

MAISONS DES ÂÎNÉS – MAISONS ALTERNATIVES



DOCUMENT GÉNÉRIQUE – Dossier d'affaires

VERSION FINALE

11 juin 2020

Mise en contexte

Le 17 décembre 2019, le Conseil des ministres a autorisé l'application de mesures particulières permettant au Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) de procéder pour le projet de maisons des aînés et maisons alternatives (ci-après nommé « MDA-MA ») à l'élaboration d'un seul dossier d'affaires, sans dépôt d'un dossier d'opportunité, qui inclurait les projets majeurs et non majeurs.

Le programme de MDA-MA comprend le développement de 3032 nouvelles places en hébergement permanent, ainsi que le remplacement de 436 places existantes de centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). Au total, le programme comprend donc la construction de 3468 places en MDA-MA, permettant ainsi de répondre à l'engagement du nouveau gouvernement de développer au minimum 2 600 nouvelles places et de convertir certaines places existantes de CHSLD vétustes en places en MDA-MA.

L'objectif de livrer ces projets pour septembre 2022 a nécessité des mesures différentes afin d'accélérer et de synthétiser la rédaction du document d'approbation de ce programme.

Ainsi le présent gabarit a été développé afin de permettre au lecteur de prendre connaissance rapidement des informations communes à l'ensemble des projets du programme MDA-MA.

Les informations communes à tous les projets du programme MDA-MA se retrouvent dans le document intitulé *Document générique - DA*. Compte tenu que les projets du programme ont été répartis dans les différentes régions administratives du Québec, l'information concernant un projet spécifique du programme se retrouve dans la fiche de sa région respective. Les Fiches-Régions se retrouvent en annexe du document générique.

Conséquemment, vous retrouverez dans les Fiches-Régions de ce document générique les données concernant l'ensemble des projets du programme MDA-MA.

La nécessité de déposer rapidement ce DA afin d'obtenir une décision du Conseil des ministres en juin 2020 fait en sorte que certains éléments compris dans ce DA ne sont pas définitifs, notamment l'acquisition des sites d'implantation des MDA-MA. Le Secrétariat du conseil du trésor (CT), le MSSS et la Société québécoise des infrastructures (SQI) conviendront du meilleur véhicule pour obtenir les autorisations requises, ou encore pour informer les autorités, lorsque les éléments seront définitifs.

Table des matières

Liste des annexes.....	5
Liste des tableaux	6
Liste des figures	7
Liste des acronymes	8
1. Étude du besoin	9
1.1 Présentation de la situation actuelle en hébergement permanent	9
1.1.1 Présentation générale des services et de la clientèle	9
1.1.2 Capacité d'accueil actuelle et liste d'attente	9
1.1.3 État actuel des infrastructures de CHSLD.....	11
1.2 Prévion des besoins.....	14
1.2.1 Augmentation prévue de la population âgée de 70 ans et plus	14
1.2.2 Prévion des besoins en hébergement permanent	15
1.3 Présentation de la situation souhaitée.....	16
1.3.1 Clientèle des maisons des aînés et maisons alternatives.....	16
1.3.2 Régions visées pour les nouveaux services d'hébergement	16
1.3.3 Présentation du nouveau modèle d'hébergement permanent	17
1.3.4 Changement dans l'approche clinique	18
1.3.5 Typologie du programme des maisons des aînés et maisons alternatives.....	19
1.3.6 Mécanismes d'accès aux MDA-MA.....	24
1.3.7 Identification des projets du programme	24
1.3.8 Autres stratégies du MSSS pour répondre aux besoins des aînés.....	31
2. Détermination des exigences du projet	33
2.1 Exigences du projet	33
2.1.1 Échéancier du programme	33
2.1.2 Signature architecturale.....	33
2.1.3 Développement durable, efficacité énergétique et adaptation aux changements climatiques.....	33
3. Détermination et évaluation des options possibles	35
3.1 Besoins immobiliers.....	35
3.2 Sélection des sites d'implantation	35

4. Option retenue	46
4.1 Option retenue	46
4.2 Mode de réalisation	46
4.3 Approche BIM	48
4.4 Échéancier	48
4.5 Estimation du coût total du programme	50
4.5.1 Paramètres budgétaires antérieurs du programme	50
4.5.2 Estimation des coûts totaux du programme	50
4.5.3 Comparaison avec les coûts de construction d'un CHSLD	55
4.5.4 Coûts durant la période d'exploitation	55
4.6 Contingences et analyse des risques	59
4.6.1 Analyse des risques	59
4.6.2 Sommaire des contingences et des réserves de risques	65
4.7 Structure de gouvernance du programme	66
4.7.1 Organigramme du programme	66
4.7.2 Rôles et responsabilités	67
5. Stratégie de financement et répartition annuelle des investissements	68
5.1 Stratégie de financement	68
5.1.1 Sources de financement	68
5.1.2 Frais de financement	68
5.2 Répartition annuelle des investissements	69

Liste des annexes

Annexe 1 : Fiche-Région 01- Bas-Saint-Laurent

Annexe 2 : Fiche-Région 02- Saguenay-Lac-Saint-Jean

Annexe 3 : Fiche-Région 03- Québec

Annexe 4 : Fiche-Région 04- Mauricie-Centre-du-Québec

Annexe 5 : Fiche-Région 05- Estrie

Annexe 6 : Fiche-Région 06- Île-de-Montréal

Annexe 7 : Fiche-Région 07- Outaouais

Annexe 8 : Fiche-Région 08- Abitibi-Témiscamingue

Annexe 9 : Fiche-Région 09- Côte-Nord

Annexe 10 : Fiche-Région 11- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

Annexe 11 : Fiche-Région 12- Chaudière-Appalaches

Annexe 12 : Fiche-Région 13- Laval

Annexe 13 : Fiche-Région 14- Lanaudière

Annexe 14 : Fiche-Région 15- Laurentides

Annexe 15 : Fiche-Région 16- Montérégie Ouest

Annexe 16 : Fiche-Région 16- Montérégie Centre

Annexe 17 : Fiche-Région 16- Montérégie Est

Annexe 18 : Registre des risques de conception et de construction du programme

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau sommaire de la capacité d'accueil et des places en attente	10
Tableau 2 : Inventaire des Infrastructures par type et catégorie ¹	12
Tableau 3 : Liste des CHSLD avec un indice de vétusté fonctionnelle de E	13
Tableau 4 : Projection du vieillissement de la population au Québec.....	15
Tableau 5 : Listes des régions visées par le programme.....	16
Tableau 6 : Tableau des typologies du programme	21
Tableau 7 : Liste des projets de maisons des aînés – maisons alternatives	26
Tableau 8 : Tableau des besoins immobiliers reconnus pour les MDA-MA	35
Tableau 9 : Critères de sélection des Immeubles pour le programme MDA-MA :.....	37
Tableau 10 : État des lieux en date du 1 ^{er} mai 2020 de l'acquisition des Immeubles	42
Tableau 11 : Échéanciers des projets selon leur typologie	49
Tableau 12 : Sommaire des coûts du programme de MDA-MA	52
Tableau 13 : Coûts généraux des frais contingents	54
Tableau 14 : Coûts généraux pour le Mobilier, équipements non fixes et spécialisés	54
Tableau 15 : Ratios minimums exigés pour la dotation du personnel.....	56
Tableau 16 : Allocation pour les coûts d'opérations, d'entretien et réparation	58
Tableau 17 : Allocation pour le maintien des actifs et la rénovation fonctionnelle mineure	58
Tableau 18 : Principaux risques génériques qualitatifs liés au programme MDA-MA	60
Tableau 19 : Contingences et réserve pour risques globaux du programme	65
Tableau 20 : Sources de financement réparties annuellement.....	68
Tableau 21 : Répartition annuelle des investissements du programme	69

Liste des figures

Figure 1 : Demandes en attente d'hébergement, périodes 2018-2019 et 2019-2020	11
Figure 2 : Schéma organisationnel de la maison des aînés et maison alternative	20
Figure 3 : Plan type de RDC pour 48 ou 72 places; 1 maisonnée pour chacune des ailes.....	21
Figure 4 : Plan type de RDC pour 96 places et plus; 1 maisonnée pour chacune des ailes	22
Figure 5 : Plan type d'implantation 48 places.....	22
Figure 6 : Plan type d'implantation 96 places.....	23
Figure 7 : Plan type d'implantation 120 places.....	23
Figure 8 : Affichage d'un visuel distinctif pour les MDA-MA.....	33
Figure 9 : Quantification de la réserve pour risques.....	64
Figure 10 : Organigramme de gouvernance du programme MDA-MA	66

Liste des acronymes

BIM	Building Information Modeling
CC	Conception-Construction
CCF	Conception-Construction-Financement
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CISSS	Centre intégré de santé et services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et services sociaux
CNEB	Code national d'énergie du bâtiment 2011
CMNEM	Code modèle national de l'énergie du bâtiment 1997
CPE	Centre de la petite enfance
CS	Commission scolaire
CT	Conseil du trésor
DA	Dossier d'affaires
DI	Déficience intellectuelle
DMA	Déficit de maintien d'actifs
DO	Dossier d'opportunité
DP	Déficience physique
EG	Entreprise générale
GC	Gérance de construction
IEG	Indice d'état gouvernemental
JVM	Juste valeur marchande
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
LMRSSH	Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux
MADA	Municipalité amie des aînés
MDA-MA	Maisons des aînés et maisons alternatives
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MSSH	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OPI	Organisme public initiateur du projet
PACC	Plan d'action sur les changements climatiques
PQI	Plan québécois des infrastructures
QADA	Québec ami des aînés
RDC	Rez-de-chaussée
RPA	Résidence pour personnes âgées
RSSH	Réseau de la Santé et des Services sociaux
SAD	Soutien à domicile
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SQI	Société québécoise des infrastructures
TPS	Taxe sur les produits et services
TSA	Trouble du spectre de l'autisme
TVQ	Taxe de vente du Québec

1. Étude du besoin

1.1 Présentation de la situation actuelle en hébergement permanent

1.1.1 Présentation générale des services et de la clientèle

Des services d'hébergement permanent sont présentement offerts aux adultes en perte d'autonomie dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) du Québec. Les CHSLD sont des établissements publics, privés conventionnés et privés non conventionnés situés sur les territoires des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) ou des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) dans les régions socio-sanitaires du Québec, ainsi que sur les territoires des établissements non fusionnés ou non visés par la LMRSSS¹ qui exploitent un CHSLD. Les CISSS et les CIUSSS assurent l'accessibilité, la continuité et la qualité des services destinés à la population de leur territoire. Ils constituent des points de référence où la population peut s'adresser en cas de problèmes de santé et de problèmes psychosociaux.

La mission d'un CHSLD est d'offrir, de façon temporaire ou permanente, des services d'hébergement et des soins aux adultes qui, en raison de leur perte d'autonomie, ne peuvent plus demeurer dans leur milieu de vie naturel.

La majorité des résidents admis en CHSLD sont des personnes âgées en très grande perte d'autonomie et présentent, dans une proportion d'environ 80 %, des troubles neurocognitifs majeurs. Par ailleurs, certains résidents sont des personnes adultes vivant une situation de handicap en raison d'une déficience physique (DP), d'une déficience intellectuelle (DI), d'un trouble du spectre de l'autisme (TSA) ou d'un trouble mental. La clientèle adulte âgée de moins de 65 ans actuellement hébergée dans un CHSLD public ou privé conventionné représente 8.5%² des résidents (3 093 personnes).

Pour répondre aux besoins de toute personne en matière d'hébergement, il importe d'offrir du soutien psychosocial, des soins de santé et d'assistance ainsi que des services de loisirs et un accompagnement optimal des proches.

1.1.2 Capacité d'accueil actuelle et liste d'attente

Selon les données disponibles au MSSS, un total 40 109 lits d'hébergement permanent sont disponibles et utilisés présentement dans l'ensemble des régions administratives du Québec. Ceci correspond à 30 187 (75,26%) lits de CHSLD publics, 6 405 (15,97%) lits de CHSLD privés conventionnés et 3 517 (8,77%) lits de CHSLD privés non conventionnés.

De plus, en 2019-2020, selon les données tirées du mécanisme d'accès à l'hébergement des établissements publics, il y avait 2 829 personnes en attente d'un lit en hébergement permanent en CHSLD à travers le Québec.

Le tableau suivant présente le sommaire de la capacité d'accueil actuelle en hébergement permanent, de même que le nombre de personnes en attente d'une place. Les données sont réparties selon les régions administratives du Québec.

¹ Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux (LMRSSS).

² La source de cette donnée est le MSSS, *Rapport statistique annuel des centres hospitaliers et des centres d'hébergement et de soins de longue durée et d'activités en CLSC (formulaire AS-478, page 32, lignes 9 à 20, colonne 2)*.

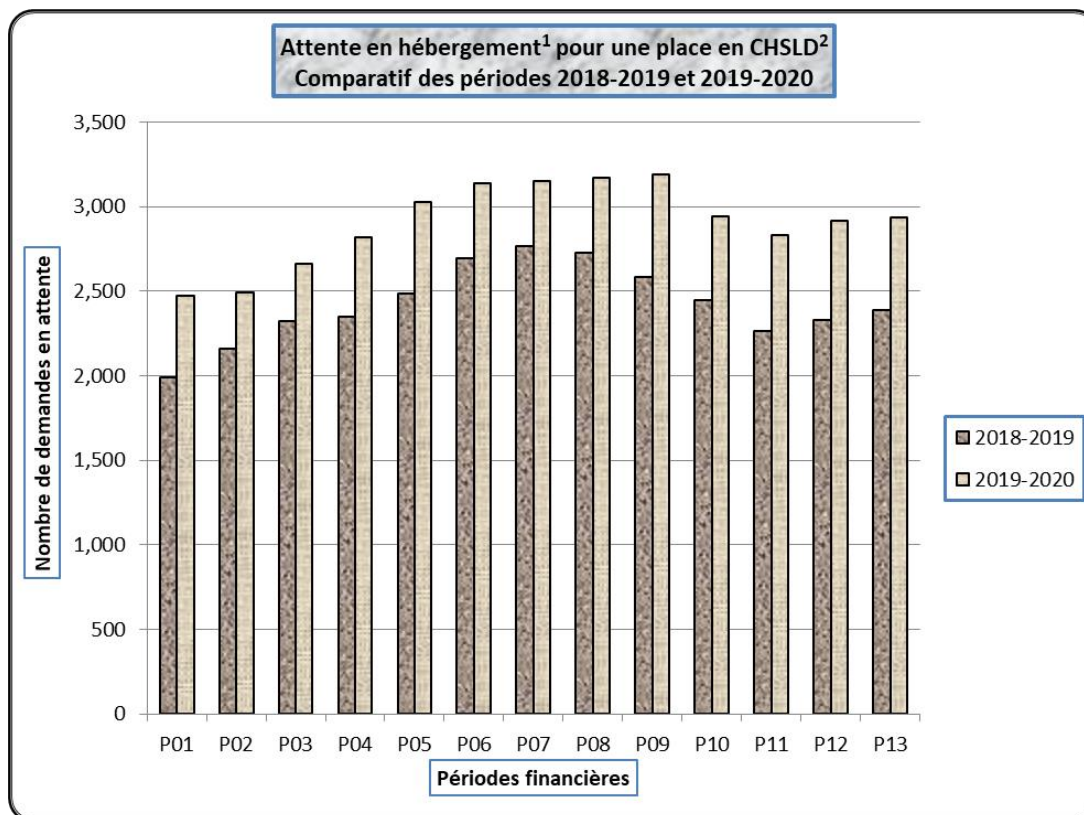
Tableau 1 : Tableau sommaire de la capacité d'accueil et des places en attente

Régions	Nombre de places publiques	Nombre de places privées conventionnées	Nombre de places privées non conventionnées	Nombre de personnes en attente d'un lit d'hébergement permanent en CHSLD à la période financière 11, 2019-2020
01 - Bas-St-Laurent	925	0	0	30
02 - Saguenay-Lac-St-Jean	1 109	68	0	25
03 - Québec	2 879	616	620	354
04 - Mauricie-Centre-du-Québec	2 390	92	0	37
05 - Estrie	2 032	84	150	184
06 - Île-de-Montréal	9 551	2 727	642	567
07 - Outaouais	1 082	192	0	101
08 - Abitibi-Témiscamingue	591	0	0	66
09 - Côte-Nord	401	0	0	49
10 - Nord-du-Québec	41	0	0	0
11 - Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine	502	0	0	35
12 - Chaudière-Appalaches	1 497	438	0	98
13 - Laval	627	713	594	278
14 - Lanaudière	1 202	416	244	162
15 - Laurentides	1 646	240	453	277
16 - Montérégie	3 712	819	814	566
SOUS-TOTAL	30 187	6 405	3 517	2 829
GRAND TOTAL	40 109			2 829

Sources : 1) Données fournies par les établissements en août 2018 et mises à jour par le MSSS en septembre 2019;
 2) Données du Mécanisme d'accès à l'hébergement de chacune des régions, MSSS, période financière 11, 2019-2020.

Par ailleurs, selon les informations tirées des données du mécanisme d'accès à l'hébergement de chacune des régions, le nombre de demandes en attente pour une place d'hébergement permanent en CHSLD a augmenté dans les 2 dernières périodes financières, soit 2018-2019 et 2019-2020. Le graphique suivant présente le comparatif de l'évolution des demandes dans les périodes mentionnées et permet de constater que les besoins en hébergement permanent se maintiennent et s'accroissent au fil du temps.

Figure 1 : Demandes en attente d'hébergement, périodes 2018-2019 et 2019-2020



Source des données : Système d'information pour la coordination régionale des admissions (SIRCA); note 1 : l'hébergement exclut les personnes hébergées dans un CHSLD (admission transitoire et usagers hébergés de statut permanent en attente d'une place dans un autre CHSLD), note 2 : les listes d'attente des CHSLD sont de type public et privé conventionné ou non conventionné.

1.1.3 État actuel des infrastructures de CHSLD

Évaluation de la vétusté technique des bâtiments

Pour mesurer et suivre en continu l'état et le déficit de maintien d'actifs (DMA) du parc d'infrastructures publiques, le gouvernement s'est doté d'un indice d'état gouvernemental (IEG) qui lui permet d'établir et de planifier les priorités d'investissements permettant d'en assurer la pérennité.

L'IEG instaure cinq états possibles, soit de très bon à très mauvais, ainsi qu'un seuil d'état en dessous duquel une infrastructure n'est plus considérée comme étant dans un état satisfaisant. Lorsque l'état d'une infrastructure est sous ce seuil d'état, cette dernière comporte généralement un DMA. La description des indices est disponible dans le Plan québécois des infrastructures 2020-

2030³. Le parc immobilier de CHSLD du RSSS se compose de 462 bâtiments dont la superficie totale est d'environ 2,1 millions de mètres carrés. L'âge moyen des bâtiments est de 43 ans et l'indice d'état moyen est de « C » dans le Plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures 2020-2021. À noter qu'il y a 22 % des bâtiments (102 bâtiments) avec un indice d'état de D ou E. Le tableau suivant résume les données pour l'ensemble du parc immobilier.

Tableau 2 : Inventaire des Infrastructures par type et catégorie¹

	Quantité	Dimension (m ²)	Âge moyen (ans)	Indice d'état (%)			Indice d'état moyen	Déficit de maintien d'actifs (M\$)
				ABC	D	E		
Immeubles								
Bâtiments								
Centres hospitaliers	574	4 747 344	50	88	10	2	B	324.6
CHSLD	462	2 124 985	43	78	18	4	C	157.3
Centres de réadaptation	174	385 794	50	82	12	7	B	29.8
Centres jeunesse	180	329 385	52	66	25	9	C	57.8
Centres locaux de services communautaires	186	358 858	37	84	15	1	B	18.4
Autres ²	1 077	1 299 368	40	78	16	6	B	175
Immeubles excédentaires	53	182 607	88	56	11	33	D	59.8
Total	2 706	9 428 341						822.7

1 : Données du 19 décembre 2019 concernant le parc immobilier. 2 : Les autres immeubles incluent les résidences des employés et médecins, les centres de recherche, les espaces administratifs, les entrepôts, les buanderies et les chaufferies.

Toutefois, cet indice ne représente que le volet technique du bâtiment et illustre mal le déficit fonctionnel qui est souvent le principal enjeu dans la majorité des CHSLD. En effet, ce sont généralement des bâtiments qui n'ont pas été construits pour cette vocation et qui ne sont donc pas adaptés à une clientèle en forte perte d'autonomie.

Évaluation de la vétusté fonctionnelle des bâtiments

En octobre 2018, un exercice a été fait afin d'obtenir un portrait sommaire des données concernant les conditions de vétusté fonctionnelle et de confort des CHSLD du RSSS. Comme illustré dans le tableau suivant, 27 % des installations ont obtenu un indice de vétusté fonctionnelle de D (mauvais) ou E (très mauvais), c'est-à-dire un indice de vétusté qui limite la dispensation de soins aux résidents :

Indice	A	B	C	D	E
%	14%	26%	32%	19%	8%

Voici les critères d'analyse ayant servis à déterminer l'indice de vétusté fonctionnelle pour chacune des installations en CHSLD :

³ Le lecteur peut se référer au lien suivant pour consulter l'information concernant l'indice IEG :

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/20-21/7-Plan_quebécois_des_infrastructures.pdf.

