

## ENTENTE-CADRE DE GOUVERNANCE

ATTENDU QUE le CUSM assume à titre de propriétaires la maîtrise d'œuvre de son projet de modernisation;

ATTENDU QUE le CUSM a l'obligation de respecter les budgets établis par le gouvernement de son projet de modernisation;

ATTENDU QUE en vertu de l'article 260 de la *Loi sur la santé et de services sociaux* (LSSS-LRQ;c.S-4.2), (ci-après la «loi») le CUSM doit obtenir l'approbation du projet par le ministre de la Santé et des Services sociaux;

ATTENDU QUE le ministre a soumis l'exercice de cette prérogative à la recommandation préalable d'un directeur exécutif nommé à cette fin par décret numéro 573-2005 du 15 juin 2005;

ATTENDU QUE PPPQ détient par décret numéro 292-2006 du 5 avril 2006, le mandat d'initier le processus PPP, soit l'analyse coûts-bénéfices, basée sur la méthodologie Guide du dossier d'affaires, et a aussi la charge de mettre en place et de gérer le processus d'octroi de contrats PPP en regard des projets identifiés dans ce décret;

ATTENDU QUE nonobstant le rôle et les responsabilités que doivent assumer le CUSM à titre de maître d'œuvre de son projet, et d'autre part ses responsabilités, ne sont pas affectées qu'autrement que ci-après convenu;

ATTENDU QUE le CUSM exercera tous les pouvoirs et prérogatives qui lui sont propres en vertu de ses lois constitutives et obtiendra généralement les autorisations nécessaires à ses actions, mais conformément aux intentions exprimées par le ministre de la Santé et des Services sociaux et le gouvernement, aucune dépense ne pourra être engagée, ni appel d'offres réalisé, ni contrat octroyé sans l'approbation formelle préalable du directeur exécutif (D.E.), laquelle constitue une condition de paiement.

Les parties aux présentes **CONVIENNENT d'un cadre de gestion des pouvoirs et responsabilités qui suit :**

### RESPONSABILITÉS ET IMPUTABILITÉ

1. Le CUSM élaborera le programme fonctionnel et technique en conformité avec les objectifs et les paramètres ministériels et gouvernementaux de complémentarité\*, de qualité et de coûts; il a l'obligation de respecter les budgets tels qu'acceptés par le gouvernement;
2. Le CUSM doit établir les objectifs, critères et paramètres déterminant le plan maître d'ensemble ainsi que ceux concernant la conception des esquisses, des plans et devis si requis, la performance des systèmes, l'intégration des technologies et sélectionnera la solution retenue parmi les options suggérées par le gestionnaire de projets découlant du processus d'ingénierie de valeur et/ou de recommandations pour respecter le budget convenu. Il décide de la planification des séquences de construction des composantes du projet et l'échéancier de transition des différents services dans les nouvelles composantes du projet;
3. Il s'acquittera également des obligations de financement tant court terme que long terme du projet et de leur disponibilité;
4. PPPQ planifie, coordonne et réalise toutes les activités nécessaires à la réalisation du dossier d'affaires des projets identifiés en partenariats public-privé, relatives aux spécialités de finance, de processus, d'ordre juridique, d'environnement et de communication;
5. PPPQ détermine le modèle optimal de PPP, du partage optimal des responsabilités et de l'allocation de risques entre les secteurs public-privé, en collaboration avec le CUSM et le D.E.;
6. Le D.E. s'assure que la programmation fonctionnelle et technique de chaque projet, les plans et devis, ainsi que les plans, esquisses et devis de performance du processus d'appel d'offres relié au PPP, les cahiers des charges ainsi que les appels d'offres sont conformes aux objectifs poursuivis par le gouvernement et des autorisations reçues;

Il autorise au préalable toute demande de modification à ces documents ayant un impact sur les PFT approuvés, le budget accepté ainsi que les échéanciers convenus; Le D.E. s'assure que le CUSM et les Gestionnaires de projets mettent en place et maintiennent tous les contrôles et outils de gestion qu'il estime appropriés pour garantir au ministre le contrôle financier des projets. Il doit autoriser au préalable, toute modification à ces contrôles ou outils de gestion;

