

Quelles leçons tirer du calcul des coûts des services d'hébergement des personnes âgées au Québec?

Élodie Allain, Caroline Lambert et Samuel Sponem (professeurs,
département des sciences comptables, HEC Montréal)

Ariane-Hélène Fortin (chargée de projet, pôle santé)

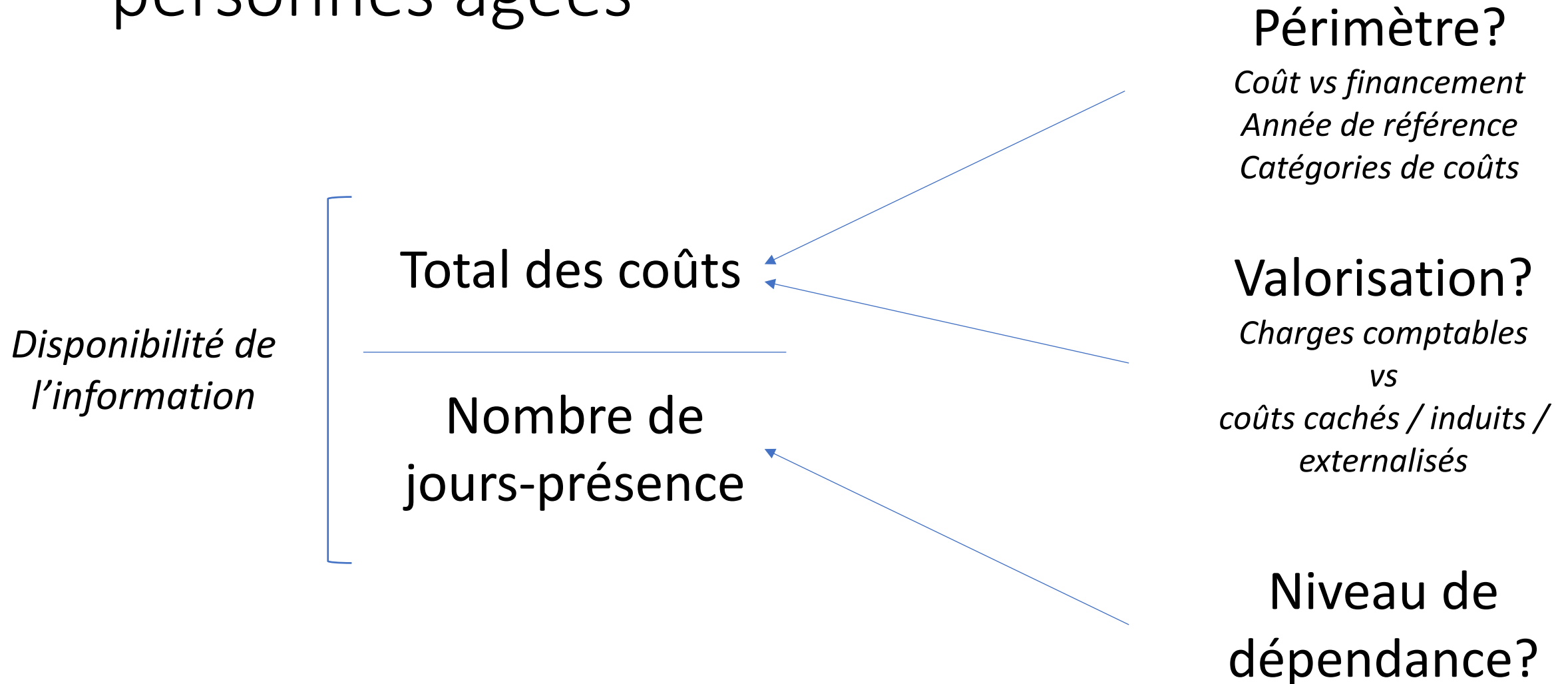
Charlotte Pellegrino et Vanessa Fayolle (étudiantes, auxiliaires de recherche)

Denis Chênevert (professeur, directeur du Pôle santé HEC Montréal)

Mandat

- En août 2020, le gouvernement a confié au Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE) le mandat d'évaluer la performance du système de santé et des services sociaux - particulièrement l'offre de soins et de services aux aînés - dans le contexte de la gestion de la pandémie de la COVID-19
- Dans le cadre de ce mandat, notre projet visait à documenter l'ensemble des coûts, par usager, pour les différents milieux d'hébergement des personnes âgées (publics et privés)

Calculer le coût de l'hébergement des personnes âgées



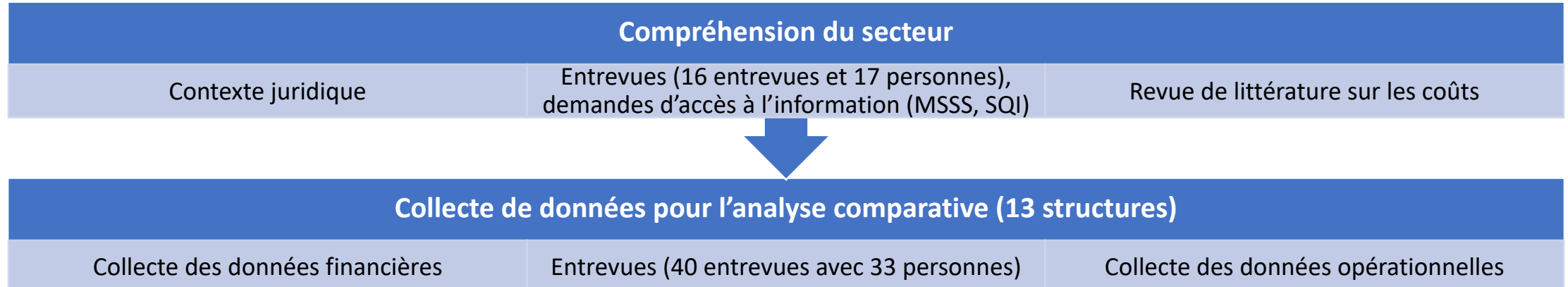
Démarche

Compréhension du secteur		
Contexte juridique	Entrevues (16 entrevues et 17 personnes), demandes d'accès à l'information (MSSS, SQI)	Revue de littérature sur les coûts

