



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

Rapport final

sur l'analyse des règles de gouvernance
et de la gestion financière du
Centre universitaire de santé McGill (CUSM)

Sommaire exécutif

CONTEXTE

La situation financière déficitaire du Centre universitaire de Santé McGill (CUSM) est très préoccupante. En effet, selon les prévisions initiales de l'établissement, le déficit anticipé pour l'exercice budgétaire 2012-2013 totalise 43,2 M\$, dépassant ainsi de 30,9 M\$ la cible déficitaire maximale établie à 12,3 M\$. Pour sa part, l'exercice 2011-2012 s'est terminé avec un déficit de 32,9 M\$, un écart à la cible de 20,6 M\$.

De plus, les documents financiers soumis au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (Agence de Montréal) soulevaient des questionnements quant à leur fiabilité et à leur cohérence et ne permettaient pas de cerner adéquatement les impacts budgétaires de divers programmes, ni les impacts financiers importants de projets, constituant un enjeu majeur.

MANDAT

C'est dans ce contexte que le sous-ministre de la santé et des services sociaux, M. Jacques Cotton, a mandaté, en septembre 2012, un groupe d'experts coordonné par le Dr Michel Baron et composé de trois autres personnes spécialisées en comptabilité. Chaque membre de ce groupe possédait par ailleurs une vaste expérience au sein du réseau de la santé et des services sociaux. Le rapport présenté aujourd'hui est le fruit de leur travail des derniers mois.

Le mandat confié au Dr Michel Baron et à son équipe portait sur l'évaluation de la situation budgétaire de l'établissement anticipé au 31 mars 2013, sur l'étude de son évolution au cours des quatre dernières années et sur les causes du déficit croissant. Une attention particulière devait être portée aux règles en matière de processus d'attribution et de suivi des budgets, au processus de reddition de comptes à l'Agence de Montréal et au MSSS, et sur le rôle des différentes instances de gouvernance, incluant le conseil d'administration (C. A.), quant aux orientations budgétaires de l'établissement et à leur suivi. Les situations financières de Syscor et de l'Institut de recherche devaient faire l'objet d'une étude particulière ainsi que plusieurs transactions immobilières. Le groupe d'experts a été attentif à toute avenue pouvant permettre à l'établissement de résoudre à court et moyen termes ce problème de déficit récurrent qui a atteint une ampleur suffisante pour mettre en péril le développement actuellement en cours au CUSM.

PRINCIPAUX CONSTATS

L'analyse de la situation financière et de la gouvernance a permis de dresser certains constats. Voici les principaux :

- Plus que ce qui avait été évalué par l'établissement en début d'année, le **déficit récurrent** anticipé au 31 mars 2013 atteindra un minimum de 61 M\$, incluant le déficit de l'Institut de recherche du CUSM (9 M\$). Ce montant inclut la cible déficitaire autorisée de 12,3 M\$.
- Ce fardeau budgétaire vient s'alourdir davantage par des **déficits non récurrents** attribuables, entre autres, à certaines transactions immobilières et à un manque à recevoir de la Fondation de l'hôpital Royal Victoria. Le déficit pourrait ainsi grimper jusqu'à 115 M\$ pour 2012-2013.
- Le plan de redressement préparé par l'établissement pour son exercice budgétaire 2012-2013 s'élève à 9 M\$, mais sa réalisation demeure incertaine. Il en est de même des plans de redressement pour les années 2010-2011 et 2011-2012.
- Le CUSM a effectué plusieurs transactions immobilières en utilisant des processus parfois hasardeux pour éviter la nécessité d'obtenir les autorisations usuelles de l'Agence de Montréal et du MSSS. Certaines de ces transactions immobilières ajoutent de fortes pressions sur le budget du CUSM.
- L'augmentation non autorisée de l'ordre de 888 000 heures rémunérées depuis 2009 (soit l'équivalent de près de 500 effectifs à temps complet) ne peut être expliquée, ni par l'augmentation des volumes d'activités, ni par l'accroissement de l'intensité des soins.
- Dans la préparation de ses budgets internes, le CUSM alloue des sommes qu'il n'a pas et le comité du budget ne semble pas avoir pris de mesure pour corriger la situation.
- Une étude de la firme Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) démontrait, il y a deux ans, que le CUSM pourrait économiser 40 M\$ annuellement en haussant sa performance à 75 % de la moyenne des établissements québécois comparables. Or, d'après le groupe d'experts, aucune des mesures proposées par cette étude n'a été mise en œuvre à ce jour.

RECOMMANDATIONS

Voici quelques-unes des recommandations présentées dans le rapport sur l'analyse des règles de gouvernance et de la gestion financière du CUSM :

Recommandations – Budget et retour à l'équilibre budgétaire

- Il est recommandé que le CUSM présente un plan de retour à l'équilibre budgétaire en misant, notamment, sur la résorption des heures travaillées non autorisées et l'augmentation de la performance de ses services, sur la base de l'étude effectuée par la firme RCGT.
- Lors de la préparation du budget, il est recommandé que le C. A. adopte les grandes orientations budgétaires et n'alloue que le budget accordé par l'Agence de Montréal, en n'y incluant que les ajustements à venir, convenus au préalable avec celle-ci.
- Il est recommandé que l'Agence de Montréal réagisse officiellement, dans les délais prescrits, au dépôt d'un budget détaillé et refuse tout budget déficitaire, conformément à la *Loi sur l'équilibre budgétaire*, s'il n'est pas accompagné d'un plan de retour à l'équilibre budgétaire.
- Il est recommandé que l'Agence de Montréal fasse un suivi périodique pour s'assurer du respect des règles et de l'équilibre budgétaire.
- Il est recommandé que tout dépassement budgétaire, qu'il soit à l'étape du suivi périodique ou du résultat final (fermeture de l'année), entraîne une réaction immédiate du C.A. et des instances qu'il aura désignées à cet effet. La direction de l'établissement devra en informer périodiquement le C. A. et présenter les mesures correctives.
- Il est recommandé que le C. A. s'investisse davantage dans les orientations budgétaires et les suivis périodiques. Les décisions budgétaires stratégiques doivent être prises par les membres du C. A. et appliquées par la direction du CUSM.
- Il est recommandé que le directeur général définisse clairement les responsabilités et l'imputabilité sur le plan budgétaire au sein des directions du CUSM, en éliminant toutes les ambiguïtés potentiellement néfastes à la réalisation des objectifs budgétaires. À cette fin, chaque gestionnaire devra être informé, dès maintenant, par le directeur général, qu'il est formellement imputable de l'équilibre budgétaire de son secteur, période par période.

