** Bien, j'ai toujours trouvé ça... Ça prend beaucoup d'habileté, pour un directeur général, qui est quand même responsable d'informer son C.A., de lui donner de l'information pertinente, d'y consacrer le temps voulu, ça prend énormément d'habileté pour aider son C.A., à l'aider, je le dirais comme ça. Et c'est des fonctions que, souvent, c'est... je trouve que c'est négligé des fois dans le réseau, le quotidien est tellement lourd que ça passe souvent en second. Parce qu'un C.A. qui est bien formé, qui est bien éduqué peut devenir très soutenant pour son directeur général. Mais c'est une forme d'équation mutuelle. Si vous avez un des deux partenaires qui fonctionne mal, c'est une question de relation, vous êtes déjà dans le trouble. Et malheureusement les humains ne sont pas tous en amour, et il y a des fois qu'il y a des gens qui peuvent fonctionner...

Mais, pour recruter des personnes, à mon grand étonnement, c'est très facile. Le CHUM attire beaucoup, et on pourrait vous trouver, demain matin, 30 candidats de valeur qui accepteraient d'y aller, j'en suis convaincu, des bénévoles. Mais il faut par la suite les garder et les faire participer.

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine, aviez-vous quelque chose à ajouter?

**M. Fontaine (Michel) :** Mais peut-être en complément, parce que, quand on essaie de changer quelque chose, c'est normal... Souvent, au Québec, c'est mur à mur et c'est peut-être ça, la situation différente de ces trois grands établissements là. À mon point de vue, ça mériterait un examen spécial, ce n'est pas pareil comme les autres. On a beau dire que c'est les mêmes comités, tout ça, mais l'ampleur est tellement différente, là, tu sais, il n'y a quasiment pas d'industries qui sont plus grosses que ça au Québec, là. C'est spécial.

Donc, moi, je pense que ça devrait être examiné, à un moment donné, par les gouvernements pour dire : Quand on a des organisations de cette ampleur-là, bien, il faut regarder qu'est-ce qu'on peut faire pour aider justement ces conseils d'administration là, peut-être avoir une certaine permanence avec une rémunération quelconque ou... Je ne dis pas que ça devrait se faire demain, mais ça devrait être examiné, parce qu'il y a une différence énorme entre les établissements, actuellement, de cette ampleur-là puis les établissements dits réguliers.

**Le Président (M. Marcoux) :** D'ailleurs, on a déjà eu le débat dans le domaine des sociétés d'État où, à venir jusqu'à il y a peut-être sept, huit ans, même à l'Hydro-Québec, il n'y avait aucune rémunération. Et finalement, il y a peut-être trois ou quatre ans, une loi a été passée unanimement à l'Assemblée nationale pour dire : Bien là, pour un certain nombre de sociétés d'État plus importantes, il devrait y avoir des changements. C'est plus exigeant au niveau de la gouvernance, d'une part, et, d'autre part, bien là, ça prendrait peut-être... Il faudrait peut-être avoir une certaine rémunération pour recruter des candidats de grande qualité, qui seront capables de consacrer le temps requis.

**Une voix :** C'est une réflexion.

**Le Président (M. Marcoux) :** Alors, maintenant, je me retourne du côté des membres du gouvernement. Pardon?

**Une voix :** ...tellement tranquille.

**Le Président (M. Marcoux) :** Ah! Excusez-moi. Mme la députée de Groulx. Vous vous faisiez tellement discrète.

**Mme Daneault :** Mais oui.

**Le Président (M. Marcoux) :** Excusez-moi.

**Mme Daneault :** Mais c'est correct.

**Le Président (M. Marcoux) :** Allez. Je vous en prie.

**Mme Daneault :** Merci. Merci de votre présence. Je voulais peut-être, un petit peu, poursuivre, peut-être avec Dr Breton, quant à la formation des membres du C.A.

**Une voix :** ...Baron.

**Mme Daneault :** Baron. Comment je vous ai appelé, là? Breton? Oh! je suis à l'université.

**M. Fontaine (Michel) :** C'est quand même bien. On se connaît bien, c'est un ancien étudiant de moi.

**Mme Daneault :** Oui? Ah bon! D'accord. Je voulais revenir sur la formation...

**Une voix :** ...

**M. Baron (Michel) :** Bien, oui, j'en avais beaucoup.

**Mme Daneault :** Je voulais revenir sur la formation des membres du C.A. Vous qui accompagnez les membres du C.A. actuellement, est-ce que vous avez l'impression que les 19 membres autour de la table maîtrisent bien l'administration publique, c'est-à-dire l'octroi de contrats, les règles d'octroi de contrats? Parce qu'on a l'impression... Puis, quand on regarde un peu le rapport du Vérificateur général, on note qu'effectivement ils n'étaient pas bien informés, là, de plusieurs décisions, finalement. Mais est-ce qu'ils ont la notion ou la formation nécessaire en ce qui a trait à l'octroi de contrats selon les règles de l'art?

**M. Baron (Michel) :** Écoutez, les gens qui étaient là, la plupart étaient nouveaux d'il y a un an, à peu près...

**Une voix :** Un an et demi, oui.

**M. Baron (Michel) :** ...un an et demi. Les lois et règlements au Québec, dans le système de santé, sont très complexes. Nos lois de gouverne sont également très complexes, il y a de multiples lois. La loi sur les allocations de

contrats date seulement que de deux, trois ans, la dernière, au Québec. Vous avez une série de lois qui ont été faites, et ça prend quelques années pour être capables vraiment de les maîtriser et les comprendre.

Moi, je suis dans le réseau depuis 40 ans, et on en apprend à tous les jours, là. On est obligé de fonctionner... Souvent, certaines journées, on est allé... On a des textes de loi à côté de nous puis on doit faire appel continuellement aux spécialistes, au ministère. Il y en a des très bons dans certains domaines, mais le personnel change tellement aussi, au ministère comme ailleurs, que, des fois, même, on connaît des gens qui connaissent très mal les lois de notre ministère. Donc, c'est très difficile pour un membre d'un conseil d'administration de s'apercevoir qu'il est en train de faire quelque chose qui est contraire à la loi ou au règlement, parce qu'autant qu'il y a de lois, autant il y a de règlements aussi, hein?

Et il n'y a pas seulement que des règlements, il y a également ce qu'on appelle des décrets, il y a également toute la question des circulaires, dans lesquelles les établissements reçoivent énormément d'instructions précises sur tel décret ou sur telle loi, et ça, c'est des milliers. Ça fait que c'est très difficile pour quelqu'un d'un C.A., à moins d'avoir siégé pendant plusieurs années.

C'est plus facile avec quelqu'un qui a déjà connu la fonction publique, qui a siégé sur plusieurs C.A. et qui, après quelques années, devient président d'un C.A. Mais les gens ne fonctionnent pas comme ça. On ne fait pas carrière dans un C.A. On dit : Je vais y consacrer quatre ans de bénévolat ou six ans, et après ça c'est fini. Et on prend souvent les gens les plus formés pour les nommer à l'exécutif. Le président actuel, c'est un homme d'affaires extraordinaire, mais, le système de santé, il le découvre à mesure.

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

**Mme Daneault :** Merci. Alors, est-ce qu'on ne devrait pas s'assurer d'avoir, je ne sais pas, autour de la table du C.A., un avocat ou un spécialiste en droit pour pouvoir, de un, expliquer aux membres du C.A...

**M. Baron (Michel) :** Un avocat, je ne suis pas sûr, là, mais ça, c'est une opinion personnelle.

**Le Président (M. Marcoux) :** Il faudrait justifier votre assertion, là.

**M. Baron (Michel) :** Non, mais...

**Une voix :** Un juriste.

**Mme Daneault :** Un juriste, c'est ça.

**M. Baron (Michel) :** De fait, c'est l'appui que doivent leur donner la haute direction et les directeurs. M. Boucher est très connaissant dans son domaine, Pierre, très connaissant, Yvan, très connaissant, ils peuvent leur apporter cet apport-là. Tout ce débat a eu lieu. Vous vous souvenez, c'est la loi n° 189, celle sur la gouverne du réseau...

**M. Fontaine (Michel) :** 127.

• (16 h 10) •

**M. Baron (Michel) :** 127, sur le réseau de santé, qui a eu lieu dans la dernière année du gouvernement Charest, où qu'on a débattu de la loi sur la gouverne justement parce qu'on trouvait que nos conseils d'administration n'étaient pas suffisamment outillés. Est-ce qu'on devrait les réduire et amener une expertise plus concentrée, nommée, oublier un peu la démocratie? Tout ce débat a été fait, et vous avez eu, à la commission, autant de monde... bien, autant de monde... Il y avait des changements intéressants qui avaient été suggérés, mais à peu près tous les représentants des syndicats de l'AQESSS ont dit : Ne faites rien. Ça fait qu'il n'y a eu aucun changement. Le débat a eu lieu, mais il n'y a pas eu de changement. Mais c'est évident que les gens qui sont des experts et des longs survivants du système disent que la loi de gouverne, en particulier des C.A., mériterait d'être ajustée. Mais quelle est la solution? On ne réussit pas à s'entendre. Et la dernière tentative a été, d'après moi — ça, c'est une opinion personnelle — un échec, parce qu'on a juste changé deux paragraphes qui étaient non significatifs.

**Mme Daneault :** Est-ce qu'on ne devrait pas ajouter, au moins une fois par année, une mise à jour, une formation de... en tout cas une certaine mise à jour des lois mais aussi des octrois de contrat pour qu'à tout le moins ceux qui sont présents autour de la table puissent au moins avoir la capacité de questionner? Parce que, quand on regarde le rapport du vérificateur, non seulement ils n'étaient pas informés, mais c'est qu'ils ne savaient pas qu'ils devaient l'être, informés. Et ça, c'est d'autant plus préoccupant que de savoir qu'ils les ont eus et...

**M. Baron (Michel) :** Ils ont tous, selon des règles qui ont été établies, de la formation qui est donnée, et elle est de bonne qualité. C'est un programme conjoint avec le ministère, l'association des établissements. Elle se tient pour tous les nouveaux membres des C.A. Tous les C.A. font des retraites annuelles. On a des cahiers plus épais que ça où qu'on les présente. Mais imaginez la somme d'informations que ça représente. Et c'est encore du temps qu'ils doivent se dégager pour des journées entières. Ça fait qu'ils ont en moyenne deux à trois jours de formation par année quand qu'on regroupe ces activités-là. Mais c'est nettement insuffisant pour être capables de suivre la parade actuelle.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, Mme la députée.

**Mme Daneault :** On a demandé, dans le rapport du Vérificateur général... Et ce que je constate, c'est que vous avez fait des modifications pour qu'à tout le moins les membres du C.A. reçoivent des documents à l'avance, avant les séances du conseil. Ça, comment vous expliquez que, depuis des années, ça fonctionnait dépôt séance tenante?

**M. Baron (Michel) :** Ah! c'est des mauvaises habitudes que les gens prennent, puis ça finit par devenir une coutume, plutôt que des... Vous savez, c'est une réclame de tous les conseils d'administration d'obtenir leur information longtemps d'avance et d'avoir les occasions d'avoir des explications. Le travail des comités du conseil sert énormément à ça. Au CHUM, le conseil de vérification, le comité de vérification siège presque une fois par mois, quand ce n'est pas plus, et ça dure presque une demi-journée chaque fois, juste pour approfondir des items financiers qui vont être présentés au conseil d'administration.

Donc, les membres doivent se fier à leurs collègues qui ont eu l'occasion d'approfondir, de poser beaucoup plus de questions, parce qu'on ne peut pas se permettre des C.A. qui durent plus que quatre heures, là, normales. C'est des soirées publiques, donc il faut s'assurer que les gens des comités ont pu étudier des aspects particuliers. Et là on demande des gens compétents. Par exemple, le monsieur qui préside le comité de vérification, c'est un homme très compétent en finances, très compétent en droit. Aux ressources humaines, c'est un expert des ressources humaines qui siégeait. Donc, on essaie de prendre ce genre d'expertise au niveau des C.A. Mais, encore là, la tâche est grosse.

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine, vous voulez ajouter un commentaire?

**M. Fontaine (Michel) :** Oui, en complément, moi, je dirais, par rapport à votre question pour l'antérieur, là, qu'est-ce qui se passe, pourquoi les documents arrivaient souvent séance tenante, une partie, parce qu'il y en a qui étaient corrects... Moi, je suis convaincu que cette situation-là, c'est un travail de D.G. C'est le travail du D.G., cette situation-là. C'est à lui à ne pas accepter que son équipe ne puisse pas mettre en place une démarche, avec des dates de tombée pour des documents, des choses comme ça. C'est irrespectueux pour un conseil d'administration, et ça ne devrait pas être toléré. Mais ce n'est pas le travail du conseil d'administration, c'est le travail du D.G.

Puis ça, là, il faut faire une plainte au D.G. si on a un problème avec ça. C'est lui qui doit régler ça. Il ne peut pas dire : Moi, ma gang, ils ne veulent pas le faire, là. Écoutez, on vient de le faire, là, nous autres, en dedans de trois semaines, puis ça s'est réglé. Les dates de tombée du conseil du 27, ça a été respecté, le monde ont eu leurs documents, puis c'est la même chose pour le prochain conseil. Sinon, les dossiers, à moins d'une urgence nationale, ils ne passent pas. Puis ça, c'est une job de D.G. Donc, sans porter de jugement sur le passé, pour répondre à cette question-là, vous pouvez conclure.

**Le Président (M. Marcoux) :** Merci. Maintenant, M. le député de Deux-Montagnes.

**M. Goyer :** Oui, M. le Président, merci. Bienvenue à tous et à toutes. Je vous regarde puis je me dis : Vous avez entre les mains... comment qu'ils disent ça, le bateau amiral du ministère? Je lève mon chapeau d'être à la tête d'une entreprise, surtout dans la santé, en plus, avec la pression qu'on a du public sur la santé, mais d'être à la tête d'une entreprise de 10 000 employés comme le CHUM. On en est tous fiers d'ailleurs. Moi, à toutes les fois que je vais à Montréal puis je prends ma sortie Saint-Laurent, j'ai le CHUM devant moi. Au début, on n'y croyait pas au niveau de l'emplacement. Mais là, quand on arrive à Montréal, en fait, c'est le premier bureau ou bâtiment, à la sortie Saint-Laurent, qu'on rencontre. Puis, en tout cas, moi, en tant que Québécois, je suis fier de cette réalisation-là que vous avez entre les mains.

C'est certain que, bon, il y a eu les informations au public, les scandales qui ont eu lieu, le rapport du vérificateur, mais, pour moi, c'est comme du passé, il faut regarder... Je ne dis pas que vous avez fait le passé, là, ce n'était pas ça, mon opinion, mais finalement c'était nécessaire de le vérifier. Mais, un coup qu'on l'a vérifié et un coup qu'on a statué sur la problématique, allons de l'avant.