- A (très bon) : Infrastructure généralement récente sans limitation à la dispensation des soins (chambres simples de bonne grandeur, toilettes adaptées partagées par deux résidents, ventilation mécanique);
- B (bon) : Aucune limitation à la dispensation des soins (majorité de chambres simples, toilettes partagées, salles d'eau et toilettes adaptées disponibles en quantité suffisante);
- C (satisfaisant) : Quelques limitations à la dispensation des soins (chambres simples et doubles parfois petites, toilettes partagées, toilettes adaptées disponibles sur l'étage, largeur des corridors permettant le croisement des fauteuils roulants et chambres accessibles aux fauteuils roulants, espaces communs acceptables);
- D (mauvais) : Limitation à la dispensation des soins (quelques chambres à plus de deux résidents, peu de toilettes disponibles, peu de toilettes adaptées, peu de salles d'eau, peu d'espaces communs, limitation à l'accessibilité);
- E (très mauvais) : Limitation majeure à la dispensation des soins (plusieurs chambres à plus de deux résidents, centres de service déficients, limitation à l'accès pour certains types de clientèle, très peu de toilettes et salles d'eau, corridors ne permettant pas le croisement de fauteuils roulants, espaces communs insuffisants, petites chambres, très peu de lumière naturelle).

Le tableau suivant présente les installations ayant obtenu les résultats les plus préoccupants suivant l'évaluation de la vétusté fonctionnelle, soit un indice de E.

Tableau 3 : Liste des CHSLD avec un indice de vétusté fonctionnelle de E

Région	Nombre de lits	Installation	IEG
01 - Bas-Saint-Laurent	75	CHSLD St-Joseph	E
03 - Capitale-Nationale	268	CHSLD St-Augustin	D
04 - Mauricie-et-Centre-du-Québec	73	CH Louis-Denoncourt	B
04 - Mauricie-et-Centre-du-Québec	199	CH Cooke	C
04 - Mauricie-et-Centre-du-Québec	68	CH Marguerite-D'Youville	A
04 - Mauricie-et-Centre-du-Québec	49	CH L'accueil Bon-Conseil	C
05 - Estrie	42	CH Waterloo	E
06 - Montréal	147	CHSLD Nicolet	E
06 - Montréal	125	CHSLD Henri-Bradet	C
06 - Montréal	229	CHSLD Grace Dart	C
06 - Montréal	99	CHSLD Dorval	E
06 - Montréal	118	CHSLD Denis-Benjamin-Viger	E
06 - Montréal	274	CHSLD Jeanne-LeBer	E

Région	Nombre de lits	Installation	IEG
14 - Lanaudière	47	CHSLD Ste-Élisabeth	E
14 - Lanaudière	52	CHSLD Desy	D
14 - Lanaudière	169	CHSLD Parphilia-Ferland	D
15 - Laurentides	52	Résidence Lachute	D
15 - Laurentides	37	CHSLD Labelle	D
16 - Montérégie	128	CHSLD Georges-Phaneuf	E
16 - Montérégie	41	CHSLD Val-Joli	D
16 - Montérégie	40	CHSLD St-Joseph	D

Ces données illustrent bien qu'une partie importante du parc actuel de CHSLD du RSSS souffre à la fois de vétusté technique et de vétusté fonctionnelle. Cette dernière est encore plus problématique puisqu'il est souvent difficile, voire impossible, de procéder à des rénovations fonctionnelles majeures dans les milieux qui sont occupés par les patients. C'est pourquoi des constructions neuves, mieux adaptées à une clientèle en perte d'autonomie, représentent bien souvent une meilleure solution.

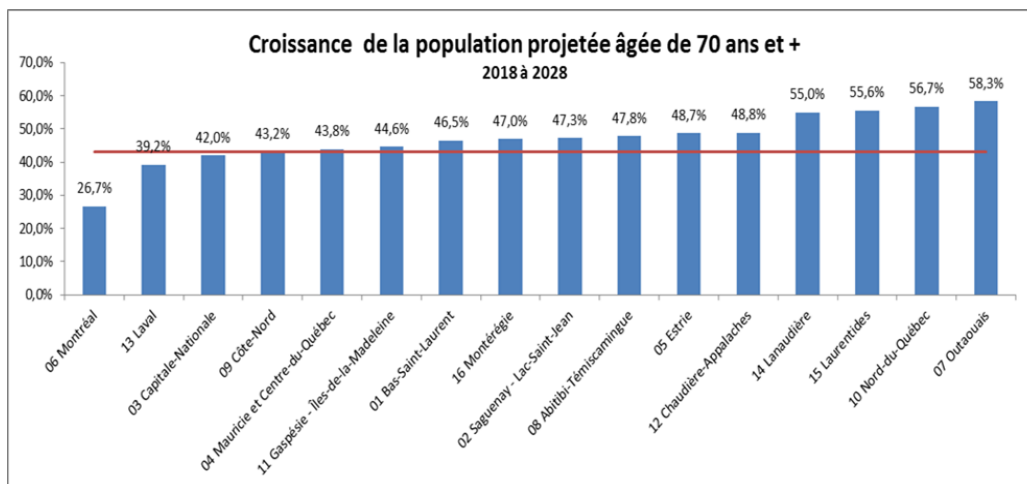
Compte tenu de l'état vieillissant du parc immobilier des CHSLD, le présent programme de MDA-MA prévoit également le remplacement de places existantes de certains CHSLD vétustes dans le but de créer des milieux de vie mieux adaptés et centrés sur la réponse aux besoins des personnes qui y résident. En fait, le développement de nouvelles infrastructures en hébergement permanent dans les secteurs visés permet de saisir également l'opportunité de reconstruire certaines places de CHSLD vétustes au sein même des nouvelles MDA-MA. Les résidents actuels de ces CHSLD seront donc transférés vers les nouvelles MDA-MA au terme du programme. Les places existantes en CHSLD converties ainsi en places en MDA-MA sont désignées comme des places reconstruites dans le cadre du présent programme.

1.2 Prévion des besoins

1.2.1 Augmentation prévue de la population âgée de 70 ans et plus

Selon les données de l'Institut de la statistique du Québec, l'ensemble du Québec connaîtra une augmentation marquée de sa population âgée de 70 ans et plus d'ici 2028, mais à des degrés différents selon les régions. Le tableau suivant présente la projection de la croissance de la population âgée de 70 ans et plus selon les régions :

Tableau 4 : Projection du vieillissement de la population au Québec



Source : Population par âge et sexe, scénario A – Référence, régions administratives, 2011-2036, Institut de la statistique du Québec, Perspective démographiques du Québec et des régions, 2011-2061

Les régions qui connaîtront le plus important vieillissement de leur population de ce groupe d'âge sont, en ordre d'importance :

- Outaouais
- Laurentides
- Lanaudière
- Chaudière-Appalaches
- Estrie
- Abitibi-Témiscamingue
- Saguenay – Lac-Saint-Jean
- Montérégie
- Bas-Saint-Laurent

Prendre note que, bien que l'augmentation de la population âgée de 70 ans et plus dans la région 10 du Nord du Québec soit élevée, elle n'est pas considérée au même titre que les autres régions, compte tenu que la proportion de 70 ans et plus de cette population est faible.

1.2.2 Prévision des besoins en hébergement permanent

La prévision des besoins en services d'hébergement permanent d'ici les 10 prochaines années est basée sur le taux de croissance projeté de la population québécoise âgée de 70 ans et plus. Avec le vieillissement de la population projeté, notamment d'ici 2028, la population âgée de 70 ans et plus augmentera de façon linéaire. Considérant toute chose égale par ailleurs, en maintenant le taux actuel établi par le MSSS à 3,69 places en hébergement permanent pour 100 personnes âgées de 70 ans et plus, les nouvelles places développées ou à développer d'ici 2028 permettront d'améliorer l'accès aux services, tant à court, à moyen, ou à long terme, puisqu'une place est créée pour longtemps.

Ainsi, selon le modèle d'analyse du MSSS, il y aura un besoin théorique prévisionnel et progressif de 20 264 lits supplémentaires pour répondre à la croissance projetée de la population de 70 ans et plus d'ici 10 ans.

Considérant ce besoin théorique de 20 264 lits, ainsi que le nombre de personnes déjà en attente d'une place en CHSLD, les régions du Québec feront face à un important déficit de places en hébergement permanent pour les adultes et les aînés en perte d'autonomie dans les 10 prochaines années. Le développement d'installation d'hébergement et de soins de longue durée ne représente donc pas la seule mesure à mettre en place.

1.3 Présentation de la situation souhaitée

1.3.1 Clientèle des maisons des aînés et maisons alternatives

Le programme de maisons des aînés et maisons alternatives vise accueillir une clientèle similaire à celle hébergée présentement dans les CHSLD. Elles accueilleront une clientèle qui présente une certaine hétérogénéité et pour qui la réponse aux besoins peut être complexe.

1.3.2 Régions visées pour les nouveaux services d'hébergement

Le MSSS entend développer de nouvelles places en hébergement permanent en maisons des aînés et maisons alternatives dans l'ensemble des régions administratives du Québec.

Dans le cadre du présent programme, de nouvelles places en hébergement permanent sont d'ailleurs planifiées dans presque toutes les régions administratives du Québec. Le tableau suivant présente les régions visées par le présent programme.

Tableau 5 : Listes des régions visées par le programme

Liste des régions visées
01 - Bas-Saint-Laurent
02 - Saguenay Lac-Saint-Jean
03 - Capitale-Nationale
04 - Mauricie-et-Centre-du-Québec
05 - Estrie
06 - Montréal
07 - Outaouais
08 - Abitibi-Témiscamingue
09 - Côte-Nord
11 - Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
12 - Chaudière-Appalaches
13 - Laval

Liste des régions visées**14 - Lanaudière****15 - Laurentides****16 - Montérégie**

Prendre note que les annexes au présent document générique contiennent les informations spécifiques des projets d'une région administrative donnée. Le lecteur peut donc se référer à la Fiche-Région pour y retrouver ces informations.

1.3.3 Présentation du nouveau modèle d'hébergement permanent

Diffusées en octobre 2003, les orientations « Un milieu de vie de qualité pour les personnes hébergées en CHSLD » mettaient en lumière les éléments contribuant à l'implantation des orientations ministérielles pour s'assurer que les personnes hébergées bénéficient d'un véritable milieu de vie de qualité. La trame de fond de ces orientations est que le lieu résidentiel doit être le plus normalisant possible et faciliter l'appropriation par le résident. Par « normalisant », nous entendons ici un lieu qui adopte une dimension, un rythme et un mode de vie qui se rapprochent le plus de ce que la personne hébergée aurait si elle vivait toujours à domicile. Les lieux sont accueillants et chaleureux, familiers et personnalisés.

L'objectif visé par les maisons des aînés et les maisons alternatives est de poursuivre les fondements des orientations de 2003 en plus de s'inspirer des derniers développements internationaux et des données probantes et scientifiques. Le modèle préconisé sera centré non seulement sur la qualité du milieu de vie à l'intérieur de la maison des aînés et de la maison alternative, mais également sur des pratiques innovantes favorisant leur ouverture vers la communauté où elles sont établies. Le milieu de vie et les services qui y sont offerts doivent donc être adaptés au profil de la personne, notamment son état de santé et ses caractéristiques sociales, afin d'assurer une réponse optimale à ses capacités et ses besoins et qu'elle s'y sente chez elle. Ces milieux doivent également favoriser l'inclusion, la réalisation du projet de vie, la participation sociale de même que le maintien et le développement des capacités pour l'accomplissement des activités significatives.

Ce modèle encourage chez le résident la possibilité de faire des choix, incluant la prise de risque, le maintien de la dignité, le respect et l'autodétermination jusqu'à l'élaboration et à la réalisation d'un projet de vie. Pour le personnel, l'implantation d'un modèle centré sur la personne est basée sur une connaissance approfondie de l'histoire de vie des résidents afin de respecter leur passé, de les accompagner et de les aider à planifier leur avenir. Le partenariat entre l'équipe soignante du résident et ses proches repose, entre autres, sur une relation de confiance, de reconnaissance de la valeur et de l'importance des savoirs de chacun.

Toute personne hébergée, peu importe son âge et son profil, a droit à un milieu de vie de qualité. Le milieu de vie doit donc respecter son identité, sa dignité, son autodétermination et son intimité. C'est un lieu résidentiel normalisant, qui facilite l'appropriation par le résident et la personnalisation de son espace. Ainsi, toute décision en matière d'organisation, d'intervention et d'aménagement doit être basée sur les capacités, les caractéristiques, les besoins et les attentes des résidents.

La volonté politique est que tout nouveau projet d'hébergement et de soins de longue durée soit dorénavant développé selon le concept de maisons des aînés et maisons alternatives.

Le MSSS souhaite donc lancer plusieurs projets (ci-après les « projets ») dans le cadre du présent programme de construction de maisons des aînés et maisons alternatives. Le programme prévoit donc la construction de nouvelles places en hébergement permanent selon le nouveau concept de milieu de vie.

1.3.4 Changement dans l'approche clinique

Le nouveau concept d'hébergement permanent mis de l'avant par le MSSS avec le programme MDA-MA constitue un changement significatif dans la façon de concevoir les infrastructures et de dispenser les soins aux résidents. L'hébergement en MDA-MA est une approche centrée sur la personne et sur la relation qui reconnaît l'importance de considérer les résidents, les proches, le personnel, les bénévoles et les gestionnaires de façon égalitaire quant à leur contribution et leur influence sur le fonctionnement de l'organisation. Cette approche sera centrée non seulement sur la qualité du milieu de vie à l'intérieur des maisons des aînés et maisons alternatives, mais également sur des pratiques innovantes favorisant leur ouverture vers la communauté où elles sont établies. Voici certains facteurs influençant le sentiment de se sentir comme à la maison pour le résident et permettant ainsi le développement d'un milieu de vie :

- Facteurs psychologiques
 - partenariat entre les usagers, leurs proches et le personnel;
 - autonomie décisionnelle et participation active du résident et de ses proches;
 - assouplissement des règles favorisant l'implication des résidents et de ses proches;
 - adaptation évolutive des milieux favorisant la stabilité et réduisant les transitions;
 - maintien et apprentissage d'activités significatives pour les résidents;
 - reconnaissance et respect des besoins d'intimité et de sexualité.
- Facteurs sociaux
 - organisation du travail souple et flexible autour de la réponse aux besoins des résidents et de ses proches;
 - participation à la vie des maisonnées par tous les acteurs présents autour des résidents;
 - formation du personnel aux nouvelles approches ainsi qu'un accompagnement sur le terrain permettant l'intégration et l'application des connaissances;
 - promotion du maintien et du développement de la participation sociale des résidents;
 - disponibilité d'activités accessibles et adaptées aux capacités des résidents favorisant la stimulation physique et cognitive et permettant de diminuer l'ennui;
 - développement de partenariats avec la communauté.
- Facteurs environnementaux
 - regroupement sélectif des résidents selon leurs caractéristiques et intérêts;
 - personnalisation des chambres;
 - aménagement d'espaces dédiés à l'occupation afin de préserver l'autonomie et favoriser l'implication des résidents tout en maintenant des relations et des contacts sociaux;
 - mise en place d'une gestion du risque respectant la liberté des résidents;
 - concept d'avant-scène pour les services à valeur ajoutée pour les résidents et d'arrière-scène pour les services fonctionnels et administratifs;
 - décor et mobilier d'apparence résidentielle;
 - espaces extérieurs aménagés, accessibles et sécuritaires;
 - utilisation des technologies et stimulation sensorielle.
- Site et environnement
 - localiser les maisons des aînés et les maisons alternatives au cœur des communautés, près des secteurs animés (ex.: Centre de la petite enfance, école, quartier résidentiel, lieu de culte, centre d'achats, bibliothèque, etc.);
 - favoriser un emplacement présentant une certaine mixité sociale;
 - ouvrir les maisons des aînés et les maisons alternatives sur la communauté environnante tout en assurant la sécurité des résidents.
- Bâtiment
 - offrir à la clientèle un milieu de vie de caractère résidentiel et familial;
 - répartir la clientèle présentant des caractéristiques et des intérêts similaires dans des unités indépendantes (maisonnées) de 12 résidents;

- privilégier des constructions de type pavillonnaire à celle de bâtiments imposants à caractère institutionnel;
 - aménager un maximum d'unités au niveau du sol avec un accès direct sur des espaces extérieurs aménagés;
 - regrouper les locaux destinés aux activités quotidiennes des résidents dans la maisonnée;
 - regrouper les locaux d'activité partagés par des maisonnées à l'extérieur de ces dernières;
 - présence d'un espace familial permettant aux proches, familles et amis, d'y organiser des activités privées (arrière-scène);
 - intégration possible avec la communauté en incluant par exemple un CPE à la maison des aînés ou à la maison alternative.
- **Maisonnée**
- aménager des chambres individuelles dotées d'une salle de toilette privée avec douche;
 - aménagement de postes infirmiers intégrés au milieu de vie dans la maisonnée, permettant d'éviter un aménagement rappelant un poste de type institutionnel (notion avant scène et arrière-scène);
 - agrémenter les aires de circulation d'activités occupationnelles adaptées et évolutives, de banquettes, etc., permettant d'éviter les longs corridors de type institutionnel;
 - assurer un apport de lumière naturelle et offrir des vues sur l'extérieur dans les aires de vie et de circulation.

Les éléments énoncés précédemment constituent les principes de base sur lesquels repose l'approche du milieu de vie. Cette approche centrée sur la personne favorise une meilleure qualité de vie du résident et repose sur des principes directeurs qui visent, entre autres, à optimiser l'autonomie fonctionnelle et psychosociale des résidents ainsi que leur bien-être.

Ce nouveau concept d'hébergement devra permettre la mise en place d'infrastructures intégrant les principes sur lesquels repose l'approche du milieu de vie.

1.3.5 Typologie du programme des maisons des aînés et maisons alternatives

Le nouveau modèle d'hébergement mis de l'avant par le MSSS pour le programme des MDA-MA est prescriptif en ce qui concerne la définition et les configurations des espaces requis pour dispenser les soins aux résidents selon l'approche du milieu de vie. Le programme prévoit donc construire des modèles standardisés de MDA-MA pour l'ensemble des projets. Ainsi, compte tenu de la standardisation des configurations en MDA-MA, les CISSS et CIUSSS sont davantage mis à contribution dans le choix des sites d'implantation que dans la planification de la solution immobilière elle-même.

Prendre note qu'il s'agit d'un nouveau concept appelé à évoluer et se raffiner lors de programmes ou de projets futurs de même nature.

La programmation des types d'espaces est divisée selon le principe d'*avant-scène* pour tout ce qui concerne le milieu de vie et les activités quotidiennes des résidents ainsi que les services à valeur ajoutée pour eux; et d'*arrière-scène* pour les autres services.

Les grands types d'espaces de l'organisation globale des MDA-MA comprennent donc en *avant-scène* l'accueil et les espaces publics ainsi que la maisonnée elle-même; et en *arrière-scène* les espaces pour les services de soutien et administratifs. La maisonnée est également complétée par des espaces extérieurs accessibles aux résidents.

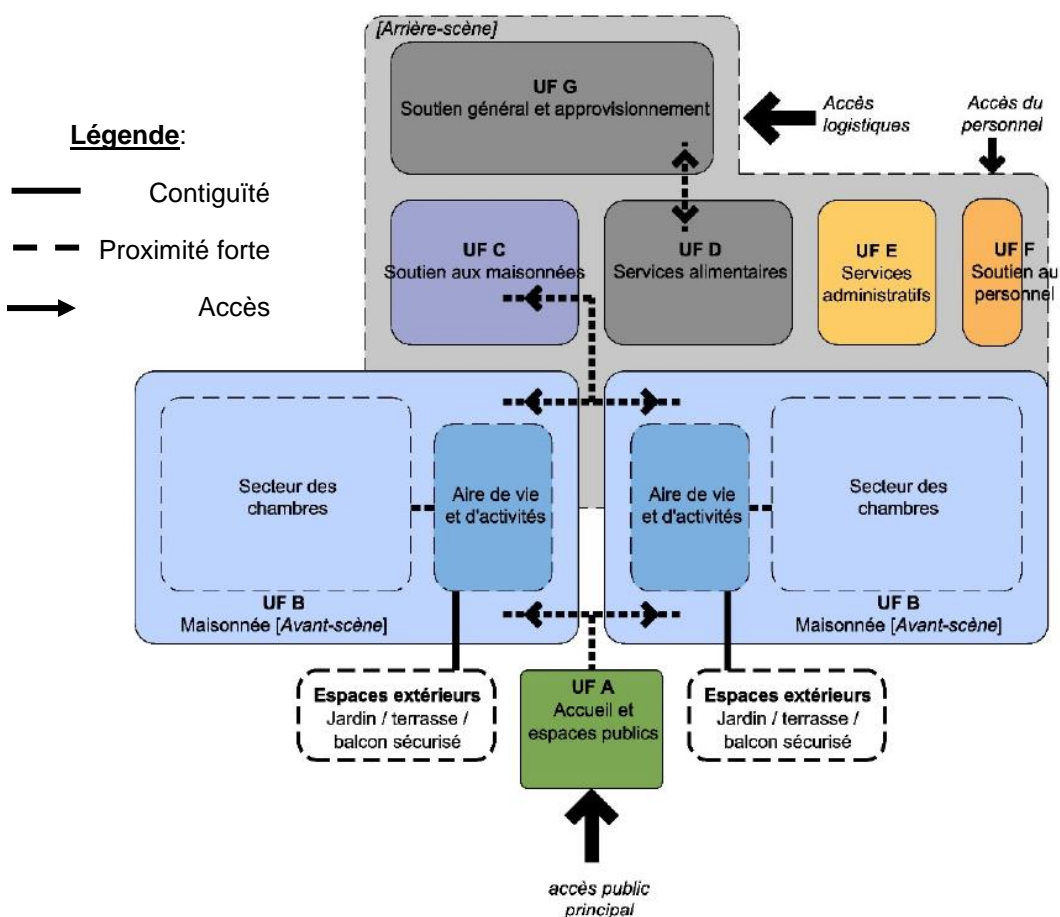
Les paragraphes suivants détaillent les différents types d'espaces.

