



**Ministère de la Santé
et des Services sociaux**

Rapport final

sur l'analyse des règles de gouvernance
et de la gestion financière du
Centre universitaire de santé McGill (CUSM)

Annexes

Édition :

La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux

Le présent document a été publié en quantité limitée et n'est maintenant disponible qu'en version électronique à l'adresse : **www.msss.gouv.qc.ca** section **Documentation**, rubrique **Publications**.

Le genre masculin utilisé dans le document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012

Bibliothèque et Archives Canada, 2012

ISBN : 978-2-550-66706-3 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-66699-8 (version PDF)

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec, 2012

TABLE DES MATIÈRES

ANNEXE 1.	Mandat.....	1
ANNEXE 2.	Liste des documents étudiés.....	3
ANNEXE 3.	Documents consultés.....	5
ANNEXE 4.	Personnes rencontrées par le groupe de travail.....	7
ANNEXE 5.	Analyse budgétaire CUSM.....	8
ANNEXE 6.	Analyse budgétaire CUSM.....	9
ANNEXE 7.	Analyse comparative du c. act. 7340 informatique CUSM.....	10
ANNEXE 8.	Détermination des Revenus Totaux et des Charges Totales et du Résultat du Fonds d'Exploitation.....	11
ANNEXE 9.	A) CUSM régularisé – Données.....	12
	B) CUSM régularisé – Variation.....	13
ANNEXE 10.	Impacts monétaires de la variation due au volume des heures.....	14
ANNEXE 11.	Portrait de la situation déficitaire selon l'établissement.....	15
ANNEXE 12.	Chronology of Events and Summary of Agreements.....	16
ANNEXE 13.	Demande de financement à l'agence de Montréal 2010-2011.....	18
ANNEXE 14.	Sommaire des budgets nouveaux du 1 ^{er} avril 2009 au 31 mars 2012.....	19
ANNEXE 15.	CUSM Données sur les centres d'activités.....	26
ANNEXE 16.	Suivi de déficit accumulé, du déficit anticipé au 31 mars 2013 et engagements futurs.....	56
ANNEXE 17.	Coûts qui auront des impacts sur les résultats à venir.....	57
ANNEXE 18.	Avis sur la performance clinique et opérationnelle.....	59

ANNEXE 1. MANDAT

MANDAT AU CUSM

ANALYSE DES RÈGLES DE GOUVERNANCE ET DE LA GESTION FINANCIÈRE

Contexte du mandat

La situation financière déficitaire du CUSM est très préoccupante. Au budget RR-446 de l'exercice 2012-2013, la prévision déficitaire de l'exercice totalise 43,2 M\$, dépassant ainsi de 30,9 M\$ la cible déficitaire maximale établie à 12,3 M\$. Pour sa part, l'exercice 2011-2012 s'est terminé avec un déficit de 32,9 M\$ et un écart à la cible de 20,6 M\$. Par ailleurs, l'information transmise au Ministère et à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal soulève des questionnements quant à sa fiabilité et à sa cohérence et ne permet pas toujours de cerner adéquatement les impacts budgétaires des divers programmes ni les impacts financiers importants de projets constituant un enjeu majeur.

Le mandat qui vous est confié consiste à effectuer une analyse portant sur les règles de gouvernance et de gestion financière au CUSM conformément à l'article 11 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux.

Mandat et biens livrables

L'objectif du mandat est d'examiner l'ensemble de la gouvernance touchant la gestion financière de l'établissement. Les mandataires devront s'assurer de la conformité de l'utilisation des crédits budgétaires avec la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2) et autres normes fixées par le ministre de la Santé et des Services sociaux. Vous devrez porter une attention particulière aux règles de gouvernance et aux mécanismes de gestion, à la reddition de comptes et à la gestion de fonds spécifiques à certains projets ou mandats de l'établissement. De plus, vous devrez vous assurer que la situation financière périodique de l'établissement respecte les règles du réseau en cette matière.

Plus spécifiquement, le mandat consiste à évaluer les éléments suivants :

- Les règles en matière de processus d'approbation et de suivi des budgets, le processus de reddition de comptes à l'Agence et au Ministère et, tout particulièrement, en regard à la qualité et la fiabilité de l'information financière;
- L'évolution de la situation financière de l'établissement et les principaux éléments qui expliquent la situation financière déficitaire;
- L'impact des coûts de transition reliés aux projets de modernisation du CUSM;
- Les règles de gestion financière de Syscor; plus spécifiquement les transactions financières entre l'établissement et Syscor;
- Les règles de gestion financière encadrant les transactions avec les fondations;
- Les règles de gestion financière de l'institut de recherche du CUSM, plus spécifiquement les transactions financières entre l'établissement et l'institut de recherche ainsi que les règles mises en place pour distinguer les frais associés à la recherche;
- La cause des problèmes chroniques de liquidités du fonds d'exploitation, en lien, notamment, avec le paiement des dépenses d'immobilisations et d'équipements, dont le financement à court terme n'est pas toujours pourvu.

Le mandat débutera dans la deuxième semaine de septembre 2012. Le coordonnateur devra mensuellement soumettre un rapport de l'avancement de ses travaux au Ministère et à l'Agence de Montréal. Au terme du mandat, un rapport final devra être transmis au Ministère au plus tard le 12 novembre 2012. Ce rapport contiendra le portrait des éléments mentionnés au mandat, accompagné, le cas échéant, des recommandations s'y rapportant ainsi que des conséquences sur la résorption du déficit anticipé.

Dans le cadre de ce mandat, vous devrez informer le Ministère et l'Agence de Montréal de toute situation qui devrait requérir leur attention.

Le caractère non limité de ce mandat permet au mandataire d'en étendre la portée au-delà des éléments précédemment identifiés si, au cours de son intervention, il est d'avis que l'analyse d'un ou de plusieurs autres secteurs est requise eu égard aux informations qu'il pourrait découvrir en cours d'observation.

ANNEXE 2.