7. Le D.E. relève du ministre de la Santé et des Services sociaux et, de ce fait, il dirige et supervise les processus comptables, processus de contrôle financier et de paiements; Mensuellement, le D.E. présente au ministre et au Comité ministériel – CHU, un rapport détaillé de l'avancement des travaux de chaque projet et du respect des sommes allouées et des délais fixés par le gouvernement. Il fait mention des problèmes qui ont été rencontrés dans l'exécution des travaux ainsi que des solutions qui leur sont apportées, le cas échéant. Il présente également au ministre et au Comité ministériel – CHU, une liste des actions qui sont critiques pour le bon déroulement des projets ainsi que ses recommandations;
8. Pour remplir ce mandat, le D.E. définira au début des travaux, en collaboration avec le CUSM et PPPQ, des indicateurs de performance à respecter et selon les délais fixés, les rapports de suivi de la performance à lui être déposés. Le D.E. pourra exiger la mise en place de moyens pour améliorer et atteindre les objectifs et la performance;
9. Chacune des parties à la présente exercera l'ensemble des droits et obligations qui lui sont attribuées par la loi dans le respect des prérogatives des autres, dans un souci d'efficacité certains liens fonctionnels pourront être redéfinis de manière ponctuelle. En cas de conflit les parties choisiront le cadre de discussion entre leurs dirigeants, en cas de désaccord persistant, elles en appelleront au Comité ministériel pour solution.

\* : En regard de la complémentarité, en vertu des décisions ministérielles et gouvernementales qui seront prises suite aux recommandations du groupe de travail sur la complémentarité.

#### RÔLE CHU

10. Le CUSM exerce tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation de leur projet de modernisation qui lui sont attribués par la loi ou autrement en leur qualité de maître d'œuvre des projets. Il dirige les GP en regard de leurs compétences exclusives décrites à cette entente et dans les limites des responsabilités dévolues au D.E.;
11. Le CUSM déterminera leur plan clinique et académique et choisira, après évaluation, les meilleures pratiques cliniques et administratives qu'il entend suivre;
12. Le CUSM confectionnera leur budget d'opération et de transition imputables à leurs projets, en regard des nouveaux paramètres établis par les PFT approuvés;
13. Le CUSM définira, évaluera et sélectionnera l'ensemble des équipements médicaux spécialisés nécessaires, il choisira également le fournisseur de ces équipements selon les paramètres établis pour l'acquisition de ceux-ci;  
Is sera aussi responsable de la négociation des équipements médicaux hautement technologiques à volume restreint, le directeur exécutif fournira l'assistance et sera présent dans le processus de négociation;
14. Le CUSM acquerra également les terrains et bâtisses requis et disposera de ses actifs immobiliers excédentaires selon leur analyse d'opportunités;
15. Le CUSM sélectionnera l'ensemble de leurs fournisseurs de biens et services nécessaires au projet de modernisation à l'exception des regroupements d'achats et signera, le cas échéant, tous les contrats ainsi requis, à l'exclusion des conseillers externes engagés par PPP Québec.;
16. Le CUSM devra aussi gérer le changement quant à son effet sur leur personnel;
17. Le CUSM prendra charge de la négociation et du règlement à l'amiable de tous les litiges et procédures légales; ils devront s'assurer toutefois que tout règlement financier de tels litiges respecte les budgets tels qu'acceptés par le gouvernement et reçoivent au préalable tout accord du D.E.;
18. Relativement à la gestion des risques et opportunités, il prend les actions requises pour éliminer ou réduire ces risques, il décide des opportunités à privilégier et à mettre en œuvre;
19. Le CUSM collaborera au développement des technopôles de la santé dans le respect des organismes impliqués;
20. Le CUSM est responsable de la promotion et de tenir informé leurs diverses clientèles internes et externes, eu égard au projet. Le D.E. demeure toutefois responsable de l'information ayant trait aux aspects financiers et d'échéanciers des projets.