- **Accueil et espaces publics** : cette unité fonctionnelle varie en grandeur selon le nombre de maisonnées reconnu pour le projet de MDA-MA. Elle inclut les lieux d'accueil en avant-scène des visiteurs et des résidents. Elle contient les espaces intermédiaires entre l'extérieur et les maisonnées.

- **Maisonnée** : cette unité fonctionnelle de 12 résidents regroupe les pièces destinées aux activités quotidiennes et domestiques des résidents telles que les salons, les salles à manger et les chambres. La totalité des soins et services est dispensée dans cette unité.
- **Autres services** : cette unité fonctionnelle regroupe les secteurs d'activités en arrière-scène pouvant être partagés par plusieurs maisonnées notamment le «soutien aux maisonnées». On y retrouve également les autres secteurs d'activités de soutien qui ont des liens indirects, voir aucun lien, avec les résidents.
- **Espaces extérieurs** : en lien avec l'approche du milieu de vie, les espaces extérieurs doivent être également considérés dans la planification de la MDA-MA. En effet, des balcons ou des jardins doivent être facilement accessibles aux résidents. Ces espaces doivent permettre une surveillance de l'intérieur, particulièrement dans le cas du jardin prothétique.

Le schéma organisationnel suivant illustre les liens fonctionnels des composantes cliniques et logistiques entre elles, ainsi que les liens de proximité essentiels à considérer dans l'aménagement d'une maison des aînés et maison alternative.

Figure 2 : Schéma organisationnel de la maison des aînés et maison alternative



Dans le cadre du présent programme, chacune des maisonnées sera composée de 12 résidents. De plus, les maisonnées alternatives accueilleront exclusivement la clientèle adulte. Ainsi, cinq typologies de maisons des aînés et maisons alternatives ont été retenues, en fonction du nombre de maisonnées requises. Le tableau suivant présente les typologies propres au programme.

Tableau 6 : Tableau des typologies du programme

Typologie	Nombre de places	Nombre de maisonnées	Nombre d'étages
Type 1	48 places	4 maisonnées	2 étages
Type 2	72 places	6 maisonnées	3 étages
Type 3	96 places	8 maisonnées	2 à 3 étages
Type 4	120 places	10 maisonnées	3 à 4 étages
Type 5	192 places	16 maisonnées	3 à 4 étages

Afin de représenter plus spécifiquement les configurations standards établies pour le concept immobilier des maisons des aînés et maisons alternatives, un plan type de rez-de-chaussée pour les typologies de 48 ou 72 places, ainsi qu'un plan type pour les typologies de 96 places et plus, sont présentés dans les figures suivantes. Prendre note que la configuration type permet le regroupement d'une maisonnée de 12 résidents dans chacune des ailes d'un bâtiment. Les ailes d'un bâtiment sont également conçues de façon à créer un îlot central permettant l'aménagement d'espaces extérieurs de qualité pour les résidents.

Figure 3 : Plan type de RDC pour 48 ou 72 places; 1 maisonnée pour chacune des ailes

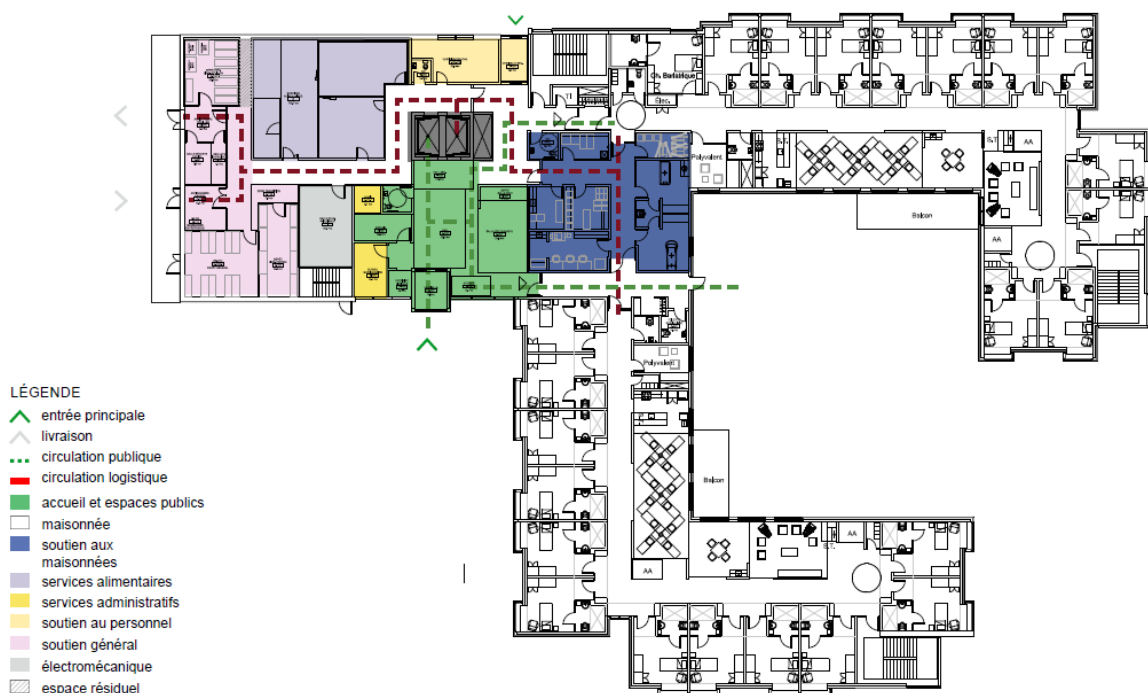
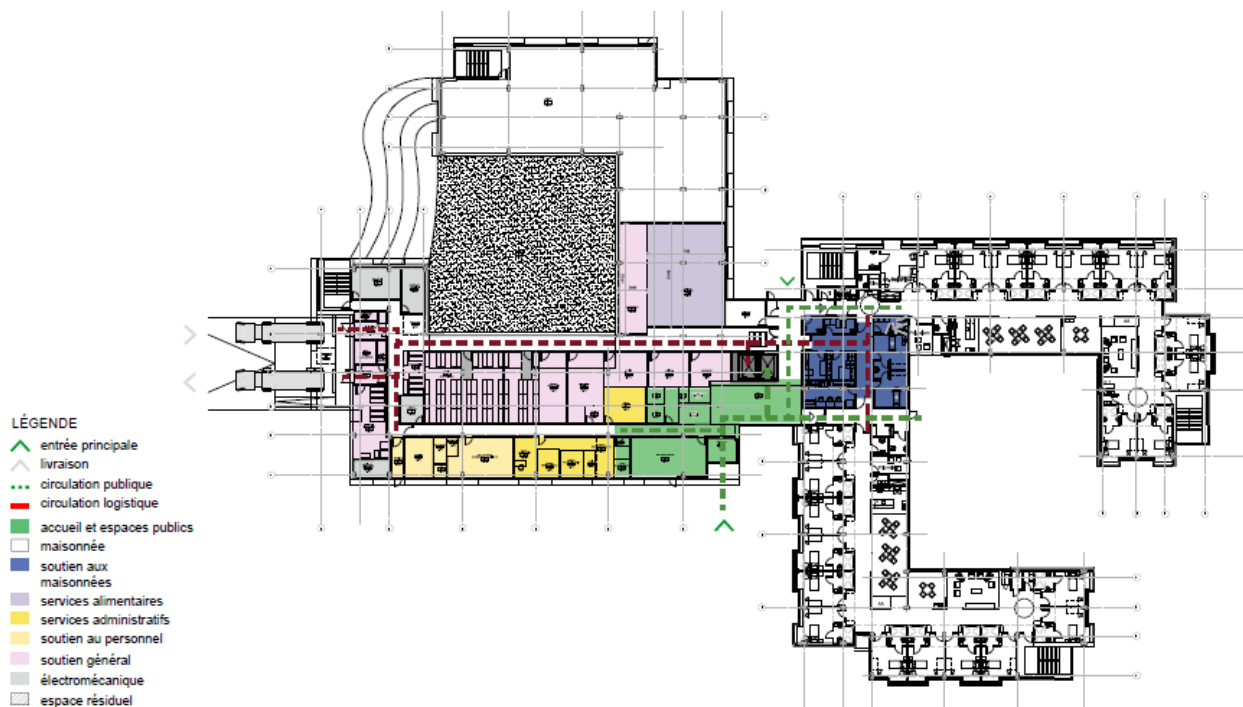


Figure 4 : Plan type de RDC pour 96 places et plus; 1 maisonnée pour chacune des ailes



Concernant la configuration des bâtiments, les figures 3D suivantes présentent des configurations types pour les typologies de 48, 96 et 120 places.

Figure 5 : Plan type d'implantation 48 places

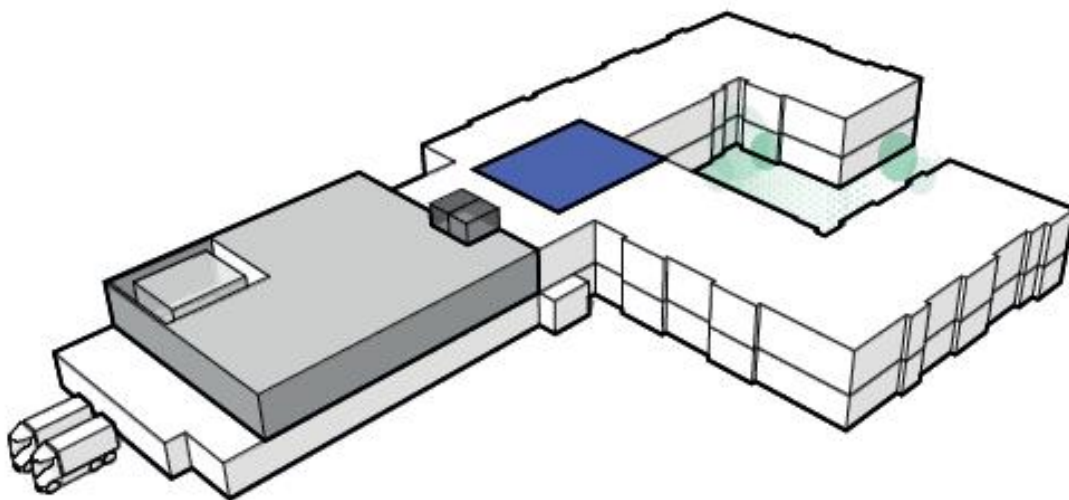


Figure 6 : Plan type d'implantation 96 places

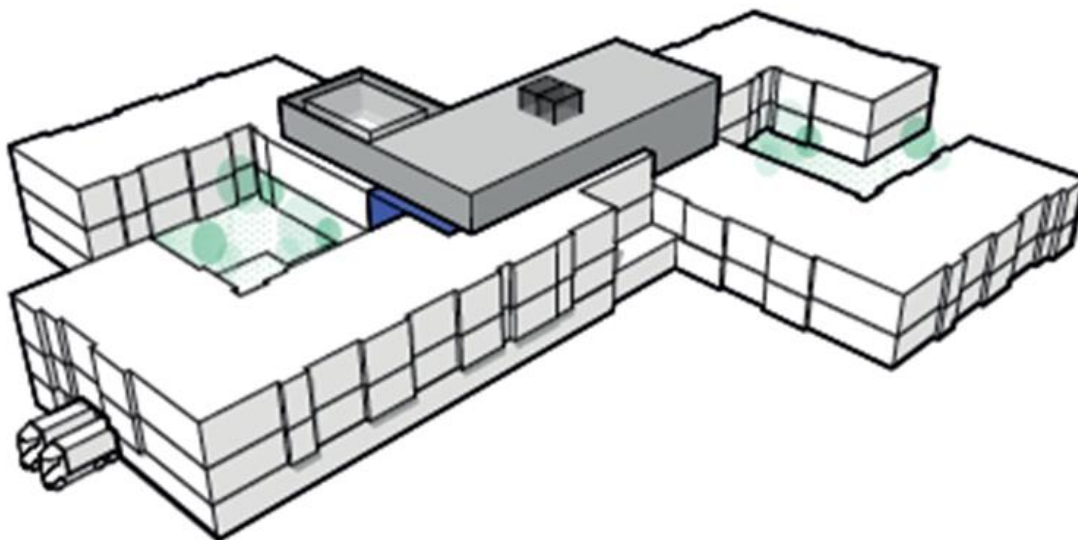
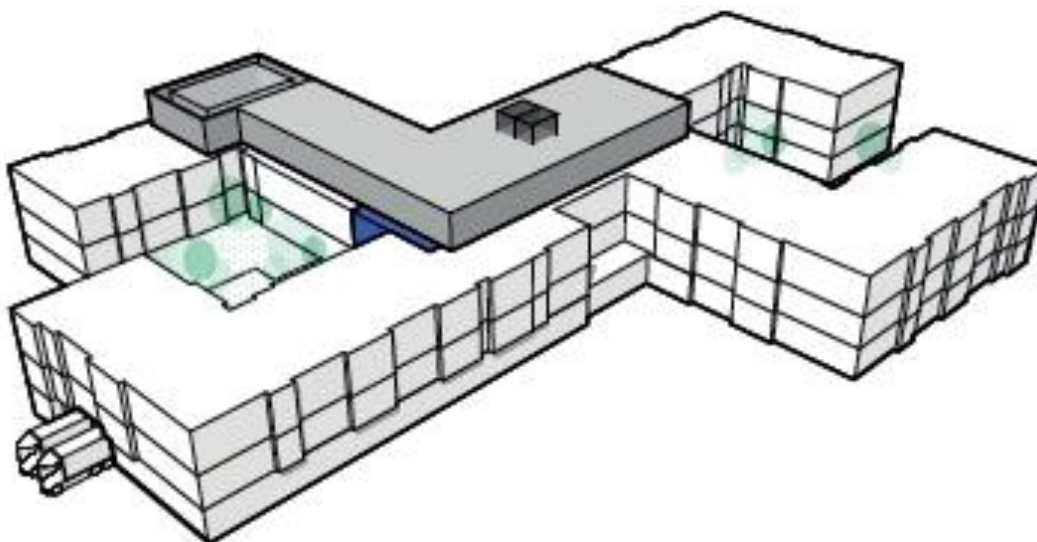


Figure 7 : Plan type d'implantation 120 places



1.3.6 Mécanismes d'accès aux MDA-MA

Les établissements ont l'obligation de mettre en place et de gérer un mécanisme régional d'accès aux différents services offerts en hébergement permanent sur leur territoire, en plus des modalités d'accès aux services des ressources intermédiaires et des ressources de type familial établis. Le processus d'accès prévoit notamment :

- des critères d'admissibilité;
- des critères de priorisation;
- des modalités d'orientation;
- des types d'admissions.

L'admissibilité à une place en hébergement permanent doit s'appuyer sur les critères suivants :

1. Toutes les possibilités contribuant au maintien de l'usager dans la communauté ont été mises en œuvre;
2. Une réflexion clinique est établie à partir de l'évaluation des composantes biopsychosociales de l'usager. L'opinion de l'usager et de ses proches sera également un incontournable pour soutenir la décision d'amorcer un processus d'hébergement;
3. Les usagers orientés en CHSLD présentent habituellement des profils ISO-SMAF⁴ de 10 à 14, et ceux orientés en RI-RTF⁵ présentent des profils ISO-SMAF de 6 à 12;
4. Les usagers orientés vers les MDA-MA pourront présenter une perte d'autonomie modérée, dans la mesure où ces milieux conviennent davantage à leurs besoins et leurs capacités compte tenu de l'évolution prévisible de leur état.

La production d'un cadre de référence provincial du mécanisme d'accès à l'hébergement permanent est en cours d'élaboration et sera finalisée au cours de l'été 2020.

1.3.7 Identification des projets du programme

Ainsi, considérant le besoin prévisionnel théorique de 20 264 en hébergement permanent d'ici 2028 dû au vieillissement de la population québécoise et considérant les orientations ministérielles visant le déploiement de l'approche du milieu de vie pour les services offerts aux aînés et adultes en perte d'autonomie, seule une solution immobilière peut répondre aux besoins et nécessite donc la construction de nouvelles places en hébergement pour la clientèle visée.

Afin d'établir une répartition géographique plus précise des nouvelles places à construire pour le présent programme MDA-MA, le MSSS a lancé un appel de projets de développement auprès des établissements ayant une mission d'hébergement et de soins de longue durée. À la suite de la réception et de l'analyse des propositions de projets reçues, le MSSS a retenu 46 projets totalisant 3 032 nouvelles places réparties en fonction des besoins en capacité supplémentaire pour les services d'hébergement permanent dans chacune des régions socio-sanitaires du Québec.

Il a également été possible de saisir des opportunités pour inclure la reconstruction d'installations vétustes, à même les projets de développement de nouvelles places. Par conséquent, en sus des 3 032 nouvelles places, 436 places existantes seront reconstruites, portant à 3 468 le nombre de places prévues en MDA-MA pour le présent programme.

Prendre note qu'en comparaison de la liste des projets prévus au programme dans le Mémoire déposé par le MSSS en décembre 2019, il y a une diminution de vingt-quatre places pour la région de la Montérégie-Est, en raison de l'évolution des projets et de contraintes relatives à la

⁴ ISO-SMAF : système de mesure de l'autonomie fonctionnelle

⁵ RI-RTF : ressources intermédiaire – ressource de type familial

disponibilité des terrains vacants, ou comprenant un immeuble inoccupé, pour la construction de MDA-MA de plus de 96 places dans ce secteur.

De plus, le nombre de places à reconstruire initialement présenté dans le Mémoire a été révisé à la baisse. Pour la Montérégie-Est, compte-tenu de la localisation des sites disponibles et adéquats pour l'implantation des nouveaux bâtiments, les CHSLD avec places à reconstruire identifiés en avant-projet n'étaient plus situés dans les secteurs visés pour la construction des MDA-MA. Afin de préserver les services existants en hébergement permanent dans les secteurs actuellement desservis, il a donc été décidé de développer exclusivement des nouvelles places dans cette région. Par ailleurs, 34 places à reconstruire se sont ajoutées dans la région de la Côte-Nord afin de transférer les résidents actuels de l'installation vétuste de la Résidence de Havre-Saint-Pierre.

Le tableau suivant présente la liste des projets de construction inclus dans le présent programme de MDA-MA, selon les régions socio-sanitaires du Québec, ainsi que la répartition prévue des places selon le type de clientèle, soit la clientèle aînée ou la clientèle adulte alternative.