Et j'ai lu vos recommandations ou les mesures additionnelles adoptées au C.A. du 28 janvier 2014, puis je me suis dit : Wow! Quelle bouffée de fraîcheur! Ces gens-là sont en train d'inculquer, dans la mission du CUM... du CHUM, c'est-à-dire, puis j'en étais émerveillé... Tellement émerveillé que ma première question, c'est plutôt au niveau de la culture ou de ce que vous avez... en train d'inculquer, là. Quand vous dites : Réajuster sans délai le salaire des cadres et hors-cadres, on connaît le pourquoi, que le vérificateur nous a dit, mais c'est quoi, la réaction, la réaction interne, là, des gens, là? Moi, j'avais 100 000 \$, puis là je sais que je vais être coupé à 80 000 \$, là, je dis ça comme ça, là. C'est quoi, la réaction, là, des gens qui sont avec vous, qui sont en train de monter notre beau projet qui est le CHUM, là?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Écoutez, c'est une réaction de déception, parce que, de façon générale, là, les gens qui ont reçu ces sous-là, eux autres, ils n'étaient pas dans l'illégalité, là. C'est des résolutions de conseil d'administration, c'est des règlements avec des avis juridiques, etc. Ça n'en fait pas une situation légale, s'ils n'avaient pas le droit de l'avoir, là, mais il reste que les personnes qui se voyaient attribuer ces sous-là...

À mon point de vue, il y aura des récupérations, là, bientôt, éventuellement. Il y a déjà eu les coupures des primes qui n'étaient pas autorisables, dès le 8 juillet, quand ça a été identifié clairement par l'agence de la santé, avec une réserve improvisée au cas où on découvrirait que c'était légal. Parce qu'il y a des travaux qui se font actuellement au ministère de la Santé pour cette situation-là, au point de vue provincial, pour ne pas que, le CHUM, tout à coup, ce soient des gens qui soient affectés par une inéquité par rapport au reste de la province.

Mais, oui, déception. Et je pense que, tout le monde qui se fait offrir 15 %, 20 % de plus, puis c'est rare qu'ils ne l'acceptent pas, quand on l'enlève, bien, il y a une déception.

**M. Goyer** : Au-delà de la déception...

**Une voix** : ...

**M. Goyer** : Excusez. Au-delà de la déception, est-ce que vous avez eu des départs annoncés suite à, malheureusement, cette décision-là de se conformer à toutes les échelles salariales du ministère? C'est ça que je comprends.

**M. Fontaine (Michel)** : On va voir ça plutôt dans les prochaines semaines. Parce que vous avez vu tout à l'heure, dans mon introduction, qu'on est en évaluation pour 40 des postes qui existaient déjà mais qui avaient été classés par l'interne puis qui devaient être acceptés comme classification au ministère de la Santé. Notre règle, c'est : quand les cadres intermédiaires, c'est des classes 16 et plus, on doit demander l'autorisation. Quand on pense que nous, à l'interne, on devrait être classés 16, ou 17, ou 18, même, pour les cadres intermédiaires, on doit demander l'autorisation au ministère, qui fait une étude, ils ont une grille, tout ça, ils nous donnent l'autorisation ou pas. Et, pour les cadres supérieurs et les hors-cadres, c'est toujours une demande obligatoire au ministère, ça fait partie de nos règlements.

Donc, ça, il y en a beaucoup, dans les 40, qui... Ça ne veut pas dire que la classe ne reviendra pas telle qu'elle était, mais, ça, on va plus voir ça bientôt, là. Je vous annonçais tout à l'heure que tous les dossiers sont partis juste du 10 février. Il y en a 40 quand même, là. On va donner quelques jours au ministère pour faire leur évaluation. Si nous, on les a à temps pour le conseil d'administration, on représente tout ça au conseil. Puis, comme on vous disait, les gens sont informés que, s'il y a une augmentation de classe, ça ne nous causera pas beaucoup de problèmes, je pense, il n'y aura pas beaucoup de déceptions pour l'individu, mais, s'il y a une diminution, bien, le salaire va être ajusté sans délai.

**M. Goyer** : Ce que j'ai compris aussi dans...

**Le Président (M. Marcoux)** : M. le député.

• (16 h 20) •

**M. Goyer** : Merci. Ce que j'ai compris aussi dans le rapport du vérificateur, c'est : Il y a eu beaucoup de recrutement, on peut dire, interne, parce que c'est la fusion de trois gros hôpitaux, trois gros hôpitaux de la région de Montréal, là, donc il y a eu beaucoup de recrutement interne. Ces gens-là ont atteint rapidement, je présume, le maximum de leur classe. Ça devient une bonification de ce qu'ils ont déjà eu auparavant. En d'autres termes, le CHUM étant ce qu'il est, étant, comme vous dites, une très grosse boîte, exceptionnelle, il y en a trois au Québec, probablement que les gens qui sont invités à obtenir un poste là, c'est automatiquement une augmentation par rapport à ce qu'ils ont vécu ailleurs, je présume.

**Le Président (M. Marcoux)** : M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel)** : Écoutez, je ne sais pas si vous faites allusion à une des recommandations qui nous disait que nos cadres avaient déjà la classe maximum dès leur entrée. Je voudrais juste vous dire que, par rapport à ça, on va corriger la situation, parce qu'on pense que c'est une bonne pratique de faire en sorte que les gens aient 10 % d'augmentation, et non le maximum. Mais je dois quand même vous dire que ce n'est pas illégal, parce que, ça, moi... Nous autres, on considère ça comme une bonne pratique, comme j'informe la commission ici, parce que, dans nos décrets, autant les deux règlements cadres ou hors-cadres, dans les deux situations, c'est le conseil d'administration qui alloue le rang dans la classe salariale. Il n'a pas le droit de dépasser la classe, mais c'est inscrit tel quel que c'est à lui à décider du salaire de la personne, en autant qu'il ne défonce pas la classe qui est admise par le ministère. Mais honnêtement, de façon générale, la pratique courante, la bonne pratique, ce serait de donner 10 % de la situation qu'il avait, en autant, là aussi, qu'on ne dépasse jamais la classe.

**Le Président (M. Marcoux)** : M. le député.

**M. Goyer** : Juste pour mieux comprendre, je présume — je présume, vous me corrigerez : Si le directeur des ressources humaines du CHUM, il y a 10 000 employés, bon, ou le directeur des ressources humaines et le directeur des ressources financières, le ou la, il doit gagner plus que le directeur des ressources humaines et le directeur des ressources financières, dans le cadre de tous les critères du ministère, que... l'hôpital régional de Saint-Jérôme, exemple, ou de Saint-Eustache.

**M. Fontaine (Michel)** : Oui. Ça, c'est la partie qu'on appelle la classe salariale. Tout à l'heure, je pensais que vous faisiez allusion aux échelons qui sont dans la classe. C'est deux choses différentes. C'est sûr que, si on est un hôpital comme le CHUM, d'ampleur, les classes sont différentes, c'est certain. Au départ, un directeur de ressources humaines, pour l'exemple que vous preniez, règle générale, dans des milieux un peu plus modestes, là, c'est plutôt des classes qui varient entre 19 et 21, alors qu'un CHUM, ou le CUSM, ou le CHU de Québec, c'est plutôt autour de 24. Donc, déjà là, c'est mieux classé, c'est sûr, mais dans l'échelon. Une des recommandations qu'on avait, c'est dire : Dans l'échelon, comment ça se fait qu'il arrive un cadre, supposons, qui est en classe 24, il arrive directement au top de la classe?

Il y a un minimum puis un maximum. Donc, la bonne pratique, ce serait le salaire que j'avais avant plus 10 %, si je ne dépasse pas le maximum.

**M. Goyer :** Donc, je comprends qu'avec l'ampleur des trois gros centres hospitaliers, les échelles salariales ou la politique du ministère, il en tient compte un peu...

**M. Fontaine (Michel) :** Oui, ils sont pris en compte.

**M. Goyer :** Ce que vous nous avez dit tantôt, c'est que peut-être pas assez par rapport au marché de Montréal ou le marché de Québec. C'est ça que je comprends.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, on parlait tout à l'heure spécifiquement du poste de D.G...

**M. Goyer :** Ah!

**M. Fontaine (Michel) :** ...qui, lui, a une responsabilité, là, énorme. Donc, pour les autres postes, ce serait à voir, là, mais on parlait du poste de D.G.

**M. Goyer :** Je suis convaincu que, salaire pour salaire... Quand je regarde ce qui s'est passé avec Tourisme Montréal, son salaire et le vôtre, je vous dis : Bravo d'accepter un tel poste avec ces conditions de travail là. Ça, j'en suis convaincu. Puis je ferais la blague en disant : Tantôt, on recrute quand même de très bons députés, même si on peut contester le salaire. Il y a aussi le fait de dire : On travaille au CHUM, tu sais. Moi, le député fédéral, chez moi, il gagne 158 000 \$, mais je suis très content d'être député provincial ou du gouvernement du Québec puis de gagner la moitié moins. Bon.

**M. Cardin :** Puis travailler deux fois plus fort.

**M. Goyer :** Travailler deux fois plus fort en plus, oui, puisqu'on est dans l'opposition.

Ma question est toute autre, la dernière. J'ai lu, dans les rapports du vérificateur, que l'ancien directeur avait entamé des poursuites judiciaires contre l'Université de Montréal et que c'est le CHUM qui les avait assumées. On en est rendu où? Je ne suis peut-être pas à la fine pointe de l'information, là, mais on est rendu où avec cette situation-là? Est-ce qu'on paie encore les frais judiciaires de l'ancien directeur?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Vous avez... Dans le cahier, on vous a déposé une lettre qui est signée de M. Rivard. Vous n'avez pas besoin de la retrouver, mais vous allez voir ça, que ça identifie clairement au procureur de M. Paire qu'on arrête immédiatement de couvrir ses frais à partir de la date, là... je pense que c'était décembre... 27 novembre, de mémoire. Et, dans ce contexte-là, ça, c'est terminé pour nous. Ça ne veut pas dire qu'on n'aura pas une poursuite, parce que M. Paire a un avis légal, lui — puis vous l'avez aussi dans l'onglet 5 — un avis légal qui dit qu'il pouvait se faire couvrir ses frais à cause de la situation, entre autres, de l'université qui lui coupait son salaire de 80 000 \$ alors que c'était dans son contrat à lui. Donc, une situation contractuelle, indépendamment des lois, là. On va voir.

Mais nous, on a arrêté de payer de toute façon, avec la recommandation qu'on avait, mais l'avis juridique nous disait qu'on pouvait payer, là, jusqu'à la fin. Mais, comme c'est une situation qui est en cour, qui est pendante en cour, on verra qu'est-ce que ça donnera. Mais nous, on a arrêté de payer le 27 novembre.

**M. Goyer :** Merci.

**M. Fontaine (Michel) :** Mais on a reçu une facture dernièrement, qu'on a retournée.

**Le Président (M. Marcoux) :** Merci, M. le député de Deux-Montagnes. Maintenant, du côté de l'opposition officielle, M. le député de Beauce-Sud.

**M. Dutil :** Oui. Moi, ma question serait plutôt au Vérificateur général. Le Vérificateur général a à vérifier les normes en vigueur, il n'a pas à se préoccuper si les normes en vigueur sont correctes ou ne sont pas correctes. Mais est-ce qu'il est déjà arrivé que, vous apercevant que c'est les normes qui ne fonctionnent pas, vous fassiez des recommandations en disant : Bien, ils ne les ont pas respectées, mais peut-être que si vous étudiez davantage ces normes-là, tenant compte de certaines circonstances, ça serait plus intelligent de la part du gouvernement ou du Parlement? Non? Ça ne fait pas partie de votre mandat, j'imagine.

**Mme Ouimet (Marie-Claude) :** Bien nous, c'est sûr que nous, on part du principe que nul ne peut ignorer les règlements et les lois, puis ils doivent... Je veux dire, tu ne peux pas commencer à dire : Moi, parce que je suis dans une situation particulière, je peux contourner les règles.

**M. Dutil** : Non, non, ce n'est pas ce que je dis.

**Mme Ouimet (Marie-Claude)** : O.K.

**M. Dutil** : Ce que je dis, c'est que vous autres, vous les connaissez, les lois et règlements, et vous êtes probablement plus à même de voir celles qui ne fonctionnent pas. Je ne dis pas de dire aux gens qui doivent les appliquer de ne pas les appliquer, ils doivent les appliquer, mais de nous informer qu'il y aurait peut-être lieu, au niveau... de nous donner un conseil, autrement dit : On a fait notre vérification, il y a eu telle, telle, telle chose qui n'ont pas été respectées, mais, savez-vous quoi, je pense qu'il y aurait intérêt à ce que vous regardiez les normes pour le futur, parce que vous nous demandez de faire respecter des normes mais peut-être qu'elles n'ont pas de bon sens, peut-être. Peut-être qu'il y aurait lieu de faire... de porter un regard sur un ajustement nécessaire, selon les arguments qui nous été apportés tout à l'heure, là, par exemple. Il y a trois gros établissements hospitaliers, mais ils sont un peu dans les mêmes normes que les autres. Puis on passe par dérogation, ce qui n'est pas facile. Passer par dérogation, c'est compliqué, premièrement, et c'est un peu ridicule parce que c'est toujours en dérogation quand on a une situation d'exception. Ça fait que ça pourrait être intéressant, bien que ça ne soit pas dans le mandat du Vérificateur général, de nous signaler que, peut-être, dans un autre document que celui de la vérification, bien, on constate que c'est difficile, cette norme-là, à appliquer.

**Le Président (M. Marcoux)** : Oui, Mme Ouimet.

**Mme Ouimet (Marie-Claude)** : Bien, peut-être par rapport à ça, c'est que, dans le mandat du Vérificateur général, on ne peut pas faire d'évaluation de programmes. Des fois, on est un peu sur la ligne, là. Mais on peut en mettant des comparables, en disant qu'ailleurs on rémunère les membres de conseils d'administration des hôpitaux, en disant des choses comme ça, mais on ne peut pas tellement aller plus loin. Nous, notre rôle n'est pas de critiquer les lois et les règles, dans le fond, il faut vivre avec celles-là. Des fois, on fait quand même des suggestions ou on démontre les conséquences, mais ce n'est pas notre rôle.

**M. Dutil** : O.K. Merci.

**Le Président (M. Marcoux)** : Aviez-vous d'autres questions, M. le député?

**M. Dutil** : Non. Pas pour moi, non merci.

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

**Mme Daneault** : Oui, merci. Je voudrais revenir sur... Bon, il y a eu une publication dans *Le Journal de Montréal* sur... je sais que vous n'aimez pas ça, mais à l'effet que 33 médecins reçoivent l'équivalent de 3 millions annuellement pour des tâches médicoadministratives, dont certains d'entre eux reçoivent 200 000 \$ et plus, allant jusqu'à 300 000 \$ par année, donc davantage que le salaire du D.G. actuel. Est-ce que cette situation-là a été revue? Parce qu'on sait que, dans d'autres établissements, pour des tâches identiques, médicoadministratives, la note est beaucoup moins élevée. Alors, vous avez fait des jaloux dans la classe médicale avec ce que vous donniez comme salaire.

**Le Président (M. Marcoux)** : Oui, M. Fontaine.

• (16 h 30) •

**M. Fontaine (Michel)** : Oui, M. le Président. On a vérifié... Vous savez qu'actuellement il y a une négociation avec la FMSQ — c'est souvent la FMSQ dans notre cas à nous, là, parce qu'il y a des chefs de département spécialisé — où est-ce qu'ils étaient rendus, la négociation, par rapport à donner une rémunération importante ou pas sur les tâches médicoadministratives, soit les chefs de département, les cogestionnaires, ces genres de fonctions là. Et on nous avait informés... Quand on est arrivés, nous, on nous avait informés que ça devait sortir dès le... autour du 31 mars. Et on s'est dit : On va se donner ces balises-là qui sont négociées avec les spécialistes et la FMSQ pour rétablir la situation. Parce qu'effectivement c'est courant, là, cette situation-là, de rémunérer des chefs de département ou des cogestionnaires. Mais, à la hauteur qu'on voit au CHUM, on n'a pas vu ça souvent. Donc, effectivement, vous avez raison, là, c'est à revoir.