LISTE DES DOCUMENTS ÉTUDIÉS

ANALYSE DES RÈGLES DE GOUVERNANCE ET DE LA GESTION FINANCIÈRE DU CENTRE UNIVERSITAIRE DE SANTÉ MCGILL

Documents requis sur format électronique du CUSM pour les années 09/10 à 12/13 inclusivement

1. Conseil d'administration :
 - Tous les ordres du jour ainsi que tous les documents déposés relatifs aux budgets, contrôle et suivi budgétaires
 - Les procès-verbaux.
2. Comité de vérification :
 - Tous les ordres du jour et les documents relatifs à chacun des sujets traités ou remis aux membres
 - Les procès-verbaux.
3. Comité de direction :
 - Tous les ordres du jour ainsi que tous les documents déposés relatifs aux budgets, contrôle et suivi budgétaires
 - Les comptes rendus.
4. Comité de budget :
 - Tous les ordres du jour, les documents pertinents ainsi que les procès-verbaux.
5. Comité de gestion du Centre de recherche (ou similaire)
 - Les ordres du jour
 - Les comptes rendus
6. Un organigramme administratif complet du CUSM avec les noms des gestionnaires.
7. Les documents budgétaires officiels :
 - Les budgets initiaux
 - Les lettres de transmission des budgets initiaux
 - Les lettres d'approbation des budgets initiaux
 - Les lettres de confirmation des ajustements en cours d'année tant pour les développements (ajouts) que pour les compressions budgétaires (réductions)
 - Les budgets finaux
 - Les ententes de gestion
8. Les règlements, politiques et procédures en lien avec la gestion budgétaire.
9. Les méthodes d'allocation des budgets aux différents services ainsi que la répartition des compressions budgétaires et des budgets de développement.
10. Les documents de suivi périodique du budget en identifiant les rapports utilisés (RR-446, RR-444, CIFINO, rapports internes de suivi périodique), leur fréquence et les outils de validation de l'information.
11. Les AS-471 et AS-478 **pour 07-08 à 11-12**

12. Les mécanismes de suivi périodique des volumes d'activité ainsi que les documents pertinents.
13. Le dernier rapport d'agrément et ses recommandations.
14. Le rapport sur les lacunes et déficiences relevées lors de l'audit des livres des exercices concernés.
15. Les montages financiers des projets d'immobilisations et la contribution du fonds d'immobilisation et de la Fondation en fonction de chacune des années concernées par le mandat.
16. Les règles de financement de Syscor et les transactions financières entre le CUSM et Syscor
17. Les règles de gestion financière encadrant les transactions avec la Fondation et la liste de ces transactions à compter de l'exercice 09/10
18. Les demandes d'emprunt auprès de l'Agence et du MSSS et les explications justifiant ces besoins d'emprunt pour la période sous analyse
19. Les états financiers de Syscor
20. Les états financiers de la Fondation.
21. Le centre de recherche
 - Politique de partage des frais indirects
 - Politique de facturation des examens diagnostics entre les activités cliniques du CUSM et son centre de recherche
 - Les états financiers du Centre de recherche
22. Toutes correspondances pertinentes utiles à la bonne compréhension de la situation financière du CUSM

ANNEXE 3. DOCUMENTS CONSULTÉS

De l'agence :

Les dossiers financiers du CUSM qui comprennent pour les années 2009/2010 à 2012/2013 inclusivement :

1. Les budgets octroyés (Initial, développement, compression)
2. Les formulaires prescrits RR-446, RR-444 complétés par l'établissement
3. Les questions posées à l'établissement et les réponses pour compléter les analyses détaillées
4. Les échanges de correspondance entre l'Agence et le CUSM relativement à son financement
5. Les CIFINO périodiques du CUSM
6. Les projections budgétaires périodiques de l'Agence
7. Les notes manuscrites de l'Agence s'il y a lieu
8. Les rapports de performance
9. Le dossier Agrandissement et son financement
10. Tout le volet du financement des ressources informationnelles incluant Syscor
11. Les demandes d'emprunt effectuées par le CUSM et l'analyse de l'Agence

Du CUSM pour les années 09/10 à 12/13 inclusivement

12. Conseil d'administration :
 - Tous les ordres du jour ainsi que tous les documents déposés relatifs aux budgets, contrôle et suivi budgétaires
 - Les procès-verbaux.
13. Comité de vérification :
 - Tous les ordres du jour et les documents relatifs à chacun des sujets traités ou remis aux membres
 - Les procès-verbaux.
14. Comité de direction :
 - Tous les ordres du jour ainsi que tous les documents déposés relatifs aux budgets, contrôle et suivi budgétaires
 - Les comptes rendus.
15. Comité de budget :
 - Tous les ordres du jour, les documents pertinents ainsi que les procès-verbaux.
16. Un organigramme administratif complet du CUSM avec les noms des gestionnaires.

17. Les documents budgétaires officiels :
 - Les budgets initiaux
 - Les lettres de transmission des budgets initiaux
 - Les lettres d'approbation des budgets initiaux
 - Les lettres de confirmation des ajustements en cours d'année tant pour les développements (ajouts) que pour les compressions budgétaires (réductions)
 - Les budgets finaux
 - Les ententes de gestion
18. Les règlements, politiques et procédures en lien avec la gestion budgétaire.
19. Les méthodes d'allocation des budgets aux différents services ainsi que la répartition des compressions budgétaires et des budgets de développement.
20. Les documents de suivi périodique du budget en identifiant les rapports utilisés (RR-446, RR-444, CIFINO, rapports internes de suivi périodique), leur fréquence et les outils de validation de l'information.
21. Les AS-471
22. Les mécanismes de suivi périodique des volumes d'activité ainsi que les documents pertinents.
23. Le dernier rapport d'agrément et ses recommandations.
24. Le rapport sur les lacunes et déficiences relevées lors de l'audit des livres des exercices concernés.
25. Les montages financiers des projets d'immobilisations et la contribution du fonds d'immobilisation et de la Fondation en fonction de chacune des années concernées par le mandat.
26. Les règles de financement de Syscor et les transactions financières entre le CUSM et Syscor
27. Les règles de gestion financière encadrant les transactions avec la Fondation et la liste de ces transactions à compter de l'exercice 09/10
28. Les demandes d'emprunt auprès de l'Agence et du MSSS et les explications justifiant ces besoins d'emprunt pour la période sous analyse
29. Les états financiers de Syscor
30. Les états financiers de la Fondation.
31. Toutes correspondances pertinentes utiles à la bonne compréhension de la situation financière du CUSM

ANNEXE 4.

PERSONNES RENCONTRÉES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

Clermont Gignac Directeur exécutif (pour le projet de construction)

M. Claudio F, Bussandri Président du CA

M. Robert Rabinovitch CA

M. Peter Abraham CA

Mme Maria Lafontaine CA

M. Glenn Rourke CA

M. Normand Rinfret directeur général

M. Jean Huot directeur général de Syscor

1. M. David Laidley président du comité d'audit
2. Paul Tan (préparation des budgets et suivi)
3. M. Stéphane Beaudry directeur des finances
4. Mme Anne Lynch Directrice générale adjointe
5. Mme Patricia Lefebvre Performance et qualité, chef de service bloc opératoire (gestion budget)
6. Mme Danielle Langlois directrice des finances de l'Institut de recherche
7. Harris Poulis direction des affaires légales
8. Pierre Major Directeur Projet des immobilisations
9. Paul Harmat directeur des approvisionnements
10. Mme Marie-Claire Richer directrice Bureau de transition
11. M. Michel Picard chef de la radiologie