Tableau 7 : Liste des projets de maisons des aînés – maisons alternatives

Région	Municipalité	Nombre de places reconstruites	Nombre de nouvelles places	Nombre de places	Nombre de places Clientèle aînée	Nombre de places Clientèle adulte
01 - Bas-Saint-Laurent						
01.01	Rimouski	0	72	72	36	36
01.02	Rivière-du-Loup	75	45	120	96	24
	Sous-total	75	117	192	132	60
02 - Saguenay-Lac-Saint-Jean						
02.01	Chicoutimi	66	54	120	96	24
02.02	Alma	69	51	120	120	
02.03	Roberval	96	24	120	96	24
	Sous-total	231	129	360	312	48
03 - Québec						
03.01	Pont-Rouge	0	48	48	24	24
03.02	Sainte-Foy	0	96	96	72	24
03.03	Lebourgneuf	0	96	96	72	24
03.04	Saint-Hilarion	0	48	48	24	24
	Sous-total	0	288	288	192	96

Région	Municipalité	Nombre de places reconstruites	Nombre de nouvelles places	Nombre de places	Nombre de places Clientèle aînée	Nombre de places Clientèle adulte
04 - Mauricie-Centre-du-Québec						
04.01	Victoriaville	0	72	72	36	36
04.02	Drummondville	0	72	72	36	36
04.03	Trois-Rivières	0	96	96	72	24
	Sous-total	0	240	240	144	96
05 - Estrie						
05.01	Magog	0	48	48	24	24
05.02	Sherbrooke	0	120	120	84	36
05.03	Granby	0	48	48	24	24
05.04	Coaticook	19	29	48	48	
	Sous-total	19	245	264	180	84
06 - Île-de-Montréal						
06.01	Ouest-de-l'Île-de-Montréal	0	72	72		72
06.02	Est-de-l'Île-de-Montréal	0	72	72		72
	Sous-total	0	144	144		144

Région	Municipalité	Nombre de places reconstruites	Nombre de nouvelles places	Nombre de places	Nombre de places Clientèle aînée	Nombre de places Clientèle adulte
07 - Outaouais						
07.01	Gatineau - CHSLD Lionel Émond	0	72	72	36	36
07.02	Est de Gatineau	0	72	72	72	
	Sous-total	0	144	144	108	36
08 - Abitibi-Témiscamingue						
08.01	Val-d'Or	0	48	48		48
08.02	Rouyn-Noranda	0	48	48		48
	Sous-total	0	96	96		96
09 - Côte-Nord						
09.01	Baie-Comeau	0	48	48	24	24
09.02	Havre-Saint-Pierre	34	14	48	43	5
	Sous-total	34	62	96	67	29
11 - Gaspésie						
11.01	Rivière-au-Renard	0	48	48	24	24
	Sous-total	0	48	48	24	24
11 - Îles-de-la-Madeleine						
11.02	Les Îles-de-la-Madeleine	0	12	12	12	
	Sous-total	0	12	12	12	

Région	Municipalité	Nombre de places reconstruites	Nombre de nouvelles places	Nombre de places	Nombre de places Clientèle aînée	Nombre de places Clientèle adulte
12 - Chaudière-Appalaches						
12.01	Lévis, à l'ouest de la rivière Chaudière	0	120	120	96	24
12.02	Black Lake	28	44	72	36	36
12.03	Saint-Martin-de-Beauce	0	48	48	48	
	Sous-total	28	212	240	180	60
13 - Laval						
13.01	Chomedey	0	96	96	96	
13.02	Chomedey - Centre Miriam Guimont	0	72	72	36	36
	Sous-total	0	168	168	132	36
14 - Lanaudière						
14.01	Repentigny	0	48	48	24	24
14.02	L'Assomption	0	48	48	48	
14.04	Mascouche	0	48	48	48	
	Sous-total	0	144	144	120	24
15 - Laurentides						
15.01	Ste-Anne-des-Plaines	0	48	48	48	
15.02	Mirabel-centre (St-Canut)	0	72	72	36	36
15.03	Prévost	0	48	48	48	
15.04	Blainville	0	72	72	36	36
15.05	Ste-Agathe-des-Monts	0	48	48	48	
	Sous-total	0	288	288	216	72

Région	Municipalité	Nombre de places reconstruites	Nombre de nouvelles places	Nombre de places	Nombre de places Clientèle aînée	Nombre de places Clientèle adulte
16 - Montérégie Ouest						
16.01	Châteauguay	0	120	120	96	24
16.02	Salaberry-de-Valleyfield	0	96	96	72	24
	Sous-total	0	216	216	168	48
16 - Montérégie Centre						
16.04	Saint-Jean-sur-Richelieu	0	192	192	192	
16.05	Carignan	49	47	96	72	24
	Sous-total	49	239	288	264	24
16 - Montérégie Est						
16.06	Longueuil, site de l'Hôpital Pierre-Boucher	0	72	72	48	24
16.07	Saint-Amable	0	72	72	72	
16.08	Beloeil	0	96	96	96	
	Sous-total	0	240	240	216	24
Grand total		436	3032	3468	2467	1001

Prendre note que la répartition des places au programme pour la clientèle alternative est supérieure à celle actuellement estimée en CHSLD. Il y a en effet un déficit de places offertes pour la clientèle alternative, l'orientation retenue par le MSSS est donc d'accroître également les services offerts à ce type de clientèle. De plus, chaque maisonnée de 12 résidents accueillera exclusivement un type de clientèle, soit adulte alternative ou aînée, ceci afin d'offrir des milieux de vie propres aux besoins de chacune de ces clientèles. Dans ce contexte, il est envisagé que des résidents adultes alternatifs des CHSLD actuels soient aussi transférés vers des MDA-MA.

1.3.8 Autres stratégies du MSSS pour répondre aux besoins des aînés

À la suite de la mise en service des 3032 nouvelles places en MDA-MA du présent programme, il resterait, selon les besoins théoriques prévisionnels, plus de dix-sept milles places à construire afin de faire face à la croissance de la population de 70 ans et plus au Québec. Bien que d'autres programmes subséquents de construction de nouvelles MDA-MA pourront être évalués dans les années futures, le MSSS entend également déployer d'autres stratégies afin de répondre aux besoins croissants d'ici 10 ans de la clientèle en perte d'autonomie, telles que les diverses mesures décrites ci-après :

- Améliorer la pertinence, et augmenter l'accessibilité et l'intensité des services de soutien à domicile (SAD) en fonction des besoins de la clientèle adulte longue durée; dégager une marge de manœuvre permettant de desservir un plus grand nombre d'usagers à domicile, et ce, dans un souci de performance. Des investissements additionnels de 60 M\$ en 2016-2017, de 69 M\$ en 2017-2018, de 100 M\$ en 2018-2019, 280 M\$ en 2019-2020 ont été faits; et en 2020-2021 un investissement additionnel de 100 M\$ récurrent. En 2018-2019 le nombre d'usagers bénéficiant du SAD était de 359 772 (une augmentation de 7 808) et le nombre d'heures était de 19 545 371 (une augmentation de 5 273 970).
- Soutenir les familles et les proches dans une approche gouvernementale intersectorielle favorisant l'accomplissement du rôle des personnes proches aidantes pour qu'elles préservent leur qualité de vie (leur santé, leur bien-être et un équilibre dans les différentes sphères de leur vie). En juin 2019, le gouvernement a octroyé une aide de près de 38 M\$ pour soutenir les parents d'enfants et d'adultes handicapés, dont 7,8 M\$ récurrents pour rehausser le programme. En décembre 2019, un investissement de 10 M\$ a été fait aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux pour permettre d'augmenter les services offerts directement aux personnes proches aidantes. En 2020-2021, afin d'accroître le soutien offert aux proches aidants, le gouvernement prévoit des investissements de 600,2M\$ sur cinq ans pour instaurer le crédit d'impôt remboursable pour les personnes aidantes (102,3M\$ en 2020-2021) et poursuivre l'amélioration de la qualité de vie des proches aidants (19M\$ en 2020-2021).
- Permettre, par la démarche *Municipalité amie des aînés* (MADA), à des acteurs clés (élus et fonctionnaires municipaux, organismes communautaires, intervenants de la santé et surtout personnes aînées) de réfléchir ensemble pour apporter des améliorations à leur environnement en se dotant d'une politique municipale aînée et en élaborant un plan d'action pour créer un milieu de vie favorable à leurs citoyens aînés. Depuis les débuts du Programme de soutien à la démarche MADA en 2008, près de 18 M\$ y ont été consentis. De plus, des investissements de 10,8 M\$ sont prévus pour la période 2018-2023.
- Soutenir financièrement des activités et des initiatives à portée locale, régionale ou nationale réalisées par des organismes sans but lucratif par le programme *Québec ami des aînés* (QADA). Une enveloppe budgétaire de 68 M\$ est prévue d'ici 2023.
- Soutenir un vieillissement en santé et briser l'isolement des aînés en mettant en place des mesures de gériatrie sociale pour améliorer leur qualité de vie.
- Élaborer une politique d'hébergement, de soins et de services applicables à tous les types d'hébergement de longue durée, ainsi qu'à toutes les clientèles susceptibles d'y résider. L'objectif sera de mettre de l'avant une approche novatrice davantage adaptée aux besoins des différentes clientèles.
- Élaborer une politique sur les personnes proches aidantes dans une action gouvernementale de soutien aux personnes proches aidantes, s'inscrivant dans une approche intersectorielle considérant tous les aspects de leur vie et prenant en compte toutes les personnes proches aidantes, sans égard à l'âge, au milieu de vie ou à la nature de l'incapacité des personnes qu'ils soutiennent.

- Développer un modèle novateur de maisons de répit (Maisons Gilles Carle) afin de permettre aux personnes aidées de recevoir des soins et des services de qualité offerts par un personnel compétent, dans un environnement physique accueillant et adapté aux profils des personnes aidées. Un financement de 2,2 M\$ a été octroyé pour soutenir le déploiement de maisons Gilles-Carle au cours de 2019-2020.

2. Détermination des exigences du projet

2.1 Exigences du projet

2.1.1 Échéancier du programme

Le programme de maisons des aînés – maisons alternatives a été reconnu comme une des priorités absolues du Gouvernement du Québec. À cet effet, l'engagement du Gouvernement envers la population est d'offrir de nouvelles places en MDA-MA dès septembre 2022. Dans cette perspective, la mise en service des nouveaux bâtiments, de même que l'accueil des nouveaux résidents, dès septembre 2022 est une exigence fondamentale du programme.

2.1.2 Signature architecturale

Le développement de maisons des aînés et de maisons alternatives permettra de faire évoluer le modèle actuel d'hébergement et de soins de longue durée québécois par la création de milieux de vie mieux adaptés et centrés sur la réponse aux besoins des résidents. Sur les prémisses de cette nouvelle approche, le gouvernement du Québec a exprimé la volonté d'identifier les MDA-MA à l'aide d'une signature distinctive. Ainsi, la signature architecturale doit rendre les MDA-MA uniques et facilement identifiables auprès du public, en plus de mettre en valeur les matériaux québécois. Elles intégreront également l'affichage d'un visuel distinctif, tel qu'illustré dans la figure plus bas. Les éléments de la signature architecturale qui seront propres aux Maisons des aînés – maisons alternatives sont en cours de développement.

Figure 8 : Affichage d'un visuel distinctif pour les MDA-MA



2.1.3 Développement durable, efficacité énergétique et adaptation aux changements climatiques

La conception des maisons des aînés et maisons alternatives doit se baser sur les meilleures pratiques en matière de développement durable conformément aux orientations gouvernementales adoptées par le MSSS ainsi que par la SQI, via leurs politiques et plans d'action en développement durable respectifs.

Certification LEED

Dans le cadre des objectifs de certification, le présent programme MDA-MA vise obtenir pour chacun des projets la certification *Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)* la plus récente, dont le niveau sera à préciser suivant une analyse du potentiel de développement durable du projet. Les orientations et prescriptions qui s'en suivront se retrouveront au programme de construction ou aux exigences fonctionnelles et techniques dans les exigences relatives au développement durable. LEED est le système d'évaluation des bâtiments durables le plus largement utilisé dans le monde et au Canada. Ce système d'évaluation permet de soutenir la lutte contre les changements climatiques et donc de créer des bâtiments plus sains et résilients, utilisant plus efficacement les ressources requises à leur construction, de même qu'à leur exploitation.

Changements climatiques

Dans son Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020 (PACC 2013-2020), le Gouvernement du Québec a énoncé ses orientations pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de la province. Un guide en précise les modalités d'application. Dans ce contexte, pour tous les bâtiments publics de l'état incluant ceux du réseau de la santé, il est requis lors de la conception d'un bâtiment neuf, d'un agrandissement ou d'une rénovation majeure de:

- Choisir des sources d'énergie renouvelables pour un minimum de 80% de la consommation totale annuelle des besoins énergétiques associés au chauffage principal. Le reste des besoins peut être comblé par une autre source. Le chauffage principal inclut les besoins nécessaires au chauffage de l'enveloppe, de l'eau chaude domestique, de l'air de ventilation (air frais) et à l'humidification.
- Respecter au minimum la performance énergétique prescrit par le Code national de l'énergie du bâtiment 2011 (CNEB 2011). Le niveau de performance énergétique doit être maximisé en prévision d'atteindre l'une des cibles suivantes:
 - 20% supérieur au *Code national de l'énergie du bâtiment 2011 (CNEB 2011)* en respectant les voies de conformité alternative (VCA) de *LEED V4*.
 - 20% supérieur à l'*ASHRAE 90.1-2010*.
 - 40% supérieur au *Code modèle national de l'énergie du bâtiment 1997 (CMNEB 1997)*.

La conception doit prendre en compte les impacts des changements climatiques anticipés sur la durée de vie du bâtiment. Une analyse de risques doit être réalisée par la SQI afin d'identifier les stratégies à considérer en conception en fonction notamment de la localisation du projet. Les orientations en découlant se retrouvent au programme de construction ou aux exigences fonctionnelles.

Intégration du bois

Dans son application de la Charte du bois du gouvernement du Québec, la SQI évalue systématiquement l'intérêt d'utiliser le bois dans ses projets de construction et d'agrandissement majeur. Les orientations et prescriptions qui s'en suivent sont intégrées au programme de construction ou aux exigences fonctionnelles et techniques dans les exigences relatives au développement durable. Deux maisons des aînés de 48 places (St-Hilarion et Baie-Comeau) sont prévues avec des structures en bois.

Élimination des contaminants

Les lois et règlements liés à la gestion des matières résiduelles du Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) ainsi que ceux des villes et municipalités concernées doivent être respectés. Tous les produits nocifs présents dans le bâtiment, sur le site ou lors de son opération doivent être traités en conformité avec la législation applicable. Lorsque requis, un relevé et un traitement approprié des contaminants doivent être réalisés.

3. Détermination et évaluation des options possibles

3.1 Besoins immobiliers

Les besoins en superficie pour le programme MDA-MA ont été déterminés par le MSSS sur la base d'échanges et de consultations avec des experts et des professionnels des milieux de la santé, de l'ingénierie et de l'architecture, afin d'établir les paramètres de base du nouveau modèle d'hébergement. Ce nouveau modèle standardise la solution immobilière de chacun des types de MDA-MA à construire dans le cadre du programme.

Selon les principes directeurs de conception établis pour le programme MDA-MA, les besoins en superficie reconnus par le MSSS selon les typologies des MDA-MA sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 8 : Tableau des besoins immobiliers reconnus pour les MDA-MA

Type	Nombre de lits	Nombre de maisonnées	Nombre d'étages	Accueil et espaces publics (avant-scène) m ²	Maisonnées (avant-scène) m ²	Soutien aux maisonnées (arrière-scène) m ²	Autres services (arrière-scène) m ²	Sous-total m ²	Superficie de construction (inclus électroméc.) m ²
Type 1	48	4	2	277	3,010	310	808	4,405	4,837
Ratio de superficie sur le total				6.28%	68.33%	7.04%	18.35%		
Type 2	72	6	3	377	4,493	469	993	6,331	6,904
Ratio de superficie sur le total				5.95%	70.97%	7.40%	15.68%		
Type 3	96	8	2 à 3	440	6,020	612	1,198	8,270	8,987
Ratio de superficie sur le total				5.32%	72.79%	7.40%	14.49%		
Type 4	120	10	3 à 4	532	7,493	771	1,374	10,170	11,038
Ratio de superficie sur le total				5.23%	73.68%	7.58%	13.51%		
Type 5	192	16	3 à 4	749	12,039	1,248	1,794	15,829	17,154
Ratio de superficie sur le total				4.73%	76.06%	7.88%	11.33%		

Considérant que la solution immobilière à implanter est déjà déterminée selon la typologie standard des maisons des aînés et maisons alternatives, et que le nombre de places attribuées à chacun des projets a été fixé par le MSSS selon les régions socio-sanitaires, très peu d'options immobilières demeurent à évaluer, à l'exception du choix des différents sites d'implantation.

Prendre note que pour chacun des projets prévus au programme, l'information sur les besoins en superficie pour la nouvelle construction se retrouve aussi dans la Fiche-Région.

3.2 Sélection des sites d'implantation

Méthodologie de sélection des sites

Dans l'objectif de livrer les nouveaux bâtiments planifiés au programme dès septembre 2022, un processus spécifique a été mis en place pour accélérer l'identification et l'acquisition des sites requis pour l'implantation des maisons des aînés - maisons alternatives. Prendre note que le site à acquérir peut être un terrain vacant ou comprenant un bâtiment libre de toute occupation et pouvant être démolé; il peut également être composé d'un seul lot ou d'un assemblage de lots. Dans le but d'alléger le texte du présent document, le terme ci-après désigné « Immeuble(s) » désignera le site, le terrain vacant, ou comprenant un bâtiment, qui doit être acquis pour l'implantation de la nouvelle MDA-MA.

Un comité de travail composé de représentants responsables du cadre transactionnel immobilier du MSSS et de représentants des transactions immobilières au sein de la SQI a donc été mis en

place depuis la mi-juin 2019. Afin de procéder dans les meilleurs délais, ceux-ci ont collaboré à l'identification des Immeubles à acquérir pour la construction de ces maisons, et ce, en fonction du nombre de lits accordés aux établissements et de la répartition géographique des projets.

Dans un premier temps, le comité a créé une grille multicritère d'analyse qualitative permettant de s'assurer que les Immeubles sélectionnés répondent bien aux objectifs du programme. Le processus de sélection des Immeubles doit, entre autres, considérer localiser les MDA-MA dans les communautés, près des secteurs animés, en favorisant un emplacement présentant une certaine mixité sociale. Le tableau suivant présente les critères retenus pour l'évaluation qualitative des Immeubles considérés pour le programme MDA-MA, ainsi que leur pondération. Chacun des Immeubles proposés a d'abord été analysé à l'aide de ces critères qualitatifs, à l'exception de quelques Immeubles retenus d'office, car déjà en propriété pour l'établissement et bien situés. Prendre note que le coût d'acquisition de l'Immeuble n'étant pas connu lors de l'analyse qualitative des sites potentiels pour l'implantation d'une MDA-MA, il n'a donc pas été un critère retenu dans la grille d'évaluation qualitative des Immeubles.

Voir le tableau suivant pour la présentation des critères de la grille d'analyse qualitative ainsi que leurs pondérations.

Légende pour le poids des critères :

Très important = 7

Important = 5

Moins important = 3

Légende pour la pondération des critères :

Bon = 3

Acceptable = 2

Faible = 1

Tableau 9 : Critères de sélection des Immeubles pour le programme MDA-MA :

	POIDS	BON	ACCEPTABLE	FAIBLE
1 - Environnement favorisant la stimulation des aînés et un milieu de travail à la fois agréable et pratique				
Réseau routier (vitesse de circulation)	7	Le site est desservi par une artère de circulation d'intensité faible (vitesse de 30 à 70 km/h).	Le site est desservi par une artère de circulation d'intensité relativement faible (vitesse de 71 à 90 km/h). Zone de transition de vitesse sur une voie principale.	Exclusion : vitesse de plus de 91 km/h.
Proximité de services connexes favorisant l'intégration dans la communauté (réseau commercial, parcs, garderies, écoles)	7	Le site est contigu aux services connexes.	Le site est situé à moins de 0,5 km des services connexes (distance de marche).	Le site est situé à plus de 0,5 km des services connexes (distance de marche).
Accès des piétons (trottoir, feux de circulation, éclairage public, etc.)	5	L'accès au site à pied est accessible pour tous les types d'utilisateurs (accès aux personnes à mobilité réduite, employés, résidents, visiteurs, etc.).	L'accès au site à pied présente certains inconvénients mineurs.	L'accès au site à pied présente des inconvénients importants.
Accès au transport en commun (autobus, station de métro), si applicable	5	Le site est situé à moins de 0,5 km (distance de marche).	Le site est situé entre 0,5 et 1 km (distance de marche).	Le site est situé à plus de 1 km (distance de marche).
Voisinage immédiat affectant le projet	7	Les activités actuelles ou prévisibles dans le voisinage immédiat du site sont compatibles avec le projet (Commerces de proximité, école, services municipaux, etc.).	Il y a quelques incertitudes, nuisances ou certaines restrictions provenant des activités actuelles ou potentielles du voisinage (ex. : terrains adjacents vacants avec zonage compatible).	Présence de nuisances ou d'incertitudes importantes concernant les activités avoisinantes incompatibles avec le projet (terrains adjacents vacants avec zonage incompatible ex. : zone industrielle, commerces avec activités nocturnes, etc.). Exclusion : Zone agricole, secteur ou parc industriel.
2 - Réglementation compatible avec une maison des aînés				
Réglementation d'affectation du sol	5	Aucune modification de zonage requise ou accord informel de modifier le zonage par les autorités municipales.	Implique une modification de zonage et/ou aucun engagement de la part des autorités municipales autorisant la modification de zonage.	Incertitudes importantes. Exclusion : Zone agricole, secteur ou parc industriel.
Réglementation municipale en lien avec l'urbanisation	5	La réglementation ne présente aucune contrainte à l'implantation du projet	La réglementation présente des contraintes mineures pouvant limiter l'implantation du bâtiment (usage similaire).	La réglementation présente des contraintes majeures pouvant nuire à l'implantation du projet

	POIDS	BON	ACCEPTABLE	FAIBLE
3 - Caractéristiques physiques				
Superficie du terrain *Ce critère ne peut pas amener à une exclusion. Le cas échéant, le terrain devra faire l'objet d'une validation auprès des professionnels.	5	Correspond minimalement à la superficie du terrain requise, incluant les facteurs d'implantation et de contingence	Jusqu'à - 10%	Jusqu'à - 25% (au-delà du seuil de - 25 %, le terrain sera mis de côté et pourra faire l'objet d'une évaluation ultérieure)
Dénivelé sur la zone de terrain requise pour le bâtiment et les voies d'accès	3	Terrain relativement plat ou à faible dénivelé. Topographie uniforme.	Faible à moyenne dénivelé. Le terrain permet des voies de circulation piétonne et véhiculaires avec des pentes raisonnables. Les irrégularités de topographies sont ponctuelles	Dénivelé important ou inconnu. Le terrain présente des variabilités ou des irrégularités importantes de topographie (ex. : Pentas abruptes, affleurement rocheux, creux, paliers, etc.)
Configuration optimale du terrain (souplesse d'aménagement)	5	Le terrain a une forme qui permet d'accueillir n'importe quel déploiement architectural.	Le terrain a une forme qui amène de légères contraintes au déploiement architectural.	Le terrain a une forme particulière qui a une incidence directe sur le déploiement architectural du futur bâtiment.
Nature du sol (contamination)	5	Absence vérifiée de contamination et tests de sols conformes.	Faible risque de contamination; difficultés de construction peu probables. Risque acceptable.	Contamination possible ou inconnue (requiert expertise); difficultés de construction possibles (tests de sol requis).
Nombre d'accès au terrain (existant ou potentiel)	3	Deux et plus, et donnant sur deux rues différentes.	Au moins un accès et possibilité d'en créer un deuxième.	Un accès et sans possibilité d'en créer un deuxième. Éviter le terrain enclavé.
Diamètre de la conduite d'aqueduc qui alimente les bornes incendie du secteur (***Voir Note)	5	Diamètre de 10 pouces et plus.	Diamètre de 10 pouces et plus. Diamètre de 8 pouces.	Diamètre de 6 pouces.
Présence d'obstacles pouvant nuire à la réalisation du projet	3	Pas d'obstacle.	Présence d'obstacles dans l'environnement étant possible de déplacer ou de gérer.	Présence d'obstacles à traverser, difficile à déplacer, à démolir et à gérer ou inconnus.

