



LA GESTION PAR ACTIVITÉ: UN NOUVEAU MODE D'ALLOCATION DES RESSOURCES

***UNE ÉTAPE POUR SE PRÉPARER AU FINANCEMENT À
L'ACTIVITÉ : LE DÉVELOPPEMENT D'UN MODÈLE DE
COÛT À L'ACTIVITÉ***

Animateurs: Michel Vézina, HEC Montréal
Isabelle Demers, CHUSJ



11 décembre 2014

PLAN DE LA PRÉSENTATION



- ✧ Le contexte et les objectifs
- ✧ Le projet de comptabilité à l'activité
- ✧ L'outil de modélisation
- ✧ Les leçons apprises



Contexte et objectifs

LIMITES DES BUDGETS TRADITIONNELS



- ✧ Le budget historique ne permet pas le développement et l'innovation
- ✧ Il fournit des informations uniquement sur le coût des ressources humaines et des fournitures

LA GESTION PAR ACTIVITÉ, UNE OPPORTUNITÉ



- ✧ Le gestion à l'activité est une opportunité pour mieux comprendre l'utilisation des ressources au sein de son département
- ✧ ***Permet de prendre les meilleures décisions relatives à la croissance et au développement de l'innovation, il est nécessaire de mieux comprendre le comportement des coûts à l'aide d'une analyse plus fine de la réalité.***

LA GESTION PAR ACTIVITÉ, AU DELÀ DES CHIFFRES



RAPPORT DU GROUPE D'EXPERTS POUR UN FINANCEMENT AXÉ SUR LES PATIENTS (FÉVRIER 2014)



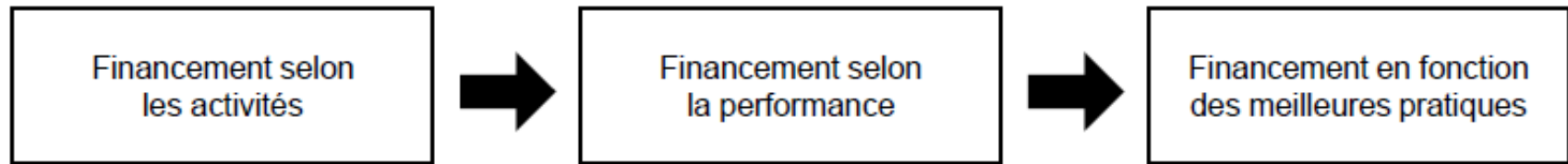
Au terme de ses travaux, le Groupe d'experts pour un financement axé sur les patients propose au gouvernement une stratégie d'ensemble qui s'appuie sur le **financement axé sur les patients*** pour relever les défis auxquels le système de santé du Québec fait actuellement face. Il recommande de commencer à utiliser le financement axé sur les patients pour agir sur l'accès aux services chirurgicaux, la qualité des soins et la prise en charge des maladies chroniques.

* Le terme « financement axé sur les patients » regroupe en fait un ensemble de modes d'allocation des ressources soit le financement à l'activité, selon la performance et selon les meilleures pratiques.

RAPPORT DU GROUPE D'EXPERTS POUR UN FINANCEMENT AXÉ SUR LES PATIENTS



Évolution des modèles de financement axé sur les patients pour un épisode de soins



Le financement selon les activités consiste à allouer aux établissements les ressources en fonction des volumes de services rendus.

RAPPORT DU GROUPE D'EXPERTS POUR UN FINANCEMENT AXÉ SUR LES PATIENTS



Le financement selon la performance vise à aller un peu plus loin, en ajoutant au financement selon l'activité des attentes plus précises concernant les résultats obtenus. Les résultats sont identifiés au moyen d'indicateurs permettant notamment de prendre en compte l'accès aux soins et la qualité des soins offerts.

Le financement en fonction des meilleures pratiques constitue une autre étape du financement axé sur les patients, en mettant l'accent sur la procédure suivie – le protocole de soins et les résultats sur la santé des patients – cette procédure étant le gage de la qualité et de l'efficacité dans la dispensation des soins.

