



www.arihq.com

LE POINT SUR LES RI

Le cahier des ressources intermédiaires



- La nouvelle entente : des bases solides pour aller plus loin
- Une rétribution adaptée
- La reconnaissance de l'intervention en RI et de la réalité particulière de ses pratiques : un rendez-vous remis à plus tard
- La méthode d'évaluation immobilière des ressources intermédiaires
- Faire partie d'un comité local de concertation donne voix au chapitre



À propos de l'ARIHQ

L'Association des ressources intermédiaires d'hébergement du Québec (ARIHQ) est reconnue officiellement par le ministère de la Santé et des Services sociaux pour représenter toutes les ressources intermédiaires d'hébergement du Québec. C'est un organisme sans but lucratif qui regroupe des membres propriétaires et gestionnaires de ressources intermédiaires d'hébergement. Les ressources intermédiaires (RI) offrent leurs services aux divers établissements du réseau de la santé et deviennent leurs partenaires dans leur mission d'hébergement, de soutien et d'assistance.

Éditrice et responsable du contenu

Martine Castonguay, directrice générale, ARIHQ

Coordination à l'édition et ventes publicitaires

Anne Juanco, responsable des communications, ARIHQ

Collaboration à la présente édition

Michel Clair, président du conseil d'administration, ARIHQ

Martine Castonguay, membre du comité de négociation et directrice générale, ARIHQ

Michel St-Cyr, directeur général adjoint, Centre La Traversée

Jean-François Gilbert, AACI, É.A., directeur, Recherche, évaluation et services conseils - Gestion des impôts fonciers, Groupe Altus

Denis Charland, propriétaire, Maison des Aînés de St-Timothée

Suzanne Blanchet, rédactrice agréée

Révision linguistique

Suzanne Perron

Les photos illustrant la page couverture sont issues du concours photo de l'ARIHQ – édition 2012.

Crédits photos : Line Biron, Josianne Côté, Gaston Quirion et Brigitte Noël.

Les opinions émises dans les articles ne sont pas celles de l'ARIHQ et par conséquent n'engagent que les auteurs ou les personnes qui témoignent.

RÉSERVEZ VOS DATES POUR LE COLLOQUE ANNUEL DE L'ARIHQ !

15, 16 ET 17 MAI 2013 - HÔTEL DES SEIGNEURS - SAINT-HYACINTHE

Cet événement est ouvert à tous les représentants, propriétaires, gestionnaires ou employés des ressources intermédiaires du Québec, aux représentants des établissements publics du réseau de la santé ainsi qu'à toutes les institutions, organismes, associations ou regroupements en lien avec les ressources intermédiaires.



Abonnez-vous aux nouvelles de l'ARIHQ pour recevoir le programme et tous les détails du colloque.

Rendez-vous sur www.arihq.com

La nouvelle entente : des bases solides pour aller plus loin...

À la suite de la recommandation unanime du Conseil d'administration de l'ARIHQ et de son adoption par une très large majorité des membres de notre Association, lors d'une assemblée générale tenue le 14 décembre dernier, madame Martine Castonguay, directrice générale, et moi avons signé, le 20 décembre 2012, la nouvelle Entente nationale au nom des 800 ressources intermédiaires que nous représentons en vertu de la loi. Cette entente, en grande partie rétroactive au 1^{er} janvier 2012, expirera le 31 mars 2015 et liera, entre-temps, tous les établissements, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et les quelque 800 ressources représentées par l'ARIHQ.



de l'établissement, tout en favorisant un vrai climat de partenariat.

La nouvelle entente établit aussi un nouveau mode de détermination des rétributions. Il est basé sur la reconnaissance de nos coûts complets, répartis entre quatre composantes distinctes : le soutien et l'assistance aux résidents, les frais d'opération, le coût de l'immobilier et les frais d'administration. Au MSSS, plus personne ne se souvenait sur quelle base on avait établi les anciens niveaux de rétribution, créant ainsi avec le temps des iniquités flagrantes et des non-sens économiques certains.

Désormais, chaque ressource saura exactement sur quels facteurs la rétribution qu'elle reçoit est basée et toutes les ressources seront rétribuées selon des mécanismes transparents. Dans ce contexte, il appartiendra aussi à chaque ressource de voir au respect intégral de ce mode de rétribution en composantes, car il est évident que la pression continuera pour que l'on pige, par exemple, dans l'immobilier pour financer le soutien et l'assistance.

Cet accord est le résultat d'après négociations ayant duré près de trois ans. Le Comité de négociation, formé de Josée Caouette, Martine Castonguay, Denis Charland, Gisèle Thomassin et moi, y a consacré l'équivalent de centaines de jours/personne de travail et de milliers d'heures/personne de discussions, souvent très difficiles, voire frustrantes, tant était grand le fossé d'incompréhension entre les parties au début de la démarche.

L'équipe de négociation est néanmoins parfaitement consciente de la principale faiblesse de ce nouveau mode de rétribution par composantes. Il s'agit de l'échelle de classification imposée par le MSSS et du niveau des allocations quotidiennes associées au soutien et à l'assistance, qui ne tiennent pas compte de la réalité des besoins de nos résidents et des niveaux de services exigés présentement!

Quand, au début de décembre 2012, notre Comité a lancé le processus pour une adoption de cette entente par nos instances, c'est que nous étions convaincus que malgré ses limites et ses irritants, celle-ci représentait un énorme pas en avant pour l'ensemble des RI et que nous ne pouvions plus aller plus loin à la table de négociation. Nous avons alors choisi de construire sur des bases solides plutôt que d'adopter une approche jusqu'au-boutiste risquant de mener à la radicalisation, avec tous les risques que cela aurait comportés.

Ainsi, même si nous avons obtenu une majoration d'environ 20 % de la masse budgétaire pour l'ensemble de nos 800 RI, il est évident que pour corriger les iniquités de l'ancienne formule, des centaines de ressources verront des augmentations très appréciables alors que d'autres feront du « sur place » ou même moins. Il s'agit d'un effet inhérent au redressement de la situation.

Voyons donc un sommaire de ces assises solides sur lesquelles nous pourrions construire notre futur.