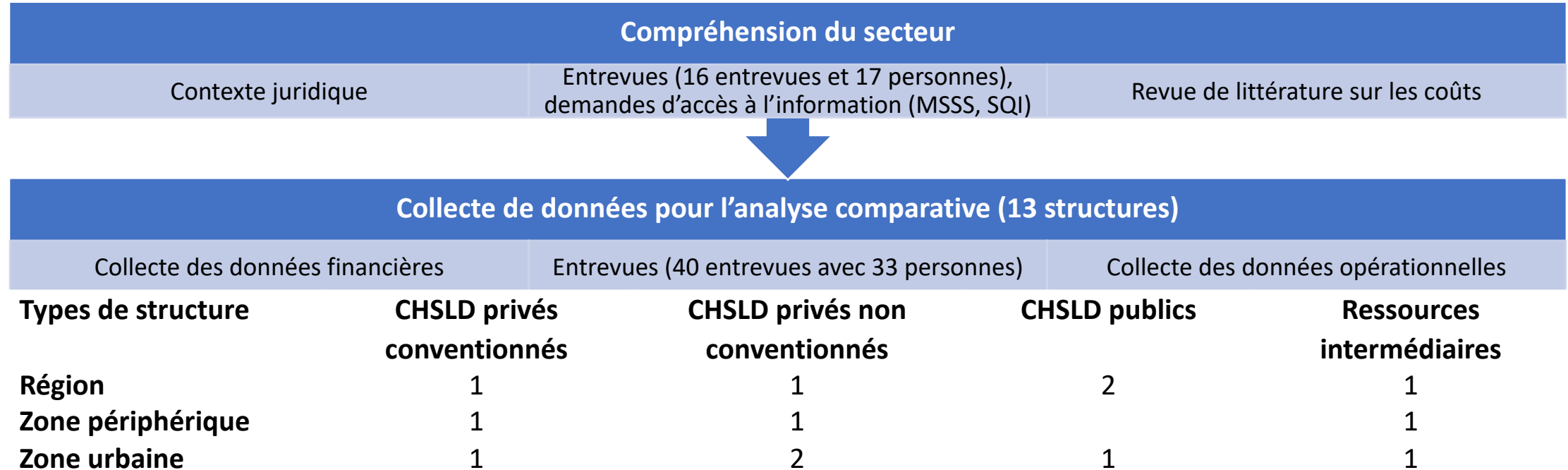
Démarche

Compréhension du secteur		
Contexte juridique	Entrevues (16 entrevues et 17 personnes), demandes d'accès à l'information (MSSS, SQI)	Revue de littérature sur les coûts
		Nombre de personnes rencontrées
Ministère(s) et agence(s) du gouvernement		5
Responsables de fédérations		8
Experts universitaires et consultants		4
Total		17

Démarche



Démarche



Démarche

Compréhension du secteur		
Contexte juridique	Entrevues (16 entrevues et 17 personnes), demandes d'accès à l'information (MSSS, SQI)	Revue de littérature sur les coûts

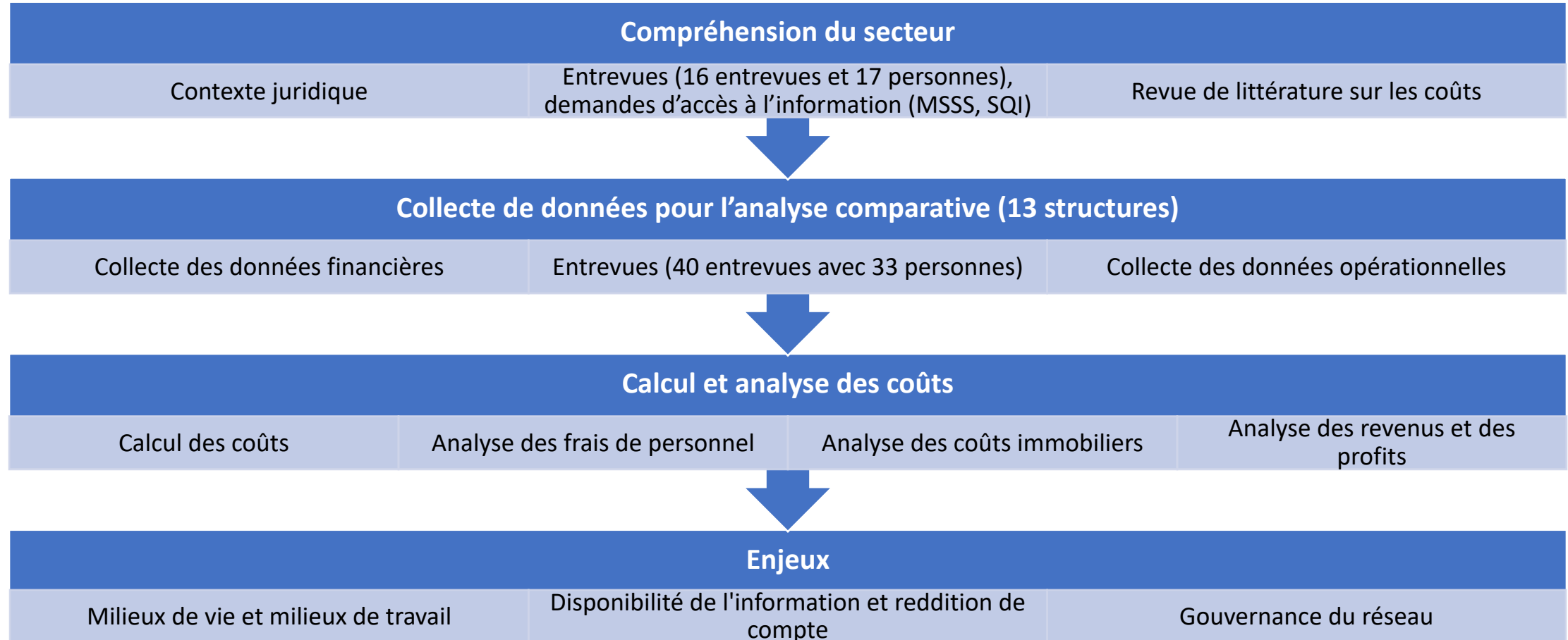


Collecte de données pour l'analyse comparative (13 structures)		
Collecte des données financières	Entrevues (40 entrevues avec 33 personnes)	Collecte des données opérationnelles

Types de structure	CHSLD privés conventionnés	CHSLD privés non conventionnés	CHSLD publics	Ressources intermédiaires
Région	1	1	2	1
Zone périphérique	1	1		1
Zone urbaine	1	2	1	1

Directeurs d'établissements (ou équivalent), chefs des finances (ou équivalent), responsables d'équipes de soins, responsables de directions SAPA, responsables administratifs et cliniques des programmes SAPA

Démarche



La diversité des structures d'hébergement

		CHSLD Publics	CHSLD Privés conventionnés	CHSLD privés non conventionnés	Ressources intermédiaires	Résidences pour aînés
Clientèle		Grande perte d'autonomie Iso-SMAF 10-14			Semi-autonome Iso-SMAF 6-12	Autonome et semi-autonome
Propriété		Publique	Privée			
Type d'entente avec le RSSS	Obligatoire	NA	Convention de financement pour le CHSLD	N.A.	Entente particulière pour la RI	N.A.
	Facultative	NA	Entente de services pour des places ou services achetés			
Financement public		Budget des CI(U)SSS	Subvention (clinique / fonctionnement)	Allocation financière	Rétribution de services	Per diem
Normes comptables		Canadiennes, secteur public (AS471)	Canadiennes, secteur public (AS471) + Entreprises individuelles, sociétés et personnes morales	Entreprises individuelles, sociétés et personnes morales		

Données comptables incluses dans CI(U)SSS

Des organisations à but non lucratif, des entreprises familiales et des groupes

Les études existantes sur les calculs des coûts

- Étude de type micro-costing (Hébert *et al.*, 2001; Tousignant *et al.* (2003))
 - Des demandes d'accès à l'information
 - Des rapports de consultants, académiques (Clavet *et al.* 2021), gouvernementaux (vérificateur général)
- *Pas de comparaison systématique (vérificateur général du Québec, 2012)*
- *Variabilité des résultats entre les études et entre les établissements de même type*
- *Un gouvernement qui n'a pas accès à l'information (« aucun document », 27 juillet 2020)*
- *Centre de développement et d'opérationnalisation du CPSS (CDO-CPSS)*