Recommandation – Syscor

- Il est recommandé que le CUSM revoie, à court terme, le fonctionnement de Syscor, dans un contexte de croissance des coûts et des efforts de réduction du déficit. La notion d'un OBNL devra faire partie des remises en question.

Recommandations – Transactions immobilières

- Compte tenu du contexte relatif aux transactions concernant le 1750 Cedar, des pertes financières importantes, de l'implication de Syscor, de la présence de plusieurs compagnies à numéro et de l'implication de la haute direction du CUSM et compte tenu de l'absence d'autorisations pour les transactions du 5100 De Maisonneuve Ouest et du 2155 rue Guy, il est recommandé au MSSS de demander une enquête complémentaire à des autorités compétentes en la matière afin de connaître tous les éléments des transactions qui ont mené à l'acquisition de ces propriétés.
- Pour régler la problématique financière du 1750 Cedar, il est recommandé que le CUSM n'utilise aucun fonds dédié aux activités principales.
- Il est recommandé que le CUSM documente et dépose rapidement à l'Agence de Montréal et au MSSS un plan d'ensemble qui prévoit :
 - les besoins d'espace à court, moyen et long termes nécessaires à la mission du CUSM, en plus du Glen et de l'Hôpital général de Montréal, s'il y a lieu;
 - la pertinence de conserver les locaux de la rue Guy, du 5100 et du 5252 De Maisonneuve Ouest;
 - le financement des espaces retenus, s'il y a lieu, lequel doit par ailleurs faire l'objet d'une reconnaissance régionale.
- Il est recommandé que le C. A. et la direction du CUSM se conforment intégralement aux processus administratifs, lois et règlements en vigueur en matière de transactions immobilières, et régularisent, le cas échéant, les situations qui devraient l'être, en conformité avec les lois, règlements et processus du réseau de la santé et des services sociaux.

Recommandations – Performance

- Il est recommandé que le CUSM mette en œuvre immédiatement les recommandations formulées dans l'étude de RCGT, afin qu'il augmente sa performance à 75 % de la moyenne des établissements comparables québécois. Ces mesures pourraient générer des gains annuels de 40 M\$ sur une base récurrente.
- Il est recommandé que le CUSM dépose et fasse approuver par l'Agence de Montréal et le MSSS son plan de mise en œuvre des recommandations de l'étude de RCGT. Ce plan de mise en œuvre doit obligatoirement identifier, période par période, les mesures qui seront mises en œuvre et les économies escomptées par ces mesures.

Recommandations – Gouvernance

- Il est recommandé que le C. A. du CUSM assure pleinement son rôle et ses responsabilités quant au suivi et au contrôle budgétaire en exigeant que la direction fasse rapport à ce sujet de façon systématique à chaque rencontre du C. A. (rencontre publique ou séance de travail).
- Il est recommandé que la Direction générale du CUSM assure une transparence exemplaire aux membres du C. A., à l'Agence de Montréal et au MSSS, pour l'ensemble des dossiers, plus particulièrement celui portant sur la situation financière précaire.

CONCLUSION

Le récent changement de gouvernance est arrivé tardivement, mais demeure porteur d'espoir. L'ancien C. A., qui a terminé son mandat le 31 décembre 2011, regroupait beaucoup de compétences, mais certains membres provenaient des anciens établissements, ce qui a retardé l'émergence d'une culture nouvelle et a parfois affermi les forces opposées au changement. Le nouveau C. A. compte quatre anciens membres et seize nouveaux. Ils ont été nommés avec le souci d'amener au C. A. des compétences diversifiées et pertinentes. Le groupe d'experts a constaté une volonté réelle du nouveau C. A. de s'attaquer au problème budgétaire.

À ce moment-ci, il y a urgence d'agir. Ce rapport comporte de nombreuses recommandations et leur suivi nécessitera beaucoup de constance et d'efforts. Malgré le travail d'analyse, plusieurs interrogations demeurent en suspens : Quels sont les éléments déclencheurs du dérapage de la situation budgétaire à la fin de l'année financière 2008-2009 et pourquoi rien de significatif n'a été fait pour l'arrêter? Pourquoi le rythme de croissance des dépenses dépassait celui des autres établissements comparables? Pourquoi les heures rémunérées ont connu une telle croissance?

Rappelons que les cadres supérieurs qui dirigent actuellement l'établissement étaient en place sous la direction Porter. Il est quasi impossible qu'ils n'aient pas eu le diagnostic exact de la situation. Ce sont tous des cadres avec une très vaste expérience.

La vraie solution au déficit est de ramener maintenant l'établissement à un rythme de croissance comparable à celui des établissements de son groupe de contrôle et de s'assurer que les dépenses ne dépassent pas les crédits accordés. Il faut maintenant rattraper le passé.

2012-12-17



msss.gouv.qc.ca

12-610-10F © Gouvernement du Québec, 2012