ANNEXE 5. ANALYSE BUDGÉTAIRE CUSM

1750 rue Cédar

Évaluation des coûts pour le CUSM

	En millions		
	Minimum	Probable	Maximum
Obligations envers :	4,7	6,7	8,792
Cie 9175-2246 Coût option et avant-projet	4,7	6,7	8,792
Groupe MACH pour gestion	0	1,05	2,101
Pomerleau construction réglée	6,9	6,9	6,9
Remboursement prêt bancaire HSBC	15	15	15
Intérêt	2	2	2
Divers fournisseurs	1	1	1
Sous total	29,6	32,65	35,793
Contribution de la Fondation MGH	1,5	1,5	1,5
Paiement à même les ressources de Syscor	4,7	4,7	4,7
TOTAL des coûts	35,8	38,85	41,993
Déjà décaissé	20,608	20,608	20,608

Note : Ces coûts ne tiennent pas compte de la libération du contrat emphytéotique lequel pourrait générer des bénéfices d'environ 10 M\$ ou aucun bénéfice

Source : Document de l'expert consultant

ANNEXE 6. ANALYSE BUDGÉTAIRE CUSM

Impacts budgétaires du 5100 et 5252 De Maisonneuve O.

1. Le 5100 de Maisonneuve sous bail emphytéotique 30 ans		
Déficit prévisible équivalent à 11-12		(534,000 \$)
Plus – Augmentation du loyer		
Actuel	2,294,000 \$	
Dès 2013	(3,172,000 \$)	(878,000 \$)
Déficit potentiel		(1,412,000 \$)
Déficit additionnel		(878,000 \$)

Note : Aucune provision pour le maintien des actifs 2 % du prix d'achat Fondation 40M \$= 800 000 \$

2. Le 5252 de Maisonneuve		
Revenu de location (annualisé)		1,716,000 \$
Charges d'opération		(1,030,000 \$)
Intérêt sur emprunt		(430,000 \$)
Surplus potentiel		256,000 \$

Note : Une provision de 34,000 \$ est prévue pour le maintien des actifs alors qu'une somme de 270 000 \$ (2 % de 13.5M \$) serait plus réaliste

ANNEXE 7. ANALYSE COMPARATIVE DU C. ACT. 7340 INFORMATIQUE CUSM

Au 31 mars 2012

CH	CHAQ	CHUQ	CHUS	CHUM	CUSM	Ste-Justine	HMR	Syscor	total
CDN ajusté montant 7340	4,645	9,537	8,072	9,801	27,266	4,107			63,428
Total des dépenses du CH	336,968	557,526	369,106	674,224	811,192	317,908			3066,924
P320 I24	1,38 %	1,71 %	2,19 %	1,45 %	3,36 %	1,29 %			2,07 %
Total des heures rémunérées	79,666	166,437	158,645	213,214	75,644	23,528	68,488	319,932	1105,554
Total rémunération montant	2615,902	5740,966	5479,244	8259,973	3353,812	952,412	2659,677	13908,485	42970,471
Taux horaire	32,83	34,49	34,53	38,74	44,33	40,47	38,83	43,47	38,87
Heures rém. Sans CUSM et Syscor									709,978
Total rém. Sans CUSM et Syscor									25 708,425
Taux horaire sans CUSM et Syscor									36,21

Note : Total des heures rémunérées provient du AS 471 c.act 7340 P650 L 12 c3

La masse salariale provient L 12 C4

Pour Syscor les données proviennent des EF provisoire -Salaires et bénéfice et les heures rém. Proviennent du fichier fournit par le CUSM(Mirna) CUSM-Syscor heures rém V1

ANNEXE 8. DÉTERMINATION DES REVENUS TOTAUX ET DES CHARGES TOTALES ET DU RÉSULTAT DU FONDS D'EXPLOITATION

			AS-471 31/03/2009	AS-471 31/03/2012	Variation
P200	L.08	Total Revenus Activité Principale	753 769 657		
	L.30	Avoirs propres et Autres fonds	28 242 918		
P201	L.07	Revenus Totaux Activités Accessoires	160 527 402		
P200	L.12	Total Revenus Fonds d'Exploitation	942 539 977	1 023 350 687	80 810 710
P200	L.28	Charges Totales Activités Principales	796 645 743		
	L.31	Charges projets autofinancés	3 378 932		
P201	L.13	Charges Totales Activités Accessoires	157 147 089		
P200	L.28	Total Charges Fonds d'Exploitation		1 052 897 998	
P202	L.07	Charges projets autofinancés		3 366 442	
		Total des Charges Fonds d'Exploitation	956 571 764	1 056 264 440	99 692 676
		Résultat Fonds d'Exploitation	(14 031 787)	(32 913 753)	(18 881 966)
		Cible Déficitaires Autorisée	(12 300 000)	(12 300 000)	
		Écart à la cible	1 731 787	20 613 753	18 881 966

ANNEXE 9. A) CUSM RÉGULARISÉ – DONNÉES

CUSM RÉGULARISÉ					
AS-471 BLOBAL P.320					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	11 423 374	12 408 347	12 670 918	13 026 040	13 037 404
Heures rémunérées	14 916 982	16 053 754	16 449 074	16 865 333	16 941 651
* Équivalent Temps Complet	8 165	8787	9003	9231	9273
Unité de mesure :					
<i>JOURS-PRÉSENCE # 6050</i>	254 624	280 922	274 255	281 115	277 813
Charges					
Masse salariale	422 671 726	465 663 413	487 794 234	502 915 937	528 725 624
Fournitures et autres dépenses	267 700 705	309 468 922	311 526 782	317 946 557	312 691 766
<i>Total des Charges Brutes L .17</i>	690 372 431	775 132 335	799 321 016	820 862 494	841 417 390
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	37,00	37,53	38,50	38,61	40,55
Masse Salariale/Hrs Rém.	28,33	29,01	29,65	29,82	31,21
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	1051,36	1101,62	1135,90	1131,02	1125,55
Total charges/unité mes.	2711,34	2759,24	2914,52	2920,02	3028,72
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	44,86	44,17	46,20	46,34	46,93
Hrs Rém./unité mes.	58,58	57,15	59,98	59,99	60,98

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf.: Rapport financier annuel AS-471