Et on essaie de savoir actuellement si cette négociation-là est terminée. Il semblerait. Mais est-ce que l'application va arriver vraiment bientôt, comme il était prévu, là, au début de mai? Sinon, bien, on va faire une analyse, là, de la tâche qui est faite puis on va remettre les rémunérations en fonction d'une norme, en «benchmarkant», là, qui est plutôt autour de 50 000 \$, d'habitude, que de 200 000 \$ puis 300 000 \$.

**Le Président (M. Marcoux)** : Bon. Mme la députée.

**Mme Daneault** : Mais ce que je comprends, c'est qu'actuellement on continue de verser ces sommes-là. On n'a pas... La décision n'est pas arrêtée.

**M. Fontaine (Michel)** : Non.

**Mme Daneault :** Donc, on devrait récupérer des sommes dans l'année à venir, dans votre 17 millions qui vous manque, un certain montant... Est-ce que vous avez évalué à peu près ce que le CHUM pourrait récupérer de ces sommes-là?

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, si on changeait la rémunération... Vous voulez parler, demain matin, on donnerait 1 million plutôt que 3, là?

**Mme Daneault :** Oui.

**M. Fontaine (Michel) :** On en récupérerait 2. Mais on n'est pas en termes de récupérer le passé, hein, à partir de maintenant.

**Mme Daneault :** Non, non.

**M. Fontaine (Michel) :** O.K. Oui, effectivement, on pense qu'il y a une récupération importante à faire là.

**Mme Daneault :** Merci.

**M. Fontaine (Michel) :** Ça va nous aider à l'équilibre budgétaire. Ce n'est pas le but, là, mais c'est plutôt de se «benchmarker» avec les autres puis donner une... Quand je parle des autres, je parle du CUSM puis du CHU de Québec, là, pour des comparables.

**Mme Daneault :** Oui, tout à fait.

Il y a une autre chose qui m'a un petit peu surprise dans le rapport du Vérificateur général quant aux dépenses que les fonctionnaires et les dirigeants... Bon, les comptes de dépenses qui étaient souvent non accompagnés de preuves ou, bon, bref, de preuves suffisantes pour justifier ces dépenses-là. Bon, suite à ces remarques-là, ces constats-là, est-ce qu'on a établi une politique? Est-ce que vous avez une politique d'un montant maximum permis pour un poste à l'étranger? Parce que je suis un peu surprise de voir les... Il semble y avoir beaucoup de gens qui vont à l'étranger. Je me demande : Est-ce que ces voyages-là sont effectivement nécessaires? Est-ce qu'on ne doit pas mettre un maximum, bon, par gestionnaire? Est-ce qu'il y a une politique? Est-ce que ça a été revu, et probablement revu à la baisse, quand on regarde les montants, qui sont quand même assez importants, à cet égard-là?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, M. le Président, dans l'onglet 3, c'est l'onglet 3 qu'on a nos trois politiques révisées, qui... On s'est collés vraiment, là, sur les directives du Conseil du trésor pour tout le détail des frais de représentation, des frais de repas, hôtellerie, etc. Puis, dans à peu près tous les pays du monde, là, qui sont identifiés, là, on a même... J'étais bien surpris, moi, qu'on ait cette liste-là du Trésor, parce qu'on a même des pays où qu'on ne va jamais, mais je suppose que c'est au cas où. Mais quand même ce à quoi vous faites référence, c'est probablement aussi la pertinence. Ça, ce n'est pas dans les politiques. Puis ça ne le sera pas non plus, parce que le Trésor ne prévoit pas ça. C'est plutôt à une bonne pratique de gestion. Et, pour l'heure, en tout cas, il y a un moratoire. Moi, j'ai établi un moratoire pour qu'on examine tous les voyages au complet. Est-ce qu'ils sont pertinents? Est-ce que c'est urgent, etc.?

Je vous dirais que, dans un centre comme le CHUM, ça va exister encore. Puis c'est beaucoup par rapport à d'autres, puis c'est normal, parce que c'est un établissement qui rayonne internationalement, avec un centre de recherche spectaculaire, etc. Puis ça, c'est normal, on doit en être fiers, je pense. Mais il faut que les gens soient raisonnables puis qu'ils suivent des directives. Ils vont les suivre, actuellement, parce que, je vous disais tout à l'heure, dès le lendemain de l'adoption des trois politiques, on a avisé et les médecins, les cogestionnaires, les chefs de départements médicaux, les gestionnaires de s'assurer que cette politique-là est toujours suivie. Puis, pour le moment, pour les voyages hors Québec, il faut qu'ils montent jusqu'à mon bureau. Éventuellement, on verra, là, si ça doit prendre une nouvelle culture.

Mais aussi, dans des milieux comme cela, vous savez que souvent c'est des personnes invitées qui sont... le voyage est payé par le pays hôte. Donc, ça, c'est un peu difficile à bloquer. Mais il reste que, quand il n'y a pas de frais pour le CHUM, il faut que ce soit correct, dans le sens que ce n'est pas, entre guillemets, des gens qui sont... mais, dans le contexte où c'est un scientifique qui est invité à donner une conférence, on est obligés quand même de remplir toute la documentation puis la formule. Puis ça, des fois, ce n'est pas distingué. Il y a beaucoup de visites, il y a beaucoup de voyages, mais, dans les faits, c'est que ça ne coûte pas de sous nécessairement à l'établissement. Il y en a quand même plusieurs, de ça.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui. Vous avez encore un peu de temps.

**Mme Daneault :** Oui, juste du complémentaire. Donc, est-ce que vous êtes à travailler une politique qui va être claire pour l'ensemble des gestionnaires, qui, bon, établit une procédure puis des règles?

**M. Fontaine (Michel) :** Elle a été adoptée, c'est dans l'onglet 3, là, vous avez les trois politiques qui ont été adoptées le 27 janvier, puis c'est celle que je vous disais qui colle complètement, là, aux règles du Conseil du trésor,

il n'y a pas d'exception. Ce que j'ajoutais, c'est : Même si les gens respectent cette politique-là, devraient-ils y aller, à Paris, demain? Ça, c'est l'aspect qui ne se cadre pas par une politique, c'est plutôt une démarche interne de nos directeurs, à questionner les situations, puis ça, oui, on travaille ça.

**Mme Daneault :** Merci. Ça va.

**Le Président (M. Marcoux) :** Ça va? Merci. Peut-être que je vais prendre une couple de questions — il y a peu de questions du côté de l'opposition officielle, là — un peu de temps.

Moi, vous avez parlé, M. Fontaine, d'un rapport de l'Agence de la santé et services sociaux de Montréal qui a été déposé, et, si j'ai bien compris, vous avez indiqué qu'il y aurait un rapport final, est-ce que c'est ça?

**M. Fontaine (Michel) :** Oui.

**Le Président (M. Marcoux) :** Et c'est un rapport sur les conditions de travail des hors-cadres et les cadres supérieurs.

**M. Fontaine (Michel) :** Oui.

**Le Président (M. Marcoux) :** Alors, pouvez-vous me...

**M. Fontaine (Michel) :** Sur le respect des règles.

**Le Président (M. Marcoux) :** ... — oui — bien, peut-être nous donner un peu plus de renseignements? Parce qu'évidemment vous parlez aussi de l'établissement des classes salariales, non pas des échelons, mais des classes salariales, par le ministère, et là vous dites : On a un rapport de l'agence. Simplement, comprendre un peu, là, pour quelqu'un qui n'est pas familier avec tout ça, les responsabilités respectives à la fois du ministère, de l'agence, et puis nous parler peut-être un petit peu les... quand vous dites... Vous parlez des hors-cadres. Pourquoi? Est-ce qu'il y en a beaucoup?

**M. Fontaine (Michel) :** Ils ne sont pas cadrés, eux autres.

**Le Président (M. Marcoux) :** Comment c'est autorisé? Non, mais je comprends qu'ils gagnent plus, là, mais... Alors, allez-y.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, écoutez, juste pour le bénéfice des membres, il y a... à l'onglet 8, vous avez le rapport préliminaire de l'agence, le même rapport qui sera un rapport final, avec les mêmes objectifs, et tout, parce qu'ils n'avaient pas complètement terminé leur travail. Puis je vais vous dire pourquoi : Parce qu'entre-temps c'est le ministère qui a levé la main en disant : S'il y a des situations de même au Québec, on veut voir l'ensemble de la province, qu'est-ce qui se passe dans nos autres établissements, pour ne pas être inéquitable ou, au contraire, être équitable pour tout le monde, si on le prend de façon plus positive, à l'effet qu'il y a-tu des situations irrégulières. Parce que c'est ça qu'ils vérifiaient, l'agence, à un moment donné.

Quand la Commission de la santé et des services sociaux avait convoqué le CHUM, M. Paire, tout ça, puis vous y faisiez allusion tout à l'heure, il est sorti toutes sortes d'irrégularités. Et là, dans les jours suivants, l'agence a mis en place une démarche pour savoir exactement... Parce que l'agence est autorisée par un article de loi à demander à ses établissements tous les renseignements pertinents en fonction des règles et procédures. C'est ce qu'elle a fait, puis elle a déposé un rapport préliminaire au CHUM et au ministère, en disant : Vous devez corriger telle, telle, telle situation, parce que c'est clair qu'il y a des primes et, entre autres, qui n'existent pas dans les règlements. Et ça, il n'y a pas eu de démarche autre, là, que de dire : On arrête ça, dès qu'on a eu ce rapport préliminaire là.

Où il y a eu une hésitation du CHUM puis des autres aussi, c'est à dire : Est-ce qu'on récupère le passé? Et c'est là que le ministère est entré en ligne de compte. Puis eux autres vont donner leur rapport final quand ils auront une orientation du ministère pour la province. Et, à ce moment-là, ce sera vrai pour tous les établissements. Parce que, là, c'est plus gros. Quand on pense de récupérer le passé, on est dans une situation où il y aura aussi beaucoup de chasses aux sorcières. Donc, il faut que les choses soient bien établies, que ça se fasse correctement dans toute la province. C'est ce rapport final là, c'est le même que le rapport préliminaire que vous avez à l'onglet 8, mais qui deviendra un rapport final, parce qu'il restait des situations à clarifier pour l'agence de la santé de Montréal.

• (16 h 40) •

Pour la situation... Quand vous posez la question : Hors-cadres, cadres supérieurs, etc., dans le réseau de la santé, puis, ça, M. Coubat pourrait compléter, là, mais je vous donne les grandes lignes, on a l'ensemble... Pour la gestion des cadres, on a un décret qui s'appelle celui des cadres, qui comprend les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs, et on a un autre décret pour les hors-cadres. Donc, les hors-cadres, c'est les D.G.A. et les directeurs généraux, et, à l'occasion, il y a des conseillers cadres au directeur général. Des fois, quand il y a une situation de transition, qu'une personne, pour des raisons x, est remerciée, ou des choses comme ça, il peut rester peut-être un... tant qu'à être payé six mois, de rester dans l'établissement, puis on le nomme conseiller cadre pour faire un mandat spécial. Donc, ça comprend à peu près ça. M. Coubat pourrait peut-être compléter, si vous le souhaitez.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui. Aviez-vous d'autres commentaires, M. Coubat? Si vous voulez vous identifier, s'il vous plaît.

**M. Coubat (Pierre-Albert) :** Oui, avec grand plaisir. Donc, Pierre-Albert Coubat, directeur des ressources humaines du CHUM.

L'exposé de M. Fontaine était très clair. Donc, c'est ça, deux grands règlements qui régissent les conditions du personnel d'encadrement dans le réseau de la santé et des services sociaux : le règlement des hors-cadres, donc directeurs généraux, directeurs généraux adjoints, directeurs généraux associés, conseillers cadres à la direction générale, qu'on trouve aussi dans des situations de fusion, là. Quand on se retrouve avec deux directions générales, on va avoir, dans le fond, pendant la durée restante du mandat, la personne, là, qui n'est pas directrice générale qui va être conseillère cadre à la direction générale, sachant aussi qu'un directeur général ou un directeur général adjoint est reconnu comme tel et est reconnu comme hors-cadre dès lors que son poste est reconnu par le ministère, là, dans le cadre des procédures d'approbation, comme poste de directeur général ou de directeur général adjoint. Et un règlement sur les conditions de travail applicables aux cadres, donc qui concerne aussi bien les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs. Et les cadres supérieurs, c'est en gros les directeurs et les directeurs adjoints, ainsi que les commissaires locaux aux plaintes et à la qualité des établissements.

Donc, dans le fond, les cadres supérieurs, c'est : directeurs, directeurs adjoints et commissaires locaux aux plaintes, et puis l'ensemble des autres cadres vont être des cadres intermédiaires dans le réseau de la santé.

**Le Président (M. Marcoux) :** O.K. Merci. Alors, je passe maintenant la parole à M. le député de Deux-Montagnes.

**M. Goyer :** Merci, M. le Président. Le Vérificateur général a pesé sur un bouton rouge en nous disant qu'il y avait beaucoup de contrats attribués — puis je dis «il y avait», au passé, là — beaucoup de contrats attribués de gré à gré, donc 40 professionnels, on parle, 43 fournisseurs sélectionnés, 65 % des contrats avaient été faits de gré à gré, sans appel d'offres, et ni sur invitation ni en appel d'offres.

J'ai lu votre politique adoptée du 28 janvier en réponse à cet état de fait, où vous dites : Bien, on va se plier aux directives du ministère, puis, advenant le cas qu'il y ait un problème, ça va être présenté au C.A. pour acceptation, le cas échéant. La situation décrite, qui n'existe plus, est-ce que c'est à cause justement de la grosseur du CHUM? On peut-u attribuer ça à la grosseur de l'établissement, la situation qui était là auparavant, là? Je ne veux pas porter de jugement, je veux juste savoir. Et ma sous-question : Est-ce qu'à l'avenir, les directives du ministère, compte tenu de votre grosseur, vous allez être capables de les rencontrer?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Honnêtement, parce que, ces situations-là, je ne penserais pas que c'est en lien avec l'ampleur de notre organisation. C'est plutôt des tâches un peu plus spécifiques. Vous avez remarqué que c'étaient souvent des tâches reliées à des directions médicales, et, cette situation-là, bien, comme... Vous m'avez entendu parler tantôt que les négociations avec la FMSQ, surtout dans des domaines de spécialité, c'est rendu tellement énorme comme rémunération qu'effectivement... Je ne pense pas que c'est à cause de l'ampleur de notre établissement, c'est à cause de la situation qui est globale, parce que ça, c'est aussi vrai à Maisonneuve-Rosemont ou dans un autre hôpital, que l'écart est tellement grand maintenant entre la rémunération d'un spécialiste qui pratique en rapport à un autre spécialiste qui pratique, mais l'administration médicoadministrative, qu'effectivement, là, les gens passent presque tous par contrat, ou passaient par contrat, parce que nous, on a dit que ça ne marcherait plus, il faudrait que ça soit vraiment une exception, surtout quand c'est pour combler un poste permanent de l'établissement. On pourrait avoir encore des contrats en faisant les appels d'offres, mais ça devrait être des situations qui ne durent pas dans le temps, là, qui est une situation qu'on... il y a un dossier à régler, parce qu'on a besoin de quelqu'un qui connaît mieux ce genre de dossier là.