La nouvelle entente énumère clairement des principes fondamentaux, des énoncés précis des responsabilités et des droits des établissements et de ceux des ressources, ainsi que les modalités de rétribution qui régiront les rapports entre les établissements et les RI. Mais elle établit surtout que, dorénavant, les mésententes découlant de l'application de l'entente nationale et des éléments les plus importants de l'entente particulière locale, qui seront très circonscrites, seront ARBITRABLES en vertu des règles d'arbitrage civil prévues par le Code de procédure civile du Québec. Cela constitue en soi un changement majeur dans les rapports futurs entre les parties, mais de plus, il y aura désormais différents paliers de Comité de concertation, jusqu'à un palier ministériel où l'on devrait solutionner la plupart des litiges.

Nous sommes donc conscients que plusieurs RI devront avoir recours aux mécanismes prévus dans une dizaine de lettres d'entente parallèles à l'Entente nationale pour préciser leur situation, notamment à propos de l'écart évident entre le niveau des services déjà offert et celui que permettrait la fameuse grille d'évaluation. C'est le premier sujet de préoccupation que l'Association évoquera au nouveau Comité ministériel. Soyons confiants que le bon sens prévaudra. À cet égard, chaque ressource devra s'approprier le contenu de l'entente pour en tirer le plein potentiel et faire valoir clairement sa situation.

Ces mécanismes contribueront à resituer les ressources et les établissements dans une vraie relation contractuelle de partenaires juridiquement égaux, guidés par des principes et des responsabilités exécutoires, mettant fin à l'arbitraire d'une des parties. Je parie qu'à l'avenir, les demandes d'arbitrage seront peu fréquentes. Il est effectivement rare que des partenaires aillent en arbitrage quand le contrat établit l'égalité juridique des parties quant à leurs obligations pour les soumettre à une médiation indépendante. Il appartiendra à chaque ressource de respecter ses obligations et de veiller au respect de celles

Une chose est certaine : toutes les RI disposent désormais de bases très solides pour assurer leur pérennité et discuter à titre de partenaire véritable avec les établissements, plutôt que comme exécutant soumis à des décisions arbitraires.

Souhaitons que tous les responsables d'établissements et toutes nos ressources s'approprient pleinement l'esprit et la lettre de cette nouvelle entente, résultat d'une négociation que nous avons menée le plus loin possible, dans l'intérêt des parties et, surtout, de nos résidents.

**Michel Clair, président du Conseil
d'administration de l'ARIHQ**

Une rétribution adaptée



Par Martine
Gastonguay
Membre du comité
de négociations
et directrice générale
de l'ARIHQ

Déjà, dans les années suivant l'entente⁽¹⁾ survenue entre le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et l'ARIHQ, en 2001, nous avons constaté des iniquités entre les ressources intermédiaires. Peu importe le large éventail d'offre de services en matière d'hébergement et de couvert, cette diversité étant même souvent exigée par les établissements du réseau public, gestionnaires de ressources intermédiaires, la rétribution qui s'y attache était la même pour tous. Comme la circulaire ministérielle⁽²⁾ prévoyait un montant minimal pour l'hébergement et le couvert, avant les services d'aide et d'assistance, nous pouvons considérer qu'il s'agissait du montant établi pour ces services de base. Fixée à 23,12\$ en 2001 et indexée à 29,06\$ en 2012, il est aisé d'affirmer que la rétribution de cette partie des services était carrément déficiente, particulièrement pour les résidences ayant à rencontrer des critères immobiliers spécifiques et coûteux, notamment la grandeur des chambres, la présence de salles de bains privées et d'ascenseur.

L'ARIHQ a dès lors commencé à réclamer une distinction de la rétribution entre l'hébergement et le couvert, et les services de soutien et d'assistance. À l'époque, nos demandes furent ignorées; elles semblaient soulever des enjeux trop importants et présenter de grands défis. L'entente de 2005⁽³⁾ a réglé certains problèmes mais pas ceux-ci. Avec l'explosion de la demande de RI afin de répondre aux besoins d'hébergement de la clientèle âgée, pour laquelle les exigences architecturales⁽⁴⁾ des établissements gestionnaires étaient les plus élevées, les problèmes d'iniquité se sont accentués.

Les modifications apportées à la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* en juin 2009⁽⁵⁾, à la suite du jugement Grenier⁽⁶⁾ dans la cause opposant certaines centrales syndicales associées à des associations de ressources familiales et intermédiaires en milieu résidentiel gérées par des travailleurs autonomes, ont contribué à changer la donne pour les milieux à plus grande capacité d'accueil. En effet, la loi y prévoyait une rétribution particulière pour l'hébergement et le couvert. La volonté d'harmonisation des pratiques entre toutes les ressources d'hébergement a grandement facilité l'adoption du même procédé pour les RI que nous représentons.

Cela dit, la négociation de cette entente a débuté à l'hiver 2010. Près de trois ans plus tard, nous pouvons affirmer que cet acquis favorable au point de départ ne s'est pas concrétisé dans la facilité. Pourquoi? Nous pouvons avancer que l'harmonisation entre les différents types de ressources a constitué un frein à un règlement plus rapide. S'entendre sur un modèle de rétribution qui corresponde à la fois aux besoins des ressources résidentielles et aux plus grandes, comptant de nombreux employés sur trois quarts de travail, relevait du défi.

Quatre éléments d'une rétribution⁽⁷⁾

Bien que le modèle soit perfectible, un des principaux objectifs de cette nouvelle négociation a été atteint : établir une juste rétribution pour chacune des dimensions de la prestation de services attendue. En effet, parmi les ressources intermédiaires pour adultes représentées par l'ARIHQ, on retrouve une très grande diversité dans les services offerts. Par exemple, les besoins de services pour un jeune adulte ayant une déficience intellectuelle diffèrent grandement de ceux d'une personne âgée avec un trouble cognitif et une perte de mobilité. Pour le premier, un milieu de type résidentiel regroupant seulement quelques personnes est favorisé. Par contre, pour le second cas, un plus grand nombre de résidents composera la RI, compte tenu des investissements immobiliers coûteux exigés. Par ailleurs, en raison des troubles cognitifs des résidents, l'aménagement architectural fera en sorte que des divisions rassemblent les personnes par petits groupes. Chaleur humaine et sentiment de sécurité sont des principes couramment mis de l'avant pour favoriser le sentiment d'un milieu de vie naturel pour la personne.