#### RÔLE SPÉCIFIQUE DES CHUs DANS LES PROJETS EN PPP

21. Le CUSM participe en fournissant les ressources nécessaires à l'évaluation des dossiers d'affaires;
22. Le CUSM, participe lorsque requis, au processus décisionnel entourant toutes les activités décrites au document intitulé Le dossier d'affaires: guide d'élaboration, publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor, Septembre 2002.

#### RÔLE PPPQ

Les éléments du rôle de PPPQ énumérés ci-dessous s'inscrivent dans le cadre du mandat confié à PPPQ en vertu du décret 292-2006 tel que modifié. Tous les éléments du rôle de PPPQ énumérés ci-dessous sont relatifs à la réalisation des dossiers d'affaires. Suite à une décision éventuelle du gouvernement de procéder à la phase de mise en œuvre de projets en mode PPP, les parties conviendront de l'implication du D.E et des CHUs.

PPPQ, sera responsable de :

1. Mettre en place et diriger le processus de préparation des dossiers d'affaires, en utilisant les ressources internes de PPPQ, les ressources des CHUs, les ressources du D.E incluant la CHQ à titre de services-conseils, les ressources du GP et les consultants externes retenus par PPPQ en regard des aspects financiers, légaux et opérations hospitalières;
2. Identifier et évaluer les besoins d'expertise pour les projets en partenariat public-privé tant à l'interne qu'à l'externe des CHUs;
3. Embaucher suite à la recommandation du comité de sélection composé de représentants du DE, des CHUs et PPPQ, les consultants externes (financiers, légaux, opérations hospitalières) requis pour réaliser les activités et produire les livrables PPP;
4. Réaliser les analyses financières et la détermination du niveau de financement du projet par le biais de revenus, s'il y a lieu, et de la contribution gouvernementale requise;
5. Élaborer les dossiers d'affaires en mode PPP selon un processus rigoureux, faisant preuve de transparence, d'équité et de probité dans l'usage des fonds publics;
6. Supporter les parties aux présentes dans les démarches visant à obtenir toutes les autorisations nécessaires à la suite des dossiers d'affaires;
7. Travailler de concert avec le CUSM et le D.E. dans la recherche de solutions aux problèmes particuliers du projet de PPP qui sont du ressort du gouvernement ou de d'autres ministères (exemple : traitement des diverses taxes, structure juridique);

\* : En regard de la complémentarité, en vertu des décisions ministérielles et gouvernementales qui seront prises suite aux recommandations du groupe de travail sur la complémentarité.

### RÔLE DIRECTEUR EXÉCUTIF (D.E.)

1. Le D.E. recommande au ministre toute demande d'autorisation préalable présentée à ce dernier, conformément à l'article 260 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2).
2. Le D.E. doit recevoir trois fois par année, un état confidentiel d'avancement sur le financement incluant les engagements et les encaisses ainsi que de leurs disponibilités en regard du calendrier de débours, afin qu'il puisse faire rapport au ministre.
3. Le D.E. propose au ministre, pour recommandation au Conseil des ministres, le mode de gestion et réalisation qui lui apparaît le plus approprié pour chacun des projets, compte tenu des sommes allouées et des délais fixés par le gouvernement ainsi que des exigences que celui-ci peut formuler à l'égard de l'un ou l'autre projet.
4. Le D.E. s'assure que les concepts retenus par les établissements pour leurs projets respectifs, répondent aux exigences suivantes :
  - Les sites de construction prévus sont sécuritaires;
  - Ils s'intègrent aux infrastructures publiques avoisinantes;
  - Ils s'inscrivent dans une perspective de développement durable;
  - Respectent les impératifs de normalisation et de performance technique fixés conjointement avec la CHQ;
  - Présentent une valeur ajoutée en regard des coûts sur la durée de vie des projets.
5. Le D.E. coordonne, dirige et supervise le travail des gestionnaires de projets affectés à chaque projet pour les compétences exclusives au D.E. décrites dans cette entente et les décisions gouvernementales notamment en regard du respect des aspects financiers et des échéanciers. Il choisit ces gestionnaires conjointement avec les établissements. Les appels d'offres ou les appels de candidatures pour le choix de ces gestionnaires, ainsi leurs contrats d'engagement doivent mentionner spécifiquement que ceux-ci sont sous l'autorité du D.E. ou des CHUs selon leurs compétences respectives.
6. Le D.E. coordonne de concert avec le CUSM et dirige la préparation des appels d'offres et des contrats requis pour le choix des entreprises qui seront responsables, en tout ou en partie de la conception ou des travaux de construction des trois CHUs; Le D.E. dirige et coordonne la négociation et signature des contrats. Ces appels d'offres doivent exiger que les soumissionnaires démontrent une expertise reconnue en matière d'organisation du travail et de relations de travail sur les chantiers de construction.
7. Le D.E. approuve au préalable tout changement ayant un impact sur le budget, l'échéancier, gère les budgets de contingences, approuve les budgets et tous les engagements, dirige le processus d'approvisionnement, et, au besoin, exige les changements qu'il juge requis, dirige le processus de gestion de suivi des risques et opportunités et approuve les plans de mitigations des risques et de concrétisation des opportunités.  
  