CHSLD	250 – 300 \$
Ressources intermédiaires	100 – 150 \$

Calcul des coûts



Démarche générale – calcul des coûts

Coût par jour-présence

- Année de référence pour les calculs : 2019
- Périmètre : l'ensemble des charges engagées par une structure pour rendre les services d'hébergement dans les différents milieux de vie
- Coût par jour-présence =
$$\frac{\text{total des coûts}}{\text{nbr de jours-présence}}$$

Coûts par jour-présence par catégorie

Catégories
Soins et services rendus
Animation/ loisirs
Alimentation
Hébergement
Administration de l'établissement
Impôts, taxes et frais financiers

Calcul des coûts - *CHSLD privés conventionnés*

- **Coûts**

- **par jour-présence : entre 255\$ et 288\$**
- **des soins infirmiers et des soins d'assistance : entre 146\$ et 165\$**
- **de l'administration : entre 30\$ et 54\$**

- Sources : information la plus complète et détaillée (AS 471 et AS 478)
- Retraitements et hypothèses :
 - Activités accessoires (ex : centre de jour)
 - Ajustement de la composante immobilière

Principal élément d'analyse

Variabilité dans les coûts ne provient pas du nombre de jours-présence et de la taille des structures.

Coûts et revenus par jour-présence dans les CHSLD privés conventionnés

Structures	Nombre de lits	Coût par jour-présence	Coût par jour-présence (périmètre restreint)	Coût par jour-présence (frais de personnel)	Financement RSSS par jour-présence	Financement usagers par jour-présence	Profit par jour-présence sur les lits financés	Profit par jour-présence de l'entité
PC.1	115	255 \$	233 \$	194 \$	238 \$	51 \$	34 \$	6 \$
PC.2	140	265 \$	250 \$	206 \$	222 \$	50 \$	7 \$	12 \$
PC.3	N.D.	288 \$	270 \$	237 \$	224 \$	56 \$	- 8 \$	-2 \$

Principaux éléments d'analyse

Les frais de personnel représentent entre 76% et 82% des coûts dans toutes les structures.
Flexibilité du financement visible à plusieurs niveaux.

Calcul des coûts - *CHSLD privés non conventionnés*

• Coûts

- **par jour-présence : entre 176\$ et 232 \$**
- **des soins infirmiers et des soins d'assistance : entre 80\$ et 118\$**
- **de l'hébergement : entre 26\$ et 72\$**

- Sources : états financiers et chiffriers
- Retraitements et hypothèses :
 - Répartition des charges salariales entre catégories
 - Nombre de jours-présence

Principaux éléments d'analyse

Variabilité dans les coûts des soins et services rendus : nombre d'heures-soins, personnel infirmier versus d'assistance, main d'œuvre indépendante.

Variabilité dans les coûts de l'immobilier : bâtiment amorti versus loyer versé à la société immobilière du groupe.

Coûts et revenus par jour-présence dans les CHSLD privés non conventionnés

Structure	Nb de lits	Coût par jour-présence	Coût par jour-présence (périmètre restreint)	Coût par jour-présence (frais de personnel)	Financement RSSS par jour-présence	Financement usagers par jour-présence	Profit par jour-présence <u>sur les lits financés</u>	Profit par jour-présence <u>de l'entité</u>
PNC.1	85	232 \$	209 \$	177 \$	209 \$	53 \$	30 \$	31 \$
PNC.2	100	246 \$	191 \$	156 \$	211 \$	N.A	N.A	6 \$
PNC.3	45	176 \$	160 \$	113 \$	190 \$	0	14 \$	14 \$
PNC.4	145	N.A	N.A	N.A	198 \$	N.A	N.A	24 \$

Principaux éléments d'analyse

Les frais de personnel représentent entre 63% et 76% des coûts dans toutes les structures.
Toutes les structures dégagent du profit.

Calcul des coûts - *CHSLD publics*

• Coûts

- par jour-présence : entre 260\$ et 357 \$
- par jour-présence (périmètre restreint): entre 260\$ et 267 \$
- des frais de personnel : entre 206 et 245 \$
- de l'immobilier : 91\$ pour P.2. (loyer)

- Sources : systèmes internes des CI(U)SSS
- Peu de retraitements effectués car les données sont déjà détaillées
- Plus d'approximation car des services partagés

Principaux éléments d'analyse

Les frais de personnel représentent entre 66% et 94% des coûts dans toutes les structures.

Peu de différences dans les coûts par jour-présence sur le périmètre restreint

Cas particulier du contrat de location de P.2.

Calcul des coûts - *Ressources intermédiaires*

- **Coûts**

- **par jour-présence : entre 103\$ et 158 \$**
- **des soins infirmiers (le cas échéant) et des soins d'assistance : entre 31\$ et 55\$**

- **Profit : entre 7\$ et 27 \$**

- Sources : états financiers et chiffriers
- Retraitements et hypothèses :
 - Répartition des charges salariales entre catégories
 - Nombre de jours-présence

Principaux éléments d'analyse

Variabilité au niveau des coûts par jour-présence : taux d'occupation, économies d'échelle.
Alignement des revenus et des coûts qui permet de dégager des profits.