De même, les services requis pour une clientèle présentant plusieurs handicaps physiques lourds auront peu à voir avec les services nécessaires à une personne en processus de rétablissement à la suite d'un problème de santé mentale. Par conséquent, le modèle de rétribution requiert de la flexibilité. Il doit permettre de répondre aux multiples modulations dans la demande de services par l'établissement gestionnaire en lien avec leur évaluation clinique des besoins de la personne dans un plan d'intervention personnalisé. Dorénavant, quatre modules le permettront : les services de soutien et

Références

- Entente en vertu de l'article 303.1 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, MSSS, 2001.
- Circulaire 2011-43, Direction de la coordination, du financement, des immobilisations et du budget, MSSS.
- Entente en vertu de l'article 303.1 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, MSSS, 2005.
- Guide de mise en œuvre d'une ressource intermédiaire pour les personnes en perte d'autonomie liée au vieillissement (PPALV)*, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2007.

d'assistance, les coûts d'opération, les coûts immobiliers et les frais de gestion.

Le soutien et l'assistance

La raison d'être des ressources intermédiaires est le soutien et l'assistance apportés à des personnes en déficit permanent ou temporaire d'autonomie. Les RI sont rétribuées en fonction d'une mesure des services à offrir, selon un plan d'intervention individualisé (PII) produit par un ou plusieurs intervenants de l'établissement gestionnaire. La loi prévoit que le résident y soit associé⁽⁸⁾. Dans le meilleur des cas, le propriétaire ou un gestionnaire de la RI doit l'être aussi. À partir de ce PII, l'*Instrument de détermination et de classification des services de soutien ou d'assistance*⁽⁹⁾ est complété et, à chaque niveau de service, une rétribution est accolée.

Niveaux de services	Taux quotidien par usager			
	2012-01-01 au 2012-03-31	2012-04-01 au 2013-03-31	2013-04-01 au 2014-03-31	2014-04-01 au 2015-03-31
Services de niveau 1	31,32 \$	31,63 \$	32,93 \$	34,35 \$
Services de niveau 2	39,16 \$	39,55 \$	41,16 \$	42,95 \$
Services de niveau 3	46,99 \$	47,45 \$	49,39 \$	51,53 \$
Services de niveau 4	54,82 \$	55,37 \$	57,63 \$	60,13 \$
Services de niveau 5	62,66 \$	63,27 \$	65,85 \$	68,71 \$
Services de niveau 6	70,49 \$	71,18 \$	74,09 \$	77,31 \$

- Loi sur les services de santé et les services sociaux*, chapitre S-4.2, article 301 et suivants, Éditeur officiel du Québec.
- Jugement en Cour supérieure 2008, QCC 55076.
- Entente nationale entre le ministre de la Santé et des Services sociaux et l'Association des ressources intermédiaires d'hébergement du Québec (ARIHQ) à titre d'organisme représentatif des ressources intermédiaires destinées aux adultes, 2012.
- Loi sur les services de santé et les services sociaux*, chapitre S-4.2, article 10, Éditeur officiel du Québec.
- Instrument de détermination et de classification des services de soutien ou d'assistance*, Gazette officielle du Québec, 28 décembre 2011.

Cette rétribution, par résident, pour une journée, couvre les services directs dispensés aux résidents par des préposées aux bénéficiaires ou autres types d'intervenants ainsi que la coordination de ces services, à l'exclusion des services professionnels. Les trois périodes de 8 heures de travail dans une journée doivent être couvertes par le montant de la rétribution.

Les coûts d'opération

Au moyen de nombreuses analyses des coûts réels pour une diversité de ressources intermédiaires, les coûts d'opération pour 2012 ont été établis à 31,50 \$ par résident, par jour, pour une résidence de groupe. Pour ce qui est des appartements supervisés, maisons de chambres et autres, les coûts d'opération ont été fixés à 23,50 \$. Sans être exhaustive, cette liste comprend les aliments ainsi que les salaires liés à la préparation de la nourriture, les produits et les salaires liés à l'entretien du bâtiment, l'électricité, les assurances, les fournitures, la formation, etc.

Les coûts immobiliers

Une opération d'envergure a été menée conjointement par une firme spécialisée en évaluation immobilière, le Groupe Altus, et l'ARIHQ pour établir la valeur immobilière de l'ensemble des ressources intermédiaires pour adultes représentées par l'Association. S'appuyant sur les résultats obenus, six niveaux de valeur immobilière par place ont été déterminés afin de servir de base dans la négociation en vue d'établir les montants quotidiens devant être dédiés à cette partie de la rétribution.

Échelons	Minimum	Maximum	Taux
1	- \$	30 000 \$	5,98 \$
2	30 000 \$	55 000 \$	10,97 \$
3	55 000 \$	80 000 \$	15,96 \$
4	80 000 \$	105 000 \$	20,94 \$
5	105 000 \$	130 000 \$	25,93 \$
6	130 000 \$	155 000 \$	30,92 \$

Taux de 2012

Les frais de gestion

Après les trois éléments de rétribution mentionnés précédemment restent les coûts liés à la gestion de la ressource : employés de soutien, honoraires professionnels, par exemple ceux d'un comptable, diverses fournitures et autres. Ils ont été établis en fonction de la somme des trois précédents, pour l'ensemble de la ressource, pour une année. Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus le taux décroît.

Rétribution (Total de A + B + C)	Pourcentage
0 – 400 000 \$	9 %
400 000 \$ - 800 000 \$	7 %
800 000 \$ et plus	5 %

Conclusion

Ce nouveau mode de rétribution pour les services offerts par les ressources intermédiaires d'hébergement pour adultes, autres que celles dirigées par des travailleurs autonomes, marque une étape importante dans les liens contractuels entre le gouvernement et les résidences d'hébergement. Nous pouvons enfin déclarer que les services rétribués le seront de façon transparente, en associant la rétribution d'un service à une mesure objective. Bien que la mise en œuvre de ce modèle nécessitera de la formation et des ajustements, nous sommes convaincus que ce changement était non seulement souhaitable mais nécessaire.