Mais, pour les postes de directeur comme on a vu dans le CHUM, il y en avait plusieurs qui étaient à contrat. Mais c'est global, là, à cause de la situation médicale, là, actuellement. L'écart est grand.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. le député.

**M. Goyer :** Mon autre question, c'est peut-être plus connaître un peu la réaction du C.A. J'ai compris que c'est le même C.A., mis à part les deux démissions que vous avez eues le 28 janvier, après le travail qui a été fait. Et, quand je regarde, dans le rapport du vérificateur, que certaines nominations de cadre supérieur n'ont même pas été entérinées par le C.A., quand je regarde toute la politique que vous avez mise en place — puis, je le répète, c'est une bouffée de fraîcheur — c'est quoi, la réaction du C.A., là, de dire : Coudon, on n'était pas informés — je vais être gentil, là — on n'était pas informés? Puis là, du jour au lendemain, on est vraiment en mode participation. Et, des gens d'expérience qui sont alentour du C.A., comme vous avez dit tantôt, M. le docteur, je me dis : Ils n'ont pas réagi avant, avant que vous arriviez?

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, Dr Baron.

**M. Baron (Michel) :** Bien, dans plusieurs cas, de fait, les cadres supérieurs qui ont été engagés directement par le directeur général, sans consultation par le conseil ou consultation avec personne, là, de fait, sont au nombre de quatre. Ça

fait que ce n'est pas une situation non plus énorme, mais c'est quand même quatre cadres supérieurs dans des secteurs importants et clés. Le C.A. est un peu outré d'apprendre que ces engagements-là ont été faits sans discussion préalable. En tout cas, il n'y a aucune trace qu'il y ait eu des discussions préalables.

Est-ce qu'il y a eu des discussions privées entre le directeur général et le président du C.A.? On ne sait pas, on n'a aucune trace. Donc, c'est des nominations qui ont été faites directement par le directeur général, et plusieurs membres du C.A. en ont été offensés. Ce n'est pas pour rien que certains sont allés dans les journaux, là, et qu'il y a eu des échos qui sont sortis du CHUM. Si vous vous rappelez, le mois d'août dernier, là, il y avait beaucoup d'éléments qui sortaient du CHUM. Il y en a quelques-uns qui ont exprimé leur étonnement à ce moment-là et qui nous disent qu'ils ont été très étonnés de ces nominations, sans mettre en doute la compétence des personnes, là.

**M. Goyer :** Je comprends qu'on ne met pas en doute, là, dans notre discussion, la compétence des quatre personnes qui ont été engagées directement par le C.A. C'était plus d'essayer de connaître la nouvelle appréciation du C.A., là. Moi, en tout cas, être membre du C.A. et à voir les mesures que vous avez mises en place le 28 janvier, je serais bien équipé, par rapport à ce qui s'est passé auparavant, en me disant : Bon, enfin, je vais jouer mon rôle décisionnel. Enfin, j'ai les documents, j'ai l'apport du travail du D.G., qui m'amène les documents nécessaires pour prendre une position. Mais, être là aujourd'hui, je me dirais : Enfin!

**M. Baron (Michel) :** Mais n'allez pas penser que... Le directeur général qui était en place était estimé de beaucoup de personnes aussi, dont de certains membres du C.A., pour différentes raisons qu'on ne peut pas discuter et questionner. Et, chez les employés, beaucoup de personnes l'estimaient, et dans les cadres supérieurs également. Ça fait que ce n'est pas tout blanc, tout noir, ces choses-là, comme vous savez. Donc, la plupart des gens ont été très polis, très courtois, ont dit : Le passé, c'est passé, on bâtit pour l'avenir. Les personnes qui ne sont pas à l'aise avec ça, bien, ils prendront leur décision. Il y en a deux qui l'ont déjà prise, on verra pour les autres. Mais il y a des gens qui trouvaient que ce style de gestion là leur convenait, pour toutes sortes de raisons que, moi, ça ne m'intéresse pas de les discuter, là, de leurs raisons, là, parce que, si vous avez rencontré la personne, c'est une personne charmante, hein?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. le député. Avez-vous d'autres questions?

**M. Goyer :** Bien, dans la même veine, tout ce qui... Une boîte de 10 000, combien vous avez de syndicats?

**M. Fontaine (Michel) :** Trois.

**M. Goyer :** Ah! C'est bon! Je m'attendais à un chiffre, genre, 25.

**M. Fontaine (Michel) :** C'est la loi.

**Une voix :** Ça, c'est ça qu'il y avait avant.

**M. Goyer :** C'est ça qu'il y avait avant, oui.

**Une voix :** Il y en avait 125 avant.

**M. Goyer :** Pardon?

**Le Président (M. Marcoux) :** Il y en avait 125 avant.

**M. Dutil :** M. Couillard a réglé ça.

**M. Goyer :** Ah bon! Ah, bateau! Il aurait dû rester à la santé, dans ce cas-là. Mais ce que je veux vous dire, c'est : C'est quoi, la réaction? Parce que j'ai compris tantôt que vous avez un bulletin d'information interne qui véhicule vos nouvelles politiques. Je présume aussi que les employés syndiqués doivent avoir bien réagi à votre nouveau rôle, à votre nouvel élan que vous êtes en train d'implanter au CHUM.

• (16 h 50) •

**M. Baron (Michel) :** La préoccupation numéro un du C.A... des employés, c'est qu'est-ce qu'il va leur arriver dans la période d'intégration. Ces incidents-là ne semblent pas avoir eu beaucoup d'influence sur les syndicats, et tout ça. On les a rencontrés à plusieurs reprises. Eux, ce qu'ils veulent qu'on s'occupe, c'est de la transition.

**M. Fontaine (Michel) :** Peut-être en complément...

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** ...pour la question des membres du conseil. Ça, je peux vous confirmer qu'ils sont tout à fait heureux de cette situation-là, parce que je pense que, sur les 14 membres qui étaient présents, dans les 48 heures, on a dû avoir un courriel individuel de chacun disant : Ça, c'est une belle initiative. Puis nous autres, on a rencontré

les syndicats aussi avec M. Coubat. Ils nous ont clairement dit que c'était une initiative heureuse puis ils allaient connaître l'information à leur tour, pas juste des membres du C.A., parce que, des fois, s'ils n'ont pas le temps d'assister à la séance publique... En passant, il y a à peu près trois places, là. J'exagère un peu, mais pas loin, là. Il n'y aura pas bien, bien des milliers de personnes à nos séances publiques dans l'espace qui a été prévu pour ça. À un moment donné, il va falloir changer d'endroit. Mais tout ça pour vous dire que, ça aussi, en tout cas, les syndicats nous ont dit... On a rencontré les trois regroupements syndicaux, ils nous ont dit que c'était une très heureuse initiative.

**M. Goyer :** Merci.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, est-ce que vous avez d'autres questions?

**M. Cardin :** Oui, s'il y a du temps, M. le Président.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, il nous reste une couple de minutes, M. le député.

**M. Cardin :** Je regarde votre cadran, là...

**Le Président (M. Marcoux) :** Il reste une minute, mais on va vous donner...

**M. Cardin :** Oui. O.K., donc je vais... Vous avez parlé d'intégration, mais ça, ça me sonne une cloche. Au niveau du grand déménagement, vous prévoyez ça pour 2016?

**Une voix :** Oui.

**M. Cardin :** Et puis les hôpitaux Saint-Luc... j'avais Notre-Dame, Hôtel-Dieu, vous vous préparez, j'imagine, déjà, sans commencer à remplir les boîtes, je ne pense pas, mais vous vous préparez. Vous voyez ça comment, le déploiement des efforts et de l'énergie à mettre là-dedans?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Je vais introduire, là, puis je vais demander, si vous me permettez, à M. Gendron, qui a la responsabilité de cette transformation-là, de compléter s'il y a lieu.

Mais juste pour vous dire qu'en termes de date, ce qui est prévu... Il y a deux grands événements. La première, c'est autour... mettons que, pour le public, c'est plus autour de septembre 2016. Pour nous, à l'interne, on est plus au mois de mars 2016, parce qu'il y a une livraison du grand bâtiment qui est en construction actuellement. Mais, quand on connaît bien l'immo, là, on a jusqu'à trois mois de réception des bâtiments, à faire corriger les défaillances, etc., donc on serait plutôt autour de là.

Il y a une deuxième phase, parce qu'après on va avoir la démolition de l'Hôpital Saint-Luc puis on va avoir le deuxième grand bâtiment qui va être construit, donc on va être en 2020 pour la grande deuxième phase. Donc, en 2016, normalement, si toutes les choses sont correctes, on devrait fermer l'Hôtel-Dieu de Montréal et la partie de l'Hôpital Notre-Dame.

Là, il reste des discussions à avoir si on sera en mesure d'amener tout ce qui est autour de Saint-Luc, là — on a quand même des bâtiments autour de Saint-Luc — temporairement. Et, si on n'est pas capables, bien, on a une discussion à avoir avec le CSSS Jeanne-Mance, qui, lui, va récupérer cet hôpital-là dans le futur. Puis c'est la seule que Dr Baron faisait allusion tout à l'heure, quand il dit : La principale préoccupation — puis ça, c'est vraiment réel, là — des employés, c'est de dire : Il va m'arriver quoi, moi? Puis, tu sais, à un moment donné, vous m'avez vu... probablement lu, là, en disant que nous, quand on a mis le pied là, on s'est rendu compte rapidement qu'on était en retard. Parce que ça a l'air loin, là, 2016, mais c'est demain dans une grosse organisation comme ça. Puis, pour nous, là, on accélère beaucoup, beaucoup la démarche, puis les décisions se prennent pour qu'on... Parce qu'à mon point de vue, là, si on n'accélère pas, on est au moins une année en retard. Est-ce que vous autorisez M. Gendron, oui?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Gendron, voulez-vous ajouter quelques commentaires? Si vous voulez vous identifier, s'il vous plaît.

**M. Gendron (Yvan) :** Oui, donc, Yvan Gendron, directeur général associé. Donc, en plus des opérations courantes, je suis responsable, dans le fond, de la transition vers le nouveau CHUM.

Puis, de façon particulière, au niveau des précisions, là, c'est évident qu'il y a une prise de possession provisoire en 2016, avril 2016, mais il y a quelques mois, quand même, pour installer les équipements, et vérifier que tout est là, et éviter que, dans le fond, des défaillances viennent mettre en cause, là, la qualité et la sécurité, dans le fond, des services à offrir à notre clientèle. Mais, à partir de septembre 2016, là, il faut libérer Saint-Luc rapidement, parce qu'il faut démolir Saint-Luc pour créer la prochaine phase de construction, pour les bureaux résidents, professeurs, médecins, amphithéâtre et bibliothèque, là, qui va se finaliser en 2020.

Donc, dans la période de septembre à la fin octobre, novembre comme telle, à chaque trois semaines, on va déménager un établissement, en commençant par Saint-Luc. Par la suite, est-ce que c'est Notre-Dame, l'Hôtel-Dieu? Mais, dans l'ordre, ça va se suivre, trois semaines, un mois chacun, comme tel. Donc, il faut prévoir déjà.

Maintenant, on est très actifs là-dessus pour s'assurer, donc, de la transition du personnel, l'équipement, l'installation, je dirais, la transformation des pratiques de tous ces gens-là, parce que les gens qui travaillent dans trois soins intensifs différents, avec des pratiques, des cultures différentes, il faut les amener à travailler dans une même culture. Donc, il faut se préparer par rapport à ça.

Donc, c'est un enjeu très, très important. On parlait de plus de 10 000 employés, 6 000 stagiaires, 880 médecins, c'est énorme, là, comme changement. Et M. Fontaine parlait tantôt de la transition à préparer. Ce n'est pas seulement le CHUM, il faut préparer ça aussi, bien sûr, avec le CSSS Jeanne-Mance, qui va prendre en charge Notre-Dame, qui va prendre en charge une partie de la clientèle, à peu près 45 %, 45 000 visites sur 115 000 visites, là, ou 50 000 visites, dans le fond, qui se présentent à l'urgence. Donc, il y a ce transfert de responsabilités là qui est à faire, beaucoup de travaux, au niveau de l'agence, dans le transfert des responsabilités. Donc, ça ne se fait pas tout seul, mais le CHUM a une grande responsabilité à ce niveau-là, puis nous, bien, on pousse vraiment l'ensemble des dossiers.

Actuellement, on est en train d'acheter beaucoup, beaucoup d'équipements, dans le fond, des nouveaux équipements, près de 210 millions de nouveaux équipements, en plus des 90 millions qu'on transfère, et là-dessus on est en bonne voie... Et, dans tous les projets, actuellement, on est dans le temps, dans l'argent, dans l'échéance.

Par contre, dans la préparation, je dirais, humaine, organisationnelle, syndicale, les conventions, c'est là-dessus qu'on a un certain retard, qui n'est pas inatteignable comme tel, mais là on est dans la grande cour, là, des adultes, là, avec l'ensemble des partenaires. Ça ne peut pas se faire seul, le CHUM, mais c'est sûr qu'on a une grande responsabilité sociale envers la population.

**Le Président (M. Marcoux) :** Merci. Est-ce qu'il y a d'autres questions de ce côté-ci? Mme la députée de Groulx, vous avez encore quelques minutes.

**Mme Daneault :** Merci. Je voudrais revenir... Tout à l'heure, on a mentionné... Pour les tâches médico-administratives, vous m'avez dit que, finalement, pour l'instant, vous attendez l'entente avec la FMSQ. Est-ce que vous vous êtes donné un échéancier pour intervenir s'il n'y a toujours pas d'entente?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, on n'a pas donné nécessairement un échéancier ferme, là, mais nous, on pense que, dès le 1er avril, si ça ne débloque pas, on va faire notre propre recherche interne pour s'ajuster, pour aller avec notre nouveau budget de 2014-2015.

**Mme Daneault :** D'accord. Dans un autre ordre d'idées, je voudrais revenir sur... Encore une fois, vous avez fait les manchettes d'un autre journal, vous n'aimez pas ça, mais où on avait dénoncé certains postes de cadre supérieur qui n'étaient peut-être pas en relation immédiate avec la santé ou, à tout le moins... en tout cas on a parlé de délégué à la culture, on a parlé de délégué aux relations internationales. Est-ce que ces postes-là sont toujours en place et est-ce que vous pensez les conserver?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, c'est les deux premiers postes qu'on a annulés. Donc, je ne le sais pas si, dans les échéanciers... Parce qu'on a des échéanciers obligatoires à respecter. Mme Marcheterre, qui est ici, un de ces postes-là était dans sa direction, elle peut peut-être donner le détail. Ce n'était pas un cadre supérieur, mais c'était un cadre intermédiaire qui s'occupait des arts, là, a-r-t. C'est le poste qu'on a fermé en arrivant.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, voulez-vous ajouter, madame? Si vous voulez vous identifier, s'il vous plaît.

**Mme Marcheterre (Irène) :** Oui, Irène Marcheterre, directrice des communications.

Alors, pour le poste de D.G.A. aux affaires internationales, je pense que c'est de ce poste-là dont vous parlez, il a été, si je ne me trompe pas, aboli en décembre 2012, et celui du délégué aux arts et à la culture a été aboli à la fin janvier, et donc le poste est terminé, et il n'y a personne qui va le remplacer.