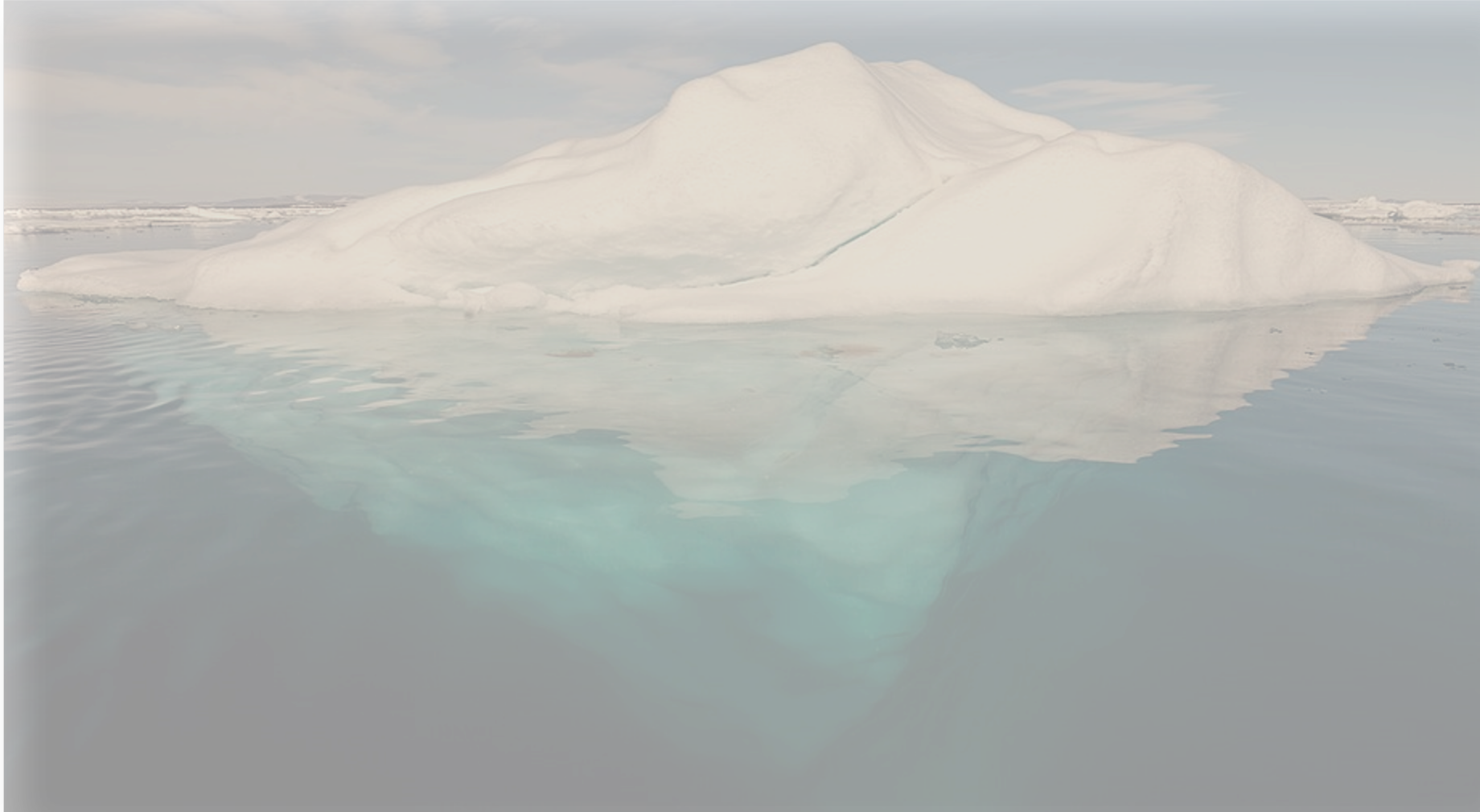
SYNTHÈSE

Structures	Coûts par jour-présence	Coûts par jour-présence (périmètre restreint)	Dont soins d'assistance	Dont soins infirmiers	Dont coûts d'administration	Dont mobilier et immobilier	Coûts partiellement pris en compte
PC.1	255 \$	233	73	58	30 \$	17	Immobilier Transactions internes aux groupes Coûts cachés Externalités négatives
PC.2	265 \$	250	82	65	37 \$	6	
PC.3	288 \$	270	82	57	54 \$	14	
PNC.1	232 \$	209	60	40	38 \$	23	Immobilier Transactions internes aux groupes Coûts cachés Externalités négatives
PNC.2	246 \$	191	40	68	39 \$	47	
PNC.3	176 \$	160	53	19	40 \$	4	
PNC.4	N.A	N.A	49	31	N.A	N.A	
P.1	260 \$	260	86	73	35	N.A	Immobilier Services partagés Coûts cachés Externalités négatives
P.2	357 \$	266	95	60	26	91	
P.3	267 \$	267	67	76	31	N.A	
R.1	158 \$	128	34	21	10	13	Transactions internes aux groupes Coûts cachés Externalités négatives
R.2	122 \$	80	45	0	12	18	
R.3	103 \$	70	31	0	16	24	

Analyse des postes de coûts



Difficultés de recrutement et de rétention

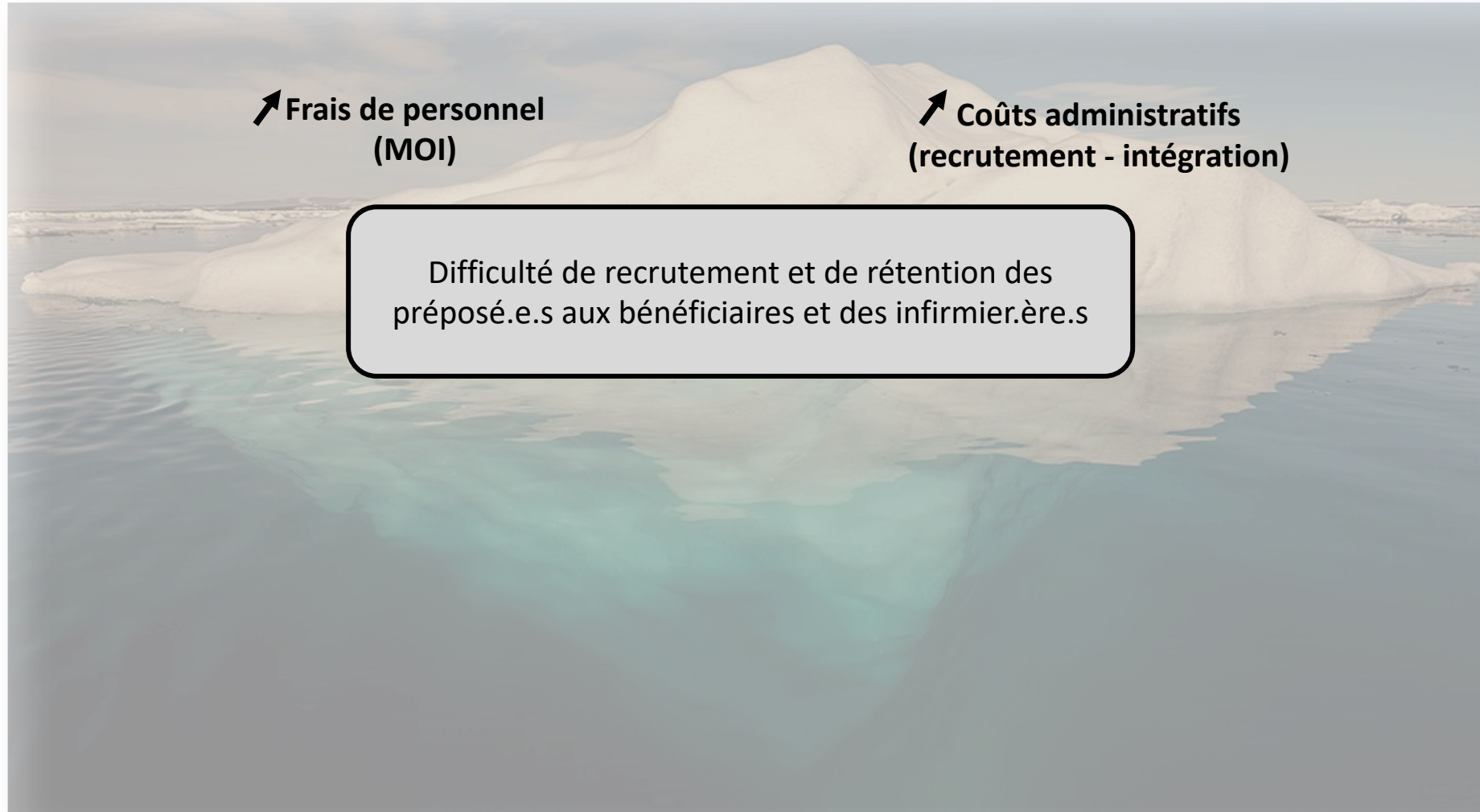


Impacts à court
terme et directs

Impacts à moyen/
long terme ou
indirects

(résultant de l'intensification
du travail des PAB et des
infirmier.ère.s)

Difficultés de recrutement et de rétention



↗ Frais de personnel
(MOI)

