

## RAPPORT SOMMAIRE

### Note de recherche - scandale du CUSM<sup>1</sup>

Le projet de recherche cherche entre autres à tirer des leçons de scandales récents : celui du CUSM et celui des compteurs d'eau de la Ville de Montréal.

Il vise à : 1) Identifier les principaux facteurs de risques affectant les grands projets d'infrastructure et d'en inventorier les impacts (culturels, normatifs, structurels) sur l'environnement social (Lemieux et DeBlic, 2005) et institutionnel (Boisvert, 2011 ; Bégin et Boisvert, 2016 ; Lacroix et Boisvert, 2015). 2) Mettre en évidence diverses stratégies d'atténuation de ces risques.

La note de recherche est disponible à l'adresse suivante :

<https://www.idea.ulaval.ca/publication/recherche-risques-ethiques-projets-infrastructure>

#### STRUCTURE DE LA NOTE DE RECHERCHE

---

**MISE EN CONTEXTE :** Présentation détaillée du projet de construction d'un super hôpital, des parties prenantes, des événements qui ont conduit au scandale et des acteurs impliqués.

**ENJEUX ET PROBLEMES ETHIQUES :** 1) Inventaire des comportements délinquants, déviants et inadéquats dont ont fait preuve les acteurs privés, institutionnels et politiques impliqués dans le scandale. 2) Les principaux facteurs de risques qui étaient à l'œuvre dans l'écosystème de ce GPI, et qui ont pu faciliter d'une manière ou d'une autre les comportements reprochables, sont ensuite identifiés suivant la typologie de Boisvert (2016).

**STRATEGIES D'ATTENUATION ET RECOMMANDATIONS :** stratégies d'atténuation et recommandations afin de minimiser les risques éthiques en pareil contexte. Certaines des mesures identifiées ont déjà été mises en œuvre par des acteurs clés du scandale dans la foulée de celui-ci, tandis que d'autres ne se sont pas à ce jour traduites dans la pratique.

#### RAPPEL DES FAITS

---

**LE PROJET :** En 1997, le regroupement de cinq hôpitaux montréalais au sein d'une organisation unique, le Centre universitaire de Santé McGill (CUSM), voit le jour. À la suite de ce regroupement, la création d'un super centre hospitalier composé de plusieurs de ces entités est envisagée par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. En 2004, un nouveau directeur général, Arthur Porter, est nommé à la tête du CUSM avec pour mandat de faire aboutir le projet de construction du super hôpital. Il est entouré d'une équipe spécialement dédiée à ce projet, ayant à sa tête notamment St Clair Armitage et Yanaï Elbaz, et épaulé par l'Agence des partenariats public-privé du Québec (PPP-Québec). Le projet est lancé sur le mode d'un partenariat public-privé et l'appel de proposition a lieu en 2007. En octobre 2008, deux consortiums candidatent pour l'obtention du contrat de construction du nouveau CUSM. L'un, GISM, est dirigé par la firme de génie-conseil québécoise SNC-Lavalin. L'autre, PCUSM, est dirigé par l'espagnole

---

<sup>1</sup> Ce projet de recherche a bénéficié du soutien financier du FRQSC-Actions concertées en partenariat avec KHEOPS. Il a été réalisé sous la direction de Luc Bégin, Université Laval; co-chercheurs : Steve Jacob et Lyse Langlois, Université Laval; Yves Boisvert, ÉNAP; André Lacroix, Université de Sherbrooke, 2018-2020.

OHL. Le comité de sélection octroie le contrat de conception, construction, financement et entretien au consortium SNC-GISM. Ce choix est entériné par le gouvernement en juillet 2010 et les travaux sur le site Glen commencent en juin 2010.

LE SCANDALE : À partir de mars 2012, une enquête est diligentée par l'UPAC à la suite d'une enquête interne réalisée chez SNC-Lavalin et communiquée aux autorités. Selon celle-ci, des hauts cadres de SNC-Lavalin, Pierre Duhaim et Riadh Ben Aïssa, auraient offert des bénéfices et des avantages à Arthur Porter et Yanaï Elbaz via un intermédiaire, Jeremy Morris, en vue de l'obtention du contrat de construction du CUSM. Neuf individus seront soupçonnés dans cette enquête et, bien que les infrastructures du campus Glen aient été livrées par GISM en novembre 2014, le dernier jugement rendu dans cette affaire l'a été à l'hiver 2019. Les médias ont offert une couverture détaillée du scandale du CUSM, révélant ainsi au public de nombreuses autres malversations présumées ou avérées.

## PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES IDENTIFIÉS

---

**SUR LE PLAN CULTUREL :** la culture organisationnelle développée dans les hautes sphères de gestion du CUSM et de SNC-Lavalin était hautement problématique. Le contournement des règles en vigueur était normalisé, voire encouragé ; on valorisait l'obtention de résultats au détriment des processus et on banalisait diverses formes d'ingérence et de pressions indues. Certains acteurs impliqués dans le scandale ont d'ailleurs cherché à se déresponsabiliser en prétextant qu'ils n'avaient fait que ce que leurs supérieurs exigeaient d'eux.

**SUR LE PLAN STRUCTUREL :** les deux facteurs de risques les plus importants étaient 1) la proximité entre la direction du CUSM et le gouvernement ainsi que 2) l'absence de visibilité des organismes de contrôle. Les relations de proximité entre l'administratif et le politique ont notamment permis aux cadres du CUSM de s'ingérer dans les processus décisionnels, ce dont témoignent les libertés prises par Arthur Porter durant ces processus (décision unilatérale de mettre un terme au processus lors du premier appel de proposition, pression sur le gouvernement en faveur de GISM, etc.). Le laxisme entourant le respect des prérogatives et pouvoirs de chacun s'est accompagné, de la part du politique, d'une certaine complaisance envers les démarches de M. Porter. Quant aux organismes de contrôle, il semble qu'ils aient, dans une large mesure, échoué dans leur mission de prévention, de détection et de répression des comportements reprochables qui ont eu lieu. Cela peut s'expliquer entre autres par la fragmentation des rôles entre plusieurs organismes de surveillance et par un manque de communication et de coordination adéquates entre eux.

**SUR LE PLAN DE LA GESTION :** un risque majeur était la concentration du pouvoir entre les mains de la direction générale qui, en outre, limitait l'information mise à la disposition du conseil d'administration. Cela a eu pour effet d'entraver le bon fonctionnement du CA et d'empêcher la collaboration nécessaire entre les grandes directions. Il semble également que les comités de sélection n'aient pas été entièrement imperméables aux pressions externes et que le fonctionnement que leur imposaient les cadres du CUSM ait été pour le moins inhabituel.

**SUR LE PLAN POLITIQUE :** le biais favorable du gouvernement envers le mode de réalisation en partenariat public-privé a incité celui-ci à aller de l'avant malgré les nombreuses mises en garde sur les possibles dérives du mode PPP et malgré les faiblesses des analyses menées par PPP-Québec.