OBJECTIFS POURSUIVIVIS



- ✧ Permettre aux gestionnaires d'expérimenter un nouveau mode d'allocation des ressources.
- ✧ Développer une meilleure compréhension des inducteurs de coûts dans une vision de performance globale
- ✧ Développer les habiletés des gestionnaires à analyser leurs activités et leurs prestations de service afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de leur département.
- ✧ Aider les gestionnaires   mieux gérer la croissance et le développement de l'innovation

Le projet





Implanter le budget à l'activités dans les services tout en conservant le budget historique dans les directions

On limite les risques tout en se donnant beaucoup de flexibilité!




LES ÉTAPES DU PROJET



1. Effectuer la liste de tous les services (624 unités administratives ayant eu des activités dans les 12 derniers mois) et les classer par groupes de similitude (critère: suivi facilité) Activités externes, Hospitalisation, Professionnel, projets spéciaux, Réadaptation, Support administratif, support soins, support technique 
2. Faire un choix de laboratoires vivants dans chacun des groupes de similitude selon des critères (réceptivité, niveau d'information présente...) 

LES ÉTAPES PRÉALABLES



3. Développer le modèle de coût à l'activité pour les cinq laboratoires vivants, valider la méthodologie et tester l'outil Excel. 
4. Développer un formation en 3 volets permettant aux unités participantes de développer leur propre modèle à l'activité. 
5. Encadrer la démarche avec 3 cohortes comportant un maximum de 20 participants (10 projets de modélisation) 
6. Étendre le développement à l'ensemble de l'organisation et centraliser les données.



Facteurs clés de succès et pièges à éviter



FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS



- ❖ **Soutien** de la haute direction et accompagnement par HEC Montréal
- ❖ Développement à l'interne d'une **expertise spécifique** à l'utilisation du mode de financement à l'activité
- ❖ **Accompagnement** des départements dans le développement du modèle
- ❖ Processus rigoureux d'amélioration de la **qualité de l'information**
- ❖ Préoccupation pour les principales dimensions liés à la prestation de services soit les **coûts**, la **qualité** et les **délais**
- ❖ Préoccupation liée à la gestion des **coûts directs** sous le contrôle des départements

PIÈGES À ÉVITER



- ✧ Ne pas prendre le temps de bien **comprendre** la démarche de développement et l'utilisation de l'outil
- ✧ Attendre d'avoir le **système d'information** adapté à la démarche
- ✧ Ne pas prendre le temps de discuter afin d'arriver à un **consensus** avec les membres du département
- ✧ Vouloir concevoir un **modèle parfait** dès le départ
- ✧ **Tarder à terminer la première version du modèle**