**Le Président (M. Marcoux) :** Ça va?

**Mme Daneault :** Ça va.

**Le Président (M. Marcoux) :** Merci. Moi, j'aurais peut-être quelques questions. Vous avez parlé... M. le député vous a posé une question sur le déménagement, ce qui est une opération majeure, il va sans dire. Maintenant, pour ce qui est du centre de recherche, là, si je comprends, ça, c'est déjà déménagé, la transition est faite, le centre de recherche est dans son nouvel édifice. Est-ce que vous pourriez simplement, peut-être, nous en parler un petit peu pour... Est-ce que les délais ont été respectés? Et comment ça s'est passé pour ce qui est du centre de recherche?

**M. Fontaine (Michel) :** M. le Président, comment ça s'est fait avant notre arrivée, permettez-vous que M. Gendron réponde?

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. Gendron.

**M. Gendron (Yvan) :** Oui. Donc, effectivement, le centre de recherche ainsi que toute la structure aussi de l'enseignement, le Centre intégré d'enseignement et de formation et une grande partie des unités administratives ont été déménagés au début octobre. Certaines unités de recherche clinique sont en voie d'être déménagées au mois de mars. Mais, je vous dirais, à peu près 95 % de tout, dans le fond, ce qui devait être déménagé a été fait. Ce qu'il va rester et qu'on ne peut pas déménager d'ici 2016, c'est qu'il y a encore beaucoup d'activité de recherche clinique qui se fait auprès des patients, dans les unités, dans les pavillons qui sont Notre-Dame, Saint-Luc et l'Hôtel-Dieu, bien sûr, là. Mais, oui, on a respecté l'échéancier, on est dans le temps, on est dans l'argent, même on remet de l'argent par rapport à l'ensemble du projet, là, de près de 500 millions par rapport à ça.

**Le Président (M. Marcoux) :** Pour ce qui est du centre de recherche, là.

**M. Gendron (Yvan) :** Pour ce qui est du centre de recherche, du Centre intégré d'enseignement et de formation et des unités administratives.

**Le Président (M. Marcoux) :** Donc, ça, c'est une bonne nouvelle.

**M. Gendron (Yvan) :** Une très bonne nouvelle.

• (17 heures) •

**Le Président (M. Marcoux) :** J'aurais peut-être — bien, si vous permettez, là — une deuxième question, M. Fontaine, qui est reliée un peu à la question que vous a posée tout à l'heure le vice-président sur la vérification interne. Parce que je lisais la recommandation n° 11, je pense, là, concernant les politiques en matière de gouvernance, et puis, *Suivi des recommandations*, on disait : «Le conseil d'administration a adopté des mesures de resserrement — vous en avez parlé — de la gouvernance[...]. Le comité de vérification [était] en voie d'implanter un processus de vérification interne sous sa gouverne. Un mandat d'accompagnement est en voie de réalisation...» Bon. Tantôt, vous nous avez dit : On va le regarder. Et puis, *Mesures additionnelles*, ici, on dit : «La direction générale confiera, dans les prochaines semaines, le mandat à un expert d'examiner [la] situation...» Quand vous avez mentionné tout à l'heure que vous alliez examiner, dans le fond, certaines avenues... Parce que vous dites : Mettre en place une vérification interne, ce sont des dépenses également, des désavantages. Est-ce que l'expert dont nous parlons ici va effectuer cette analyse-là ou... Parce que je voulais juste, comme ça parle de vérification interne — vous en avez discuté — peut-être juste clarifier cet aspect-là.

**M. Fontaine (Michel) :** En fait, ça, c'est peut-être la seule recommandation où on a inscrit qu'on le faisait puis qu'on a mis un rôle temporaire, là. Ça ne veut pas dire que... Mais j'admets clairement, là, que la vérification interne, c'est nécessaire. Ça, on n'a pas de doute là-dessus. Mais, comme on est dans un contexte où on n'a vraiment pas de sou, là, il faudrait presque emprunter pour faire l'équipe de vérification interne, on regarde ça peut-être d'une autre façon, à voir, par l'interne, avec ce qu'on a, qu'est-ce qu'on peut faire actuellement.

Temporairement... Vous avez peut-être vu dans les journaux, là, que, même s'il y avait un moratoire sur les contrats et les embauches, on avait embauché temporairement un expert pour 90 jours, pour la performance. Parce que c'est ça qui presse le plus pour notre budget 2014-2015, parce qu'on a, entre guillemets, une non-performance identifiée par nos systèmes, là, avec l'AQESSS, etc., de plusieurs millions. Ça fait que ça, c'est l'urgence qu'on avait pour réussir à convaincre les équipes.

Dès demain, on est avec les chefs de département en réunion pour passer notre démarche, là, que M. Boucher pourrait vous parler, si vous le souhaitez, après, c'est dans son secteur. Mais, dès qu'on aura la possibilité, cette démarche-là, on va l'examiner, à savoir comment on peut la financer. Mais aussi, pour la gouvernance, comme on est dans une démarche de remplacement de membres de conseil qui ont démissionné, les deux que vous parliez... ce n'est pas connu puis, par respect pour le conseil, là, qui a lieu le 28, puis c'est... le 25... C'est à eux à adopter les nouveaux membres, mais on a, dans cette démarche-là, la possibilité... on a déjà, bénévolement, par exemple, là, un expert de la gouvernance qui travaille souvent bénévolement pour l'Institut de la gouvernance, etc., parce qu'on veut essayer de former les autres membres de conseil d'administration à qu'est-ce que c'est, une gouvernance éthique et une gouvernance solide.

**Le Président (M. Marcoux) :** Et, pour ce qui est de la vérification interne ou de votre... suite à votre analyse, là, évidemment ce n'est pas nécessairement une priorité pour le moment, je peux comprendre, mais quel est l'échéancier, disons, que vous envisagez, en termes de période de temps? Vous dites : On va pouvoir prendre une décision sur la mise sur pied, potentiellement. Puis on reconnaît, là, un, qu'il est nécessaire de faire une analyse avant, une vérification interne, une unité de vérification interne, si vous le jugez nécessaire, et possible également sur le plan financier.

**M. Fontaine (Michel) :** Écoutez, pour l'heure, on n'a pas établi un échéancier précis parce qu'il est relié à la capacité financière qu'on est en train d'établir. On est en démarche d'établir le budget 2014-2015, et je vous parlais tout à l'heure de la démarche pérenne qu'on veut mettre en place pour la performance.

On peut demander à M. Boucher s'il s'est discuté des choses avant qu'on arrive, parce que c'était une recommandation que le conseil avait déjà prise avant qu'on arrive. Nous, on disait : Est-ce qu'on peut l'appliquer immédiatement? Mais on n'a pas de budget pour le faire, ça fait qu'on peut vérifier s'il y a d'autres possibilités, là, que moi, je ne connaîtrais pas, qui auraient eu lieu avant que j'arrive.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. Boucher.

**M. Boucher (Jocelyn) :** Jocelyn Boucher, directeur général adjoint, Affaires financières au CHUM.

En fait, sur toute la question de la vérification interne, ça s'est discuté beaucoup au niveau du comité de vérification. On avait un président qui était un comptable agréé, qui a insisté beaucoup sur l'implantation de ça. Et sa démarche, compte tenu du contexte financier, a été de demander à l'agence de Montréal des fonds pour mettre en place cette structure-là. Bon, les fonds ne sont pas venus, on était toujours en attente. Et un des premiers démissionnaires au niveau du C.A. a été justement le président du comité de vérification. Ça fait qu'aujourd'hui... bientôt, on aura un nouveau président du comité de vérification, et on pourra rediscuter de la chose, évidemment. Mais, comme M. Fontaine vous le dit, dans le contexte financier actuel, ce n'est pas facile.

**Le Président (M. Marcoux) :** Vous avez parlé que vous alliez pouvoir résorber le déficit anticipé au 31 mars 2014, je pense, c'est bien ça?

**M. Fontaine (Michel) :** Oui.

**Le Président (M. Marcoux) :** De 17,8 millions. Il y en a une partie qui est du non-récurrent, pour 9 millions ou à peu près, là, qui est du non-récurrent. Vous dites également qu'évidemment ça va devoir continuer pour 2014-2015, donc d'atteindre l'équilibre budgétaire en 2014-2015.

Ma question est la suivante : Est-ce que j'ai bien compris que, pour, évidemment, là, au 31 mars 2014, le déficit allait pouvoir être résorbé par la réduction d'un certain nombre d'éléments qui sont reliés aux frais administratifs ou à la performance, d'une part?

Et ma deuxième question, c'est : Pour l'atteinte de votre équilibre budgétaire au 31 mars 2015, donc, évidemment, il y en a une partie, là, du non-récurrent qui va continuer, est-ce que c'est le même objectif, c'est-à-dire : vous allez pouvoir atteindre l'équilibre budgétaire 2014-2015 par la compression des frais administratifs sans aucun impact sur la clientèle? Et donc, même s'il y avait une augmentation de volume de clientèle, vous pourriez atteindre l'équilibre budgétaire pour 2014-2015, alors.

**M. Fontaine (Michel) :** Ça, M. le Président, c'est l'objectif. C'est sûr que les gens qui m'accompagnent ici vont se rappeler que, depuis que je suis arrivé, c'est dans à peu près toutes les réunions, j'essaie d'instruire le monde le plus possible à l'effet que l'équilibre budgétaire, dans la province de Québec, là, ce n'est pas une option, c'est une obligation qu'on a, nous, par une loi de l'équilibre budgétaire, dans notre réseau. Donc, on ne peut pas se permettre de dire : Bien, ça va faire pareil parce qu'on n'est pas en équilibre. Bon, à la limite, là, on devient illégal. Donc, ça, c'est l'objectif certain.

Maintenant, est-ce qu'on peut l'atteindre? On est placés dans une situation mieux que dans certaines autres situations qu'on a vécues dans le passé du fait qu'on est deux mois et demi, là, presque, avant notre budget. Pour l'expérience que j'ai dans plusieurs établissements de santé, aux agences aussi, c'est arrivé souvent qu'on était obligés de faire une démarche de retour à l'équilibre budgétaire comme on vient de vivre, là, en plein mois de décembre, pour l'année qui finit le 31 mars. C'est un gros avantage, on peut se permettre de rencontrer les équipes médicales, de rencontrer les gestionnaires, de convaincre tout le monde que, si on veut se donner des marges dans le futur, la première chose qu'il faut faire, c'est l'équilibre budgétaire, puis après ça on pourra regarder si, même, on pourrait se donner des marges pour du développement.

Puis, notre gros morceau, c'est plus le coût, le coût de revient. Quand je vous disais tout à l'heure... Je ne veux pas émettre nécessairement des chiffres ici, là, mais, notre dossier de performance au CHUM, on a des services qui sont parfaits, mais on a beaucoup de services qu'on est derniers de classe, là, par rapport à nos comparables. Donc, avant de couper des services et des soins, il faut ramener le coût de revient à nos comparables, ce qui nous permet de faire les mêmes services, les mêmes soins à un coût moindre. Donc, là, il y a une économie réelle.

Puis, tu sais, on ne se cachera pas, là, c'est sûr, dans un milieu comme le nôtre, 70 % à 75 % de notre budget, c'est des ressources humaines. Donc, il faut regarder comment ça se fait que, nous, ça nous coûte plus cher, qu'on a besoin de plus de ressources humaines pour faire la même chose dans ces services-là. Donc, on a plus de temps que d'habitude pour faire ça. Notre gageure, c'est qu'on pense qu'on peut y arriver. Mais c'est sûr, là, que je ne suis pas capable de vous garantir, la main sur l'Évangile, aujourd'hui, qu'on va atteindre l'équilibre, là.

• (17 h 10) •

Puis, ceci étant dit, par rapport au volume, et tout ça, en même temps, là aussi, on se «benchmark», si ça n'a pas de bons sens parce qu'on a une augmentation de volume importante dans un secteur. Mais vous savez comment, au ministère, on gère cette situation-là, là? On n'accepte jamais qu'un établissement nous demande... — là, je reprends mon chapeau temporaire de mon autre fonction — on n'accepte jamais qu'un établissement nous demande, parce que, tout à coup, il y a 100 cas, mettons, d'accouchements de plus, un budget additionnel sans voir l'ensemble de leur établissement. Parce qu'en même temps, le plus bel exemple, on l'a : comme CHUM, actuellement, on a une baisse importante de traitements de radiothérapie, parce qu'il s'est créé d'autres services ailleurs, à Charles-Le Moyne et à Laval. Donc, si le CHUM, par exemple, isole cette situation-là puis il nous demande de nous financer 100 accouchements de plus, normalement, dans mon autre fonction, je répondrais : Vous avez aussi une série de traitements de moins en radiothérapie. Donc, au global, est-ce que l'activité est vraiment augmentée dans le CHUM? C'est comme ça qu'on fonctionne d'habitude.

**Le Président (M. Marcoux) :** M. le député de Mont-Royal, aviez-vous... parce qu'il y a encore un peu de temps, là. Il faut équilibrer ça. On pourrait revenir aussi. Oui?

**M. Arcand** : Oui, moi je...

**Le Président (M. Marcoux)** : M. le député de Mont-Royal.

**M. Arcand** : J'ai eu l'occasion d'entendre, évidemment, M. Paire, qui a comparu devant nous il y a quelques mois, et j'ai toujours l'impression qu'au CHUM c'est toujours... Je me dis : Ça ne se peut presque pas que... Tous ceux qui ont été directeurs généraux au CHUM auparavant ont eu, tous, une part importante de problèmes, et je voudrais essayer de comprendre pourquoi c'est comme ça. Et vous avez quand même une certaine expérience dans le domaine hospitalier : Pourquoi le CHUM semble assez ingérable?

Moi, j'ai quand même une certaine expérience dans le domaine de l'administration. Quand je vois régulièrement des articles de journaux de médecins, ou de syndicats, ou d'autre monde — la moindre petite chose qui ne fonctionne pas, ça se retrouve dans les journaux — ça me donne un peu l'impression que c'est presque une culture à l'intérieur, actuellement, de cette organisation-là.

Alors, ma question, c'est : Depuis que vous êtes là, vous avez une période, je dirais, de grâce, parce que vous avez le bénéfice du doute. Vous êtes celui qui essayez de rétablir les choses. Quelles sont les constatations que vous faites et pourquoi il semble y avoir eu tant de difficultés au CHUM au fil des années?

**Le Président (M. Marcoux)** : M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel)** : Bien, juste peut-être rétablir aussi, au cas que ça amène ce genre d'interprétation là : Le CHUM a quand même 10 ans en arrière de lui d'équilibre budgétaire. Donc, ça, c'est déjà un point majeur qu'un D.G. ne peut pas réussir sans ses équipes, normalement, et ses équipes médicales surtout, parce qu'on sait que c'est des producteurs de services, avec les autres équipes cliniques. Donc, dans ce contexte-là, je ne serais pas porté, là, à tirer la pierre directement.

Maintenant, dans le fonctionnement d'un D.G. par rapport à ses équipes, ça, c'est un petit peu «touchy». Parce que ça fait quand même un mois et demi qu'on est là, on observe ça. Si on revenait ici dans six mois pour la même discussion, peut-être qu'on pourrait vous donner plus de détails, là, mais c'est assez récent. Mais ce qu'on a déjà observé, nous, c'est qu'il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de silos dans le corps médical, où les gens... Puis je ne blâme pas plus le corps médical, parce que c'est l'ensemble clinique. Les entrepreneurs de l'établissement, c'est quand même le corps médical, plus que le corps infirmier ou les autres secteurs. Donc, il se crée beaucoup de silos.