*****Note :** Prendre note que lors des premières évaluations des Immeubles, le critère « Diamètre de la conduite d'aqueduc qui alimente les bornes incendie du secteur » était évalué. Par contre, afin de pouvoir évaluer ce critère, des demandes particulières devaient être faites auprès de chacune des Villes. Souvent, les réponses obtenues étaient incomplètes ou imprécises et tardaient à arriver. Suivant une rencontre avec les différents intervenants du projet (gestion de projet, professionnels externes (architecte, ingénieurs), MSSS), il a été convenu que l'évaluation de ce critère était beaucoup trop technique et n'avait pas de valeur ajoutée dans le choix d'un Immeuble. Ainsi, dans les évaluations subséquentes, lorsque le critère n'a pas été évalué, il a été barré dans la grille spécifique au projet.

	POIDS	BON	ACCEPTABLE	FAIBLE
4 - Caractéristiques pour mise en œuvre du projet				
Milieux humides	7	Absence de milieux humides enregistrés par Canards illimités.	Absence de milieux humides enregistrés par Canards illimités. Absence de milieux humides enregistrés par Canards illimités, mais présence d'éléments suscitant des doutes sur la présence de milieux humides restrictifs ou milieux humides non restrictifs pour implantation du projet.	Cours d'eau restrictif sur le site, milieux humides répertoriés par Canards illimités et/ou espèces désignées et/ou menacées et/ou connaissance des milieux humides inconnus. Exclusion : milieux humides empêchant l'implantation du projet ou zone inondable et territoire visé par la zone d'intervention spéciale (ZIS).
Nature du sol (géotechnique)	3	Bonne capacité portante.	Moyenne capacité portante.	Faible capacité portante ou capacité portante inconnue.
Délais / difficultés d'acquisition	7	Aucun obstacle prévisible à l'acquisition (ex. : un seul propriétaire, aucun lotissement à faire).	Obstacles prévisibles à l'acquisition (ex. : lotissement, assemblage de terrains, etc.).	Conditions de négociations problématiques (ex. : propriétaires multiples, expropriation, etc.).
Services publics (aqueduc, égouts, électricité)	7	Terrain desservi par l'ensemble des services publics.	Terrain desservi par certains services publics et autres services publics localisés à proximité.	Secteur non desservi avec accord informel d'implanter les services publics par les autorités municipales. Exclusion : terrain non desservi.
Caractère patrimonial	5	Aucun	Évocation (ex. : dois conserver une partie d'un ancien bâtiment (ex. : cloché d'église).	Conservation requise (ex.: ancien presbytère, site patrimonial).

Suivant l'analyse qualitative à l'aide de la grille multicritère, le choix final de l'Immeuble a également été considéré selon l'ordre de priorité identifié plus bas; ceci afin d'optimiser le processus d'acquisition et rendre ainsi les Immeubles disponibles à la construction dans les meilleurs délais :

1. Immeuble en propriété établissement ou lié (ex. : propriété d'une instance gouvernementale);
2. Immeuble en propriété d'une municipalité;
3. Immeuble en propriété d'un tiers.

Depuis la mi-juillet 2019, les représentants du MSSS, accompagné d'un représentant des établissements et de la SQL, communiquent avec les municipalités visées pour l'implantation d'une MDA-MA. Ces communications permettent d'évaluer les périmètres de recherche, de connaître les possibilités de cession ou de vente des Immeubles municipaux et d'identifier, si possible, des Immeubles appartenant à des propriétaires privés, afin de faciliter le repérage de ceux pour lesquels les ajustements requis aux règlements municipaux sont possibles.

En parallèle, au cours du mois d'août 2019, pour l'ensemble des municipalités visées par le programme, un avis d'intérêt, publié par la SQL, a sollicité les propriétaires d'Immeubles qui ont un intérêt à vendre, le tout afin de constituer une banque d'Immeubles disponibles permettant ainsi de limiter les délais de recherche de sites potentiels.

À la suite de l'avis d'intérêt public et des échanges avec les municipalités, le comité a procédé prioritairement à l'évaluation des Immeubles en propriété établissement et des Immeubles municipaux proposés. À défaut d'Immeubles répondant aux critères, le comité a évalué ceux appartenant à des propriétaires privés et ayant été identifiés par les municipalités ou soumis dans le cadre de l'avis d'intérêt, dans le but de déterminer les plus intéressants et ceux pour lesquels un contact devait être établi pour vérifier l'intérêt des propriétaires à vendre et connaître les conditions exigées.

À l'exception des Immeubles appartenant déjà à un établissement et des donations, les Immeubles sélectionnés font l'objet d'une estimation de leur juste valeur marchande (ci-après nommé « JVM ») par une firme d'évaluation externe.

Un modèle de promesse bilatérale de vente et d'achat accompagné d'un projet d'acte de vente a été rédigé par la SQI. Cette promesse est soumise aux éventuels vendeurs intéressés. Cette promesse, une fois signée, est conditionnelle à une démarche de vérification diligente de l'Immeuble, au changement de zonage municipal, si requis, à d'autres conditions particulières, le cas échéant, et à l'obtention des autorisations prévues à l'art 260 de la Loi sur les Services de Santé et les Services sociaux.

Par ailleurs, le prix d'achat de l'Immeuble ne doit pas, autant que possible, être supérieur à la JVM déterminée par un évaluateur agréé. Il faut toutefois prendre en considération que l'urgence d'agir, la rareté des Immeubles à vendre et la densité de l'occupation des territoires visés par la recherche de site risquent de créer une pression à la hausse sur le prix d'acquisition des Immeubles.

Les Fiches-Régions en annexe présentent le processus d'acquisition spécifique à chacun des projets, c'est-à-dire les Immeubles évalués et le choix final, lorsque disponible.

État d'avancement de la sélection des Immeubles

Prendre note qu'au moment du dépôt du DA, le processus d'acquisition des Immeubles n'est pas complété pour l'ensemble des projets du programme. Les analyses concernant les JVM des Immeubles, ainsi que les négociations entourant les prix d'achat et les conditions avec les différents propriétaires des lots sont toujours en cours pour plusieurs projets. De plus, la levée des conditions de la promesse est conditionnelle à une vérification diligente satisfaisante de l'Immeuble. Ainsi, advenant que des problématiques soient soulevées lors de la vérification diligente, il est possible que le prix d'achat doive faire l'objet d'une négociation à la baisse ou qu'une prolongation du délai de vérification diligente soit demandée. En effet, une vérification diligente rigoureuse de l'Immeuble est exécutée avant de conclure le processus d'acquisition par un acte notarié. Cette vérification d'une durée habituelle de 90 à 120 jours couvre notamment les éléments énumérés plus bas; elle est déterminante dans la clôture finale de la transaction immobilière :

- Caractérisation environnementale – Phase I et II;
- Caractérisation écologique;
- Plan d'implantation – certificat de localisation;
- Rapport de titres;
- Lotissement à faire;
- Modification de zonage;
- Audit technique des bâtiments existants à démolir sur le site, le cas échéant.

Dans cette perspective, et tel que stipulé dans la décision du Conseil du Trésor le 17 décembre 2019⁶, il a été déterminé qu'au terme des acquisitions de tous les Immeubles du programme, ou dès que le montant maximum octroyé de 108M\$ sera utilisé, une reddition de comptes sera présentée au Conseil du trésor indiquant les informations finales spécifiques pour chacun des projets.

Dans le cadre du dépôt du DA, le tableau suivant présente donc uniquement un état des lieux sommaire et ponctuel, en date du 1^{er} mai 2020, concernant la sélection des Immeubles, ainsi que les étapes d'acquisition en cours pour chacun des projets. Pour les Immeubles dont la JVM n'est pas encore déterminée, les prix d'achat renseignés au tableau suivant ont été estimés selon les

⁶ En référence, décision CT 221800, 17 décembre 2019, paragraphe 3 c).

coûts moyens des terrains institutionnels du secteur régional dans lequel le projet s'inscrit. De plus, des coûts ont également été estimés pour les Immeubles déjà en propriété des établissements, ceci afin de considérer tous les frais d'études potentiels tels que des vérifications ou annulations de servitudes inscrites au dossier. D'ailleurs, il faut considérer que les coûts estimés pour les transactions immobilières comprennent non seulement le prix d'achat de l'Immeuble lui-même, mais également l'ensemble des frais à encourir tels que les honoraires professionnels (évaluateur agréé, notaire, juriste, etc.), les frais municipaux de parc, et les frais relatifs aux droits de mutation immobilière.

Prendre note que le tableau d'état des lieux identifie en couleur vert pâle vingt-quatre Immeubles étant soit déjà en propriété des établissements (ou liés); soit pourvus de promesses d'achat signées ou transmises ou sans risque.

Tableau 10 : État des lieux en date du 1^{er} mai 2020 de l'acquisition des Immeubles

Région	Municipalité	Nombre de places	Adresse du site sélectionné	Propriétaire(s) actuel(s)	JVM du terrain ou Immeuble (\$)	Prix final ou prix maximum visé (\$)	Coût estimé de la transaction immobilière (\$)	Étape d'acquisition
01 - Bas-Saint-Laurent								
01.01	Rimouski	72	avenue Léonidas Sud	Ville de Rimouski	352,000 \$	387,200 \$	404,467 \$	Négociations en cours avec la Ville
01.02	Rivière-du-Loup	120	5, rue Sainte-Anne	Ville de Rivière-du-Loup	825,000 \$	836,000 \$	947,317 \$	Négociations en cours avec la Ville
02 - Saguenay-Lac-Saint-Jean								
02.01	Chicoutimi	120	rue Pinel	CIUSSS SLSJ	En propriété établissement	- \$	20,900 \$	Propriété établissement
02.02	Alma	120	près du 705 avenue du Pont du Nord	9145-0718 Québec inc.	1,491,000 \$	1,640,100 \$	1,875,160 \$	Négociations en cours avec le tiers
02.03	Roberval	120	rue Rolland	CIUSSS SLSJ	En propriété établissement	- \$	10,000 \$	Propriété établissement
03 - Québec								
03.01	Pont-Rouge	48	rue Dupont	1) 9103-3522 Québec inc. (SOBEYS Québec inc.) 2) Centre de rénovation Ferland inc. 3) Le Groupe Jean Coutu (PJC) inc.	1) 227 000 \$ 2) 440 000 \$ 3) 76 600 \$	1) 249 700 \$ 2) 462 000 \$ 3) 84 300 \$	870,467 \$	1) Promesse d'achat transmise 2) Promesse d'achat signée 3) En négociation avec le tiers
03.02	Sainte-Foy	96	1576, Rte de l'Église	La Fabrique de la Paroisse de Notre-Dame-de-Foy	2,500,000 \$	2,750,000 \$	2,834,929 \$	Négociations en cours avec le tiers
03.03	Lebourgneuf	96	rue de la Gandolière	Raymond Turgeon	3,950,000 \$	4,345,000 \$	4,919,467 \$	Négociations en cours avec le tiers
03.04	Saint-Hilarion	48	chemin Principal	Pascal Tremblay	À venir	842,000 \$	958,067 \$	JVM du terrain en cours d'analyse
04 - Mauricie-Centre-du-Québec								
04.01	Victoriaville	72	325, boulevard des Bois-Francs Nord	1) 9103-3522 Québec inc. (Sobey's) 2) François Côté 3) Marc Desrochers	1) 1 350 000 \$ 2) 140 000 \$ 3) 280 000 \$ (estimé)	1,947,000 \$	2,301,898 \$	JVM du terrain en cours d'analyse
04.02	Drummondville	72	rue Hériot	1) Ville de Drummondville 2) 9107-3544 Québec inc.	À venir	1,547,500 \$	2,021,298 \$	JVM du terrain en cours d'analyse
04.03	Trois-Rivières	96	rue Fusey	Immobilière Canadian Tire limitée	4,400,000 \$	2,700,000 \$	2,781,500 \$	Négociations en cours avec le tiers

Région	Municipalité	Nombre de places	Adresse du site sélectionné	Propriétaire(s) actuel(s)	JVM du terrain ou Immeuble (\$)	Prix final ou prix maximum visé (\$)	Coût estimé de la transaction immobilière (\$)	Étape d'acquisition
05 - Estrie								
05.01	Magog	48	rue Southière	9135-7939 Québec inc.	À venir	2,303,905 \$	2,376,148 \$	Négociations en cours avec le tiers
05.02	Sherbrooke	120	rue André-Breton	9041-5969 Qc inc. (Groupe Custeau)	3,300,000 \$	3,482,805 \$	3,939,906 \$	Promesse d'achat signée
05.03	Granby	48	rue Providence	CIUSSE-CHUS	En propriété établissement	- \$	10,000 \$	Propriété établissement
05.04	Coaticook	48	rue Jeanne-Mance	1) Guillaume Paquette 2) 9326-3275 Québec inc.	1) 260 000 \$ 2) 155 000 \$	1) 275 000 \$ 2) 310 000 \$	607,302 \$	Promesse d'achat signée
06 - Île-de-Montréal								
06.01	Ouest-de-l'Île-de-Montréal	72	825, Dawson, Dorval	SQI	En propriété SQI	- \$	10,000 \$	Propriété SQI
06.02	Est-de-l'Île-de-Montréal	72	7070, boul. Perras	Établissement	En propriété établissement	- \$	10,000 \$	Propriété établissement
07 - Outaouais								
07.01	Gatineau - CHSLD Lionel Émond	72	Boul. Saint-Raymond	Fondation santé Gatineau	Valeur foncière	1 \$	36,000 \$	Promesse d'achat signée
07.02	Est de Gatineau	72	À venir, un terrain en analyse	4176855 Canada inc.	À venir	1,950,000 \$	2,550,700 \$	Recherche de site en cours
08 - Abitibi-Témiscamingue								
08.01	Val-d'Or	48	avenue des Érables	CISSS AT	En propriété établissement	- \$	10,000 \$	Propriété établissement
08.02	Rouyn-Noranda	48	rue Perreault Est	Sœurs Notre-Dame Auxiliatrice	À venir	1,621,270 \$	2,121,172 \$	JVM du terrain en cours d'analyse
09 - Côte-Nord								
09.01	Baie-Comeau	48	rue Jalbert	1) Ville de Baie-Comeau 2) Congrégation des Témoins de Jéhovah de Baie-Comeau	1) 130 000 \$ 2) 700 000 \$	1) 143 000 \$ 2) 700 000 \$	874,038 \$	1) Négociations en cours avec la Ville 2) Négociations en cours avec le tiers
09.02	Havre-Saint-Pierre	48	1035, promenade des Anciens	CISSS CN	En propriété établissement	- \$	- \$	Propriété établissement
11 - Gaspésie								
11.01	Rivière-au-Renard	48	boulevard Renard Est	Thomas Dupuis	À venir	695,000 \$	912,295 \$	JVM du terrain en cours d'analyse
11 - Îles-de-la-Madeleine								
11.02	Les Îles-de-la-Madeleine	12	424 Chemin Principal à Cap-aux-Meules	CISSS des Îles	En propriété établissement	- \$	- \$	Propriété établissement

Région	Municipalité	Nombre de places	Adresse du site sélectionné	Propriétaire(s) actuel(s)	JVM du terrain ou Immeuble (\$)	Prix final ou prix maximum visé (\$)	Coût estimé de la transaction immobilière (\$)	Étape d'acquisition
12 - Chaudière-Appalaches								
12.01	Lévis, à l'ouest de la rivière Chaudière	120	avenue Albert-Rousseau	Ville de Lévis	À venir	3,280,000 \$	4,271,560 \$	JVM du terrain en cours d'analyse
12.02	Black Lake	72	rue Christophe-Colomb	Ville de Thetford Mines		35,594 \$	52,353 \$	BAPE en cours, gestion de l'amiante
12.03	Saint-Martin-de-Beauce	48	1re Avenue Est	Mario Roy et Roger Roy	145,000 \$	160,000 \$	173,464 \$	Promesse d'achat signée
13 - Laval								
13.01	Chomedey	96	boulevard des Prairies	INRS	10,160,556 \$	11,176,612 \$	12,270,200 \$	Négociations en cours avec le tiers
13.02	Chomedey - Centre Miriam Guimont	72	avenue Guimont	CIUSSS du Centre-Ouest de l'Île-de-Montréal	En propriété établissement	- \$	68,000 \$	Propriété établissement
14 - Lanaudière								
14.01	Repentigny	48	rue Jacques-Plante	Ville de Repentigny	Valeur foncière	1,913,200 \$	1,970,400 \$	Promesse d'achat signée
14.02	L'Assomption	48	Boul. Hector-Papin, prolongement	Pierre-Paul Papin	1,476,000 \$	1,623,600 \$	1,843,110 \$	Négociations en cours avec le tiers
14.04	Mascouche	48	rue Bohémier	Développements Mascouche Nord inc.	À venir	2,539,161 \$	3,316,114 \$	JVM du terrain en cours d'analyse
15 - Laurentides								
15.01	Ste-Anne-des-Plaines	48	rue des Cèdres	Ville de Sainte-Anne-des-Plaines	Valeur foncière	1 \$	25,540 \$	Promesse d'achat signée
15.02	Mirabel-centre (St-Canut)	72	rue Magloire-Lavallée	Cité des ruisseaux Mirabel inc.	2,466,000 \$	2,712,600 \$	2,805,100 \$	Négociations en cours avec le tiers
15.03	Prévost	48	rue Chopin	Ville de Prévost	Valeur foncière	1 \$	22,484 \$	Promesse d'achat signée
15.04	Blainville	72	Boul. du Curé-Labelle	Groupe santé Sedna inc.	3,279,000 \$	2,437,282 \$	2,513,866 \$	Promesse d'achat signée
15.05	Ste-Agathe-des-Monts	48	chemin du Tour-du-Lac	9287-9949 Québec inc.	1,550,000 \$	1,675,000 \$	1,729,793 \$	Promesse d'achat signée
16 - Montérégie Ouest								
16.01	Châteauguay	120	rue Principale	Le Jardin Principal Châteauguay inc.	3,764,080 \$	4,140,000 \$	4,277,550 \$	Promesse d'achat signée
16.02	Salaberry-de-Valleyfield	96	rue Ellice	Ville de Salaberry-de-Valleyfield	2,263,710 \$	2,490,081 \$	2,820,589 \$	Promesse d'achat transmise

Région	Municipalité	Nombre de places	Adresse du site sélectionné	Propriétaire(s) actuel(s)	JVM du terrain ou Immeuble (\$)	Prix final ou prix maximum visé (\$)	Coût estimé de la transaction immobilière (\$)	Étape d'acquisition
16 - Montérégie Centre								
16.04	Saint-Jean-sur-Richelieu	192	Boul. Saint-Luc	CISSS MC	En propriété établissement	- \$	10,000 \$	Propriété établissement
16.05	Carignan	96	rue Albani, Carignan	Ville de Carignan	À venir	1,088,428 \$	1,365,633 \$	Acquisition tributaire d'expropriation par la Ville
16 - Montérégie Est								
16.06	Longueuil, site de l'Hôpital Pierre-Boucher	72	chemin du Tremblay (boul. Jacques-Cartier Est)	SQI et CISSS ME	En propriété établissement	- \$	10,000 \$	Propriété établissement
16.07	Saint-Amable	72	rue Parchemin	Ville de Saint-Amable	1,331,000 \$	1,331,000 \$	1,374,024 \$	Promesse d'achat signée
16.08	Beloeil	96	boul. Yvon-L'Heureux Nord	9174-8319 Québec inc. (Les bourgs de la Capitale)	5,300,000 \$	6,400,000 \$	6,598,000 \$	Promesse d'achat signée
Grand total		3468	80,920,809 \$					

Ainsi, selon l'état des lieux en date du 1^{er} mai concernant l'acquisition des Immeubles, le coût total estimé pour les transactions immobilières est donc approximativement de 80,9M\$. Les détails concernant le processus de sélection des Immeubles pour chacun des quarante-six projets du programme sont présentés dans les Fiches-Régions en annexe du présent document Générique-DA.