Les résultats à ce jour

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA FORMATION



**2 cohortes complétées et
1 en cours**

**Modèles complétées
en moyenne à 72%**

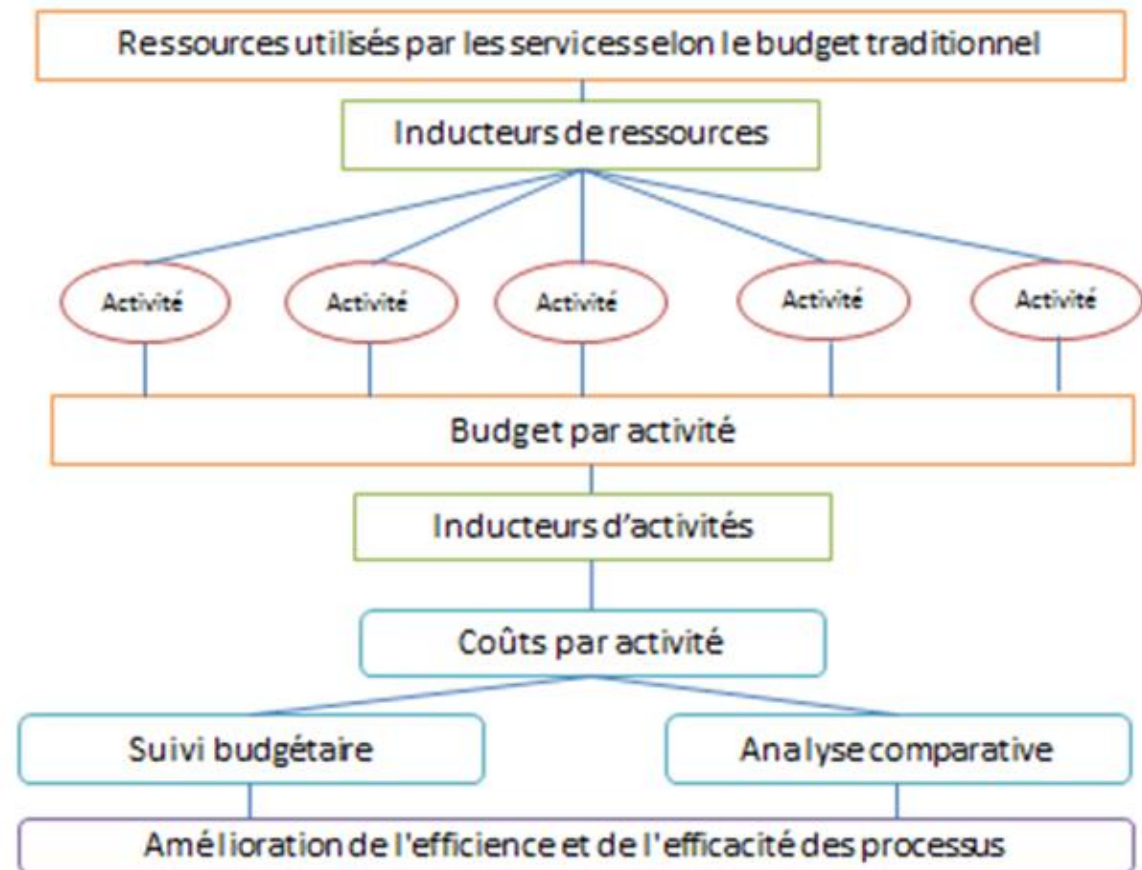
71 participants

Services ayant développé des modèles de coût à l'activité	
Groupes	Nom_modèle
Services Modèles	Médecine Nucléaire Chirurgie d'un jour Services techniques Service Greffe de Moelle
Cohorte 1 - Groupe A	Service Accueil Hémodialyse Laboratoires RH DO Service Paie
Cohorte 1 - Groupe B	Services Alimentaires Angiographie Clinique génétique Bloc opératoire Uro
Cohorte 2 - Groupe C	Bloc obstétrical Stérilisation Services informatiques
Cohorte 2 - Groupe D	Services Juridiques Dotation PMO Audiovisuel DE DSI Communication
Nombre total de modèles	21

QU'EST-CE QUE LA COMPTABILITÉ À L'ACTIVITÉ?



Le modèle de calcul des coûts à l'activité proposé



LES CARACTÉRISTIQUES DE L'OUTIL EXCEL



- ✧ Conçu pour **standardiser et simplifier le processus** de saisie des données tout en générant automatiquement le modèle de coût à l'activité et les outils de suivi et d'analyse comparative.
- ✧ Conçu pour une **utilisation avec un minimum de support**. L'utilisation nécessite accompagnateur avec une bonne maîtrise d'Excel et des connaissances de bases en comptabilité par activité.
- ✧ Permet d'intégrer jusqu'à **quatre unités budgétaires**.
- ✧ Les données financières sont fournies et mises à jour par le service des finances. Le département utilisateur n'intervient aucunement au niveau de la **saisie des données financières**. La protection de la **confidentialité** est un enjeu important.
- ✧ Le département utilisateur peut définir jusqu'à **10 activités principales** en liens avec le cheminement du patient et **5 activités de soutien**. Chaque activité peut se décliner en **5 sous-activités**.