La reconnaissance de l'intervention en RI et de la réalité particulière de ses pratiques : un rendez-vous remis à plus tard



Par Michel St-Cyr
Directeur général
adjoint, Centre La
Traversée

Au terme de plusieurs mois de négociations, une nouvelle entente¹ a été conclue. Même si un accord n'est jamais parfait, il y a pourtant un élément particulier de cette entente, élément ayant déjà fait l'objet de plusieurs discussions, notamment d'un Avis remis au ministre de la Santé², qui continue de nous interpeller quant aux impacts qu'il aura dans sa mise en application au quotidien. Il s'agit de l'instrument de mesure³ permettant d'identifier les services attendus de la part d'une ressource intermédiaire pour répondre aux besoins spécifiques de chacun de ses résidents. Par ce moyen, les services de soutien et d'assistance attendus de la ressource par l'établissement gestionnaire, responsable cliniquement de chaque résident, sont clairement identifiés à la suite de l'élaboration du plan d'intervention par l'établissement et le résident, préférablement en collaboration avec la ressource intermédiaire.

En réalité, si on s'arrête au processus de négociation et à l'élaboration de l'*instrument* de mesure des besoins de services de soutien ou d'assistance, on doit convenir qu'il est très difficile de réaliser un exercice satisfaisant qui aboutisse à un accord gagnant (lire juste et équitable), lorsque la méthode utilisée, qui implique deux partenaires, est unilatéralement imposée par l'une des deux parties.

C'est ce qui s'est produit avec l'adoption du *Règlement sur la classification des services dispensés par les ressources intermédiaires*⁴, aboutissement d'un processus unilatéral, puisque l'ARIHQ a été écarté du mécanisme d'élaboration de l'*instrument*.

Ainsi, dans cet article, nous nous permettons de faire ressortir certains éléments de l'*Instrument de détermination et de classification des services de soutien ou d'assistance* qui risquent de poser problème, avec le ferme espoir de pouvoir y trouver des solutions, notamment dans le cadre de comités conjoints sous le signe du bipartisme⁵.

Un instrument qui embrasse large, mais qui manque de profondeur et de relief

En réalité, quels étaient les objectifs de création du nouvel *instrument*? Il s'agissait, d'une part, de déterminer les services requis pour répondre aux besoins et, d'autre part, de quantifier la rétribution correspondant à ces services.

Pour ce faire, un ensemble de services ont été identifiés comme services de base, communs à toutes les ressources de type résidentiel ou de groupe, pour chacun des problèmes de santé auxquels les résidences d'hébergement doivent répondre. Nous

nous interrogeons sur le caractère très englobant du volet services communs. Le très grand nombre de services considérés de base, et ce, peu importe la lourdeur des exigences de services, ne permet pas d'apprécier justement la variabilité des besoins.

De plus, les services spécifiques à chaque résident sont décortiqués. Nous mettons en question la fiabilité de l'*instrument* quant aux services particuliers.

Des services de base offrant un portrait imprécis

Sachons que la précision rigoureuse est de mise lorsqu'une multitude d'intervenants se voient confier une évaluation et que le risque d'interprétations multiples qui en découle peut avoir des répercussions importantes.

La description plutôt « générale » des services communs ne tient pas compte d'une série de particularités qui, dans la réalité, viennent considérablement colorer la prestation, lui conférant une intensité supérieure à ce qui est « généralement » retenu dans le texte du Règlement.

En ce qui a trait à la dimension plus relationnelle avec la clientèle, on relève plusieurs points. Notamment, l'écart qui existe entre une attitude de vigilance, telle qu'elle est vaguement énoncée, et la production concrète de l'activité qu'elle nécessite. La définition de la notion d'activité régulière est si large qu'elle est difficile à cerner.

Le Règlement porte aussi à confusion quant à la considération des champs d'application de nos pratiques, parfois les incluant, parfois les excluant (par exemple, les activités qui se déroulent à l'extérieur de la ressource). On y trouve en outre une banalisation

Références

1. Entente nationale entre le ministre de la Santé et des Services sociaux et l'Association des ressources intermédiaires d'hébergement du Québec (ARIHQ) à titre d'organisme représentatif des ressources intermédiaires destinées aux adultes, 2012.

2. Avis sur le projet de règlement sur la classification des services offerts par une ressource intermédiaire et une ressource de type familial, ARIHQ, décembre 2011.

3. *Instrument de détermination et de classification des services de soutien ou d'assistance*, Gazette officielle du Québec, 28 décembre 2011.

4. *Règlement sur la classification des services offerts par une ressource intermédiaire et une ressource de type familial*, Gazette officielle du Québec, 28 décembre 2011.

5. Voir l'article sur les comités locaux de concertation à la page 34 de cette revue.

UNIPRIX ACCROIT son RAYONNEMENT partout au Québec!



En 2012, année de son 35^e anniversaire, Uniprix actualise son image et étend son rayonnement à l'échelle de toute la province, notamment grâce à la conversion de ses bannières Unipharm, Uniclinique et Clinique Santé.

Très bientôt, ce sont donc plus de 360 succursales qui arboreront les bannières Uniprix, Uniprix Santé et Uniprix Clinique. Le Groupe Uniprix : le plus important regroupement québécois de pharmaciens-proprétaires indépendants, encore plus uni!



Uniprix



Uniprix Santé



Uniprix Clinique



systématique et réductive lorsque l'on considère ce qui est réellement requis pour l'organisation et la réalisation de certaines activités liées à l'intégration familiale, sociale et communautaire.

Dans sa dimension plus technique, le Règlement comporte une description extrêmement générale d'éléments comme l'entretien, les réparations, la conformité aux normes (conditions, législatives, etc.), la sécurité. Cette description ratisse dans un très large spectre, sous-estimant par le fait même l'ensemble de ce qui est requis pour la réalisation des éléments en question. De plus, les activités comme la gestion des avoirs et la collaboration avec les partenaires, qui requièrent souvent énormément de temps, sont nettement dépréciées.

Sur le plan des ressources humaines, l'énoncé est pour le moins vague : « Assurer une présence de qualité ». Ce qui est particulièrement diminutif, considérant tout ce qui est requis pour effectuer l'ensemble des activités très variées. En aucun cas il n'est question des compétences et exigences nécessaires.

Identification des services particuliers : regard sur les besoins, du point de vue de l'établissement

En ce qui a trait aux services particuliers, nous nous interrogeons quant à la fiabilité de l'*instrument* à saisir l'intensité réelle des prestations. D'entrée de jeu, nous croyons qu'il a été conçu spécifiquement pour répondre aux besoins des ressources de type familial et, qu'en raison d'une volonté d'harmonisation des pratiques, il n'a pas suffisamment tenu compte de la réalité et des caractéristiques particulières aux ressources intermédiaires hors programmes, notamment :

- Le recours à du personnel sur une base de 24 heures ;
- L'organisation d'activités se déroulant à l'intérieur de la ressource (pourtant non considérée) ;
- La pénalisation de la performance (réduction des problématiques = réduction de la rétribution) ;
- La taille des ressources.