ANNEXE 9. B) CUSM RÉGULARISÉ – VARIATION

CUSM RÉGULARISÉ					
Variation des AS-471 BLOBAI P.320					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	984 973	262 571	355 122	11 364	1 614 030
Heures rémunérées	1 136 772	395 320	416 259	76 318	2 024 669
* Équivalent Temps Complet	622	216	228	42	1 108
Unité de mesure :					
<i>JOURS-PRÉSENCE # 6050</i>	26 298	-6 667	6 860	-3 302	26 491
Charges					
Masse salariale	42 991 687	22 130 821	15 121 703	25 809 687	106 053 898
Fournitures et autres dépenses	41 768 217	2 057 860	6 419 775	-5 254 791	44 991 061
Total des Charges Brutes L.17	84 759 904	24 188 681	21 541 478	20 554 896	151 044 959
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,53	0,97	0,11	1,95	3,55
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,67	0,65	0,16	1,39	2,87
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	50,26	34,28	-4,88	-5,47	74,19
Total charges/unité mes.	47,90	155,27	5,51	108,69	317,38
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	-0,69	2,03	0,14	0,59	2,07
Hrs Rém./unité mes.	-1,44	2,83	0,02	0,99	2,40
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	32 210 362	11 466 854	12 344 083	2 275 765	57 368 866
Variation dû au prix	10 781 325	10 663 967	2 777 620	23 533 922	48 685 032
Sous-total	42 991 687	22 130 821	15 121 703	25 809 687	106 053 898
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	27 648 584	-7 344 492	7 792 287	-3 734 627	27 851 496
Variation dû au prix	14 119 633	9 402 352	-1 372 512	-1 520 164	17 139 565
Sous-total	41 768 217	2 057 860	6 419 775	-5 254 791	44 991 061
Total des charges					
Variation dû au volume	71 302 839	-18 395 880	19 993 591	-9 641 919	71 826 128
Variation dû au prix	13 457 065	42 584 561	1 547 887	30 196 815	79 218 831
Sous-total	84 759 904	24 188 681	21 541 478	20 554 896	151 044 959

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf.: Rapport financier annuel AS-471

ANNEXE 10. IMPACTS MONÉTAIRES DE LA VARIATION DUE AU VOLUME DES HEURES

CUSM

Impacts monétaires de la variation des heures – Total "régularisé" pour l'établissement
Entre les exercices budgétaires terminés les 31 mars 2012 et 2009 – (AS-471 – Page 320)

	31 mars 2012		31 mars 2009		Variation dû au volume 2012-03-31 vs. 2009-03-31	
	Heures	Montant \$	Heures	Montant \$	Heures	Montant \$
Personnel Cadre	611 324	28 486 431 \$	467 482	21 285 106 \$	143 842	6 549 326 \$
Personnel – Temps régulier	11 697 963	297 983 070 \$	11 085 227	272 977 437 \$	612 736	15 088 830 \$
Personnel – Temps supplémentaire	373 714	15 101 983 \$	411 247	15 419 117 \$	(37 533)	(1 407 246) \$
Primes	xxxxxxx	26 917 489 \$	xxxxxxx	16 183 359 \$	xxxxxxx	1 409 930 \$
Main-d'oeuvre indépendante	354 403	10 109 771 \$	444 391	10 444 240 \$	(89 988)	(2 114 931) \$
Sous-total – Heures travaillées	13 037 404	378 598 744 \$	12 408 347	336 309 259 \$	629 057	19 525 910 \$
Avantages sociaux généraux	2 746 610	72 739 783 \$	2 518 711	62 586 685 \$	227 899	5 662 993 \$
Avantages sociaux particuliers	1 157 637	23 273 142 \$	1 126 696	22 100 914 \$	30 941	606 929 \$
Sous-total	3 904 247	96 012 925 \$	3 645 407	84 687 599 \$	258 840	6 269 922 \$
Charges sociales	xxxxxxx	54 113 955 \$	xxxxxxx	44 666 555 \$	xxxxxxx	2 356 879 \$
Total – Heures rémunérées	16 941 651	528 725 624 \$	16 053 754	465 663 413 \$	887 897	28 152 711 \$

ANNEXE 11. PORTRAIT DE LA SITUATION DÉFICITAIRE SELON L'ÉTABLISSEMENT

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Plan de retour Équilibre				
2010-2011		14 300 000	17 400 000	17 400 000
2011-2012			12 200 000	13 035 000
2012-2013				9 400 000
Sous-Total	–	14 300 000	29 600 000	39 835 000
Affectation				
Remboursement Passerelles		(4 400 000)	(3 271 000)	(3 800 000)
Loi 100		(4 400 000)	(4 400 000)	(4 400 000)
Radiation de C.A.R. Du D.E.		(5 300 000)	(1 700 000)	(1 700 000)
Mesures Optimisation				
2011-2012			(6 752 000)	(6 752 000)
2012-2013				(9 900 000)
Sous-Total		(14 100 000)	(16 123 000)	(26 552 000)
Solde disponible pour croissance des coûts	–	200 000	13 477 000	13 283 000
Accroissement de certaines charges				
2009-2010	(18 800 000)	(15 300 000)	(15 300 000)	(15 300 000)
2010-2011		(7 764 000)	(7 764 000)	(7 764 000)
2011-2012			(2 225 000)	(2 225 000)
2012-2013				(13 990 000)
Manque de revenus	(2 135 000)	(2 135 000)	(2 135 000)	(2 135 000)
Dossier CH LACHINE		(3 000 000)	(3 000 000)	(3 000 000)
Sous-total des affectations	(20 935 000)	(28 199 000)	(30 424 000)	(44 414 000)
Solde Déficitaire	(20 935 000)	(27 999 000)	(16 947 000)	(31 131 000)
Ecart à la Cible	(12 300 000)	(12 300 000)	(12 300 000)	(12 300 000)
TOTAL situation déficitaire	(33 235 000)	(40 299 000)	(29 247 000)	(43 431 000)
Financement additionnel de fin d'année reçu pour respecter la cible déficitaire	20 290 362*	33 750 000**		

* Ce montant inclut une passerelle de 14,6 M\$ remboursable

** Ce montant inclut une somme de 19 400 000 \$ à titre de dons reçus d'une fondation qui s'ajoute aux passerelles de l'Agence de Montréal au montant de 9,5 M\$.

ANNEXE 12. CHRONOLOGY OF EVENTS AND SUMMARY OF AGREEMENTS

MUHC – 1750 Cedar Avenue

Chronology of Events and Summary of Agreements – July 17, 2012

JANUARY 2007 – 9175-2188 (effectively V. Chiara et al) ACQUIRES PROPERTY

- Vince Chiara, via a 9175-2188 Quebec Inc., acquired lot 4 026 857 for a purchase price of \$3,665,000;
- Said lot included about 40,000 sf of land and a parking garage comprising about 100 parking spaces.
- Concurrent with the purchase, 2188 obtained a \$6.0 million first ranking mortgage loan from HSBC, which remains in effect as of today.

DECEMBER 2007 – LETTER OF INTENT

- Syscor entered into a letter agreement with 9175-2246 (successor in title to 9175-2188 but for all intents and purposes the same ownership) whereby Syscor agreed to lease, on a turnkey basis, a property to be designed and constructed in accordance with the MUHC's requirements.