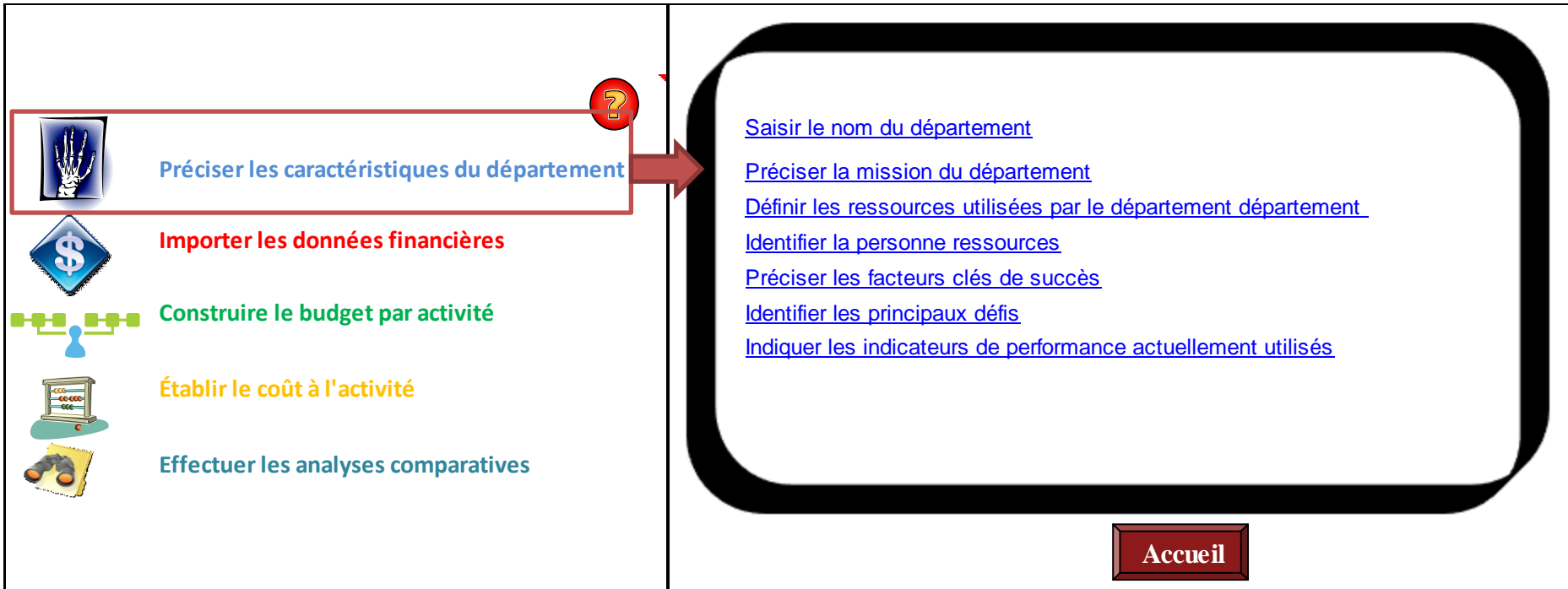
- ✧ Le département utilisateur peut définir jusqu'à **10 types de service, soins ou examens**. Chaque services peut se décliner en **4 niveaux de complexité**.
- ✧ Le modèle de coût à l'activité est disponible selon les **données réelles de l'année courante, du budget de l'année courante et des données réelles de l'année précédente**. La ventilation des coûts est effectuée à partir de l'analyse des données réelles.
- ✧ Le modèle permet d'intégrer, en plus du coût à l'activité, des indicateurs liés au **délais et à la qualité** de l'activité.
- ✧ **L'analyse comparative** peut être effectuée en comparant le réel au budget ou aux résultats de l'année précédente.
- ✧ La qualité des résultats est tributaire de la **fiabilité des données** financières ainsi que du soin apporté à l'identification des activités, des catégories de services fournies ainsi qu'à la répartition des ressources.

UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT EN TROIS ÉTAPES



1. Identifier les unités budgétaires et importer les données financières
2. Construire le budget par activité
3. Établir le coût à l'activité

CONSTRUIRE LE BUDGET PAR ACTIVITÉ



CONSTRUIRE LE BUDGET PAR ACTIVITÉ



Préciser les caractéristiques du département



Importer les données financières



Construire le budget par activité



Établir le coût à l'activité



Effectuer les analyses comparatives



[Identifier les principales activités](#)

[Identifier les principales catégories d'employés](#)

[Identifier les principales catégories de fournitures](#)

[Identifier les inducteurs de ressources](#)

[Répartir le coût des ressources entre les activités \(pour consultation\)](#)

[Consulter le budget/ réel par activité](#)

[Déterminer les indicateurs de délais par activité](#)

[Déterminer les indicateurs de qualité par activité](#)