On vient de rétablir une scission qu'il y avait à la table des chefs de département. Comme vous dites, on a l'option, là, de lui qui essaie, puis on est bien contents. Est-ce que ça durera? Mais, pour l'heure en tout cas, on a ramené la situation médicale à la table des chefs, tout le monde autour de la même table, pour dire : Venez donc discuter ici plutôt que tout le monde ait son silo puis qu'on ait des problèmes.

Est-ce que c'est ça dans le passé? On va le découvrir, peut-être, avec les mois, mais on ne peut pas ignorer la situation que le corps médical... On a vu, nous autres, avant qu'on arrive là, là, que ce qu'on voyait dans les médias, c'était souvent une opinion du corps médical. Donc, il devait y avoir quelque chose là. Puis, quand je dis ça, je ne les blâme pas. S'ils sortaient, ça devait être parce qu'il y avait des situations pour sortir, mais c'est ça qu'on essaie de corriger.

**Le Président (M. Marcoux)** : Oui?

**M. Arcand** : C'est parce que, je vais vous dire, moi, je viens du comté de Mont-Royal, l'hôpital juif est dans le comté de Mont-Royal, et j'ai eu l'occasion... Évidemment, je suis quand même assez près de Sainte-Justine et de l'hôpital juif, qui sont dans mon comté, et St. Mary's n'est pas loin non plus, etc. Mais j'ai visité l'hôpital juif et sa nouvelle urgence, qui est assez spectaculaire, soit dit en passant, au niveau de l'efficacité. Et la question que je pose souvent... Parce qu'ils ont quand même une assez bonne image, de façon générale, dans la communauté montréalaise. Et la question, c'est : Pourquoi, pourquoi ça semble mieux fonctionner là?

Une des réponses qui m'avait été données par la direction à ce moment-là, c'est qu'il y avait un meilleur consensus entre, justement, les médecins, la direction et les employés. Il y a comme une espèce de meilleure communication qui semble exister, peut-être, que dans d'autres hôpitaux, pas juste le CHUM, là, je pense qu'il y a des éléments dans d'autres hôpitaux. Et c'est pour ça que je vous pose la question : Pourquoi ça semble si difficile dans certains hôpitaux puis moins dans d'autres? Est-ce que c'est une question de culture, est-ce que c'est une question de tradition?

**Le Président (M. Marcoux)** : M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel)** : Je laisserais Dr Baron compléter, là, mais c'est clair qu'on peut vous dire, là — puis moi, je reprends mon autre chapeau, parce que j'ai la vision de tous les hôpitaux — que le juif, c'est tissé plus serré. Tu sais, c'est évident que, dans un hôpital comme le CHUM, où il y avait trois hôpitaux, puis ça, un peu à leur décharge, là, c'étaient trois cultures, puis il faut... Tu sais, une culture, ça se rebâtit avec du temps, là, on n'implante pas ça, une culture, c'est progressivement, donc ça va prendre un certain temps. Puis on peut gager, là, que, quand on sera sur un seul site, déjà il va y avoir une solidification de l'équipe pour se solidariser ensemble. Alors que, là, il y a encore, des fois, probablement, un peu de compétition. On observe ça.

Mais on sait qu'il y a déjà des résultats concrets qui commencent à se faire sentir, là, par rapport au fait que les gens se sont regroupés. Mais il y en a d'autres que ce n'est pas encore le cas puis ça va prendre un peu plus de

temps. Mais, au juif, comme à Maisonneuve-Rosemont... Dans les hôpitaux que c'est un hôpital unique, comme site, je parle, là, c'est sûr que ça permet une culture un peu plus unifiée, de façon générale.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui?

**M. Arcand :** J'en ai d'autres, mais, s'il ne reste pas de temps...

**M. Fontaine (Michel) :** Dr Baron...

**Le Président (M. Marcoux) :** Bien, on reviendra. Peut-être qu'on va passer, mais...

**M. Arcand :** O.K., parfait.

**Le Président (M. Marcoux) :** Dr Baron, voulez-vous ajouter...

**M. Baron (Michel) :** Dans mon ancienne carrière, j'ai connu les trois établissements, moi, très intimement. Et j'ai accompagné la création du CHUM dans différentes fonctions. La culture pavillonnaire est encore très présente dans le CHUM actuel. Et vous pourriez même... De la façon qu'ils s'habillent, vous pouvez dire si c'est un gars de Saint-Luc, ou un gars de Notre-Dame, ou un gars de l'Hôtel-Dieu. C'est aussi fort que ça. Et, aussi longtemps que le projet n'a pas été concret, il n'y avait pas de point de ralliement entre ces trois pavillons-là. Là, le projet commence à se concrétiser, mais il manque encore beaucoup d'éléments dans l'information sur le devenir, là, qui vont sortir dans les prochains temps, où que les gens vont choisir leur camp.

J'ai connu le même phénomène à Sherbrooke : quatre pavillons qui avaient vraiment des cultures différentes, puis on a essayé de régler ça avant. Mais le fait de créer l'établissement et de le voir, ça va être plus aidant. Ça ne veut pas dire qu'il faut négliger le travail préparatoire, mais il y a encore beaucoup... et même dans les employés, là, ce n'est pas juste dans le corps médical, mais c'est très fort dans le corps médical, très, très fort.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. le député de Sherbrooke, vice-président.

**M. Cardin :** Merci beaucoup. D'ailleurs, j'ai vécu ça, monsieur... qui nous parlait tantôt du président du comité de vérification. J'ai connu ça aussi dans une vie antérieure, où est-ce que j'étais président d'un comité de vérification à la municipalité, comme conseiller municipal. Puis, quand on demande des choses, les présidents de comité de vérification, puis qu'on ne les a pas, bien, c'est ça, on démissionne du comité. Parce que c'était la voie à suivre, d'après moi, à l'époque.

Là, dans le but d'atteindre vos objectifs d'équilibre budgétaire dans les mois, les années qui viennent, évidemment, ça peut passer grandement par la performance. Et, quand on essaie de visualiser ça, la performance, dans un hôpital, pour nous, ce n'est pas nécessairement très simple, mais ceux qui le savent, c'est probablement les médecins et, en tout cas, tous les employés médicaux de l'effectif médical, comme les infirmières, aussi, infirmiers. Donc, comment c'est perçu dans ce milieu-là du corps médical?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine, oui.

• (17 h 20) •

**M. Fontaine (Michel) :** ...notre objectif, c'est de les convaincre, parce qu'effectivement, quand on parle de diminuer les revenus puis faire les mêmes affaires, que ce soient les médecins ou autres, c'est toujours mal perçu. Au départ, cette situation-là est difficile, mais c'est ce qu'on travaille.

Je mentionnais tout à l'heure l'exemple... Dès demain, on est en table des chefs de département pour faire une présentation, expliquer. Puis on passe plus par la motivation que comment ça se fait qu'au CHUM — on est si fiers d'être dans un hôpital universitaire de cette ampleur-là — on n'est pas les meilleurs par rapport à la performance de nos «benchmarks», là, que ce soit en recherche, en administration, en soins. Parce que, quand on est, normalement, un CHU, on devrait être bons aussi... Le Dr Baron le dit souvent, dans ses rencontres avec les équipes : On devrait être parfaits dans les soins — parfaits entre guillemets, là, le meilleur possible — puis on devrait être bons dans les autres domaines aussi, dans l'administration, et tout ça. On devrait être exemplaires là-dessus.

Donc, quand on voit qu'on a 20, 25 millions de non-performance par rapport à nos comparables, toujours, parce qu'il y a toujours... Puis ça, il y a des gens ici qui doivent être habitués à ça, d'entendre dire : Mais c'est nous, ce n'est pas pareil, là. Nous autres, on est différents. Mais on se compare à des comparables, ça fait qu'on est normalement pareils, là, quand on prend des niveaux d'intensité et de ressources utilisées. Pour faire un cas, à CSUM puis au CHUM, c'est à peu près la même chose. Pourquoi qu'eux autres peuvent le faire avec moins de ressources?

C'est ça qu'il faut... Il faut convaincre nos médecins, nos équipes cliniques qu'on va être en voiture quand on aura fait le ménage dans notre cour, pour demander aussi, s'il y a lieu, des subventions de développement, et tout ça. Parce qu'on n'aura pas d'oreille à l'agence puis au ministère si on est déjà en non-performance. Tu sais, les gens qui connaissent ça, ce système-là, ils ont tout de suite la réponse, elle vient vite, là, il n'y a pas besoin de faire un doctorat là-dessus : Commencez par vous rendre au moins à la moyenne des autres par rapport à la meilleure performance. On ne demande pas encore la perfection, mais on commence par la moyenne. Puis normalement on devrait même être dans le premier quartile : on est le CHUM.

Ça fait qu'en réponse à votre question, c'est mal reçu, mais en même temps tout le monde sait qu'il faut travailler ensemble, faire un effort pour le réussir, pour justement pouvoir développer le CHUM.

**M. Cardin** : Il y a un petit élément qui m'a un peu étonné, quand vous dites : Le CHUM devrait être dans la meilleure proportion de tout l'ensemble. Mais pourquoi? De par sa dimension ou par...

**M. Fontaine (Michel)** : Non, c'est un centre d'enseignement. Comment vous pouvez penser bien enseigner si vous êtes dans les derniers de classe? Ça ne va pas bien, là.

**M. Cardin** : Ah! Bien, vous pouvez être dans...

**M. Fontaine (Michel)** : Puis l'objectif de départ...

**M. Cardin** : Vous pouvez être le premier dans la qualité des services que vous donnez, du professionnalisme au niveau de la matière comme telle, de l'intervenant, peu importe sa spécialité. Mais, dans la performance, là, on ne touche pas nécessairement à la qualité, là.

**M. Fontaine (Michel)** : Non, mais ce n'est pas...

**M. Cardin** : Parce que, dans un centre de recherche, la qualité peut être élevée, mais la performance au niveau du nombre... Je ne sais pas, peut-être parce qu'ils prennent trop le temps de bien le faire. Je ne sais pas.

**Le Président (M. Marcoux)** : M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel)** : Non, mais, dans la notion de qualité, il y a la performance puis la pertinence. Il y en a, quelques éléments, mais c'en est qui sont déjà des éléments de la qualité. Mais aussi ce qu'il faudrait faire penser pour tous les membres de la table, c'est que le CHUM, le CSUM, le CHU de Québec, le CHU Sainte-Justine, c'est quand même des hôpitaux tertiaires et quaternaires. Donc, c'est dans ce contexte-là quand on parle... Si on veut avoir les meilleures pratiques et dans un niveau très spécialisé, il faut nous-mêmes être, autant en enseignement, en recherche et dans tous les domaines, dans les soins surtout, considérés au moins dans les meilleurs, puis donner l'enseignement à nos résidents, à tous les gens qui passent chez nous pour que, quand ils iront enseigner à toutes les nations, éventuellement, bien, ils soient bons, hein? C'est l'objectif.

**M. Cardin** : Mais j'aurais quand même cru...

**M. Fontaine (Michel)** : C'est une école, le CHUM, en même temps.

**M. Cardin** : Oui, c'est ça. Mais j'aurais cru vraiment que les médecins sur place auraient été enthousiastes aux possibilités de développer le côté performance.

**M. Fontaine (Michel)** : Ils vont l'être, mais c'est parce qu'on présente toujours ça un peu d'une... ou les gens nous interprètent tout de suite comme un angle économique, un angle de diminuer les budgets, et tout ça. Mais, au fur et à mesure qu'on va développer ce principe-là d'une démarche de performance continue, qui inclut la qualité, je pense qu'on va réussir. Mais c'est cinq semaines, là, ça ne fait pas longtemps.

**M. Cardin** : Moi, ça va, M. le Président.

**Le Président (M. Marcoux)** : Oui? M. le député de Mont-Royal, vous aviez une autre question?

**M. Arcand** : Moi, j'ai rencontré plusieurs autres hôpitaux de la région de Montréal et je voulais, au-delà de cette question-là... Parce qu'évidemment il y a une question de ressources, également, qui sont attribuées au CHUM, et je voulais avoir votre opinion parce qu'il semble y avoir, en tout cas entre l'agence et certains hôpitaux, beaucoup de tension. Je vais vous donner un exemple de ce que je veux dire. Prenez l'Hôpital Sacré-Coeur, par exemple, à Cartierville, où on nous dit, par exemple, qu'il y a 40 % de la clientèle qui est une clientèle qui vient de Laval, mais les budgets ne sont pas attribués de la même façon, les budgets qui sont destinés à Laval vont à la Cité de la santé à Laval, etc. Et, comme le CHUM est probablement un hôpital qui ne reçoit pas seulement des Montréalais mais probablement beaucoup de gens de l'extérieur, est-ce qu'au niveau des ressources le ministère tient compte de ces réalités-là? Il semble qu'il y a une dichotomie, si vous me permettez l'expression, entre l'évaluation qui est faite d'un hôpital qui est universitaire, d'un hôpital comme le CHUM, qui est un hôpital qui rejoint des gens de la grande région de Montréal, qui reçoit passablement de gens de l'extérieur, probablement, de Montréal... Est-ce qu'au niveau...

Puis il y a toujours eu une discussion qui s'est faite au sein de plusieurs députés de la région de Montréal pour savoir jusqu'à quel point les hôpitaux en tenaient compte, de cette réalité-là, dans l'évaluation budgétaire qui était faite, entre autres, par le ministère. Je sais, par exemple, que le ministère, à un moment donné, selon les calculs, avait réclamé à l'agence, là, plusieurs millions de dollars en disant : On a trop investi, selon nos critères, et ainsi de suite, il faut que l'agence nous trouve un certain montant d'argent, etc. Je voulais juste avoir votre opinion sur la situation actuelle. Et est-ce qu'il y a un déséquilibre dans ça actuellement?

**Le Président (M. Marcoux)** : Oui, M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, je vais répondre plus pour l'ensemble, parce que, là, je ne vise pas nécessairement le CHUM, parce que la méthode d'allocation des ressources du ministère de la Santé, c'est un modèle économétrique, là, qui est très complexe, qui comprend plusieurs indicateurs, dont entre autres la situation des cas tertiaires comme le CHUM, l'enseignement. Même, ça comprend... il y a un indicateur de pauvreté par rapport à la situation des gens qui sont la desserte de cet établissement-là. Moi, je vous dirais : Il n'y en a pas, de modèle parfait d'allocation de ressources, parce qu'en même temps il y a toute une démarche qui est faite. Vous connaissez probablement le rapport Thomson, qui va sortir bientôt, là, des trois experts qui examinent le financement à l'activité. Donc, ça viendra probablement modifier la méthode d'allocation des ressources, mais, au moment où je vous parle, là, la méthode qui existe a été validée avec une série d'indicateurs, qui sont les indicateurs qu'on doit tenir compte minimalement.

Il y en a peut-être qu'on échappe, comme... L'éloignement est un indicateur, parce que soigner quelqu'un en Gaspésie, des fois c'est aussi cher qu'au CHUM, parce que juste amener les gens qui travaillent là, etc., ça amène des... Tu sais, je vais dire ça simple, là : Souvent, 1 \$ dans le CHUM, c'est comme si c'était 1,25 \$, parce qu'ils ont de l'enseignement, ils ont ci, ils ont ça pour l'allocation budgétaire. Par contre, on connaît des CSS qui sont dans un endroit de pauvreté extrême. C'est reconnu aussi dans l'indicateur qu'ils ont un petit peu plus à cause de ça : 1 \$, elle vaut 1,10 \$, supposons. Là, je rends ça simple, là, mais c'est un modèle très, très complexe.