L'un des éléments importants du processus allant de l'évaluation du résident à la classification des services, est que l'exercice prévoit la réalisation du plan d'intervention comme préalable à la classification.

Il s'agit d'une étape cruciale puisque, outre le fait qu'elle cible l'ensemble des objectifs et des moyens requis pour offrir un service répondant aux besoins de la personne, elle vient, sans trop d'équivoque, officialiser les attentes envers la ressource et préciser le niveau d'intensité requis. À l'inverse, l'absence de plan d'intervention laisse libre cours à la non-reconnaissance des interventions, à la relégation de celles-ci à un niveau d'intensité régulière et, ainsi, à une diminution de la rétribution.

Même si l'exercice d'évaluation est réalisé en présence d'un représentant de la ressource, le fait que l'établissement en soit le porteur ouvre la porte à des sources de conflits entre les partenaires, notamment en regard des impacts sur la rétribution.

En ce qui concerne les descripteurs d'activités, plusieurs ont un caractère objectif permettant, dans une certaine mesure, d'en évaluer l'intensité. Cependant, l'une des difficultés réside dans le caractère plutôt subjectif des autres. C'est notamment le cas pour les quatre descripteurs de la conduite⁶ qui engendrent bon nombre de discussions, interprétations et argumentations lors du processus d'évaluation.

La logique des activités énoncées dans l'outil repose sur une certaine forme de gradation de l'activité par augmentation de l'intensité. Toutefois, nous considérons que certaines activités, quoique complémentaires, sont de nature différente ; elles apparaissent pourtant dans le même descripteur. Nous croyons que ces activités devraient pouvoir comptabiliser leur pointage séparément, comme on le voit par exemple dans le descripteur physique, où les soins invasifs ont été scindés d'avec l'administration des médicaments⁷, à la suite d'une de nos recommandations.

Nous sommes d'avis que la formule proposée pour mesurer la lourdeur du service offert - Durée X Fréquence X Intensité - est boiteuse à bien des égards dans son application concrète. Si nous comparons certains pointages obtenus, nous observons des résultats pour le moins surprenants. Par exemple, comment justifier le fait que l'on accorde les mêmes « 30 points » pour le contrôle des écarts de conduite⁸ d'une personne vieillissante en perte d'autonomie et celui d'un jeune adulte vivant avec un trouble grave du comportement ? Cette seule comparaison démontre à quel point on ne tient pas compte du potentiel de dangerosité lié à l'intensité émise lors de la manifestation du comportement.

En conclusion

Si, à bien des égards, l'entente comporte plusieurs éléments satisfaisants, notre déception quant à la fiabilité de l'*instrument* est surtout liée au fait que la faiblesse de la rétribution qui en résulte touche l'essence même du travail au quotidien des intervenants œuvrant au sein des ressources intermédiaires.

Nous croyons que si la formule proposée est intéressante comme point de départ, elle présente des lacunes qui auraient pu être corrigées par notre participation active à la création de cet outil.

Dans la perspective d'une collaboration bipartite assurée par notre entente, nous demeurons confiants que notre travail mutuel, en vue d'objectifs communs, nous permettra d'atténuer certains effets réducteurs de ce que nous considérons comme les conditions d'exercice de l'aspect le plus important de notre travail : le soutien et l'assistance de qualité à chacun des résidents.

6. Impulsions, émotions, capacité relationnelle et comportements autodestructeurs, p. 5762-5763 du Règlement⁴.

7. Médicaments et soins, p. 5764-5765 du Règlement⁴.

8. P. 5762-5763 du Règlement⁴.



Par Jean-François
Gilbert, A.A.C.I., É.A.
Directeur
Recherche, évaluation
et services conseils-
Gestion des impôts
fonciers, Groupe Altus

La méthode d'évaluation immobilière des ressources intermédiaires

Projet : Estimation des Valeurs Immobilières Sous-Jacentes (VISJ) des immeubles dans lesquels les RI sont situées.

Mandant : ARIHQ • **Mandataire :** Groupe Altus, Consultants multidisciplinaires en immobilier.

Période du projet : fin d'août 2012 à la fin de décembre 2012 pour la version 1 du registre des VISJ, avec une continuation (février 2013 à mi-mai 2013) pour traiter les cas de RI n'ayant pas fourni les informations demandées à la fin d'août 2012.

Sommaire du projet au 31 décembre 2012

Besoins de l'ARIHQ

L'ARIHQ a négocié pendant plusieurs mois une entente cadre avec le Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux (CPNSSS) afin d'uniformiser le traitement des rétributions dévolues aux propriétaires de RI au Québec.

Au début d'août 2012, les parties (l'ARIHQ et le ministère de la Santé et des Services sociaux [MSSS]) ont convenu d'une entente cadre dans laquelle une « enveloppe budgétaire provinciale » est prévue pour rétribuer le capital investi dans les immeubles où sont situées les RI. Se posaient alors deux questions fondamentales :

- Comment répartir cette somme, sachant que chaque immeuble est différent, tant par sa localisation, son âge apparent (AA), sa qualité de construction et ses attributs physiques ?
- Comment le faire en s'assurant de résultats équitables, et ce, avant la fin de novembre 2012, pour l'ensemble de toutes les RI inscrites au registre, soit environ 800 ?

Le CPNSSS a demandé à l'ARIHQ de se charger de cette responsabilité.

C'est à la suite de quelques rencontres entre les représentants de l'ARIHQ et Altus qu'un mandat fut confié à Altus pour l'estimation des VISJ des immeubles dans lesquels sont situées les RI.

Le mandat et la méthodologie d'estimation des VISJ

Avant de définir une méthodologie d'estimation des VISJ, il a fallu déterminer les critères fondamentaux à respecter. Ainsi nous avons convenu que la méthode devait :

- être uniforme et universelle,
- produire les résultats les plus équitables possibles,
- être réalisable même s'il était impossible d'aller visiter chacune des 800 RI, faute de temps,
- être simple et reconnue,
- être acceptable par la majorité des exploitants/propriétaires.