AUGUST 2008 – PRELIMINARY AGREEMENT – SYSCOR AND SPV

- Syscor and 9175-2188 ("SPV") enter into an agreement whereby Syscor and SPV agree to :
 - Enter into an emphyteutic lease, option agreement and project management agreement (with Groupe Mach);
 - Complete the documents necessary to give effect to the foregoing and arrange for financing of the contemplated project and transaction – "Closing" – targeted to occur no later than April 30, 2009;
 - Syscor agrees to pay SPV an option fee of \$1,500,000, payable in full by the end of 2008 (i.e. paid)
 - SPV or another Groupe Mach related entity will manage the development of the project in consideration of a fee of \$3,700,000 plus taxes.
 - Syscor agrees to be (solely) responsible for obtaining the requisite zoning for the project.
 - Funding of the entire project cost to be secured from a third party institutional lender(s) and to the extent required, by SPV to a maximum of 30 % of project costs.
 - If Syscor cannot obtain the intended financing, the agreement can be terminated, subject to a termination fee being paid to SPV.
 - Land value for the project deemed to be \$16,000,000 plus \$1,500,000 for additional parking land, for a total deemed land value for project cost purposes of \$17,500,000.
 - Emphyteutic lease "Consideration" based on 2 % per annum of Soft Costs plus 2.5 % per annum of Hard Costs, for a period of 34 years, plus reimbursement of any top-up financing provided by Groupe Mach as noted above.
 - SPV agreed to not sell part or all of its interest in SPV to a third party without the consent of Syscor; as an alternative to consent, Syscor could acquire the shares that SPV proposed to sell, on the same basis.
 - Agreement includes an arbitration provision to resolve disputes.
 - Syscor has the right to assign some or all of its interest to MUHC.
 - No costs other than land were stipulated in the agreement.

MARCH 2009 – CONSTRUCTION CONTRACT – POMERLEAU

- 9175-2246 Quebec Inc., concludes a CCDC 3 construction contract (cost plus fee) with Pomerleau Inc., calling for the construction of certain improvements to start in January 2009 and to be completed in August 2010;
- Pomerleau to be paid a construction fee of 3.5 % of costs plus an amount equal to 4 % for general conditions.
- Professionals include Lemay et associés, Pasquin St-Jean and Dupras Ledoux
- No project cost is included.
- Project description refers to transforming and expanding the existing parking garage to build a structure (reinforced concrete), enclosed in masonry, to house additional parking spaces, office and clinical space; excavation was underway at the time of signing of the construction contract.
- The contract refers to a financing agreement dated June, 2009

AUGUST 2010 – SALE OF PROPERTY

- 9175-2188 Quebec Inc., sells property to 9175-2246 Quebec Inc. for \$1.00 plus other consideration plus assumption of the \$6,000,000 HSBC mortgage.
- Vince Chiara is named as President of both companies.

MARCH 2011 – TRANSACTION

- Effectively the financing transaction with HSBC, which triggers a number of other concurrent agreements to be concluded :
 - An emphyteutic lease between 9175-2246 Quebec Inc., and Syscor, which was amended in April 2011 to correct an error in the deposit calculation;
 - A sub-emphyteutic lease between Syscor and Syscor II, whereby Syscor II effectively becomes the emphyteutic lessee;
 - An Option Agreement, allowing the emphyteutic lessee to purchase the freehold interest in the land for \$22,174,884, effectively as of the end of the term of the lease – namely 39 years following the start of the term; the option is secured by a hypothec in favour of the lessee; said option is secured by a hypothec in favour of Syscor;
 - An assignment agreement whereby Syscor II agrees to assign to the MUHC a 50 % interest in the rights of the emphyteutic lessee and a 100 % interest in its rights under the option to purchase at the end of the term of the emphyteutic lease and a 100 % interest in any deposits tendered to the emphyteutic lessor as security for the obligations of the emphyteutic lessee.
 - An amended and restated construction contract between Pomerleau and Syscor, resulting from the assignment of a construction contract between 9175- 2246 Quebec Inc., and Pomerleau :
 - A Construction Management agreement between Syscor II and Groupe Mach – fee of \$3,700,000;
 - A contract for architectural services between Lemay et associés and Syscor – fee of \$696,500;
 - A facility letter from HSBC, granting Syscor a \$50 million construction loan and a \$500,000 line of credit, which amount was subsequently increased on a temporary basis to \$1,500,000;
 - A guarantee agreement in favour of HSBC from SPV and Syscor II, whereby each of SPV and Syscor II agree to guarantee the obligations of Syscor to HSBC, including deeds of hypothec from each of the guarantors and Syscor in favour of HSBC;

FEBRUARY 2012

- An assignment agreement whereby Syscor II is assigned the construction contract with Pomerleau.

ANNEXE 13. DEMANDE DE FINANCEMENT À L'AGENCE DE MONTRÉAL 2010-2011

Centre universitaire de santé McGill				
Demandes de financement à l'Agence de Montréal, 2010-2011				
Secteur	Financement demandé	Montant qui réduira le déficit de 40 M\$	Montant qui permettra les augmentations de volume (non prévues au déficit de 40 M\$)	Montant pour développement de programme
Sites adultes				
Défibrillateurs cardiaques	1,702,000 \$	782,000 \$	920,000 \$	0 \$
Autres activités en cardiologie tertiaire	2,496,644 \$	1,946,644 \$	550,000 \$	0 \$
Soins intensifs en néonatalogie (Site HRV)	527,376 \$	527,376 \$	0 \$	0 \$
Hémato-oncologie	2,228,706 \$	988,030 \$	0 \$	1,240,676 \$
Radio-oncologie	813,441 \$	534,300 \$	0 \$	279,141 \$
Traumatologie	2,955,750 \$	1,050,000 \$	1,500,000 \$	405,750 \$
Traumatologie - Service de coordination	365,000 \$	0 \$	365,000 \$	0 \$
Unité de soins secondaires	2,934,920 \$	0 \$	0 \$	2,934,920 \$
Neurostimulateurs	3,327,172 \$	650,000 \$	2,677,172 \$	0 \$
Soins intensifs	8,828,200 \$	1,167,499 \$	0 \$	7,660,701 \$
Geriatric - Campus Lachine	2,347,362 \$	0 \$	0 \$	2,347,362 \$
Site HME				
Neurostimulateurs	540,750 \$	361,040 \$	179,710 \$	0 \$
Soins intensifs en néonatalogie (augmentation de 18 à 20 lits)	1,000,000 \$	1,000,000 \$	0 \$	0 \$

Rapport final sur l'analyse des règles de gouvernance et de la gestion financière
du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) – Annexes