**M. Arcand :** Mais est-ce que, d'après vous, il y a des... Parce que je sais, entre autres, actuellement, qu'au niveau des universités on rediscute la façon de financer les universités. Il y a toutes sortes de formules qui sont regardées actuellement. Certains trouvent que la répartition n'est pas faite de façon très équilibrée. Je posais simplement la question par rapport à un hôpital aussi important que le CHUM, qui est quand même l'hôpital-phare de la grande région de Montréal. Est-ce que, dans la façon d'évaluer actuellement, il y a des choses qui sont perfectibles?

**M. Fontaine (Michel) :** Il y a... Tout est perfectible.

**M. Arcand :** Non, mais très perfectible, je dirais.

• (17 h 30) •

**M. Fontaine (Michel) :** Non. Très? Je dirais non. Avec le modèle qu'on a, là, ça tient compte d'à peu près toutes les situations. Mais ce qui sera probablement perfectible dans le contexte, et pas nécessairement juste pour le CHUM, mais la nouveauté que je vous parlais tout à l'heure... Le financement à l'activité va sûrement amener une situation de production différente, etc. Ça, ça va être un croisement, parce que probablement que... Je ne connais pas encore le rapport, là, mais j'ai quand même assisté à plusieurs de ces réunions-là. Il y aura probablement une proposition mixte. Parce qu'il y a aussi le fait que les deux pays... il y en a plusieurs, là, mais les deux qui ont été examinés surtout, c'est l'Angleterre et la France, ils sont en train de revenir beaucoup à une situation mixte.

Parce que, purement à l'activité, dans plusieurs domaines qui ne se comptent pas — entre guillemets, là — les maladies chroniques par exemple, par rapport à la chirurgie, ou les examens diagnostiques, eux autres, c'est assez facile, là, parce qu'on peut travailler en termes de nombre de cas. Il y aura probablement un mixte.

Les établissements... Je vais vous donner un exemple qui est facile, quand bien même si les modèles sont complexes, là. Si je prends Maria, en Gaspésie, que, parce qu'il y a une orientation sociale, politique, gouvernementale, on maintient quand même deux salles d'opération là, il pourrait y avoir juste 100 cas, à la limite — je vais exagérer un peu mon exemple, là, pour qu'on comprenne plus vite — 100 cas dans l'année, il faudrait quand même staffer, de base, ces deux salles d'opération là. Donc, ça enlève du budget au reste de la province. Mais ça, c'est un choix gouvernemental, là, puis on respecte ça, nous autres, on travaille avec ça.

Une voix : ...

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui. Dr Baron.

**M. Baron (Michel) :** Moi, j'ai vécu pendant sept ans, comme P.D.G. d'agence, où que la méthode de distribution des crédits entre les régions et, après ça, dans les régions, c'était régulièrement discuté. Cette méthode, qui est actuellement utilisée, au début elle était beaucoup critiquée. Elle n'est rendue presque plus perfectible, parce que je pense qu'elle a... Et elle est assez acceptée par l'ensemble des établissements et des dirigeants aussi. C'est la meilleure méthode qu'on ait trouvée. On y travaille depuis 15 ans, presque, maintenant, et on est rendus à un point que les corrections qu'on peut y faire sont à la marge.

Si on veut aller plus loin, il faut changer d'approche. L'approche populationnelle ou l'approche par activité, ça serait des avenues. Mais, n'oubliez pas, il y aura une transition à faire. Et ça, c'est toujours très difficile, ces transitions-là. Il y a des gens qui prétendent que, l'approche par activité et l'approche populationnelle — l'approche populationnelle est encore plus populaire — il faut aller vers là. Mais personne n'est capable de nous faire la preuve que ces deux approches-là vont être supérieures à celle qu'on utilise là. Il y a un pari à faire là et il y a une transition à faire. Ça va prendre un gouvernement généreux et fort, parce qu'on ne fait pas de transition dans une période de compressions ou une période de restrictions, comme il y a des cycles financiers, dans l'État comme ailleurs. Ça fait que c'est un choix qui va être difficile à faire.

**M. Fontaine (Michel) :** Je dirais peut-être... Excusez.

**Le Président (M. Marcoux) :** Non, allez, monsieur... oui.

**M. Fontaine (Michel) :** Si on gardait la même méthode, là, parce que je pense que ça va bouger un peu, mais supposons, juste pour l'hypothèse, là, une des choses qui est à examiner, c'est que, dans notre facteur populationnel, parce que c'est un des indicateurs, là... c'est sûr que, si on le mettait pur à 100 %, là, tu sais, il faudrait sortir au moins 100 millions de Montréal, par rapport... Parce que ça, c'est un bon facteur, populationnel, mais quand les populations n'explorent pas. Comme on a vécu en Montérégie, en Laurentides puis Lanaudière avec des populations explosées, ou Laval, bien là, ça amenait un biais à notre... Puis on essaie de le corriger année après année. Supposons qu'on tire la tête de l'enveloppe, je vais donner un exemple, 50 millions qu'on redistribue juste dans trois régions pour les aider à progresser au niveau de l'approche populationnelle, bien, ça enlève de l'argent à l'ensemble du réseau parce que... Mais ça ne peut pas être parfait, là. Mais on ne s'attendait pas à une explosion de population comme ça, j'imagine, il y a 15 ans, quand on a bâti le modèle.

**M. Arcand :** Juste une dernière, peut-être?

**Le Président (M. Marcoux) :** Une dernière, oui.

**M. Arcand :** O.K. En ce qui me concerne, le fait que le CHUM, lorsqu'il va commencer à être en opération, va être... certainement avoir des infrastructures neuves, de l'informatique, des meilleurs équipements, etc., est-ce que ce sont des choses qui vont améliorer la performance de façon significative? Parce que vous recherchez les critères de performance, et je veux juste voir : Est-ce que l'avenir est positif de ce côté-là? Est-ce qu'on ne va pas réussir à pouvoir faire plus en ayant vraiment des équipements plus performants, dans ce sens-là? Et est-ce qu'on va améliorer notre situation de beaucoup?

**M. Fontaine (Michel) :** Normalement, je dirais oui. Mais je vais juste prendre l'exemple de la prévention des infections, qui souvent coûte une fortune, dans les hôpitaux qui ont encore des chambres à deux puis trois lits. On s'en vient dans un hôpital avec 772 chambres privées. Déjà là, juste par déduction, là, sans faire de grandes... Je sais que les infectiologues déjà ont étudié là-dessus, puis c'est clair, là, mais, même sans ça, on pourrait tout de suite déterminer qu'on aura moins besoin de tous les équipements qu'on met en isolement dans des milieux qui ont trois lits dans la même chambre. Ça, c'est des fournitures de moins, etc. Les équipements plus performants, automatiquement, devraient pouvoir donner des résultats aussi au point de vue de l'efficacité puis de l'efficacités, c'est sûr. On n'est pas capables de le chiffrer là, là, mais c'est certain que c'est ça qu'on vise.

**M. Arcand :** Parce que j'ai un médecin à Maisonneuve-Rosemont, par exemple, qui me dit : Moi, là — ils ont des vieux ordinateurs à Maisonneuve-Rosemont — je pourrais passer cinq patients de plus à l'heure, à l'urgence, si j'avais un équipement qui avait du bon sens. Alors, je...

**M. Fontaine (Michel) :** Un bon exemple.

**M. Arcand :** C'est un bel exemple?

**M. Fontaine (Michel) :** Oui, parce qu'effectivement, si on attend devant un ordinateur, on n'est pas productif, hein?

**M. Arcand :** Exact.

**M. Fontaine (Michel) :** Mais, s'il attend longtemps de même, on devrait lui changer son ordinateur même tout de suite, là.

**M. Arcand :** Bien, il me semble.

**Le Président (M. Marcoux) :** O.K. Est-ce qu'il y a d'autres questions de la part des membres de la commission? Non?

**M. Goyer :** Ah! tout simplement, j'avais envie de réagir parce que moi, je viens de la région des Laurentides, et on se bat actuellement pour avoir un plus gros morceau du gâteau, là, hein, parce qu'on a une population... Moi, ce que j'ai pu comprendre, c'est que les budgets sont répartis selon l'historique. Sans connaître tout le fondement de votre modèle, là, mais, quand l'historique fait en sorte qu'il ne considère pas que la région Laurentides, ou Montérégie, ou Lanaudière augmente de 50 %, bien, c'est sûr qu'on n'a plus le même service, en tant que Québécois des Laurentides, par rapport à un gars ou une fille de Montréal.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, je peux-tu faire un commentaire là-dessus?

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, oui.

**M. Fontaine (Michel) :** Juste...

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** On fait des corrections, c'est sûr, qui sont plus à la marge. On aimerait ça mettre tout de suite 100 millions dans les Laurentides, mais il n'en demeure pas moins qu'il y a une réalité aussi : les infrastructures pour recevoir votre propre population ne sont pas encore présentes, puis la clientèle, souvent, va à Montréal ou ailleurs, là, puis, eux autres, en attendant, ça leur prend le budget pour le faire.

**M. Goyer :** Oui, mais...

**M. Fontaine (Michel) :** Parce que, la journée que vous allez avoir toutes les infrastructures, on pourra faire un domino du budget, là, mais, au moment où on se parle... La preuve, j'en donnais un exemple tantôt, on l'a, là, en radiothérapie, ça, c'est réel. L'équipement est là, à Laval puis en Montérégie, puis là les clients commencent eux-mêmes à choisir d'être traités à proximité. Mais là il y a un balancement du budget, il faut le faire, là. Il faut enlever le budget aux établissements de Montréal qui en font moins puis le donner à eux autres, là, c'est sûr.

**Le Président (M. Marcoux) :** D'ailleurs, moi, je ne veux pas relancer le député de...

**Des voix :** ...

**M. Fontaine (Michel) :** Non, non, mais c'est un point...

**Le Président (M. Marcoux) :** Je ne veux pas relancer le député de Deux-Montagnes, mais je veux lui dire que, dans Vaudreuil-Soulanges, c'est encore pire, on n'a même pas d'hôpital.

**M. Goyer :** Bon, ça y est! M. le Président qui tire sur la couverture.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, Mme la députée de Groulx.

**Mme Daneault :** On va parler de Groulx. Mais je voulais revenir... Justement, vous avez mentionné la radio-oncologie. Il y a une directive, là, qui va être applicable au 1er avril. Est-ce que, selon vous, c'est réaliste ou non?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

**M. Fontaine (Michel) :** De quelle directive parle-t-on?

**Mme Daneault :** De limiter l'accès au 450 en radio-oncologie.

**M. Fontaine (Michel) :** Bien, écoutez, moi, ce que j'ai entendu du ministère de la Santé, là, c'est qu'on met les infrastructures en place, on met les spécialistes en place, puis la population, avec le temps, va faire son choix. Mais on n'est pas encore... personne n'a encore changé la loi, les articles 5 et 6 de la loi, là, qui donnent le choix à la clientèle. Tant et aussi longtemps que ça va être là, le client a le choix de choisir encore et son thérapeute et son établissement.

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

**Mme Daneault :** Ce qui nous a été dit, c'est que ce n'est pas le choix au patient, mais c'est dans le budget qu'on va vous couper des sommes.

**M. Fontaine (Michel) :** Je n'ai pas vu, honnêtement, cette directive.

**Mme Daneault :** Vous n'avez pas vu ça. Ça me rassure.

**M. Fontaine (Michel) :** Ce que je pourrais vous dire, par exemple, c'est que, quand on a une diminution réelle, un constat réel, là, pas une planification, comme on vit, nous autres, au CHUM, en radiothérapie, c'est certain qu'en termes de nombre de cas... puis globalement, dans le CHUM, si ça répond que... l'exemple que je vous disais tout à l'heure, on a moins d'activités, on va perdre le budget. Ça, c'est sûr. Mais il va falloir que ça se fasse...

**Mme Daneault :** Progressivement.

**M. Fontaine (Michel) :** ...par la force des choses, réellement.

**Mme Daneault :** Une dernière question.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui. Mme la députée, une dernière, oui.

**Mme Daneault :** Moi, j'ai entendu, bon, des rumeurs entre les branches. C'est sûr que le déménagement au nouveau CHUM fait en sorte qu'il y aura des... il y aura moins de lits disponibles que ce qu'il y a actuellement. Est-ce que vous craignez un redéploiement de clientèle? Est-ce que vous avez des options? C'est quoi, le plan qui est prévu pour pallier à ce manque de lits?

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Fontaine.

• (17 h 40) •

**M. Fontaine (Michel) :** O.K. Je vais demander à M. Gendron de répondre. Mais, juste avant, au total, par contre, dans la région de Montréal, on garde 1 000 lits quand même, là, parce que nous autres, on va être à 772, mais... pas Notre-Dame, mais Notre-Dame ou Jeanne-Mance, là, va être à 301 lits, qui, j'espère, va être 300 un jour, là, parce que je n'aime pas ce chiffre-là. Je vais tout faire pour que ce soit 300, mais... c'est une farce, mais le 1 000 lits qu'on avait, il est encore disponible dans la région de Montréal, mais il se répartit différemment. Nous, au CHUM, c'est sûr qu'il y a un plan pour conserver le tertiaire et le quaternaire le plus possible, mais vous, vous savez très bien que ça n'existe pas, du 100 % de tertiaire et quaternaire. On va se situer peut-être autour de 30 % un jour, là, mais ça va être à peu près ça. Mais on a un plan.

**Le Président (M. Marcoux) :** M. Gendron.

**M. Gendron (Yvan) :** Oui, bien, disons qu'actuellement on est à 1 000 lits, hein? C'est 1 001 lits puis 1 002 lits, tout dépendant, avec l'unité, des périodes d'hospitalisation, là. Mais, au total des deux, effectivement, on va baisser à 772, plus 300 lits, donc on est même 70 lits au-dessus, dans le fond, du nombre de lits actuels. Bon, qu'est-ce qui va s'actualiser? Parce qu'on regarde... Dans le fond, on sépare la population en deux pour la première ligne, deuxième ligne. Là, je parle d'urgence, soins médicaux généraux, et autres, comme tels, parce que Notre-Dame va prendre 200 quelques de population, nous autres, 220, 240. Donc, on va conserver un 70 % de première ligne, deuxième ligne.

La discussion, en ce moment, c'est : Comment se fait, mettons, la transition, mettons, vers la Montérégie, Laval, Lanaudière, là? Puis, pour avoir eu un passé conjoint, là... Mais là-dessus il y a des gens qui vont faire des choix par rapport à leur... Mais, nous, ce n'est pas à notre niveau, là, dans le sens qu'on offre l'ensemble des services, puis, bon, il y a des choix qui vont s'opérer, là, par rapport à ça. Mais on va avoir même plus de capacités, dans le fond, pour l'ensemble, là, des services, que ce soit en salle d'opération, en nombre de lits d'hospitalisation et ambulatoires.

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

**Mme Daneault :** Quand vous parlez de choix, vous parlez...

**M. Gendron (Yvan) :** C'est-à-dire que les gens font des choix, là, hein? Au niveau de la radio-oncologie, comme on parlait tantôt, à Laval, Montérégie, bien, maintenant qu'ils ont des centres, il y en a qui choisissent des médecins dans cette région-là, qui vont se faire traiter là pour la hauteur des traitements qui sont dus. Bien sûr, nous, notre mission tertiaire ou quaternaire va toujours demeurer, et la clientèle qui veut se faire traiter dans la région va se faire référer par son médecin traitant, va être traitée dans le milieu du choix.