En vue de rencontrer les besoins de l'ARIHQ et d'établir une allocation équitable du nouveau per diem immobilier, la méthodologie retenue mettra l'accent sur la méthode du coût déprécié (CRD) en utilisant les coûts à neuf inscrits dans les fiches d'évaluation municipale, et ce, pour les raisons suivantes :

- Elle est plus simple et plus uniforme d'application.
- Elle est la seule estimant la valeur de l'immobilier, ce qui est le but de l'exercice puisque l'ARIHQ cherche à savoir comment rétribuer l'immobilier.
- Contrairement aux méthodes d'évaluation du revenu et de comparaison directe, la méthode du CRD n'implique pas l'utilisation d'éléments qui sont déjà rétribués par le CPNSSS dans les composantes « soutien et assistance » et « frais d'exploitation » (hébergement, entretien et réparation immobilière, taxes foncières et assurances). L'utilisation du manuel de coût du ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM) 1997 implique moins de « prises de décision » subjectives (choix de modèles, facteurs de classe) que d'autres manuels de coûts, puisqu'il est conçu sur le principe des unités posées.
- L'application de l'estimation du coût à neuf avec le volume MAMM 1997 est uniforme à travers le Québec : le manuel est produit par le ministère des Affaires municipales et tous les évaluateurs municipaux et leur personnel technique l'appliquent de la même façon. Contrairement à des manuels de coûts à neuf américains, celui du MAMM est typiquement québécois et reconnu dans le milieu de l'évaluation au Québec.

En nous basant sur cette méthodologie et le respect de la contrainte de temps, laquelle impliquait l'impossibilité d'aller visiter les immeubles, nous avons préparé quatre formulaires de déclaration du propriétaire de RI portant sur : le site, les rénovations majeures, les agrandissements et les constructions neuves. Ces documents étaient requis afin de valider les informations contenues dans la fiche d'évaluation municipale (ÉM) et d'apporter les ajustements nécessaires le cas échéant.

Compte tenu du nombre important d'immeubles et des objectifs recherchés, nous avons dû créer des outils de travail informatisés : un identifiant (ID) pour chaque RI, un site FTP pour archiver tous les documents à recevoir des propriétaires de RI, une base de données Access avec une interface de saisie des informations des fiches d'évaluation municipale (ÉM), des liens

avec le site FTP par adressage et diverses fonctionnalités nous permettant d'effectuer des tests de validité en « lot ou batch ».

Comme point de départ de l'application de la méthode d'évaluation des CRD, les estimations des coûts à neuf ont été effectuées à partir d'une copie de la fiche d'évaluation municipale obtenue du propriétaire de chaque immeuble, ou après être allé consulter cette fiche aux bureaux des évaluateurs municipaux, si ces derniers avaient refusé d'en fournir des copies (ils en ont le droit).

Après avoir relevé l'estimation du coût de base MAMM 1997 des immeubles abritant les RI et saisi cette information dans la banque de données, la méthodologie impliquait ensuite les étapes suivantes :

- a) l'analyse des divers facteurs appliqués après l'estimation du coût de base 1997 et apparaissant dans la fiche d'ÉM;
- b) le redressement de certains facteurs observés en a) et jugés inexacts par suite de processus comparatifs;
- c) l'application du facteur de conversion dans le temps (de 1997 à la date d'évaluation, soit le 1^{er} septembre 2012) selon les indices estimés et publiés par les ingénieurs du MAMM;
- d) l'application des facteurs de classe, d'envergure et de taxes de vente;
- e) l'analyse des diverses observations de coûts à neuf réels de RI (nouvelles constructions de RI ou agrandissements importants) et la comparaison avec les coûts à neuf estimés MAMM 1997 et l'application des divers facteurs, tel que le stipule la méthodologie à cet égard;
- f) l'application de facteurs économiques découlant de notre analyse en e) et d'autres observations générales;
- g) l'estimation du coût à neuf au 1^{er} septembre 2012;
- h) l'estimation de la dépréciation physique selon le processus âge/vie - cette méthode implique d'estimer l'âge apparent (AA) en se basant sur les informations contenues à cet effet dans la fiche d'ÉM et dans les formulaires de déclaration remplis par les propriétaires de RI;
- i) l'estimation du CRD;
- j) l'estimation de la valeur marchande probable du terrain à la date d'évaluation (1^{er} septembre 2012);
- k) l'analyse des cas probables d'immeubles ayant du terrain excédentaire non utile à l'opération de RI et ne devant donc pas faire l'objet d'une rétribution dans le nouveau per diem immobilier;
- l) l'application de tests de vraisemblance des résultats et ajustements au besoin;
- m) l'estimation des VISJ de chaque immeuble abritant une RI ou plus;
- n) l'estimation par « équilibrage » des cas de RI pour lesquelles nous n'avions pas reçu d'information ou de l'information insuffisante des propriétaires, faisant en sorte que nous ne pouvions pas appliquer toutes les étapes précédentes. Ce processus d'équilibrage consistait à :
 - i) établir, pour chaque VISJ estimée précédemment, un ratio

moyen entre la VISJ et la valeur municipale ajustée (ramenée au 1^{er} septembre 2012);

- ii) générer des statistiques de ces ratios par régions administratives et municipalités;
- iii) identifier le bon ratio moyen (municipalité ou région) estimé en ii) pour chaque cas visé par la présente étape (n);
- iv) estimer les VISJ par équilibrage des cas visés par l'étape n) - ce processus d'équilibrage s'avérait important à appliquer pour les raisons suivantes :
 - ces cas visés en n) sont nombreux (42 % de l'inventaire des RI);
 - on devait être en mesure d'estimer la VISJ probable de la meilleure façon possible afin d'effectuer les simulations prévues en p) et évaluer ainsi si l'enveloppe totale provinciale annuelle prévue et négociée pour le nouveau per diem immobilier de toutes les RI était suffisant.
- o) la définition des échelons de VISJ exprimés en \$/lit ou \$/place;
- p) les simulations de répartition des VISJ/lit selon les divers échelons définis avec l'ARIHQ ainsi que le *lissage* vers la limite supérieure de l'échelon de chaque cas, et la production des codes d'échelon de base et échelon lissé pour chaque immeuble abritant une RI ou plus. Les simulations effectuées ont démontré que l'enveloppe totale provinciale, négociée pour les nouveaux per diem immobiliers de toutes les RI inscrites au 1^{er} septembre 2012, allait être suffisante;
- q) la présentation des résultats préliminaires aux membres du CPNSSS le 27 novembre 2012 et la définition des activités de suivi (étapes r et s);
- r) la préparation pour le CPNSSS d'une méthode de mise à jour (MAJ) du registre des VISJ et l'ajout de codes ID de la liste de RI du CPNSSS dans la banque de données Altus;
- s) la finalisation de la version 1 du registre des VISJ et des échelons correspondant et la définition des activités restant à faire pour les cas visés par l'étape n), selon les recommandations du CPNSSS et de l'ARIHQ.