4. Option retenue

4.1 Option retenue

Dans le cadre du présent programme MDA-MA, le MSSS a octroyé une répartition des places et des projets selon les besoins des régions socio-sanitaires du Québec. Les solutions immobilières seront conçues et déployées en fonction des modélisations types des MDA-MA établies et approuvées par le MSSS afin de rencontrer les exigences fonctionnelles reconnues d'une maison des aînés et maison alternative. Concernant les places existantes reconstruites au sein des nouvelles MDA-MA planifiées au programme, les espaces libérés en CHSLD suivant le déménagement des résidents vers les nouveaux bâtiments seront soit réaffectés à d'autres usages afin de répondre à des besoins des établissements, soit déclarés excédentaires. Les frais reliés à la réaffectation des espaces libérés ne sont pas inclus dans la portée du programme. Ainsi, à l'exception de la sélection des Immeubles et de l'adaptation aux conditions particulières d'un site, le cas échéant, le programme nécessite peu de choix d'options. L'information spécifique concernant l'Immeuble sélectionné et la typologie retenue pour chacun des projets se retrouve aussi dans les Fiches-Régions en annexe.

4.2 Mode de réalisation

Méthodologie de la sélection du mode de réalisation

La sélection du mode de réalisation est encadrée par un processus structuré et rigoureux élaboré par la SQI et appliqué dans tous ses projets majeurs d'infrastructure publique. Ce processus a pour objectif de systématiser toute la démarche menant à une sélection objective et cohérente du mode de réalisation pour un projet donné, en tenant compte des préoccupations des clients, des spécificités du projet et de son contexte de réalisation. Les bénéfices de cet exercice sont l'optimisation du projet, l'adhésion des parties prenantes et la compréhension commune des motifs ayant mené à la sélection du mode le plus indiqué pour la réalisation du projet.

Approche préconisée pour le programme des maisons des aînés et maisons alternatives

Dans le cadre du programme des MDA-MA, l'approche de sélection des modes a dû être adaptée afin de répondre aux principales préoccupations de l'industrie de la construction et des parties prenantes du programme, notamment le Conseil exécutif et le MSSS, et ce face aux deux enjeux majeurs suivants :

- L'envergure très importante du programme, mis en œuvre de façon quasi concomitante au programme des nouvelles écoles secondaires;
- La capacité de l'industrie de la construction à réaliser de tels travaux dans l'échéancier prévu.

Afin de maximiser la capacité du marché à réaliser l'ensemble des projets du programme, la SQI a adopté l'approche suivante :

- Aller à la rencontre des diverses associations provinciales de professionnels et des associations d'entrepreneurs;
- Scinder le programme en divers regroupements d'envergures variées afin de s'adapter à la capacité de l'industrie de la construction dans les différentes régions du Québec;
- Utiliser les modes de réalisation pertinents identifiés dans le processus de sélection de la SQI soit entreprise générale (EG), gérance de construction (GC), et conception-construction-financement (CCF);
- Utiliser le mode CCF pour les regroupements de grande envergure;
- Informer l'industrie le plus tôt possible des travaux à réaliser.

Les maisons des aînés et maisons alternatives ont été regroupées en fonction de leur localisation dans les régions socio-sanitaires de la province (CISSS/CIUSSS) et de leur mode de réalisation.

Les modes ont quant à eux été attribués à chaque projet (ouvrage) ou regroupement à la suite d'une réflexion de la part des membres du comité permanent des modes de la SQI basée sur les paramètres suivants :

- Considérations et préoccupations du Ministère, des OPIP et de l'industrie de la construction suivant les résultats de l'avis d'intérêt;
- Optimisation du calendrier de réalisation;
- Analyse des conditions de marché : basée sur les données compilées depuis 2015 par la SQI sur les résultats obtenus dans les appels d'offres de ses projets;
- Anticipation de l'intérêt et de la capacité des entrepreneurs à réaliser chaque projet (ouvrage) du programme MDA-MA : en fonction de l'emplacement géographique, de l'envergure des projets (ouvrages) et des risques associés aux projets.

Sélection des modes pour le programme

Ainsi, la SQI a scindé l'envergure totale du programme de façon à créer deux regroupements de projets à réaliser dans un mode alternatif, et les autres projets ont été regroupés par région socio-sanitaire pour se réaliser en mode traditionnel, en entreprise générale ou en gérance de construction.

Plus particulièrement, à la suite d'une entente tripartite entre le MSSS, les établissements concernés et la SQI, deux regroupements ont été établis pour treize projets prévus au programme, à être réalisés en mode alternatif.

Le premier regroupement est composé des 3 projets de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, pour un total de 360 places au programme. Les 3 projets ont été regroupés dû à leur proximité régionale d'une part, mais également parce qu'ils sont tous sous la responsabilité du même CISSS et qu'ils ont une portée similaire, soit la réalisation de 3 MDA-MA de 120 places, ce qui permet d'accroître la synergie de conception et de construction.

Le deuxième regroupement est composé de 10 projets des régions de Laval, Lanaudière et Laurentides pour un total de 600 places au programme. Les établissements faisant partie de ce regroupement ont de l'expérience commune de collaboration sur d'autres projets. De plus, plusieurs projets de ce regroupement partagent une portée similaire; 6 sont des MDA-MA de 48 places et 3 des MDA-MA de 72 places et 1 seul une MDA-MA de 96 places, ce qui permet d'accroître la synergie de conception et de construction.

Ces deux regroupements feront l'objet d'un appel d'offres en deux étapes, soit un appel de qualification et appel de propositions, en vue d'octroyer, pour chacun de ces regroupements, un contrat de type conception-construction-financement (CCF). Le choix d'un mode alternatif incluant l'élément de financement a été retenu car la participation d'un prêteur de fonds favorise le respect des termes et conditions et contribue à réduire les risques de retard de livraison de l'entrepreneur responsable des travaux. En fait, tout dépassement des jalons de livraison entendus entraîne des délais dans les paiements des jalons d'avancement des travaux versés par la SQI, ce qui se traduit subséquemment en frais de financement additionnels importants pour l'entrepreneur auprès du prêteur de fonds, et qui réduira donc sa marge de profit escomptée. Compte-tenu des délais serrés d'exécution du programme de MDA-MA, le mode alternatif CCF pour ces deux regroupements a donc été privilégié afin de renforcer le respect des jalons de livraison. Ainsi, un total de 960 places seront réalisés en mode alternatif, soit 27,7% des places prévues au programme.

Par ailleurs, il a été déterminé que seulement 3 proposants seront qualifiés par regroupement en vue de l'appel de proposition. Concernant l'indemnité à verser pour les proposants non retenus des regroupement CCF, un pourcentage de 66 % des coûts estimés de préparation des propositions a été autorisé par le Conseil du Trésor le 17 décembre 2019. En fait, une indemnité adéquate permet de favoriser la saine concurrence ainsi que la qualité des propositions soumises.

Les coûts de préparation des propositions ont été globalement estimés par les experts de la SQI en gestion de projets sur la base de l'avancement du concept établi des MDA-MA et des plans et devis préliminaires. Le montant proposé d'indemnité représente un partage des risques financiers qu'un proposant assume en participant à l'étape de l'appel de propositions. Dans cette perspective, voir le tableau suivant présentant l'indemnité à verser pour les proposants non retenus :

Regroupement CCF	Effort estimé pour élaborer la proposition	Partage du risque	Indemnité
Saguenay-Lac-Saint-Jean	840 000\$	x 66%	550 000\$
Laval-Lanaudière-Laurentides	1 230 000\$	x 66%	800 000\$

Prendre note que les frais d'indemnité pour les proposants non retenus ont été ventilés dans l'estimation des coûts des projets visés et sont donc inclus dans l'enveloppe budgétaire du programme.

L'ensemble des autres regroupements seront réalisés en mode traditionnel, soit l'entreprise générale, soit la gérance de construction. Dans le contexte actuel d'urgence sanitaire dû à la pandémie, le gouvernement a exprimé, à la fin du mois d'avril, le besoin d'accélérer la livraison des MDA-MA afin de pallier la difficulté constatée dans les CHSLD actuels à lutter contre la propagation virale compte-tenu, entre autres, de la promiscuité des espaces de vie. Dans cet objectif de mettre en place toutes les solutions possibles pour livrer les MDA-MA dans les meilleurs délais, la SQI analyse également, pour chacun des regroupements et des projets, l'opportunité de réaliser une partie des projets, notamment ceux ayant une capacité de 96 places et plus, en mode de gérance de construction. Cette analyse sera faite progressivement, selon l'avancement des plans et devis de chacun des regroupements ou des projets, dans le but d'optimiser au maximum le calendrier d'exécution du programme. La réalisation par phase de regroupements ou de projets, le cas échéant, pourra favoriser également l'utilisation de toute la capacité disponible de l'industrie de la construction et de maximiser les retombées économiques régionales du programme.

4.3 Approche BIM

L'approche *Building Information Modeling* (ci-après, nommé BIM) sera favorisée et déployée autant que possible selon la capacité BIM des secteurs régionaux de l'industrie de la construction visés par le programme. Il s'avère en effet que l'ensemble des acteurs de la construction n'ont pas le même niveau de maturité dans le déploiement des outils technologiques requis pour travailler efficacement en BIM. L'approche BIM est en effet une représentation numérique des caractéristiques physiques et fonctionnelles d'un bâtiment. Il s'agit d'une plateforme numérique de partage de connaissances et de données visant à orienter la mise en œuvre et à faciliter la communication entre les intervenants d'un projet de construction, en plus d'être un outil d'aide à la décision durant le cycle de vie du projet. L'approche requiert donc que les différents intervenants de l'industrie impliqués dans le projet soient dotés des outils technologiques requis afin de retirer les avantages propres à l'approche BIM.

4.4 Échéancier

Le programme de maisons des aînés – maisons alternatives a été reconnu comme une des priorités du Gouvernement du Québec et doit se réaliser dans des délais extrêmement courts. L'engagement du Gouvernement envers la population est d'offrir de nouvelles places en maisons des aînés – maisons alternatives dès septembre 2022. Dans ce contexte, selon l'échéancier préliminaire du programme, l'autorisation gouvernementale pour la réalisation de l'ensemble des projets doit être reçue au plus tard en juin 2020.

Le tableau suivant présente les échéanciers préliminaires établis selon les typologies des MDA-MA. Compte-tenu des délais très serrés de livraison des bâtiments d'ici deux ans afin de rencontrer l'engagement gouvernemental, tous les projets de même typologie sont présentement montés selon les mêmes échéanciers, car il y a très peu de marge quant aux dates cibles à respecter.

Tableau 11 : Échéanciers des projets selon leur typologie

Étapes	Échéancier	Échéancier	Échéancier	Échéancier
	(date de fin)	(date de fin)	(date de fin)	(date de fin)
	MDA 12 lits	MDA 48-72 lits	MDA 96-120 lits	MDA 192 lits
Autorisation de démarrage et planification de projet 524135, MDA-MA	2019-06-07	2019-06-07	2019-06-07	2019-06-07
Finalisation des documents cliniques/techniques (définition de l'approche)	2019-06-07	2019-06-07	2019-06-07	2019-06-07
Appels d'offres services professionnels (architectes et ingénieurs) -équipe maître	2019-08-15	2019-08-15	2019-08-15	2019-08-15
Sélection des projets et identification des sites	2020-03-16	2020-03-16	2020-03-17	2020-02-25
Planification ensemble de projets (lots, exigences, mode de réalisation, etc.)	2020-02-28	2020-02-28	2020-02-28	2020-02-28
Autorisation gouvernementale pour l'ensemble des projets	2020-06-15	2020-06-15	2020-06-15	2020-06-15
Plans & Devis finaux (CCF, traditionnel)	2021-01-06	2021-01-06	2021-02-24	2021-01-06
Travaux de construction (CCF, traditionnel)	2022-08-15	2022-08-15	2022-08-15	2022-08-15
Livraison du bâtiment (Réception avec réserves)	2022-09-15	2022-09-15	2022-09-15	2022-09-15
Mise en fonction du bâtiment (1^{er} patient)	2022-09-30	2022-09-30	2022-09-30	2022-09-30
Réception sans réserve (clôture du projet)	2023-09-15	2023-09-15	2023-09-15	2023-09-15

4.5 Estimation du coût total du programme

4.5.1 Paramètres budgétaires antérieurs du programme

Une enveloppe de 1 G\$ était déjà réservée au PQI 2019-2029 pour le développement de nouvelles places en hébergement permanent dans le cadre des MDA-MA. Suivant la décision du Conseil du Trésor du 17 décembre 2019, une somme additionnelle de 495M\$ a été ajoutée au PQI 2020-2030, à même les prochaines disponibilités de ce plan, portant le budget prévu pour la construction des nouvelles places à 1 495M\$, excluant les réserves pour risque et effervescence des marchés.

De plus, suivant la décision du Conseil du Trésor du 17 décembre 2019, une somme additionnelle de 326,3M\$ est prévue au PQI 2020-2030 pour les places à reconstruire. Cette somme de 326,3M\$ provient de l'enveloppe « Rénovation fonctionnelle – remplacement ».

Ainsi, à ce jour, une somme de 1 821,3M\$, excluant les réserves pour risque et effervescence des marchés, est prévue au PQI 2020-2030. Prendre note que les réserves pour risques, estimées à 448,5M\$ au dépôt du Mémoire du MSSS en décembre 2019 pour la construction des nouvelles places au programme, ont été exclues de la décision du 17 décembre 2019 par le Conseil du Trésor, sous réserve que des informations additionnelles devaient être présentées afin d'appuyer les montants demandés.

4.5.2 Estimation des coûts totaux du programme

La Société Québécoise des infrastructures, en collaboration avec les professionnels externes, a réalisé l'estimation des coûts du programme sur la base de :

- Données programmatiques développées par l'équipe Maître, afin de répondre au besoin de 3468 places réparties sur 46 édifices dans plusieurs régions;
- Programme de besoins;
- Budget alloué par le Ministère de la santé et des services sociaux en ce qui concerne mobilier et autres équipements spécialisés;
- Les modes de réalisation retenus dont traditionnel et conception-construction-financement (CCF) répartis dans les 46 édifices;
- L'échéancier du projet;
- La disparité régionale.

Il est à noter que l'estimation pour ce DA est basée sur des concepts et non selon des plans et devis détaillés habituellement requis à cette étape du projet. Dans ce contexte, il est important de mentionner que les MDA-MA de 48 et de 96 places sont les typologies qui ont été développées afin d'établir les coûts des modèles de base. Ces modèles ont par la suite servi à la production des estimations pour les MDA-MA de 72, 120 et 192 places.

Par ailleurs, une enveloppe budgétaire globale de 80M\$ est présentement prévue au programme pour les transactions immobilières, basé sur l'avancement actuel quant à l'acquisition des Immeubles pour l'implantation des nouvelles MDA-MA. Compte tenu que le processus d'acquisition des Immeubles n'est pas complété pour l'ensemble des projets au moment du dépôt du DA, il a été convenu de conserver dans l'estimation de chacun des projets les envergures de coûts des transactions immobilières évaluées à haut niveau en janvier 2020, d'autant plus que le prix final d'achat de l'Immeuble visé est sujet à changer, tant et aussi longtemps que la promesse d'achat n'est pas signée et que la vérification diligente n'a pas été complétée par la SQI afin d'entériner la transaction.

En fait, comme stipulé dans la décision du Conseil du Trésor du 17 décembre 2019⁷, une reddition de comptes devra être remise au terme de l'acquisition de l'ensemble des Immeubles du programme, ou lorsque la somme octroyée maximale de 108M\$ pour l'achat des Immeubles aura été utilisée. D'ici là, l'enveloppe budgétaire de 80M\$ présentée dans l'estimation des coûts du programme pour les transactions immobilières sera gérée globalement. Dans l'éventualité d'un dépassement de cette enveloppe budgétaire de 80M\$ prévue, les sommes additionnelles devront être prélevées dans les réserves pour risque du programme, sous réserve de l'obtention des autorisations requises selon la gouvernance de programme établie permettant l'utilisation des dites réserves (en référence, voir section 4.6).

Le tableau suivant présente donc l'estimation des coûts consolidés du programme, estimés à la mi-période des travaux, soit en Q4-2021. Le coût du programme est présenté avant taxes de vente, ainsi qu'au net des remboursements de taxes (après récupération de 83% pour la taxe sur les produits et services (TPS) et de 51,5% pour la taxe de vente du Québec (TVQ)).

L'estimation des coûts consolidés du programme présente également la portion privée des coûts supportés par les proposants retenus des projets réalisés en mode alternatif conception-construction-financement (CCF). Cependant, ultimement, ces coûts seront également assumés par la partie publique lors de la réception finale des bâtiments.

⁷ En référence, décision CT 221800, 17 décembre 2019, paragraphe 3 c).

Tableau 12 : Sommaire des coûts du programme de MDA-MA

Composante du projet	Total Programme portion publique	Total Programme portion privée	Total Programme (public & privé) excluant réserve pour risques	Réserve pour risques	Total Programme
	\$ nominaux				
Travaux de construction					
Contingence de conception					
Sous-total - Budget de soumission					
Contingence de construction					
Honoraires externes					
Équipements fixes					
Œuvre d'art					
Coût de construction					
Frais contingents					
Mobilier, équipements non fixes et équipements spécialisés					
Transactions immobilières					
Coût d'immobilisation					
Honoraires d'avant-projet					
Gestion du projet					
Autres coûts					
Frais indirects de gestion					
Financement temporaire					
Coût de projet avant réserve pour risques					
Réserve pour risques de conception et de construction					
Provision indépendante pour risques associés aux conditions de marché					
Coût de projet (sans taxes)					
Taxe fédérale TPS (5%)					
Taxe provinciale TVQ (9,975%)					
Coût de projet (avec taxes)					
Remboursement TPS (83%)					
Remboursement TVQ (51,5%)					
Coût de projet (au net des remboursements de taxes)				2,254,180,873	

Les coûts totaux du présent programme sont donc estimés à 2 254M\$, incluant les enveloppes de réserve pour risques et conditions de marché estimées à 262,5M\$, au net des remboursements de taxes. L'estimation des coûts respecte la cible budgétaire établie de 650K\$ en moyenne par place incluant les réserves pour risque et conditions de marché, tel que présenté au Mémoire d'avant-projet déposé par le MSSS en décembre 2019.

Cependant, avant l'ajout de la réserve pour risque et conditions de marché, l'écart de coûts estimé par place entre le Mémoire d'avant-projet (500K\$/place) et le présent DA (574K\$/place) est dû à la révision détaillée des coûts en lien avec le développement du concept immobilier propre aux MDA-MA pendant l'élaboration du DA. Les principaux facteurs d'écart de coûts sont les suivants :

1. Modification du plan chambre/salle de bain afin de bien répondre à la vision « Maisons des aînés et alternatives » et s'éloigner du concept de CHSLD;
2. Augmentation de 13% de la superficie des chambres;
3. Augmentation de 10% du facteur de conversion des superficies (nettes/brutes) des CHSLD (F1, F2, F3);
4. Ajout des rails patient dans toutes les chambres;
5. Ajout du nouveau mobilier pour les 3051 nouvelles places.

Par ailleurs, l'incidence de l'inflation sur les coûts estimés des projets du programme, c'est-à-dire sur le budget de référence de 1 991M\$ présenté au sommaire ci-dessus au net des remboursements de taxes et excluant les réserves pour risques et conditions de marché, est de 171,2M\$, ce qui représente 9,4% du budget de référence projeté ⁸.

Les estimations de coût des projets sont également présentées dans les Fiches-Régions en annexe afin de permettre l'appréciation de leur envergure respective dans chacune des régions.