Le D.E. évalue, en collaboration avec le CHU, les implications financières découlant des choix de construction et technologiques sur les budgets d'opération et de transition (« Life cycle costs ») et soumet ses recommandations au ministre.
8. Le D.E. coordonne l'ensemble des travaux et planifie les lots de design de construction requis pour la réalisation des projets avec les autres grands chantiers de construction existants ou qui peuvent être mis en œuvre au même moment, il porte une attention particulière à ce que l'organisation du travail n'entraîne pas une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction dans la région métropolitaine de Montréal.
9. Le D.E. veille à ce que les relations de travail sur les chantiers de construction soient exemptes de conflits et que les travaux de construction s'exécutent dans le respect des droits et obligations de chacun.
10. Le D.E. s'assure que les travaux de construction du CHUM et du CHU Sainte-Justine s'effectuent dans le respect des activités hospitalières existantes.
11. Le D.E. s'assure que les établissements acquièrent les immeubles nécessaires à la construction des hôpitaux projetés.  
Au besoin, il peut exiger des établissements que ceux-ci prennent toute disposition qu'il estime nécessaire pour atteindre les objectifs du ministre, particulièrement quant aux choix les plus économiques.
12. Le D.E. coordonne les activités d'information liées aux projets. Il est toutefois seul responsable de l'information ayant trait aux aspects budgétaires et financiers des projets.  
  
Il établit et maintient les liaisons nécessaires avec les ministères et organismes concernés ou impliqués dans les projets ainsi qu'avec la ville de Montréal.

\* : En regard de la complémentarité, en vertu des décisions ministérielles et gouvernementales qui seront prises suite aux recommandations du groupe de travail sur la complémentarité.

RÔLE SPÉCIFIQUE DU D.E. DANS LES PROJETS EN PPP

13. IL soumet au ministre, avec sa propre recommandation, une évaluation de la faisabilité de chacun des projets en mode de partenariats public-privé préparée par PPPQ ainsi que les plans d'affaires initiaux. Chaque évaluation doit être accompagnée d'une analyse des conséquences éventuelles d'un tel partenariat sur les ressources humaines et financières prévues pour le projet;
14. Supervise les équipes de travail affectées à la réalisation des dossiers d'affaires initiaux;
15. Mets en place un comité de coordination par projet, composé du CHU, du D.E., du PDG de PPPQ et du PDG de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal;
16. Le D.E., son représentant ou le gestionnaire de projet, doit notamment:
  - ↳ Coordonner les divers intervenants impliqués dans le projet qui ont des intrants à fournir pour la réalisation des dossiers d'affaires;
  - ↳ Mettre en place les mesures appropriées pour faciliter la communication et les échanges d'informations;
  - ↳ Gérer le dossier « *ingénierie* » et « *architecture* », et notamment les devis de performance;
  - ↳ Obtenir les livrables selon les échéanciers déterminés à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire;

En foi de quoi, les parties ont signé :

CHUs :

CUSM

PPPQ :

D.E. :

\* : En regard de la complémentarité, en vertu des décisions ministérielles et gouvernementales qui seront prises suite aux recommandations du groupe de travail sur la complémentarité.