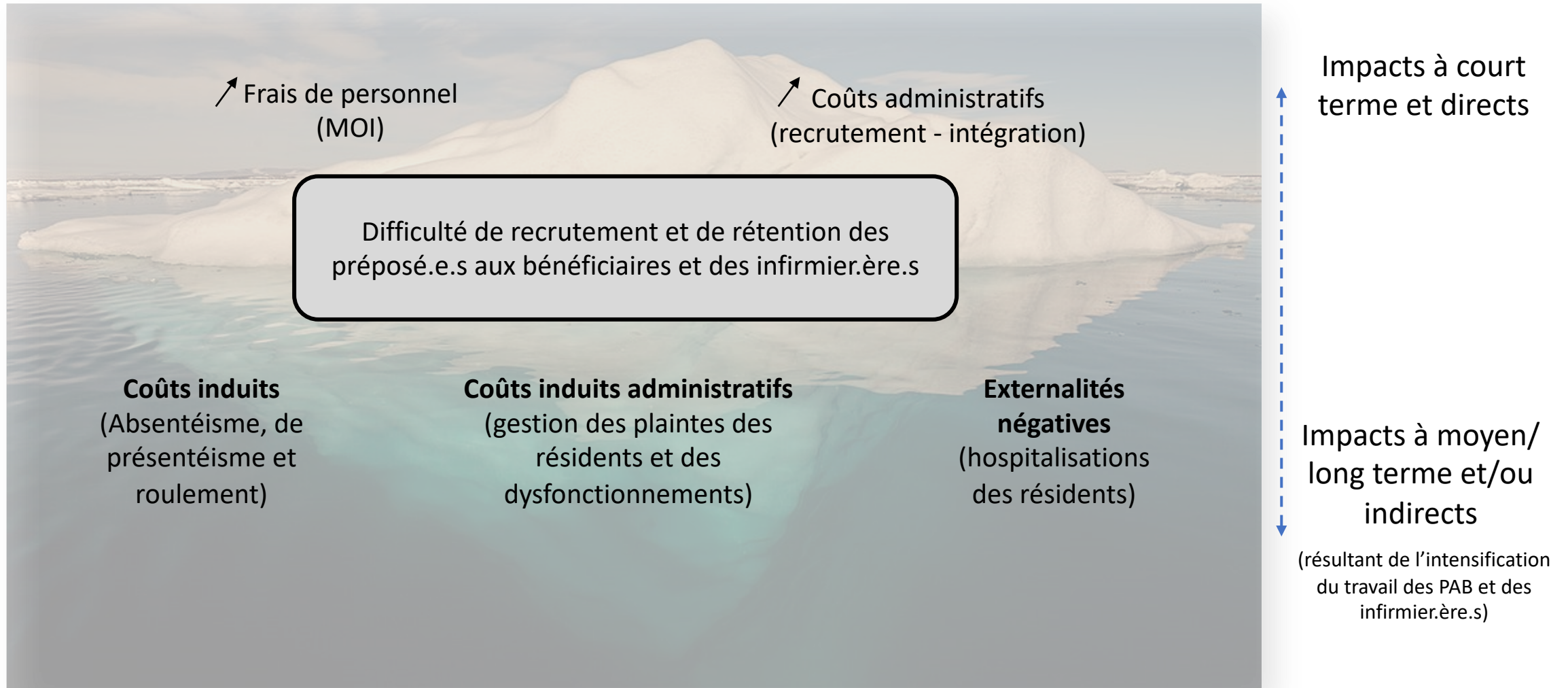
↗ Coûts administratifs
(recrutement - intégration)

Difficulté de recrutement et de rétention des
préposé.e.s aux bénéficiaires et des infirmier.ère.s

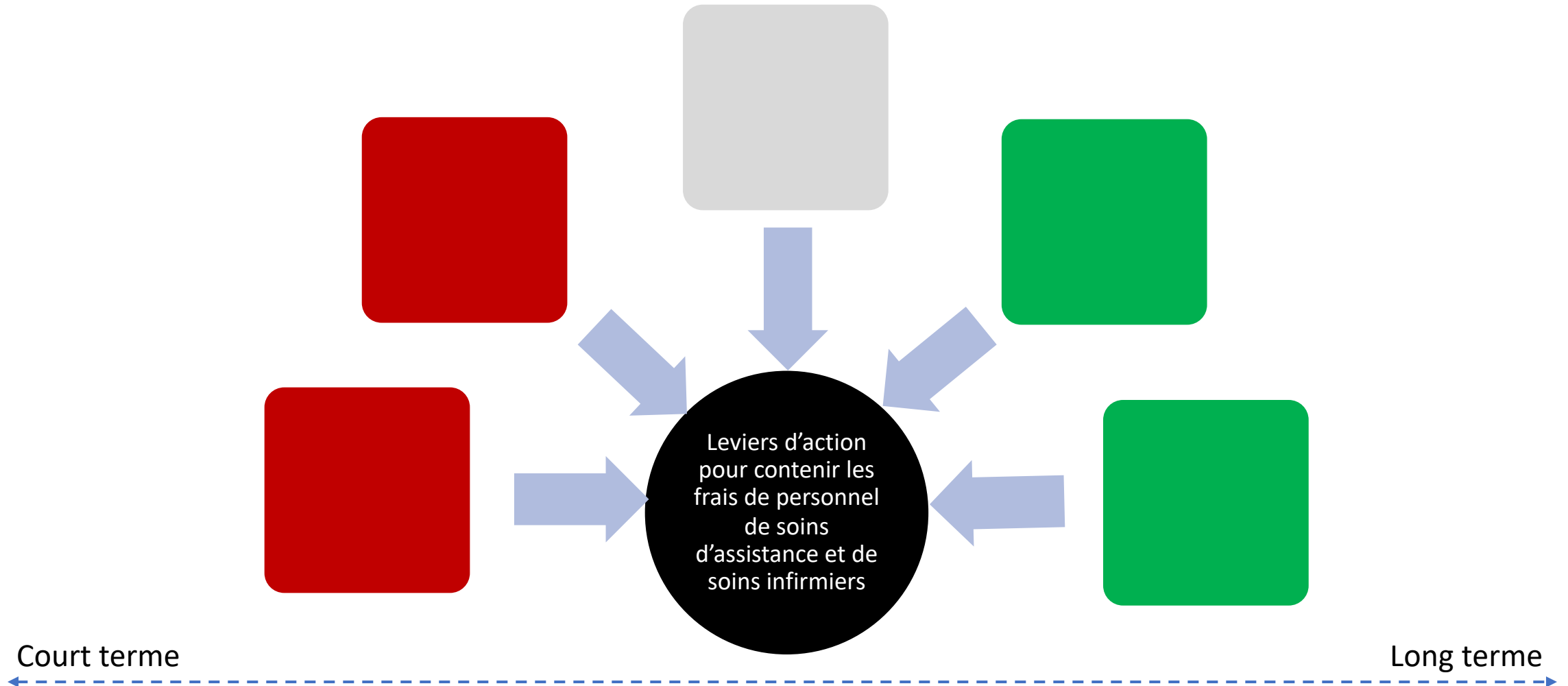
Impacts à court
terme et directs

(résultant de l'intensification
du travail des PAB et des
infirmier.ère.s)