4.5.2.1 Description des postes budgétaires de l'estimation

Coût de construction

Le poste « Coût de construction » inclut les coûts rattachés aux travaux, contingences de conception, contingences de construction, honoraires externes et œuvres d'art. Ces coûts ont été estimés par la SQI en collaboration avec les professionnels externes. Il inclut également les coûts des équipements fixes estimés par le MSSS. La contingence de conception, au montant de 119,3M\$, représente 9,8% du coût des travaux de construction estimés à 1 215,8M\$, soit le montant nécessaire permettant de couvrir les changements éventuels dans la conception jusqu'au moment de la production des plans et devis définitifs. La contingence de construction, au montant de 60,7M\$, correspond à 4,5% du budget de soumission. Ce montant représente une estimation en lien avec le niveau d'avancement du programme.

Frais contingents

Les frais contingents, au montant de 4,15M\$, ont été estimés et approuvés par le MSSS. Ils comprennent principalement les coûts liés à la prise de possession du bâtiment par l'établissement, dont les coûts de déménagement des résidents des bâtiments avec reconstruction de places existantes.

⁸ Ce résultat est basé sur les indices Statistique Canada ainsi que sur l'indice des prix à la consommation (IPC). De façon plus détaillée, l'indice de statistique Canada de 4 % est appliqué sur les composantes du coût de construction, les honoraires d'avant-projet et les risques. L'IPC au taux de 2 % est appliqué sur les autres composantes sauf pour la composante mobilier, équipements non fixes et équipements spécialisés et la composante transaction immobilière sur lesquelles aucun taux d'indexation n'est calculé. Cette façon de faire est la méthode usuelle de la SQI.

De façon générale, les coûts pour les frais contingents ont été estimés selon le nombre de places prévu en MDA-MA. Prendre note que ces coûts généraux s'appliquent uniquement dans le cadre des projets sans reconstruction de places existantes et sont présentés dans le tableau suivant à titre informatif.

Tableau 13 : Coûts généraux des frais contingents

Nombre de places	Frais contingents (\$)
12 places	25 000\$
48 places	50 000\$
72 places	75 000\$
96 places	100 000\$
120 places	100 000\$
192 places	200 000\$

Mobilier, équipements non fixes et équipements spécialisés

Le poste budgétaire « Mobilier, équipements non fixes et équipements spécialisés » inclut leurs coûts d'acquisition, d'installation et, lorsque requis, de formation et de calibrage des nouveaux appareils. Les coûts, au montant de 110,3M\$ avant taxes, ont été estimés par le MSSS. Une stratégie d'approvisionnement du mobilier non fixe et des équipements spécialisés sera mise en place dans les prochains mois, stratégie qui inclura des achats regroupés des équipements spécialisés pour bénéficier d'économies d'échelle.

De façon générale, les coûts pour le mobilier, les équipements non fixes et équipements spécialisés ont été estimés selon le nombre de places prévu en MDA-MA. Prendre note que ces coûts généraux s'appliquent uniquement dans le cadre des projets sans reconstruction de places existantes et sont présentés dans le tableau suivant à titre informatif.

Tableau 14 : Coûts généraux pour le Mobilier, équipements non fixes et spécialisés

Nombre de places	Mobilier, équipements non fixes et équipements spécialisés (\$)
12 places	420 000\$
48 places	1 680 000\$
72 places	2 520 000\$
96 places	3 360 000\$
120 places	4 200 000\$
192 places	6 720 000\$

Gestion de projet

Les coûts de la gestion du projet, au montant de 34,6M\$, ont été estimés par la SQI et comprennent notamment les coûts pour la gestion du projet et les coûts des différentes expertises de la SQI.

Ces coûts incluent également les frais relatifs au mode alternatif tels que les coûts pour les conseillers financier et juridique, pour le vérificateur des processus et le certificateur indépendant, de même que les honoraires pour les proposants non retenus. Plus spécifiquement, ceux-ci correspondent à 550K\$ plus indexation pour chacun des deux proposants non retenus pour le regroupement de Saguenay-Lac-St-Jean; et à 800K\$ plus indexation pour chacun des deux proposants non retenus pour le regroupement de Laval-Lanaudière-Laurentides. Le secteur public deviendra propriétaire de la propriété intellectuelle des propositions soumises par le secteur privé.

Autres coûts

Les autres coûts comprennent les frais de coordination interne du MSSS et des CISSS/CIUSSS.

Les frais de coordination interne du MSSS et des CISSS/CIUSSS comprennent notamment les coûts pour l'équipe permanente de la direction de projet limité à 125K\$ par projet. Ces coûts, constitués de frais de main-d'œuvre, ont été estimés par le MSSS.

Frais indirects de gestion

Ces coûts ont été estimés par la SQI et couvrent l'ensemble des frais indirects de la SQI, notamment les opérations contractuelles et la gestion financière en lien avec le projet.

4.5.3 Comparaison avec les coûts de construction d'un CHSLD

Une étude comparative a été réalisée par l'équipe de professionnels en mandat pour le programme MDA-MA entre un CHSLD de 72 lits construit en 2018 à Rivière-du-Loup et la MDA-MA de 72 lits planifiée à Rimouski.

D'abord, la superficie brute totale pour la MDA-MA est de 31,5% supérieure à celle du CHSLD de référence, et ce pour un même nombre de lits répartis sur 3 niveaux. Il y a également un différentiel de 7%, notamment concernant les systèmes électromécaniques planifiés pour la MDA-MA dû à l'ajout des éléments suivants :

- Ajout de la climatisation pour l'ensemble des espaces;
- Ajout des douches italiennes dans toutes les salles de bain (membrane, céramique, etc.);
- Ajout des équipements de plomberie pour les salles de bains (lavabo, toilettes, robinets, etc.);
- Ajout des mesures d'efficacité énergétique pour respecter le PACC2020.

Gardant en considération que l'étude comparative a été fait à partir d'un seul projet de référence, il en résulte un surcoût estimé de 38% pour la construction d'une MDA-MA offrant le même nombre de places.

4.5.4 Coûts durant la période d'exploitation

Les coûts durant la période d'exploitation comprennent les 3 éléments suivants :

- Les coûts de fonctionnement et d'opérations des nouveaux services;
- Les coûts d'opérations, d'entretien et réparation du bâtiment et des équipements;
- Les coûts de maintien des actifs et de rénovation fonctionnelle mineure

Coûts de fonctionnement et d'opérations des nouveaux services

Dans le contexte actuel d'urgence sanitaire dû à la pandémie, le MSSS n'est pas en mesure de fournir une information précise quant aux coûts de fonctionnement additionnels qui pourraient découler de l'approche clinique préconisée pour les MDA-MA.

Par ailleurs, considérant les enjeux liés au manque de personnel dans le RSSS, le MSSS souhaite amorcer une vaste réflexion sur la question de la gestion de la main d'œuvre nécessaire au fonctionnement des nouveaux services d'hébergement et de soins de longue durée.

L'intention du MSSS est la mise en place d'un milieu de vie de qualité pour les résidents et l'organisation d'un milieu de travail de qualité pour les équipes de soins. Le résultat de ce travail et les orientations qui en découleront seront disponibles dans les prochains mois.

Il ressort déjà que la dotation du personnel en fonction du nombre d'usagers devra minimalement respecter les ratios minimums exigés par le MSSS et selon l'échelle Voyer, et cela pour les trois quarts de travail (jour, soir et nuit) tous les jours :

Tableau 15 : Ratios minimums exigés pour la dotation du personnel

Profession	Jour	Soir	Nuit
Infirmière-chef d'équipe	1 pour 25 à 32 usagers	1 pour 50 à 64 usagers	1 pour 75 à 96 usagers
Infirmière auxiliaire	1 pour 25 à 32 usagers	1 pour 25 à 32 usagers	1 pour 32 à 40 usagers
Préposé aux bénéficiaires	1 pour 6 à 7 usagers	1 pour 10 à 15 usagers	1 pour 32 à 50 usagers

Source : Présentation de M. Philippe Voyer, page 15, Forum sur les meilleures pratiques en CHSLD, 17 novembre 2016. <http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/soins-et-services/forum-chsld/programme-et-presentations/#journee-17-novembre>

Comme mentionné en décembre 2019, des coûts de fonctionnement totaux de l'ordre de 300 M\$ sont à prévoir pour l'ajout des nouvelles places. La contribution des adultes hébergés étant évaluée à environ 50 M\$, les coûts nets totaux sont d'environ 250 M\$. Ces coûts sont basés sur les coûts moyens d'une place en CHSLD et prennent en considération une estimation de 15 % additionnel qui serait nécessaire, par rapport aux CHSLD traditionnels, afin de couvrir un rehaussement des structures de postes pour les maisons des aînés et les maisons alternatives. Ces coûts devront progressivement être déboursés dès le démarrage et la mise en service des installations prévue en septembre 2022. Des crédits additionnels devront donc être octroyés au MSSS pour assurer le financement de ces nouvelles installations.

Le MSSS estime qu'environ 3 000 travailleurs supplémentaires seront nécessaires pour la mise en service des nouvelles installations. Cette estimation est basée sur un ratio d'un employé par places, cela inclut le personnel soignant, les professionnels et les employés des équipes de soutien. Il est présumé que les places qui seront reconstruites dans le cadre de ce programme n'entraîneront aucune augmentation de personnel.

Par ailleurs, un vaste chantier est actuellement en cours au MSSS concernant la stratégie relative à l'embauche de personnel supplémentaire dans les centres d'hébergement permanent. Il concerne principalement la gouvernance et la structure de postes et prévoit notamment les éléments suivants :

- Révision de l'organisation du travail afin d'optimiser les rôles et responsabilités de chacun;
- Introduction des aides de services dans la structure permanente;
- Rehaussement des équipes, principalement le taux d'encadrement;
- Stabilisation des équipes et titularisation à l'embauche;
- Gestion des horaires par site afin d'avoir des équipes dédiées;
- Bonification de la rémunération des préposés;
- Présence quotidienne des gestionnaires sur place dans chacun des CHSLD et s'assurer de leur disponibilité auprès de leurs équipes pour favoriser une gestion du changement;
- Soutien clinique en continu par les équipes de soins infirmiers, particulièrement en matière de prévention et de contrôle des infections;
- Connaissance des gestionnaires des besoins des usagers de leurs installations afin d'assurer la réponse adéquate à leurs besoins (dotation appropriée des différents corps d'emploi);
- Bonification des ressources humaines selon les besoins du CHSLD, tout corps d'emploi confondu, afin que la gestion de proximité ait réellement un impact chez les usagers et leurs proches et que les principaux intéressés soient impliqués dans les décisions qui les concernent;
- Bonification de l'offre de services psychosociaux, de réadaptation, de loisirs, pharmacologiques, etc., afin de prévenir le déconditionnement des personnes hébergées;
- Révision de l'offre de soins palliatifs et de fin de vie pour qu'elle soit mieux adaptée à la réalité des CHSLD.

L'ensemble des éléments ci-dessus mentionnés permettront de soutenir la stratégie d'embauche de personnel supplémentaire pour le MDA-MA.

Coûts d'opérations, d'entretien et réparation du bâtiment et des équipements

Les coûts d'opération, d'entretien et réparation du bâtiment et des équipements, estimés selon la typologie des maisons des aînés – maisons alternatives, sont présentés dans le tableau suivant. L'allocation annuelle projetée à verser au CISSS/CIUSSS pour les coûts d'opération, d'entretien et réparation du bâtiment et des équipements (après remboursement des taxes), est estimée par le MSSS en fonction des superficies reconnues pour chacune des typologies retenues pour le programme.

Tableau 16 : Allocation pour les coûts d'opérations, d'entretien et réparation

POSTES BUDGÉTAIRES (\$ 2019-2020)	Type 1 48 places	Type 2 72 places	Type 3 96 places	Type 4 120 places	Type 5 192 places
Hygiène et salubrité					
Entretien et réparation					
Sécurité					
Énergie					
Autres					
Allocation pour les coûts d'opération et d'entretien du bâtiment et des équipements (an 1) (après remboursement des taxes)					

Source : données fournies par le MSSS le 20 avril 2020

Coûts de maintien des actifs et rénovation fonctionnelle mineure

Les coûts de maintien des actifs et rénovation fonctionnelle mineure, estimés selon la typologie des maisons des aînés – maisons alternatives, sont présentés dans le tableau suivant. L'allocation annuelle projetée à verser au CISSS/CIUSSS pour les coûts de maintien des actifs et de rénovation fonctionnelle mineure (après remboursement des taxes) est estimée par le MSSS en fonction des superficies reconnues pour chacune des typologies retenues pour le programme. Les prochains PQI devront tenir compte des investissements requis pour ces travaux de maintien d'actifs et de rénovation fonctionnelles mineures pour les nouvelles MDA-MA.

Tableau 17 : Allocation pour le maintien des actifs et la rénovation fonctionnelle mineure

POSTES BUDGÉTAIRES (\$ 2023-2033)	Type 1 48 places	Type 2 72 places	Type 3 96 places	Type 4 120 places	Type 5 192 places	Total
Allocation de maintien des actifs						
Allocation de rénovations fonctionnelles mineures						
Allocation de maintien des actifs et de rénovations fonctionnelles mineures (an 1) (après remboursement des taxes)						

Source : données fournies par le MSSS le 20 avril 2020

Les allocations liées au maintien des actifs sont calculées en fonction du cadre de gestion du MSSS pour le maintien des actifs immobiliers. L'établissement recevra une allocation de maintien des actifs en fonction de la valeur de remplacement du futur bâtiment, qui est directement proportionnelle à la superficie brute construite. L'allocation additionnelle pour le maintien des actifs augmentera annuellement de 10 % de sa valeur de remplacement totale jusqu'à l'atteinte de la pleine allocation après 10 ans.

4.6 Contingences et analyse des risques

4.6.1 Analyse des risques

Analyse qualitative

L'analyse des risques a été réalisée conformément à la méthodologie de la SQL utilisée dans tous ses projets majeurs d'infrastructure publique. Ce processus structuré favorise une approche collaborative permettant la convergence des principales parties prenantes sur les objectifs qui motivent le projet. Les bénéfices de cet exercice sont l'adhésion des parties prenantes, la compréhension commune des préoccupations et des enjeux du projet ainsi que le renforcement de la mobilisation pour l'équipe de projet et les parties prenantes.

Identification des risques : création des registres de risques

L'approche de gestion des risques préconisée est la suivante : à partir du registre générique des risques de la SQL et en fonction des informations disponibles sur le contexte, des problématiques identifiées et des données existantes sur le projet, un registre des risques applicables à tous les projets (tronc commun de risques du programme) a été créé, et ensuite bonifié des risques spécifiques identifiés pour les regroupements de projets. En effet, certains risques relèvent davantage du contexte de projet. Afin de faciliter l'atelier d'analyse qualitative des risques spécifiques pour chacun des 46 projets planifiés, ces derniers ont été regroupés selon leurs régions respectives, selon leurs modes de réalisation et leur envergure, ceci afin de déterminer des ensembles de projets homogènes, dont les caractéristiques sont suffisamment similaires pour engendrer des risques comparables. Considérant qu'en moyenne un regroupement comprend de trois à quatre projets, il a été possible de résumer des qualifications spécifiques en une évaluation qualitative pour le regroupement lorsqu'un risque particulier pour un projet était anticipé. Ainsi, les risques spécifiques des projets ont été identifiés selon leurs regroupements et ajoutés au registre des risques du programme.

Analyse qualitative des risques : détermination de la sévérité des risques (ordre de priorité des risques)

L'analyse qualitative est basée sur le jugement des participants en fonction de leur expérience et de leur connaissance du projet. Réalisée au cours d'ateliers de travail, elle permet de faire ressortir les risques les plus importants parmi ceux qui ont été identifiés. Les risques dits « sévères » se verront accorder une plus grande attention et un suivi plus serré. À l'aide de la légende d'ordonnement (grille d'évaluation à cinq niveaux), la sévérité d'un risque est déterminée par le niveau de probabilité qu'un événement se produise et par l'importance des impacts qu'il aurait sur le projet. La sévérité d'un risque peut donc être qualifiée de très faible à très élevée.

L'analyse qualitative des risques communs du programme a été réalisée lors d'un premier atelier multidisciplinaire réunissant le MSSS, la SQL et les professionnels externes mandatés au dossier. De même, l'analyse qualitative des risques plus spécifiques à chacun des projets a été réalisée selon leurs regroupements respectifs lors d'un second atelier multidisciplinaire réunissant le MSSS, la SQL et les professionnels externes.

Plan de réponses aux risques : mesures d'atténuation

Les plans de réponses sont des mesures à mettre en œuvre pour atténuer ou éliminer les risques et leurs impacts financiers et temporels. Les plans de réponses sont définis seulement pour les risques qui sont qualifiés de « sévères ». Ils ont été établis selon le jugement des participants à l'analyse qualitative et en fonction de leur expérience en gestion de projets. Ils se regroupent en deux catégories : ceux qui pourront être mis en œuvre au niveau du programme, et ceux qui seront activés au cas par cas, selon les projets. Les dépenses liées aux mesures de mitigation sont incluses dans les coûts du programme.

Livrable de l'analyse qualitative des risques : surveillance et maîtrise des risques

Afin de permettre au chef de projet de réaliser la surveillance et la maîtrise des risques en continu de chacun des projets du programme, un registre de risques combinant les risques communs du programme et les risques spécifiques à chaque regroupement a été produit. Ainsi, les risques pourront être suivis, surveillés et révisés au fur et à mesure que le programme progresse.

Le tableau suivant présente, pour chacun des 12 principaux risques génériques liés à la conception et la construction identifiés, la sévérité ainsi que la réponse aux risques. Une attention particulière sera apportée à la gestion de ces risques génériques pendant la réalisation du programme. Certaines réponses aux risques seront mises en place au niveau du programme (identifiées en bleu), alors que d'autres seront appliquées qu'en contexte de projet (identifiées en noir), au besoin. Le registre complet des risques est joint à l'annexe 18 au présent document Générique-DA.

Tableau 18 : Principaux risques génériques qualitatifs liés au programme MDA-MA

Principaux risques du programme liés à la conception et la construction			Plan de réponse au risque
Sigle	Risque	Sévérité	
STR-3.3	Négociations des ententes avec les tiers	Très élevé	<p><u>Programme:</u></p> <p>► Dresser la liste des ententes à conclure et les prioriser dans un échéancier de réalisation en tenant compte des contraintes et des jalons importants; effectuer un suivi serré de cet échéancier.</p> <p>-----</p> <p><u>Regroupement:</u></p> <p>► Faire l'analyse complète des enjeux associés aux négociations et prévoir un plan B en cas d'échec des négociations (ex. : prolongation des négos, report d'une étape du projet, mesures temporaires, mesures compensatoires, application d'un décret, etc.).</p> <p>► Tenir des rencontres avec les tiers et amorcer les négociations le plus en amont possible.</p> <p>► Conclure des ententes de principe dont les termes seront finalisés plus tard.</p>

Principaux risques du programme liés à la conception et la construction			Plan de réponse au risque
SIT-1.1	Disponibilité des terrains pour la construction	Très élevé	<p><u>Programme:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ► Dresser la liste des étapes des transactions immobilières à conclure et les prioriser dans un échéancier de réalisation en tenant compte des contraintes et des jalons importants; effectuer un suivi serré de cet échéancier. ► Publication des avis d'intérêts afin de connaître l'offre des Immeubles dans les divers secteurs/villes. <p>-----</p> <p><u>Regroupement:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ► Améliorer la coordination entre les parties prenantes. ► Intervention politique auprès des municipalités. ► Coordination interministérielle pour régler les enjeux de réglementation gouvernementale. ► Avoir recours à des courtiers pour négocier. ► Latitude de démarrer une séquence de lots pour atténuer l'impact du retard. ► Préparer un "plan B" pour les Immeubles dont la négociation avec le propriétaire n'est pas facile.
FIN-1.1	Absence de saine concurrence	Très élevé	<p><u>Programme:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ► Intégrer les regroupements problématiques à l'intérieur de d'autres regroupements.
STR-1.1	Modifications à la portée du projet, résultant de l'évaluation inadéquate des besoins et des résultats recherchés	Très élevé	<p><u>Programme:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ► Rencontrer les bons intervenants du MSSS le plus en amont possible dans le projet; ceux qui sont impliqués dans la définition, dans l'expression et dans la confirmation et la validation des besoins. ► Assurer un suivi en continu des questions en suspens pendant les étapes de démarrage/planification. ► Obtenir rapidement les réponses aux questions et aux demandes d'informations formulées par les professionnels de l'équipe-maître.