Secteur	Financement demandé	Montant qui réduira le déficit de 40 M\$	Montant qui permettra les augmentations de volume (non prévues au déficit de 40 M\$)	Montant pour développement de programme
Soins intensifs en néonatalogie (augmentation de 20 à 28 lits)	4,788,055 \$	0 \$	4,788,055 \$	0 \$
Soins intensifs pédiatriques	1,094,068 \$	525,895 \$	568,173 \$	0 \$
Urgence	933,000 \$	649,000 \$	0 \$	284,000 \$
Traumatologie	600,000 \$	100,000 \$	200,000 \$	300,000 \$
Génétique	1,185,000 \$	118,000 \$	467,000 \$	600,000 \$
Programme de transplantation de cellules souches	100,000 \$	100,000 \$	0 \$	0 \$
HME et HRV				
Programme de dépistage universel de la surdité chez le nouveau-né	155,000 \$	0 \$	0 \$	155,000 \$
TOTAL	38,922,444 \$	10,499,784 \$	12,215,110 \$	16,207,550 \$
<u>Demande de financement à suivre - Procréation médicalement assistée</u>				
Patientes traitées du 5 août 2010 au 31 mars 2011*	5,429,210 \$	0 \$	5,429,210 \$	0 \$
Besoins en équipement (non-récurrent)	700,057 \$	0 \$	700,057 \$	0 \$
TOTAL	6,129,267 \$	0 \$	6,129,267 \$	0 \$
GRAND TOTAL	45,051,711 \$	10,499,784 \$	18,344,377 \$	16,207,550 \$
* Estimation seulement. Montant sera peaufiné suite aux discussions avec l'Agence et MSSS.				

ANNEXE 14. SOMMAIRE DES BUDGETS NOUVEAUX DU 1^{ER} AVRIL 2009 AU 31 MARS 2012

CUSM	
Sommaire du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2012	
Estimation en dollar 11-12 des montants récurrents et autres générateurs d'heures rémunérées additionnelles	

Description	Référer à	Masse Salariale	Fournitures et autres dépenses	TOTAL
Exercice financier 2009-2010		501 589 \$	9 276 878 \$	9 778 467 \$
2010-2011		(3 397 927 \$)	1 463 076 \$	(1 934 851 \$)
2011-2012		(3 786 283 \$)	2 243 612 \$	(1 542 671 \$)
Sous-Total des Montants en base annuelle Récurrente		(6 682 621 \$)	12 983 566 \$	6 300 945 \$
Financement non-récurrent Exercice 2011-2012		491 109 \$	783 633 \$	1 274 742 \$
Comptes à recevoir autorisés au 31 mars 2012		931 151 \$	1 363 037 \$	2 294 188 \$
Autres – considérer uniquement la variation entre 08-09 et 11-12		8 058 169 \$	5 621 818 \$	13 679 987 \$
TOTAL		2 797 807 \$	20 752 055 \$	23 549 862 \$

Rapport final sur l'analyse des règles de gouvernance et de la gestion financière
du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) – Annexes

CUSM
Exercice 2009-2010
Montant en Dollars 2011-2012
Base Annuelle

Date	Description Financement RÉCURRENT	Numéro Engagement	70 %	30 %	TOTAL
			Masse Salariale	Fournitures et AUTRES	
2009					
Mai	15 Traumatologie	40065-01	741 224 \$	317 668 \$	1 058 892 \$
	28 Prix serv. Buandrie	40084-02		(19 022 \$)	(19 022 \$)
Juil.	3 Infection nosocomiales	40209-01	82 685 \$		82 685 \$
Oct.	30 CSS 9-10 Antinéoplasiques	40504-01		2 204 796 \$	2 204 796 \$
	30 CSS 9-10 Dialyse	40505-01		195 310 \$	195 310 \$
	30 C.S.S. 9-10 Prothèses	40506-01		1 629 635 \$	1 629 635 \$
Nov.	9 CSS Autres médicaments et fournitures médicales	40530-01		4 594 699 \$	4 594 699 \$
2010					
Fév.	11 Embauche 2 Physiciens	40847	160 135 \$		160 135 \$
Mars	4 Photophérèse extracorporelle	40980	26 896 \$	180 000 \$	206 896 \$
*	12 PASM Consol. enfant 1 ^{re} ligne	41087	115 991 \$		115 991 \$
*	12 PASM réel enfant 1 ^{re} ligne	41097	(428 274 \$)		(428 274 \$)
*	12 PASM reel adulte 1 ^{re} ligne	41099	(178 447 \$)		(178 447 \$)
*	26 PASM reel adulte 1 ^{re} ligne	41105	(155 172 \$)		(155 172 \$)
	* lettre du 7 aout 2012				
	26 2 ^e appareil réson.magnét.	41149	136 551 \$	173 792 \$	*310 343 \$
TOTAL			501 589 \$	9 276 878 \$	9 778 467 \$

* MSSS = 44 % masse salariale?

Rapport final sur l'analyse des règles de gouvernance et de la gestion financière
du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) – Annexes

CUSM
Exercice 2010-2011
Montant en Dollars 2011-2012
Base Annuelle

Date	Description Financement RÉCURRENT	Numéro Engagement	70 %	30 %	TOTAL
			Masse Salariale	Fournitures et AUTRES	
2010					
Juin	10 PASM Réallocation 1 ^{re} ligne	40119-01	(23 253 \$)		(23 253 \$)
Juillet	15 Non remplacement 1/2 retraite DSP	06-40937	(161 959 \$)		(161 959 \$)
Aout	12 P.Q.D.C.S #7 (Santé Publique)	40428-02	71 449 \$		71 449 \$
Sept.	16 CSS fournitures médicales	40534-02		2 549 725 \$	2 549 725 \$
Oct.	7 Phys. MD radio-oncologie embauche Retro	40614-02	80 383 \$		80 383 \$
Déc.	16 Mesures de réduction des dépenses 10-11	40 804-02 et 40855	(3 456 124 \$)	(1 452 624 \$)	(4 908 748 \$)
2011					
Fév.	24 C.S.S. Prothèses	41112-01		457 856 \$	457 856 \$
Mars	10 P.M.A.V.D. pour CHSLD	41257-01	51 045 \$		51 045 \$
Mai	21 Correct. Base Lachine (6260)	60032-01		(91 881 \$)	(91 881 \$)
Mai	21 MDU-URTF Intervenant/Ress	60085-01	40 532 \$		40 532 \$
TOTAL			(3 397 927 \$)	1 463 076 \$	(1 934 851 \$)

Rapport final sur l'analyse des règles de gouvernance et de la gestion financière
du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) – Annexes

CUSM
Exercice 2011-2012 Montant en Dollars 2011-2012
Base Annuelle

Date	Description Financement RÉCURRENT	Numéro Engagement	70 %	30 %	TOTAL
			Masse Salariale	Fournitures et AUTRES	
2011					
Avr. 20	Récup. B.A. Comité Usager	40126-01		(100 000 \$)	(100 000 \$)
	Mesures opt. 10-11/11-12		(3 850 905 \$)	(1 650 388 \$)	(5 501 293 \$)
Juil. 28	CSSS 11-12 Dialyse	40484-01		48 000 \$	48 000 \$
	28 CSSS 11-12 Antinéoplasique	40485-01		440 000 \$	440 000 \$
	28 CSSS fournitures médicales	40486-01		3 486 000 \$	3 486 000 \$
Sept. 23	PASM Infirmière liaison	40732-01	(172 500 \$)		(172 500 \$)
Nov. 10	Transport Comité Usager	40851-01		20 000 \$	20 000 \$
Dec. 8	Form. Soutien PAL (S.P.)	40935-01	85 000 \$		85 000 \$
	8 Physicien	40985-01	152 122 \$		152 122 \$
TOTAL			(3 786 283 \$)	2 243 612 \$	(1 542 671 \$)