ANNEXE A

LIVRABLES / ACTIVITÉS	ÉLABORER						AUTORISER / RECOMMANDER			AUTOR. GOUV.	GÉRER OU METTRE EN ŒUVRE			SUIVI			
	SEUL ET SOUMETTRE			CONJOINTEMENT			DE	CHU	P3		DE	CHU	P3	DE	CHU	P3	
	DE	CHU	P3	DE	CHU	P3											
1. Stratégie			X				X	◆							X		
2. Entente de gouvernance	X						X	X	X				X				X
3. Plan d'affaires intermédiaire	●	●	X				X					Lien avec 16					
4. Plan de communication P3				X	●	X						X	●	●	X		●
5. Plan de communication - Budget/Échéancier	X	●	●									X	●	●	X		
6. Guide des processus			X				X	◆							X		X
7. Gestion des experts - consultants intrants à P3																	
• Financement			X				◆	◆	X	X					X		X
• légaux - relié au processus P3			X				◆	●	X						X		X
• Énergie			X				◆	◆	X						X		X
• Techniques				X	X								X			X	
• PPP(dossier d'affaires)			X				◆	●	X	X		X					X
• PPP(processus)			X				◆	●	X						X		X
• CHQ	X											X	◆		X		
• Santé		X										◆	X		X		
• Zonage + urbanisme		X					◆						X				X
• Maintenance		X											X			X	
• Ressources humaines		X											X		X		
8. Adjudicateur conflits d'intérêt (nomination)							X	X	X								X
9. Contrat - Audit de processus			X												X		X
10. ...										X							
11. - Documents				●	●	X	X	◆							X		X
12. - Publications				●	●	X	X			X			X				X
13. - Gestion Q & A			X				◆	●							X		X
14. - Formation des comités de sélection RFQ			X				X	◆	◆						X		X
15. - Guide d'évaluation				X		X	X	◆							X		X
16. RFP - Budget convenu/ Affordability				X		X	X	◆	◆	X							
17. - Préparation contrat de PPP			X				X	●							X		
18. - Documents techniques Ing. et Arch.		X					X										
19. - Devis de performance en construction		X					X										
20. - Devis de performance en maintenance				●	X	X	X						X				
21. - Conditions générales & instructions			X				X	●									
22. - Publication appel de propositions			X				◆	X							X		X
- Gestion Q & A (technique)			X					●	●						X		X
- Gestion Q & A (clinique)		X					◆		●						X		X
23. - Gestion Q & A (autres)			X				●	●							X		X
24. - Groupe support et validation																	
• design		X					◆										
• clinique		X							X								
• financement			X				◆	◆									
• maintenance		X															
• équipement		X					X										
• ressources humaines		X					◆										
25. ...				◆	◆	X	X	◆							X		X
26. Formation des comités de sélection - RFQ				X	●	X	X	◆	◆						X		X
27. Gestion de l'adjudication															X		X
28. Acceptation de la recommandation			X				◆	X									
29. Gestion des changements							X	●	●				X			X	
30. Stratégie de négociation				X	●	●	X	◆	◆						X		X
Négociation (financement)				◆	●	X											
Négociation (commercial)				◆	●	X											
Négociation (technique)				X	●	●											
Négociation (Annexes)				X	●	●											
31. Dossiers d'affaires finaux			X				X	◆		X							
32. Rapport de Négo et Signature du Contrat			X							X				X			X
33. Exécution (à être définie)																	
34. Rapport "Value for money"			X				X										

LÉGENDE  
 X : ...  
 ● : Participants - intrants/ressources  
 ◆ : Participant à la décision