Accueil

ÉTABLIR LE COÛT DES PRESTATION DE SERVICE



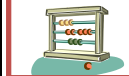
Préciser les caractéristiques du département



Importer les données financières



Construire le budget par activité



Établir le coût à l'activité



Effectuer les analyses comparatives

[Effectuer l'inventaire des services offerts](#)

[Identifier les inducteurs d'activités](#)

[Répartir les inducteurs d'activité entre les services](#)

[Consulter le budget/ réel par catégorie de services offerts](#)

[Déterminer les indicateurs de délais par catégorie de services offerts](#)

[Déterminer les indicateurs de qualité par catégorie de services offerts](#)

Accueil



Exemple de la médecine nucléaire

LEÇONS APPRISSES



LEÇONS APPRISES : LES SUCCÈS



- ✧ Offre l'opportunité de mieux comprendre l'utilisation des ressources au sein de son département ainsi que le coûts des activités et des services offerts
- ✧ Permet de se questionner sur les processus et les meilleures pratiques
- ✧ Aide à comprendre le comportement des coûts à l'aide d'une analyse plus fine de la réalité
- ✧ Devient un puissant incitatif pour améliorer les systèmes d'information
- ✧ Les atelier avec discussions permettent aux gestionnaires d'échanger sur leurs modèles (activités, services, styles de gestion)

LEÇONS APPRISSES : LES SUCCÈS



LA FORMATION ET L'OUTIL SELON LES PARTICIPANTS

✧ SERVICES ALIMENTAIRES

- « L'exercice a permis la comparaison des résultats avec un modèle de coût à l'activité développé une dizaine d'années auparavant. »

✧ ACCUEIL

- « La détermination du coût à l'activité facilite les projections budgétaires et la détermination du coût unitaire en fonction de nombre de patients accueillis »

✧ LABORATOIRE

- « Il est intéressant de cibler les pratiques à optimiser afin d'avoir le meilleur impact possible sur les coûts.
- Permet également de cibler les activités qu'on pourrait impartir à l'externe, notamment lorsque les volumes sont très bas et l'activité très coûteuse. »

LEÇONS APPRISES : LES SUCCÈS



✧ ANGIOGRAPHIE

- « Valide la compréhension que j'ai de mon budget. Facilite l'explication des écarts. Valide les besoins en personnel et en fourniture. Justifie les besoins, l'utilisation des ressources.
- Le fait de voir à la fois les coûts, la qualité et la quantité permet d'analyse plus objective. »

✧ CLINIQUE GÉNÉTIQUE

- « Permet de réfléchir sur les activités à valeur non-ajoutée, de valider, de quantifier, et d'objectiver un peu plus.
- Permet de bien identifier (avec des chiffres) la portion « administrative » des tâches effectuées par les professionnels qui s'occupent des patients et de redistribuer ces tâches à du personnel administratif. »

LEÇONS APPRISSES : LES EMBÛCHES



- ✧ Le budget historique est bien implanté dans l'organisation. Il est parfois difficile de changer de logique
- ✧ Le participant n'a pas toute l'information requise pour la modélisation
- ✧ Malgré la pertinence, peu de participants sont en mesure d'identifier les indicateurs de qualité et de délais
- ✧ Le succès de l'exercice dépend de la motivation et disponibilité des participants
- ✧ la collecte des données pertinentes requiert souvent un accompagnement soutenu

LEÇONS APPRISSES : LES EMBÛCHES



LA FORMATION ET L'OUTIL SELON LES PARTICIPANTS

- « Le modèle de comptabilité à l'activité est fondé sur les données historiques annuelles. Les données budgétaires en temps réel pour une prise de décision rapide ne sont pas disponibles »

✧ HÉMODIALYSE

- « Projections difficiles quand les volumes d'activités sont très variables d'une année à l'autre. Difficile de budgétiser. »

CONCLUSION



✧ **Le défi principal est de ne pas se perdre dans les détails soit:**

- **Simplifier au maximum le processus de collecte de données**
- **Favoriser un modèle estimatif pouvant être amélioré dans le futur**
- **Être conscient que le niveau de détail dans la description des activités accroît substantiellement la complexité du processus de modélisation**