Principaux risques du programme liés à la conception et la construction			Plan de réponse au risque
CON-1.1	Retard de l'entrepreneur à compléter les travaux de construction retardant la mise en service	Très élevé	<u>Programme:</u> ► Gérer les attentes des parties prenantes face aux enjeux temporels du programme.
SOC-1.1	Opposition du public et contestations judiciaires	Élevé	<u>Programme:</u> ► Communication publique, association citoyenne, comités de bon voisinage.
ENV-1.4	Présence de milieu humide	Élevé	<u>Regroupement:</u> ► Coordination ministérielle avec MELCC pour connaître en amont les sites problématiques (collaboration accrue). ► Obtenir rapidement la liste des documents à livrer. ► Refaire un lotissement.
CEP-1.1	Modifications importantes à la portée du projet par le Ministère	Élevé	<u>Programme:</u> ► Impliquer proactivement les parties prenantes décisionnelles et les informer en continu de l'avancement du dossier (selon les enjeux identifiés dans le plan de gestion des parties prenantes). ► Tenir des rencontres de validation des besoins avec les parties prenantes décisionnelles tout au long du dossier afin de confirmer la portée du projet au fur et à mesure de son avancement. ► Sensibiliser les parties prenantes décisionnelles des impacts d'un retard dans la réalisation du projet (prévoir un plan B en cas de retard). ► Utiliser des outils de modélisation afin d'illustrer le rendu du produit au fur et à mesure pour éviter des modifications tardives dans le processus de conception (pour les parties prenantes décisionnelles mais aussi pour les utilisateurs).
CEP-1.3	Identification des besoins et/ou des résultats attendus incomplète ou erronée	Élevé	<u>Programme:</u> ► Obtenir rapidement les réponses aux questions et aux demandes d'informations formulées par les professionnels de l'équipe-maître. ► Impliquer proactivement les parties prenantes décisionnelles et les informer en continu de l'avancement du dossier (selon les enjeux identifiés dans le plan de gestion des parties prenantes). ► Tenir des rencontres de validation des

Principaux risques du programme liés à la conception et la construction			Plan de réponse au risque
			<p>besoins avec les parties prenantes décisionnelles tout au long du dossier afin de confirmer la portée du projet au fur et à mesure de son avancement.</p> <p>► Sensibiliser les parties prenantes décisionnelles des impacts d'un retard dans la réalisation du projet (prévoir un plan B en cas de retard).</p> <p>► Utiliser des outils de modélisation afin d'illustrer le rendu du produit au fur et à mesure pour éviter des modifications tardives dans le processus de conception (pour les parties prenantes décisionnelles mais aussi pour les utilisateurs).</p>
SIT-2.1	Déplacements des services publics plus complexes que prévu lors de la construction	Élevé	<p><u>Regroupement:</u></p> <p>► Prendre contact avec les services publics et identifier les enjeux potentiels en amont.</p>
SOC-2.3	Changements aux normes ou règlements de nature non discriminatoire	Élevé	<p><u>Programme:</u></p> <p>► Exercer une veille sur les différents codes et normes en vigueur.</p> <p>► Concevoir les plans et devis de façon proactive en fonction d'un changement qui est connu maintenant mais qui ne sera appliqué que lors de la prochaine révision.</p> <p>► Contacter les organismes responsables des codes et normes en cas de doute (par ex. : la RBQ).</p>
SIT-4.1	Archéologie : découverte inattendue non détectée en conception	Très élevé	<p><u>Regroupement de la Région 03- Québec:</u></p> <p>► Demande de potentiel archéologique au MCC.</p> <p>► Dépister précocement les Immeubles problématiques et trouver des sites alternatifs si possible.</p>

Analyse quantitative

L'analyse quantitative sert à évaluer l'impact monétaire que pourrait avoir un ensemble de risques sur le programme. Compte tenu de la charge de travail liée au programme des maisons des aînés et de l'échéancier serré, la méthode de calcul préconisée pour l'estimation de la réserve pour risques est une approche de quantification des évaluations qualitatives des risques communs et par regroupement. Cette méthodologie est cohérente avec une gouvernance de la réserve au niveau du programme, et non des projets individuels.

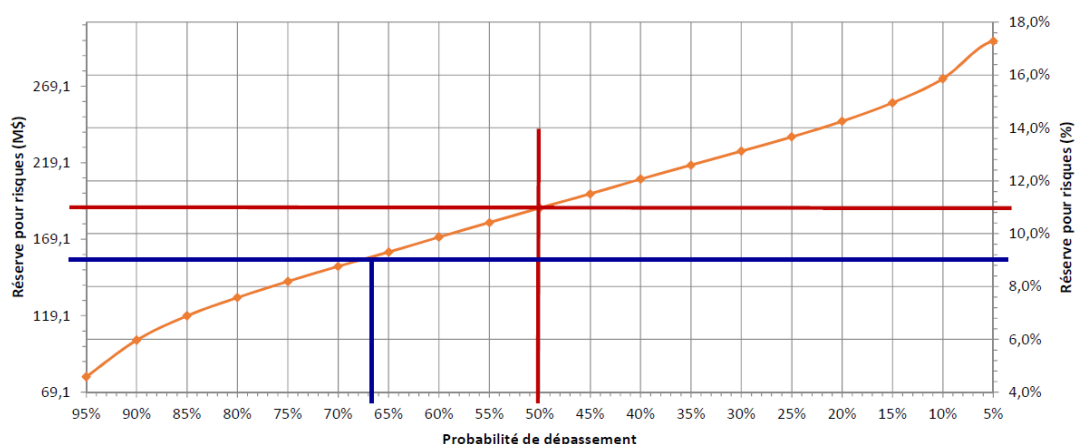
La quantification s'est faite en utilisant le point milieu des fourchettes d'impact pour chaque regroupement, ainsi que pour les risques qualifiés de communs. Une analyse Monte-Carlo a été faite pour chaque regroupement, ainsi que pour les risques communs au programme. La somme

des réserves pour risques, ainsi que leurs distributions, ont été rassemblées pour permettre d'obtenir une réserve globale pour le programme, couvrant les risques communs et les risques plus spécifiques aux regroupements. Cette approche permet également de bénéficier d'un effet de mutualisation au niveau du programme en combinant les deux niveaux de réserves (programme et regroupement de projets).

En suivant une analyse en ligne avec l'approche méthodologique de la SQL, une réserve correspondant à 10.97% du coût de projet avant réserves pour risques a été évaluée. Cette valeur correspond à un seuil de confiance de P50, et se situe à l'intérieur des fourchettes normales pour ces types de projets.

Cependant, au cumulatif, cette approche résulte en un montant de réserve pour risques qui ne cadre pas dans l'espace budgétaire disponible pour le programme. Par conséquent, il est recommandé de diminuer le niveau de confiance de non-dépassement de la réserve pour risques en deçà du seuil moyen de P50, et de la ramener à P33. Le graphique suivant illustre l'approche choisie quant au niveau de confiance ajusté pour fixer la réserve pour risques.

Figure 9 : Quantification de la réserve pour risques



Réserve pour risques		
Probabilité de dépassement selon méthodologie standard	Moyenne - 50%	(\$ réels, non-indexés avant taxes, Q1-2020)
Réserve pour risques correspondante	189 405 376 \$	
Probabilité de dépassement choisie	P33 - 67%	
Réserve pour risques correspondante	156 239 472 \$	

Selon ces recommandations, la réserve globale du programme pour risques génériques de conception et de construction s'élève à 156M\$ (Q1-2020) pour un niveau de confiance de non-dépassement à P33. Une fois indexée, cette réserve est de 171M\$ (Q4-2021). Cette réserve pour risques correspond à 9% du coût du programme avant réserve pour risques.

Provision indépendante pour risques associés aux conditions de marché

Une provision indépendante pour refléter l'effervescence des conditions de marché a également été prévue par la SQL afin de couvrir la volatilité des prix dans le domaine de la construction. Considérant le contexte de pandémie actuel, il est aussi anticipé que les nouvelles exigences sanitaires pour assurer la sécurité et la santé des travailleurs auront une incidence sur les conditions de marché à venir; incidence qui, au moment du dépôt de ce DA, ne peut pas être évaluée de façon empirique. Ainsi, sans données additionnelles probantes permettant de modifier la provision antérieurement évaluée, et dans l'objectif de respecter également les paramètres budgétaires établis pour le programme, la SQL a maintenu la même enveloppe de conditions de marché évaluée de façon paramétrique lors du dépôt du Mémoire au Conseil du Trésor en

décembre 2019, soit une provision totale de 77,2M\$, ce qui est équivalent à 22 270\$ par place. Au même titre que la réserve pour risques, la provision prévue pour les conditions de marché sera gérée globalement au niveau du programme.

Gestion de la réserve pour risques : regroupement des réserves pour risques

Le calcul de la réserve pour risques de chaque projet étant fait au niveau des regroupements, les réserves seront regroupées (mutualisation des montants de risques) dans le but de partager et d'optimiser les ressources budgétaires et de compenser pour un projet qui pourrait éventuellement dépasser le montant de réserve pour risques qui lui est alloué. L'hypothèse formulée est celle que, pour chaque regroupement régional, et éventuellement pour le programme complet des MDA-MA, les mêmes risques d'un projet à l'autre ne se concrétiseront pas tous, et certainement pas à la même hauteur, le cas échéant.

L'utilisation de la réserve pour risques devra être autorisée par le Comité Exécutif du programme. Éventuellement, à un moment opportun durant la construction de chacun des projets, une réévaluation des réserves pourra être faite si une portion de la réserve pour risques d'un projet donné ne s'avère plus requise, celle-ci pourra être conservée aux fins de mutualisation du regroupement et du programme des MDA-MA, ou éventuellement être libérée du programme, selon les recommandations du Comité Exécutif.

4.6.2 Sommaire des contingences et des réserves de risques

Le tableau suivant présente le résultat global des contingences et des réserves pour risques pour le présent programme de MDA-MA.

Tableau 19 : Contingences et réserve pour risques globaux du programme

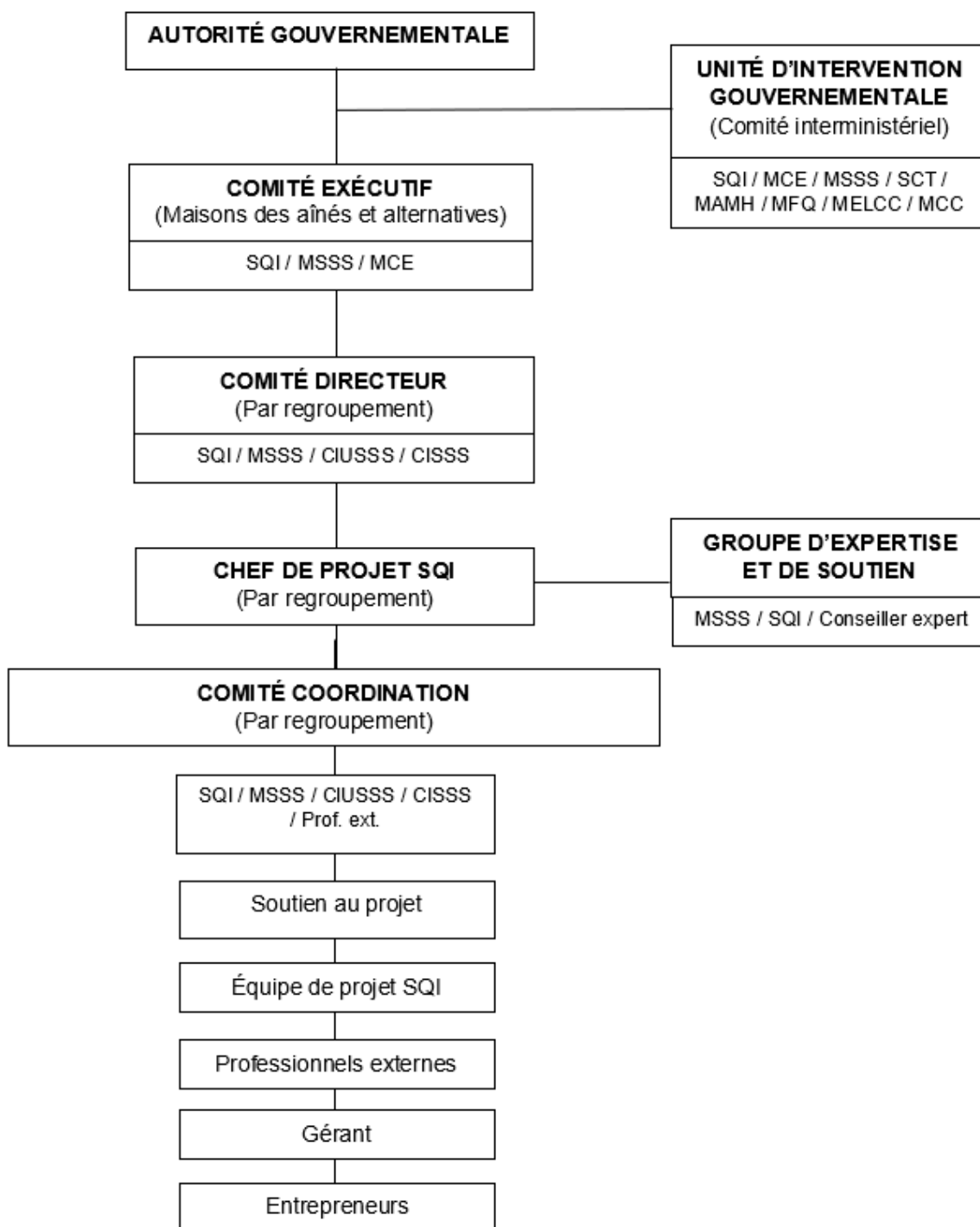
Contingences et réserve pour risques	Total
	\$ nominaux
Contingence de conception	
Contingence de construction	
Sous-total - Contingences	
Réserve pour risques de conception et de construction	
Provision indépendante pour risques associés aux conditions de marché	
Contingences et réserve pour risques (avant taxes)	
Taxe fédérale TPS (5%)	
Taxe provinciale TVQ (9,975%)	
Contingences et réserve pour risques (avec taxes)	
Remboursement TPS (83%)	
Remboursement TVQ (51,5%)	
Contingences et réserve pour risques (au net des remboursements de taxes)	

4.7 Structure de gouvernance du programme

4.7.1 Organigramme du programme

L'organigramme pour la gouvernance du programme MDA-MA est présenté dans la figure suivante :

Figure 10 : Organigramme de gouvernance du programme MDA-MA



4.7.2 Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités des différentes instances composant l'organigramme de projet permettront d'assurer la gouvernance et la visibilité attendue sur le cadre budgétaire fixé et le suivi des coûts, sur la portée visée des projets et sur le respect des échéanciers établis pour le présent programme des MDA-MA. Les sections suivantes présentent chacune des instances ainsi que son champ d'intervention et le *modus operandi* des prises de décisions.

Unité d'intervention gouvernementale (comité interministériel)

- Coordonner les activités au sein du gouvernement et s'assurer du respect diligent des engagements;
- Partager les enjeux et assurer la mise en place des actions selon les responsabilités respectives;
- Proposer des orientations qui contribuent globalement au succès des projets;
- Uniformiser les messages gouvernementaux (communications).

Comité exécutif (maisons des aînés et alternatives)

- Suivre l'avancement général du programme de Maisons des aînés et maison alternatives et s'assurer du respect des paramètres établis: portée, échéancier et budget.
- Coordonner certaines activités gouvernementales propres au secteur et s'assurer du respect diligent des engagements;
- Veiller au respect de l'application de la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique;
- Gérer le budget global du programme;
- Gérer l'enveloppe de risques du programme;
- Approuver les demandes de modification nécessitant l'utilisation de la réserve pour risques et les changements de programme, pour l'ensemble des projets;
- Assurer une prise de décision stratégique.

Comité directeur (par regroupement)

- Veiller à ce que l'exécution des projets du regroupement se déroule conformément au DA, tel qu'autorisé par le Conseil des Ministres, en regard de la portée des projets, des échéanciers et du budget prévu;
- Prendre les décisions nécessaires au déroulement optimal des projets;
- Assurer une prise de décision au niveau des projets.

Comité de coordination (par regroupement)

- Assister le chef de projet SQI dans la coordination opérationnelle des projets afin de respecter les objectifs en matière d'acquisition, de construction et de transition.

Groupe d'expertise et de soutien

- Offrir une expertise professionnelle centralisée (santé, hébergement, gestion de projets, architecture, ingénierie, estimation, transactions immobilières);
- Pratiquer des audits ponctuels au cours du développement des projets;
- Proposer des éléments de bonification sur différents aspects des projets;
- Assurer une veille des conditions de marché et établir et suivre un tableau de bord.

5. Stratégie de financement et répartition annuelle des investissements

5.1 Stratégie de financement

Une somme de 2 254M\$ est nécessaire à la réalisation du programme. Sous réserve de l'approbation du Conseil des ministres du présent document, cette somme devra être prévue au PQI 2020-2030 au secteur de la « Santé et des Services sociaux » dans la catégorie « Projets en réalisation ».

Considérant la décision du Conseil du Trésor du 17 décembre 2019, une somme additionnelle de 475,8M\$ devra être ajoutée à la somme déjà prévue au PQI 2020-2030 de 1 495M\$ pour la construction des nouvelles places, portant le budget à 1 970,8M\$ pour le développement de ces nouvelles places. Le provisionnement de la somme de 475,8 M\$ devra être prévu au PQI 2020-2030 par un réaménagement des enveloppes du secteur « Santé et services sociaux ». Présentement, à l'égard du programme de MDA-MA, aucune somme supplémentaire n'a été prévue à l'enveloppe centrale du PQI-2020-2030.

De même, une somme de 283,4M\$ provenant de l'enveloppe « Rénovation fonctionnelle – remplacement » devra être prévue pour la reconstruction des 436 places au programme. Il s'agit d'une diminution de l'enveloppe de 326,3M\$ prévue suivant la décision du Conseil du Trésor du 17 décembre 2019, compte tenu de la diminution du nombre de places reconstruites planifiées maintenant au programme.

Ainsi, la contribution du gouvernement du Québec à ce programme serait portée à 2 254M\$.

5.1.1 Sources de financement

Le projet sera assumé à 100 % par le gouvernement du Québec et fera l'objet d'un financement à long terme sur 25 ans auprès du Fonds de financement qui sera ensuite remboursé par les CISSS/CIUSSS par l'intermédiaire d'une subvention du MSSS au titre de service de la dette.

Le tableau suivant présente le financement réparti annuellement pour l'ensemble des coûts du présent programme de maisons des aînés – maisons alternatives. Le financement est présenté au net des remboursements de taxes auxquels ont droit les établissements.

Tableau 20 : Sources de financement réparties annuellement

Année	Gouvernement du Québec	Total (au net des taxes)
2019-2020	3,168,102	3,168,102
2020-2021	212,298,918	212,298,918
2021-2022	1,056,811,147	1,056,811,147
2022-2023	981,902,705	981,902,705
Total	2,254,180,873	2,254,180,873

5.1.2 Frais de financement

Le financement du projet comporte deux volets, soit le financement temporaire requis durant les périodes de conception et de construction et le financement à long terme suivant une période de trois mois après la réception avec réserve du projet.

Financement temporaire

Le financement temporaire représente les coûts du financement des montants déboursés pour le projet jusqu'à sa mise en service. Il inclut l'ensemble des coûts de financement temporaire encourus par la partie privée et la partie publique.

Dans un projet réalisé en mode alternatif, il est attendu que le partenaire privé met en place un financement intérimaire durant la période de construction. Le taux de financement pour le partenaire privé est basé sur les projections de taux du gouvernement du Canada applicables sur la période de construction. Enfin, plusieurs ajustements sont incorporés afin de refléter la cote de crédit du partenaire et l'utilisation d'un swap afin d'obtenir un taux fixe sur la période de construction.

Les frais de financement encourus par le public représentent les frais d'intérêts capitalisables des emprunts à court terme auprès du Fonds de financement pour les coûts assumés par la partie publique ainsi que les paiements effectués au partenaire privé.

Pour les emprunts publics, l'instrument financier utilisé est le billet à terme CDOR 1 mois. Les taux d'intérêts utilisés sont basés sur les taux du ministère des Finances.

Pour les emprunts privés, l'instrument financier utilisé est sous forme de dette bancaire sous l'hypothèse de marge de crédit de construction. Les taux d'intérêts utilisés sont basés sur les taux du ministère des Finances +100pts de base, donc les écarts de crédits relatifs aux emprunts privés équivalent à +100pts de base.

L'information spécifique concernant les frais de financement temporaires pour chacun des projets se retrouve dans la Fiche-Région.

Financement à long terme

Le montant total du financement à long terme correspond au coût de projet assumé par le gouvernement du Québec. Les modalités de remboursement du financement à long terme consistent en des versements annuels égaux pour le capital, et des versements semestriels pour les intérêts.

5.2 Répartition annuelle des investissements

La répartition annuelle des coûts du programme MDA-MA de 2 254M\$ est présentée dans le tableau plus bas, au net des remboursements de taxes auxquels ont droit les établissements, et représente les estimations des besoins en financement qui seront nécessaires pour réaliser le programme.

Tableau 21 : Répartition annuelle des investissements du programme

Répartition annuelle des investissements	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total
	\$ nominaux				
Planification du projet (DA)					
Achat d'équipements					
Réalisation du projet					
Coût de projet (avant taxes)					
TPS et TVQ					
Coût de projet (avec taxes)					
Remboursement TPS et TVQ					
Coût de projet (au net des remboursements de taxes)					2,254,180,873

ANNEXE