Rapport final sur l'analyse des règles de gouvernance et de la gestion financière
du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) – Annexes

CUSM
Exercice 2011-2012
Montant en Dollars 2011-2012
Financement Non Récurrent

Date	Description	Numéro Engagement	70 %	30 %	TOTAL
			Masse Salariale	Fournitures et AUTRES	
2011					
Mai	2 Stage Biochimie	40238	32 500 \$		32 500 \$
	12 Ajustement budgétaire suite à l'entente 08-09	40086	(99 168 \$)	(42 500 \$)	(141 668 \$)
	12 Ajustement budgétaire suite à l'entente 09-10	40085	(2 190 618 \$)	(938 836 \$)	(3 129 454 \$)
	19 P.Q.D.C. Colorectal	40230	200 000 \$		200 000 \$
Juin	2 Dépistage Surdité	40248	165 332 \$		165 332 \$
Juill.	14 Abandon Tabac	40414	39 577 \$		39 577 \$
	14 P.Q.D.C.S. mesure 7	40416	39 947 \$		39 947 \$
Sept.	30 Cancer Poumon	40738	80 000 \$		80 000 \$
Nov.	24 Prévention I.T.S.S.	40932	222 960 \$	95 552 \$	318 512 \$
Dec.	6 Soutien à l'équilibre	40987	(6 650 000 \$)	(2 850 000 \$)	(9 500 000 \$)
	6 Entente 11-12	40987	6 275 581 \$	2 689 535 \$	8 965 116 \$
	8 Prog. Acces pompe insuline	40991		62 000 \$	62 000 \$
	22 Kino-Québec	41005	100 811 \$	43 205 \$	144 016 \$
2012					
Jan.	12 Coord.Traumato.	41076	365 000 \$		365 000 \$
	26 Stage Biochimie	41199	30 000 \$		30 000 \$
Fev.	2 Immunisation	41191	269 468 \$	115 487 \$	384 955 \$
	2 P.Q.D.C. Colorectal	41213	100 000 \$		100 000 \$
	9 Année bissectile	41246	1 178 638 \$	505 131 \$	1 683 769 \$
	23 Immunisation	41320		9 810 \$	9 810 \$

Rapport final sur l'analyse des règles de gouvernance et de la gestion financière
du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) – Annexes

			70 %	30 %		
Date	Description	Numéro Engagement	Masse Salariale	Fournitures et AUTRES	TOTAL	
2012						
Mars	1	Lutte contre VIH/VHC/ITSS	41389	1 025 250 \$	1 025 250 \$	
	2	OACIS Soutien	41425	50 000 \$	50 000 \$	
	2	Formation Lean	41421	32 550 \$	32 550 \$	
	2	Formation Ligne Syscor	41423	161 000 \$	69 000 \$	230 000 \$
	2	Employeur de choix	41424	75 000 \$	75 000 \$	
	2	Formation Micro	41427	8 280 \$	8 280 \$	
	7	RH thérapie Intraveineuse	41466	4 250 \$	4 250 \$	
Sous-total financement non récurrent			491 109 \$	783 633 \$	1 274 742 \$	
Compte à recevoir 11-12						
		Programme Surdité	150 000 \$		150 000 \$	
		Electrophysiologie	169 479 \$	600 881 \$	770 360 \$	
		Gaz NO		500 000 \$	500 000 \$	
		Néonatalogie	367 500 \$	157 500 \$	525 000 \$	
		Endoscopie	244 172 \$	104 656 \$	348 828 \$	
Sous-total Compte � Recevoir au 31 mars 2012			931 151 \$	1 363 037 \$	2 294 188 \$	
Autres-considérer uniquement la variation entre 08-09 et 11-12						
		Avastin		319 316 \$	319 316 \$	
		Banque Aliments	(71 569 \$)	(30 673 \$)	(102 242 \$)	
		Procréation assistée (61 % pour la masse salariale et 39 % pour les autres dépenses)	5 744 806 \$	3 672 909 \$	9 417 715 \$	
		Programme d'accès à la chirurgie	2 272 809 \$	974 061 \$	3 246 870 \$	
		Cardiologie tertiaire-tuteur		(694 292 \$)	(694 292 \$)	
		Cardiologie tertiaire- défibrillateur		1 332 444 \$	1 332 444 \$	
		Services radio-oncologie bucco-dentaires	112 123 \$	48 053 \$	160 176 \$	
Sous-total autres			8 058 169 \$	5 621 818 \$	13 679 987 \$	
TOTAL			9 480 429 \$	7 768 488 \$	17 248 917 \$	

ANNEXE 15. CUSM DONNÉES SUR LES CENTRES D'ACTIVITÉS

CUSM					
# 6240 L'URGENCE RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 47) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	470 734	555 838	554 601	585 578	595 158
Heures rémunérées	628 522	731 306	726 152	763 010	776 325
* Équivalent Temps Complet	344	400	397	418	425
Unité de mesure :					
<i>LA VISITE</i>	141 353	171 944	170 935	169 283	178 070
Charges					
Masse salariale	17 636 948	21 494 494	22 143 061	23 800 791	27 040 211
Fournitures et autres dépenses	2 037 299	2 464 089	2 775 797	3 018 864	3 281 934
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	19 674 247	23 958 583	24 918 858	26 819 655	30 322 145
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	37,47	38,67	39,93	40,64	45,43
Masse Salariale/Hrs Rém.	28,06	29,39	30,49	31,19	34,83
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	14,41	14,33	16,24	17,83	18,43
Total charges/unité mes.	139,19	139,34	145,78	158,43	170,28
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	3,33	3,23	3,24	3,46	3,34
Hrs Rém./unité mes.	4,45	4,25	4,25	4,51	4,36