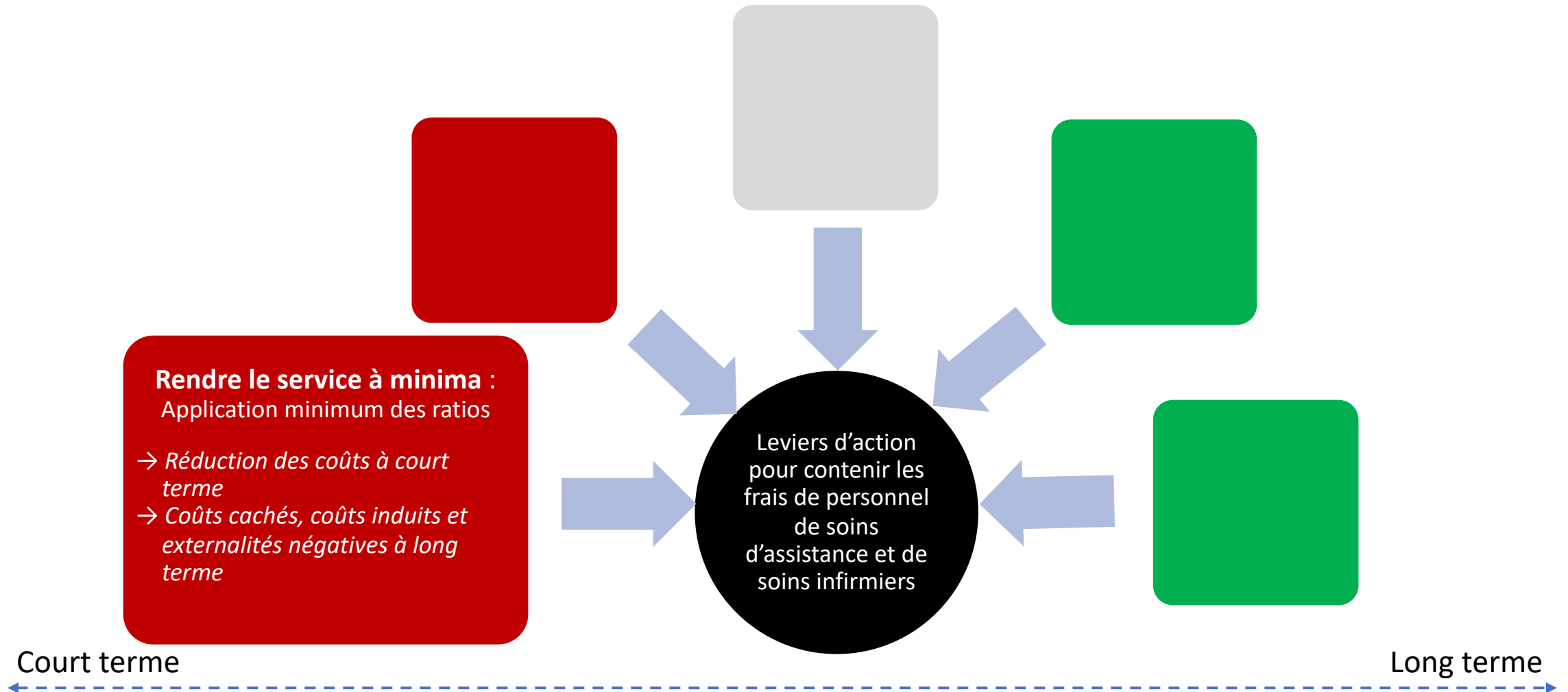
Difficultés de recrutement et de rétention: coûts induits et externalités



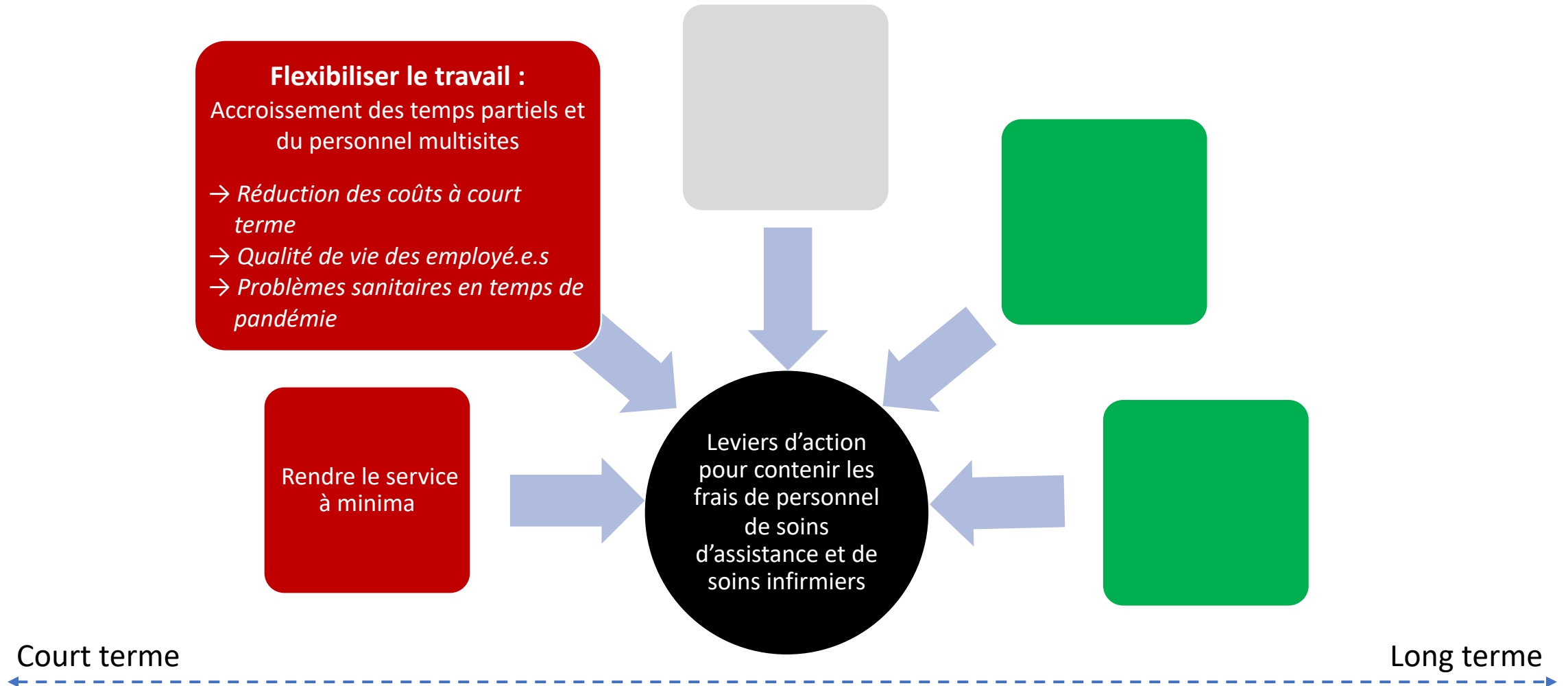
Leviers d'action pour contenir les frais de personnel