**M. Fontaine (Michel) :** En complément...

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui? M. Fontaine, oui.

**M. Fontaine (Michel) :** Un complément, M. le Président. Quand vous posez la question, j'essaie de voir la sous-question, là. Quand on est arrivés, Dr Baron et moi, on trouvait que... Quand je disais tantôt que c'était en retard, là, c'est surtout par rapport à ça, l'aspect humain des choses, là, puis, entre autres, le plan des effectifs médicaux. Puis ça, je pense que ça a rapport à votre question, là. Il y a des choses qui sont en train de s'établir. On a travaillé fort là-dessus. Le Dr Baron a fait des démarches, et on aura une réponse, enfin, là, parce qu'on avait zéro réponse, on n'est pas capables de mettre les choses en place dans ce temps-là. Il y a des principes qui s'établissent pour... pas Maisonneuve, mais...

**Une voix :** Jeanne-Mance.

**M. Fontaine (Michel) :** ...Jeanne-Mance, comme par exemple, s'ils ont une équipe de spécialistes, même s'ils ne sont pas tertiaires et quaternaires à la base, pour rester autonomes, ça serait une équipe d'au moins quatre et plus. Ces choses-là, le ministère va nous faire suivre, là, dans les prochaines semaines. Et ça, ça va permettre à tout le monde de prendre, comme disait M. Gendron, des positions par rapport à ça, parce qu'ils vont savoir s'il y a des équipes de l'autre bord ou pas, puis ils vont prendre des options. Parce qu'il y en a, des médecins déjà volontaires qui aimeraient supporter Jeanne-Mance ou même aller là de façon autonome, là, une équipe autonome. Mais c'est sûr que la garde en quatre puis en cinq, ça n'attire pas tant que ça. Mais il paraît qu'il y en a qui le feraient. Dr Baron pourrait compléter.

**Le Président (M. Marcoux) :** Oui, Dr Baron.

**M. Baron (Michel) :** Bien, de fait, le plan d'organisation clinique des deux établissements est fait. On sait exactement quels types d'activité qu'il y aura, tant de lits dans tel secteur, tel secteur, sauf que les effectifs médicaux pour

le faire ne sont pas connus. L'effectif médical, c'est une loi d'attraction importante, là, parce que ça touche toute l'organisation du travail. Ça fait qu'il faut absolument régler ce dossier-là très rapidement.

Et habituellement les clients, ou les patients, ou les bénéficiaires suivent les docteurs pas mal. Ça fait que, normalement, si vous êtes capable d'avoir des bons soins en Montérégie, pourquoi vous iriez traverser le pont, là? Je ne vois pas de raison. Et, si vous êtes capable d'avoir un accès rapide, qui vous convient, à Notre-Dame, pourquoi insister pour aller au CHUM, qui, peut-être, ne sera pas meilleur pour les soins primaires et secondaires? Notre-Dame... Jeanne-Mance va être un aussi bon endroit, là.

**Mme Daneault** : ...juste rajouter.

**Le Président (M. Marcoux)** : Oui.

**Mme Daneault** : Bien, moi, je peux vous le dire parce qu'on le voit, on le vit : La clientèle devient de plus en plus âgée et a de plus en plus de difficultés à se déplacer, là. Nous, dans la couronne nord, on a de la difficulté à envoyer nos patients à leurs rendez-vous, parce que, un, problème de stationnement, mais de conduite, et, comme ils sont de plus en plus âgés, ça devient de plus en plus compliqué de se mobiliser vers la ville. Alors, je comprends qu'on a les ressources, mais, au niveau du CHUM, là, vous m'expliquez bien qu'on ne perd pas de lits. Parce qu'on entend à travers les branches que...

**Le Président (M. Marcoux)** : Dr Baron.

**M. Baron (Michel)** : Merci. En complémentaire, il faut dire que, toutes les primes des trois dernières années, c'est-à-dire l'attribution des nouveaux facturants ou des nouveaux médecins, le 450 a été très favorisé.

**Mme Daneault** : Oui. Mais on est en déficit.

**M. Baron (Michel)** : Il y a eu des injections importantes, qui devraient aider pour la rétention dans ces régions-là et, d'une certaine façon, protéger le CHUM pour qu'il puisse assumer pleinement sa mission tertiaire et quaternaire.

**Le Président (M. Marcoux)** : Mais ce que vous mentionnez... Est-ce que vous aviez d'autres questions?

**Mme Daneault** : Non, non, c'est beau.

**Le Président (M. Marcoux)** : Ça va? Parce que c'est important. Puis, quand vous parliez tantôt des Laurentides ou justement de la couronne nord, moi, je viens d'une région, là, Vaudreuil-Soulanges, c'est plus près d'aller à Montréal que d'aller à Valleyfield, en fait, pour une bonne partie de la région, et, surtout, d'aller à Charles-Le Moyne, ça prend trois fois plus de temps — bien, vous connaissez, M. Gendron, là. Alors, naturellement, nous, comme il n'y a pas de service hospitalier dans la région, tous les services un peu spécialisés, entre autres, là, puis pas uniquement... Écoutez, ça prend 15 minutes pour s'en aller à Montréal, ça va prendre une demi-heure, trois quarts d'heure, avec beaucoup de kilomètres, mettons, pour aller à Charles-Le Moyne. Alors, lorsqu'on parle de la Montérégie, là, il y a une problématique particulière. Chacune...

**M. Fontaine (Michel)** : Oui. Puis ça, c'est vrai, puis ça va demeurer, je pense. Tu sais, si on prend le littoral ici, à Québec, là, du côté de la rive sud, qui sont collés sur le CHUL, à cinq minutes, je ne pense pas qu'ils aillent à l'Hôtel-Dieu de Lévis jamais, là.

**M. Baron (Michel)** : La zone d'influence du CUSM aussi, qui va faire des soins primaires et secondaires.

**Le Président (M. Marcoux)** : Aussi. Les deux. Oui, oui, tout à fait, vous avez raison. Merci.

**M. Fontaine (Michel)** : Ça, ça va rester.

**Le Président (M. Marcoux)** : Alors, s'il n'y a pas d'autre...

**M. Cardin** : Bien, moi, j'ai juste un commentaire...

**Le Président (M. Marcoux)** : Oui?

**M. Cardin** : ...étant donné que vous avez parlé de vos régions, puis de vos hôpitaux, et les...

**Le Président (M. Marcoux)** : Bien, c'est M. Goyer qui a...

**M. Cardin** : ...non-hôpitaux, je veux juste dire que...

**Le Président (M. Marcoux)** : C'est M. Goyer qui...

**M. Goyer** : Non, non, non!

**M. Cardin** : Je voulais juste dire que moi, je suis très bien servi à Sherbrooke.

**Le Président (M. Marcoux)** : Ah bien!

**M. Cardin** : Et d'ailleurs M. Baron le sait que...

**Le Président (M. Marcoux)** : Vous êtes privilégié, vous, là.

**M. Cardin** : M. Baron le sait, il a été là quand même longtemps.

**M. Baron (Michel)** : On a tellement de ressources qu'on les prête au reste du Québec.

**Une voix** : Ah! c'est bien.

**Le Président (M. Marcoux)** : Alors, écoutez, vous mentionnez, M. Fontaine, qu'il y a 10 des recommandations du Vérificateur général qui s'adressent à la direction générale, deux au conseil d'administration. Sur ces 12 là, est-ce que, pour le moment, elles sont toutes déjà ou mises en vigueur ou en voie d'être mises en oeuvre?

**M. Fontaine (Michel)** : Je vous dirais que la seule, là, qui est un petit peu sur un «hold», c'est la situation de la vérification interne. Tout le reste, ils ne sont pas en voie de, ils sont déjà en marche et ils fonctionnent. Ils ne sont pas à terme, mais ils fonctionnent tous.

**M. Baron (Michel)** : Opérationnels.

**Le Président (M. Marcoux)** : Et est-ce que... puis vous pouvez répondre, là, ou non, mais est-ce que vous avez mentionné qu'il y aurait un concours pour un directeur général? Parce qu'actuellement vous assumez, avec très grande compétence d'ailleurs, là, la fonction de directeur général par intérim, mais est-ce qu'il va y avoir un concours pour le recrutement d'un directeur général permanent ou... Je ne sais pas si vous pouvez en parler, là, à ce stade-ci.

**M. Baron (Michel)** : J'avais dit : On va le faire pour la Saint-Valentin, mais on a manqué notre coup. Mais on va s'essayer pour la Saint-Jean-Baptiste. De fait, le processus nécessite que l'exécutif du conseil d'administration soit reconstitué. Il va l'être dans les prochains jours. On a déjà l'autorisation du ministre pour aller en concours. Le ministère et l'agence ont été contactés pour nommer leurs représentants. C'est un processus qui, lorsqu'on accélère, prend trois mois environ, ça fait qu'on espère pouvoir, pour le mois de juin, avoir un nouveau directeur général. On aurait aimé mieux en mai, là, mais mai va peut-être être un peu court comme tel.

**Le Président (M. Marcoux)** : Merci. Oui?

**M. Arcand** : Est-ce le même «headhunter» que vous allez prendre? Non? Le même que pour M. Paire?

**Une voix** : Chasseur de têtes.

**M. Arcand** : Chasseur de têtes, oui. C'est une firme...

**M. Baron (Michel)** : Si vous voulez avoir une autre tête sur un plateau, ça serait bon à prendre.

**M. Fontaine (Michel)** : Mais normalement il n'y en aura pas.

**Le Président (M. Marcoux)** : Ah? Il n'y en aura pas?

**M. Arcand** : Il n'y aura pas de chasseur... de firme externe qui va...

**M. Fontaine (Michel)** : Bien, il peut y avoir une petite firme pour faire le processus, là, mais pas de l'ampleur qu'on a connue. Notre intention, c'est de demander des accompagnateurs pour la phase 1, ce n'est pas une grosse dépense, c'est pour donner le plus de rigueur possible et l'accélérer, et de ne pas prendre de chercheur de têtes dans ce qu'on appelle la phase 2 habituellement.

#### Remarques finales

**Le Président (M. Marcoux)** : O.K. Merci. Mme Ouimet, est-ce que vous avez un mot à ajouter? C'est ce que nous demandons toujours au Vérificateur général après une audition.

**Mme Ouimet (Marie-Claude)** : Oui, M. le Président. En fait, dans le fond, comme on l'a vu aujourd'hui, il y a beaucoup de directives internes qui ont été rapidement mises en place. Moi, je pense que le défi, c'est de mettre en place, tant pour... Le défi pour la haute direction et le conseil d'administration, c'est de mettre en place des contrôles internes qui vont s'assurer que ces directives-là soient effectivement respectées, je pense, puis assurer la pérennité de... C'est parce qu'on peut voir des directives qui sont là mais qui ne sont pas appliquées. Ça fait que je pense que le défi, c'est de s'assurer de leur application.

• (17 h 50) •

**Le Président (M. Marcoux)** : Merci. M. Fontaine, est-ce que vous avez un dernier mot?

**M. Fontaine (Michel)** : Bien, juste en lien avec ça, le contrôle interne qu'on parle, nous, on pense que ce serait par l'équipe de vérification interne particulièrement, entre autres, là. Puis c'est pour ça que je disais tout à l'heure qu'on n'est absolument pas contre ça, là. Ce n'est pas parce qu'on ne l'a pas fait, là, qu'on ne sera pas dans cette démarche-là.

Mais, sinon, je veux juste mentionner que, notre arrivée au CHUM, on aurait pu penser, des fois, que les gens voulaient nous éjecter le plus rapidement possible, mais tout le monde est en collaboration, sachant qu'on essaie de faire progresser ce CHUM là puis le développer le plus vite possible. Puis c'est un beau projet, ça fait que, nous autres, notre objectif, c'est d'aider, ce n'est pas d'enfarger, là.

Mais on ne veut pas mettre un «hold» sur aucun projet, mais aller de l'avant pour arriver le plus rapidement possible puis ne pas prendre de retard dans la situation. Même si on a des mandats très spécifiques, en même temps on assure aussi la gestion courante du CHUM, là. Puis on veut remercier le Vérificateur général pour son mandat, parce que c'est un... des fois, les gens voient ça négatif, mais nous, on voit ça comme un pas rapide à faire, c'est un levier qu'on utilise, dans ce temps-là.

**Le Président (M. Marcoux)** : Bien, merci. Bien, je suis heureux, d'ailleurs, que vous mentionniez cet élément-là. Je pense que c'est intéressant. Parfois, ça peut aider aussi les gestionnaires dans certains cas.

**M. Fontaine (Michel)** : Absolument, oui.

**Le Président (M. Marcoux)** : Je ne sais pas, Dr. Baron, aviez-vous un dernier mot à...

**M. Baron (Michel)** : Bien, de fait, il faut remercier le CHUM. Vous savez, avoir en même temps un D.G. intérim et un accompagnateur, ce n'est pas habituellement une bonne nouvelle. Et on a été accueillis avec beaucoup d'amitié, beaucoup de collaboration, et c'est même très agréable. Il y a une très belle équipe en place actuellement et il ne faudrait pas porter dans le jugement global que les équipes du CHUM n'étaient pas bonnes, elles étaient très bonnes. Il y avait des éléments à corriger, mais ils ont actuellement des très bonnes équipes en place.

**Le Président (M. Marcoux)** : Merci. Alors, bien, nous voulons vous remercier d'abord de votre présentation aujourd'hui. Nous savons que ça exige beaucoup de préparation — c'est toujours la même chose — pour venir en commission parlementaire, suite à un vérificateur général. Je pense que ce que nous constatons, c'est qu'il y a déjà des mesures importantes qui ont été mises en oeuvre, qui sont en place pour corriger certaines lacunes — comme vous dites, ce n'était pas tout négatif, là, au contraire — surtout pour assurer un meilleur contrôle, davantage de transparence. Je pense que ça, c'est extrêmement important pour un établissement public, une meilleure, donc, application des règlements.

Déjà, vous avez relevé plusieurs défis. Il y en a encore d'autres à relever. Et, moi, ce que je souhaite, c'est que le déménagement... — je pense que je vais me faire le porte-parole des autres membres — que tout ce nouveau CHUM, ça se réalise et que la transition et le déménagement se fassent selon ce qui est prévu, parce que je pense que... Bon, déjà, le centre de recherche est là, c'est un acquis important. Je pense que ça, c'est un grand succès. Donc, bravo! Mais, comme vous dites, pour les recherches cliniques, il y a une jonction à faire. Et le CHUM est un établissement extrêmement important, non pas seulement pour les patients, oui, mais également pour la recherche et le développement de la médecine, pour l'enseignement.

Alors donc, certainement, vous avez l'appui des parlementaires qui sont ici à cet égard-là. On vous souhaite bonne chance. Et puis probablement que, dans nos recommandations, on demandera peut-être, après un certain temps, tout simplement, de faire un suivi sur, justement, l'évolution, là, des engagements qui sont pris. Alors, bravo! Merci beaucoup de votre présentation.

**Une voix** : Merci infiniment.

**Le Président (M. Marcoux)** : Et merci à l'équipe du Vérificateur général également.

(Fin de la séance à 17 h 54)