Le déroulement du projet et ses statistiques

La première partie du projet, soit la cueillette de l'information auprès des propriétaires de RI, a débuté à la fin d'août 2012 et a été plus longue que prévu. Nous avons dû reporter deux fois la date butoir de réception de l'information, la dernière ayant été le vendredi 26 octobre 2012.

Entre-temps nous avons :

- conçu et testé la base de données et l'interface de saisie des informations de la fiche d'ÉM;
- conçu le site FTP pour l'archivage des documents à recevoir des propriétaires de RI;
- effectué les évaluations des terrains en référence aux ventes de terrains que nous avons relevées;
- estimé les coûts à neuf des 82 RI situées dans la ville de

Montréal et pour lesquelles la fiche d'ÉM ne contenait pas d'estimation du coût de base MAMM 1997;

- répondu aux questions techniques posées par certains propriétaires de RI;
- participé à des conférences téléphoniques pour expliquer le processus aux propriétaires anglophones de RI.

Le processus d'estimation des CRD des bâtiments a été réalisé entre le 26 octobre et le 26 novembre 2012.

Voici quelques données dignes d'intérêt :

- Nombre total de RI au début du projet (fin d'août 2012); 785.
- Nombre total de RI en milieu de projet (fin d'octobre 2012); 795.
- Nombre total de RI en fin de projet (fin de novembre 2012); 768 (27 retraits en cours de route).
- Nombre d'immeubles abritant les 768 RI; 716 (puisque 52 abritent deux RI). Ils totalisent 11 117 lits ou places.
- Nombre d'immeubles dont la VISJ a été estimée par le processus complet; 424, soit 59 %. Ils totalisent 7 643 lits ou places, soit 69 % du nombre de places.
- Nombre d'immeubles dont la VISJ a été estimée par le processus d'équilibrage (cas visés par l'étape n); 292, soit 41 %. Ils totalisent 3 474 lits ou places, soit 31 %.
- Ratios utilisés pour estimer les facteurs d'équilibrage; 116,2 % pour les 16 régions administratives, avec écart type de 25,7 %.
- 368 immeubles sur 424 montrent une VISJ estimée supérieure à la valeur municipale en vigueur en 2012. La plupart des 56 immeubles dont la VISJ est inférieure à la valeur municipale (VM) en vigueur en 2012 sont des cas pour lesquels la VM a été estimée selon la méthode du revenu ou selon la méthode du Multiplicateur de Revenu Brut (MRB). Ce qui est normal, puisque les VM en question incluent aussi tout le mobilier, les équipements et l'intangible, alors que la VISJ ne concerne que la valeur immobilière.
- Nous avons rencontré 15 cas d'agrandissements non portés au rôle foncier au moment de faire nos estimations de VISJ. Ces cas devront être portés au rôle foncier de la municipalité avant la fin d'avril 2013 afin qu'Altus puisse les traiter dans les dernières activités devant mener à la production du registre final des VISJ à la fin de mai 2013.

Les résultats sous forme statistique

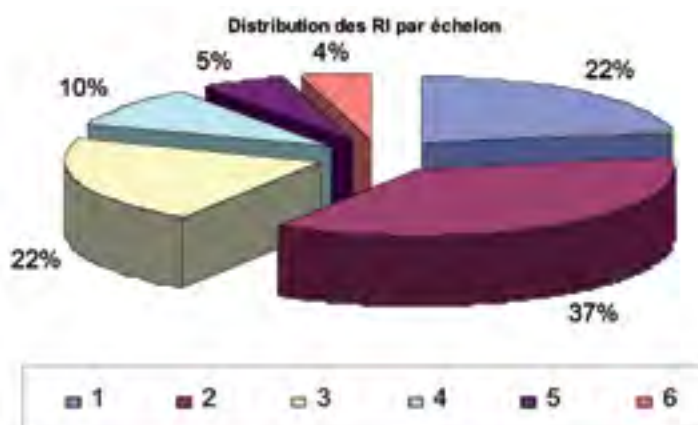
Les VISJ estimées ont été réparties selon 6 échelons indiqués dans le tableau ci-dessous.

Échelon	Min. (\$/lit)	Max. (\$/lit)
1	- \$	30 000 \$
2	30 000 \$	55 000 \$
3	55 000 \$	80 000 \$
4	80 000 \$	105 000 \$
5	105 000 \$	130 000 \$
6	130 000 \$	99 999 999 \$

Les VISJ estimées, exprimées pour chaque immeuble en \$/lit,

ont, à la demande des responsables de l'ARIHQ, fait l'objet d'un « lissage » vers la limite supérieure de l'échelon. Il s'agissait d'atténuer les impuretés probables induites par la méthode d'évaluation appliquée, laquelle ne pouvait consister en une évaluation ponctuelle de la VISJ pour chaque immeuble par suite d'une visite des lieux par les évaluateurs d'Altus. Tel que mentionné précédemment, la contrainte de temps éliminait la possibilité de visiter les immeubles.

Ainsi, les valeurs estimées après « lissage » vers la limite supérieure de l'échelon montrent la répartition suivante :



NB : Il se peut que cette répartition change un peu après le traitement des cas visés au point n) qui sera effectué entre février et mai 2013.

Les hypothèses spécifiques

Les informations reçues des propriétaires de RI sont présumées justes et véritables.

Le processus d'estimation des VISJ par l'application de facteurs d'équilibrage (voir n) ci-dessus) est censé fournir des indices de valeurs utiles pour les simulations d'allocation des nouveaux per diem immobiliers potentiels.

Le procédé de lissage de la VISJ vers la valeur de la limite supérieure de son échelon de référence doit compenser adéquatement les impuretés probables induites par la méthode d'évaluation appliquée.