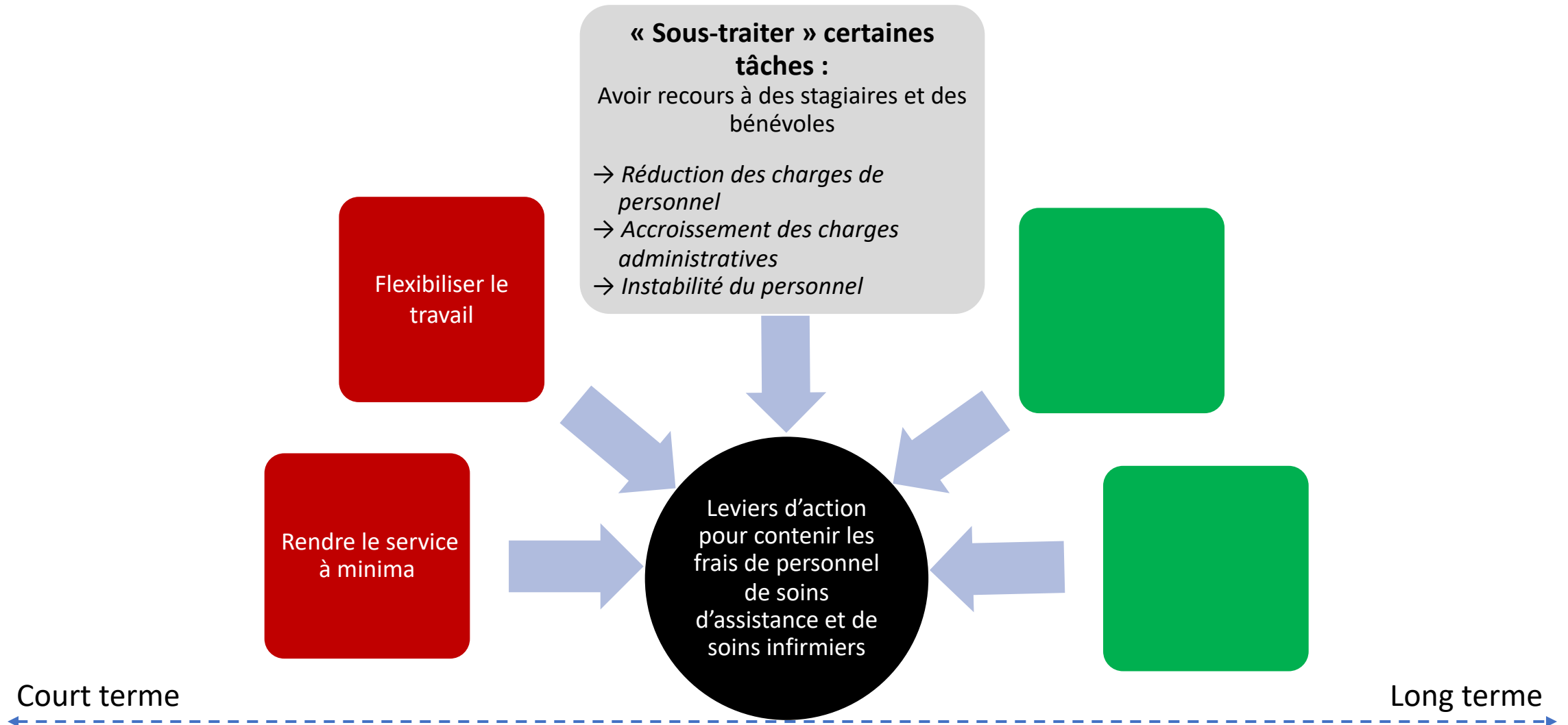
Leviers d'action pour contenir les frais de personnel



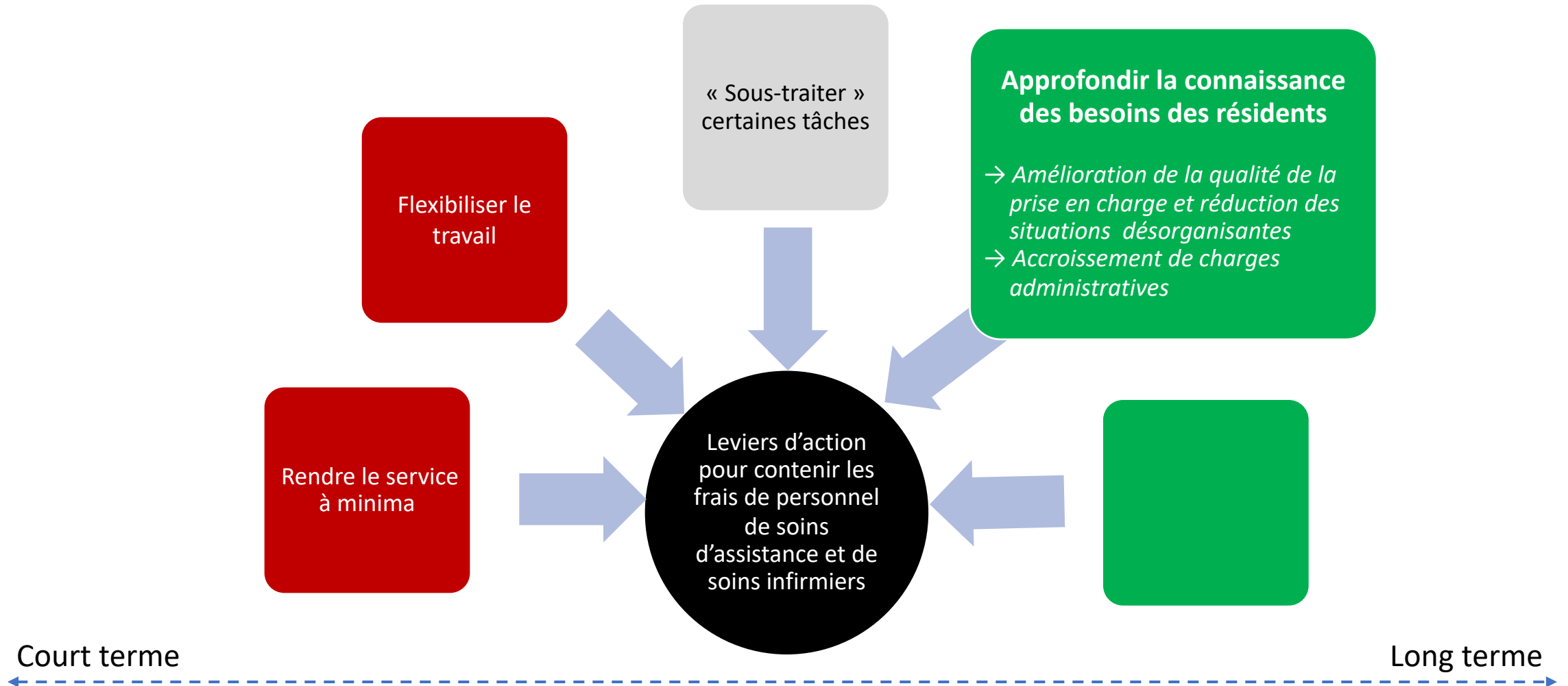
Leviers d'action pour contenir les frais de personnel