Ce qui reste à faire d'ici la fin de mai 2013

De février à mai 2013, les experts d'Altus devront traiter les informations que l'ARIHQ obtiendra des propriétaires de RI visés par les cas de l'étape n). À cet effet, la méthode complète utilisée pour les autres cas (424 immeubles pour lesquels une VISJ fut estimée) sera appliquée pour les 292 cas visés par n).

Par la suite, les experts d'Altus et les responsables de l'ARIHQ procéderont à des simulations de répartition des per diem. Une présentation devrait par la suite avoir lieu lors d'une rencontre au CPNSSS.

Faire partie d'un comité local de concertation donne voix au chapitre



Par Suzanne Blanchet
Rédactrice agréée



Denis Charland
Propriétaire
Maison des aînés
de St-Timothée

La création de comités locaux de concertation vise à aider les gestionnaires des ressources intermédiaires et des établissements à mieux comprendre la nouvelle entente nationale. Ces comités favoriseront aussi la discussion en ce qui a trait aux problèmes qui surgissent au quotidien.

Un comité local de concertation devra être formé dans chacun des 120 établissements publics du réseau de la santé qui régissent les contrats signés avec des ressources intermédiaires, en vertu de la nouvelle entente nationale entre le ministre de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et l'Association des ressources intermédiaires d'hébergement du Québec (ARIHQ), à titre d'organisme représentatif de ressources intermédiaires destinées aux adultes.

« Un des objectifs des comités locaux de concertation est de permettre une meilleure application de l'entente collective et de faire en sorte que les partenaires locaux – des ressources et des établissements – puissent avoir une compréhension commune de l'entente, afin d'éviter les mauvaises interprétations », explique Denis Charland, membre du conseil d'administration de l'ARIHQ et propriétaire de la Maison des aînés de Saint-Timothée. Cette installation offre 14 lits de ressource intermédiaire aux personnes en déficit cognitif ou physique et 52 lits de soins de longue durée. La Maison des aînés de Saint-Timothée étant située à Salaberry-de-Valleyfield, les deux contrats ont été signés avec le CSSS du Suroît.



Des comités paritaires

Chacun des comités locaux de concertation doit être composé d'au maximum trois représentants de l'établissement et de trois représentants de l'ARIHQ désignés par l'ensemble des propriétaires de ressources intermédiaires en lien contractuel avec cet établissement. Obligatoires, ces comités auront un rôle important à jouer dans le nouveau système qui sera implanté à la suite de la nouvelle entente.

Leur mandat est d'agir généralement comme mécanisme de concertation à l'échelon local. Ils doivent donc :

- assurer le maintien, la préservation de relations harmonieuses entre l'établissement, les ressources qui y sont rattachées et l'ARIHQ ;
- rechercher des solutions à des difficultés vécues par l'établissement ou une ressource ; étudier toute mésentente et tenter de la régler ;
- faire les recommandations jugées appropriées à l'établissement et à l'ARIHQ ;
- faire office de comité local de formation continue et de perfectionnement lorsque l'établissement et l'ARIHQ en décident ainsi.

Paritaires de par leur composition, les comités pourront aussi favoriser les échanges à propos de problèmes qui surgissent au quotidien dans les installations, ce qui aidera les partenaires à trouver des pistes de solution en s'inspirant des meilleures pratiques répertoriées tant dans leur région qu'ailleurs au Québec, voire dans le monde.

Éviter les conflits

« Les comités vont permettre aux partenaires de discuter de certaines pratiques, puisque les contrats sont publics, souligne M. Charland, ce qui devrait contribuer à aplanir les perceptions ou les incompréhensions aux contrats avant qu'elles ne deviennent

conflictuelles. » Parmi les sujets qui pourraient faire l'objet de discussions, il donne en guise d'exemples le transport de la clientèle après un séjour à l'hôpital, la distribution des médicaments ainsi que les biens et les services à fournir à la clientèle, qu'il s'agisse du dentifrice, de la crème à raser, des papiers-mouchoirs ou du lavage des vêtements.

Trop souvent, l'ARIHQ est informée des cas problèmes alors que la situation est tellement tendue qu'il est difficile de prendre action de manière efficace. La présence de collègues au comité local de concertation devrait contribuer à réduire les tensions entre un établissement et les ressources intermédiaires qui y sont rattachées.

En ce qui a trait à l'entente nationale, les difficultés d'interprétation pourront être soumises au Comité national de concertation et de suivi de l'entente pour clarification (voir l'encadré). Le mandat de ce comité n'est pas de régler les difficultés locales, mais plutôt de se pencher sur les questions d'intérêt national. Dans l'édition du 27 novembre 2012 de l'ARIHQ... en bref, la directrice générale, Martine Castonguay, précisait d'ailleurs que la gestion des mésententes et de tout ce qui l'entoure relève de l'Association.

Former les comités sans plus tarder

« Avant toute chose, il faut commencer par former les comités locaux de concertation », observe Denis Charland. L'entente n'ayant été officialisée qu'au mois de décembre 2012, la formation n'en est bien sûr qu'à ses premiers balbutiements.

Avant même que l'entente ne soit officielle, une fiche d'inscription avait été envoyée aux membres afin de recruter, dans un premier temps, les personnes qui ont une âme de pionnier. Nonobstant le fait que la mise en place de ces comités soit obligatoire, tous les propriétaires devraient se sentir interpellés par la création de cette nouvelle instance qui sera pour eux une nouvelle façon de se faire entendre et de participer à l'évolution du réseau. C'est pourquoi l'ARIHQ revient à la charge, tout en rassurant les personnes intéressées qu'elles recevront le soutien et la formation nécessaires pour mener à bien leur mandat.

Un comité national

En appui aux comités locaux de concertation, un Comité national de concertation et de suivi de l'entente sera mis sur pied. Il sera composé d'au plus trois représentants désignés par le ministre et de trois représentants désignés par l'ARIHQ. Son mandat général est d'agir comme mécanisme de concertation entre les parties à l'entente, notamment sur les questions d'intérêt national, et d'assurer la concertation dans le suivi de l'entente. Les membres peuvent se rencontrer, à la demande d'une des parties, pour analyser toute question d'intérêt national ou toute mésentente soumise à un établissement et non résolue au niveau local, afin de tenter de contribuer à son règlement. Le comité peut aussi faire toute recommandation susceptible d'améliorer la mise en œuvre ou l'application de l'entente.