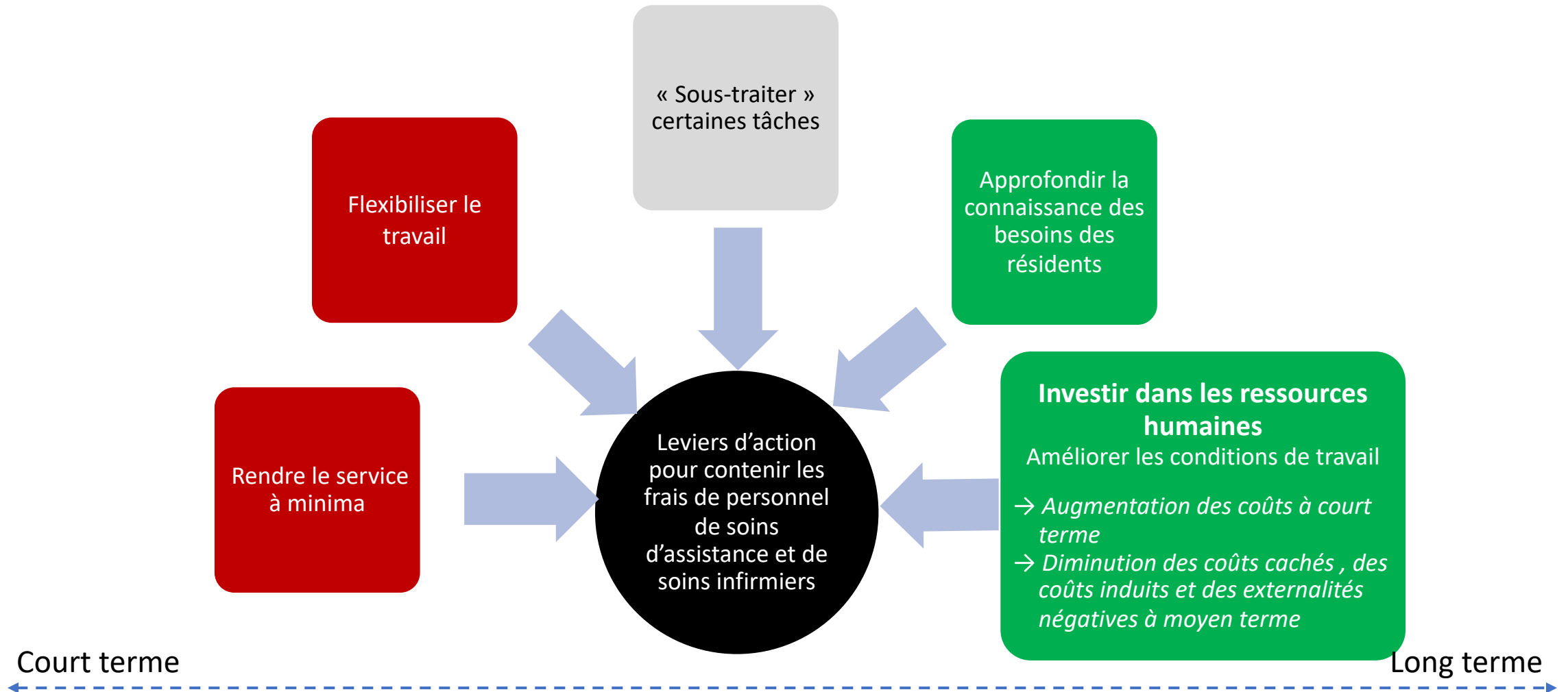
Leviers d'action pour contenir les frais de personnel



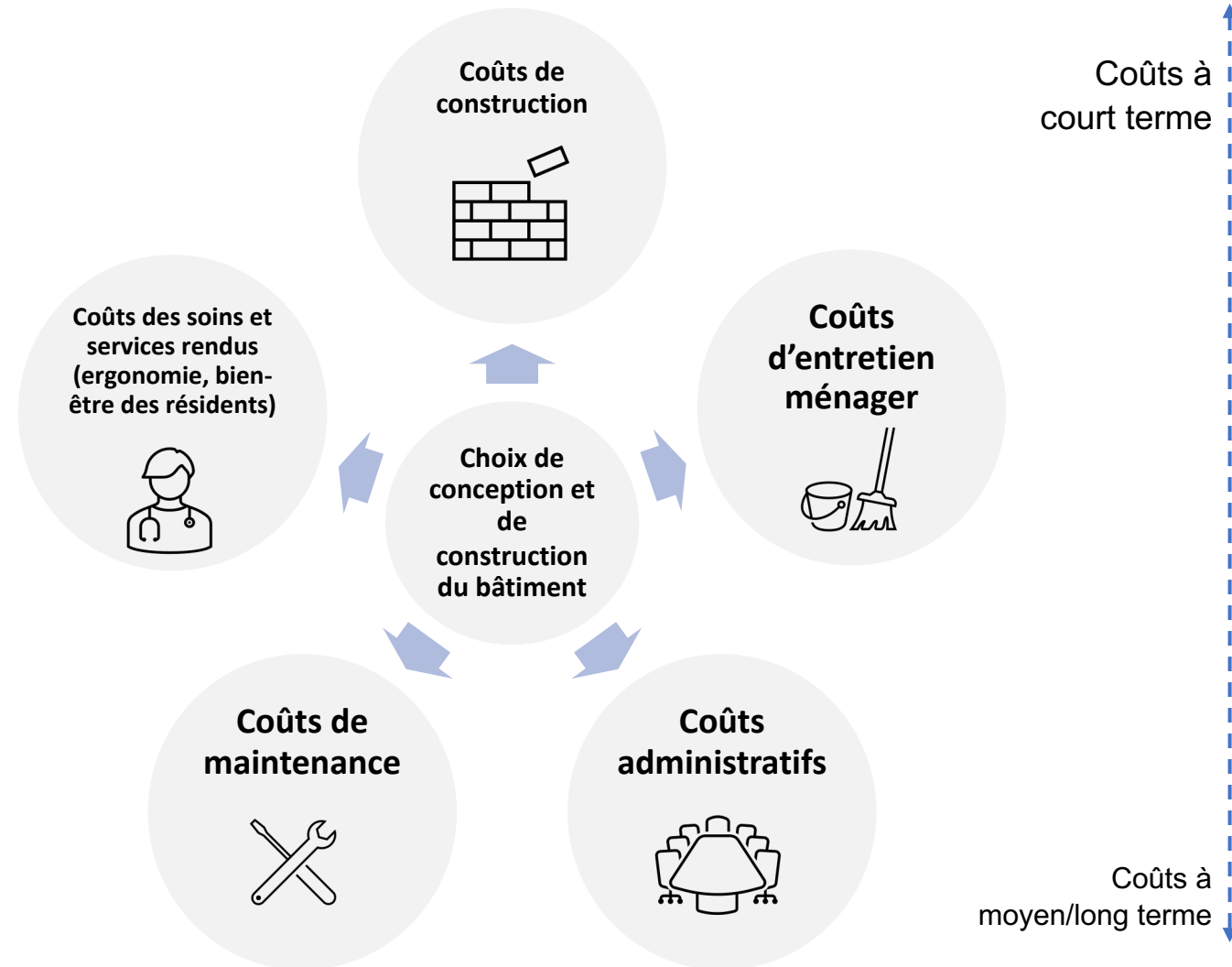
Leviers d'action pour contenir les frais de personnel



Leviers d'action pour contenir les frais de personnel

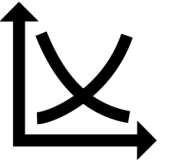


Coûts liés à l'immobilier



Analyse des postes de coûts

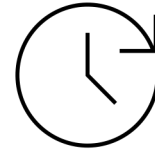
Revenus et profits



- Équité du niveau du financement



- Sécurisation du financement



- Coûts liés aux modes de financement (sélection des patients, coûts de négociation)



Enjeux

Quelles leçons tirer ?



Construire des milieux de vie
et développer des milieux de
travail bienveillants



Améliorer et homogénéiser la
disponibilité de l'information
et la reddition de comptes



Repenser la gouvernance du
réseau