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6240 L'URGENCE RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	85 104	-1 237	30 977	9 580	124 424
Heures rémunérées	102 784	-5 154	36 858	13 315	147 803
* Équivalent Temps Complet	56	-3	20	7	81
Unité de mesure :					
<i>LA VISITE</i>	30 591	-1 009	-1 652	8 787	36 717
Charges					
Masse salariale	3 857 546	648 567	1 657 730	3 239 420	9 403 263
Fournitures et autres dépenses	426 790	311 708	243 067	263 070	1 244 635
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	4 284 336	960 275	1 900 797	3 502 490	10 647 898
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	1,20	1,26	0,72	4,79	7,97
Masse Salariale/Hrs Rém.	1,33	1,10	0,70	3,64	6,77
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	-0,08	1,91	1,59	0,60	4,02
Total charges/unité mes.	0,15	6,44	12,65	11,85	31,10
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	-0,10	0,01	0,21	-0,12	0,01
Hrs Rém./unité mes.	-0,19	-0,01	0,26	-0,15	-0,09
Analyse des Variations des Charges					
<u>Masse salariale</u>					
Variation dû au volume	2 884 221	-151 486	1 123 937	415 339	4 147 498
Variation dû au prix	973 325	800 053	533 793	2 824 081	5 255 765
Sous-total	3 857 546	648 567	1 657 730	3 239 420	9 403 263
<u>Fournitures et autres dépenses</u>					
Variation dû au volume	440 903	-14 460	-26 827	156 701	529 196
Variation dû au prix	-14 113	326 168	269 894	106 369	715 439
Sous-total	426 790	311 708	243 067	263 070	1 244 635
<u>Total des charges</u>					
Variation dû au volume	4 257 815	-140 594	-240 828	1 392 132	5 110 463
Variation dû au prix	26 521	1 100 869	2 141 625	2 110 358	5 537 435
Sous-total	4 284 336	960 275	1 900 797	3 502 490	10 647 898

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6300 CONSULTATIONS EXTERNES RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	602 020	661 067	669 740	700 130	741 592
Heures rémunérées	796 557	858 455	871 377	913 266	961 429
* Équivalent Temps Complet	436	470	477	500	526
Unité de mesure :					
<i>LA VISITE</i>	589 443	645 651	644 623	659 290	687 383
Charges					
Masse salariale	21 075 361	23 462 188	24 234 263	25 684 941	27 613 230
Fournitures et autres dépenses	2 636 397	2 921 018	3 132 285	3 629 942	4 509 010
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	23 711 758	26 383 206	27 366 548	29 314 883	32 122 240
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	35,01	35,49	36,18	36,69	37,24
Masse Salariale/Hrs Rém.	26,46	27,33	27,81	28,12	28,72
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	4,47	4,52	4,86	5,51	6,56
Total charges/unité mes.	40,23	40,86	42,45	44,46	46,73
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	1,02	1,02	1,04	1,06	1,08
Hrs Rém./unité mes.	1,35	1,33	1,35	1,39	1,40

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6300 CONSULTATIONS EXTERNES RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	59 047	8 673	30 390	41 462	139 572
Heures rémunérées	61 898	12 922	41 889	48 163	164 872
* Équivalent Temps Complet	34	7	23	26	90
Unité de mesure :					
<i>LA VISITE</i>	56 208	-1 028	14 667	28 093	97 940
Charges					
Masse salariale	2 386 827	772 075	1 450 678	1 928 289	6 537 869
Fournitures et autres dépenses	284 621	211 267	497 657	879 068	1 872 613
Total des Charges Brutes L.17	2 671 448	983 342	1 948 335	2 807 357	8 410 482
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,48	0,69	0,50	0,55	2,23
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,87	0,48	0,31	0,60	2,26
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	0,05	0,33	0,65	1,05	2,09
Total charges/unité mes.	0,64	1,59	2,01	2,27	6,50
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	0,00	0,02	0,02	0,02	0,06
Hrs Rém./unité mes.	-0,02	0,02	0,03	0,01	0,05
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	1 637 702	353 167	1 164 994	1 354 549	4 362 195
Variation dû au prix	749 125	418 908	285 684	573 740	2 175 674
Sous-total	2 386 827	772 075	1 450 678	1 928 289	6 537 869
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	251 401	-4 651	71 268	154 675	438 055
Variation dû au prix	33 220	215 918	426 389	724 393	1 434 558
Sous-total	284 621	211 267	497 657	879 068	1 872 613
Total des charges					
Variation dû au volume	2 261 102	-42 007	622 667	1 249 136	3 939 871
Variation dû au prix	410 346	1 025 349	1 325 668	1 558 221	4 470 611
Sous-total	2 671 448	983 342	1 948 335	2 807 357	8 410 482

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6600 Laboratoires (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	675 297	698 528	714 693	738 881	736 226
Heures rémunérées	874 383	897 901	915 136	948 702	951 632
* Équivalent Temps Complet	479	491	501	519	521
Unité de mesure :					
<i>Procédure pondérée</i>	39 098 421	40 659 093	40 595 569	40 306 638	42 855 716
Charges					
Masse salariale	25 535 462	26 789 769	28 086 827	28 830 267	29 169 235
Fournitures et autres dépenses	13 867 450	13 550 719	16 849 009	15 652 487	15 320 904
Total des Charges Brutes L.17	39 402 912	40 340 488	44 935 836	44 482 754	44 490 139
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	37,81	38,35	39,30	39,02	39,62
Masse Salariale/Hrs Rém.	29,20	29,84	30,69	30,39	30,65
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	0,35	0,33	0,42	0,39	0,36
Total charges/unité mes.	1,01	0,99	1,11	1,10	1,04
Ratio Production					
Unité mesure/Hrs Trav	57,90	58,21	56,80	54,55	58,21
Unité mesure/Hrs Rém	44,72	45,28	44,36	42,49	45,03

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 7300 ADMINISTRATION GÉNÉRALE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	57 932	-1 140	32 614	7 096	96 502
Heures rémunérées	58 833	18 030	39 279	6 935	123 077
* Équivalent Temps Complet	32	10	21	4	67
Unité de mesure :					
Charges					
Masse salariale	2 333 375	1 416 041	1 592 254	1 107 375	6 449 045
Fournitures et autres dépenses	2 755 609	2 606 312	-2 096 921	300 421	3 565 421
Total des Charges Brutes L.17	5 088 984	4 022 353	-504 667	1 407 796	10 014 466
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,07	1,98	0,31	1,04	3,40
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,54	0,90	0,31	0,89	2,64
Fournitures et autres dépenses/unité mes.					
Total charges/unité mes.					
Ratio Production					
Unité mesure/Hrs Trav					
Unité mesure/Hrs Rém					
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	1 841 284	573 945	1 285 693	229 178	3 851 915
Variation dû au prix	492 091	842 096	306 561	878 197	2 597 130
Sous-total	2 333 375	1 416 041	1 592 254	1 107 375	6 449 045
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	0	0	0	0	0
Variation dû au prix	2 755 609	2 606 312	-2 096 921	300 421	3 565 421
Sous-total	2 755 609	2 606 312	-2 096 921	300 421	3 565 421
Total des charges					
Variation dû au volume	0	0	0	0	0
Variation dû au prix	5 088 984	4 022 353	-504 667	1 407 796	10 014 466
Sous-total	5 088 984	4 022 353	-504 667	1 407 796	10 014 466

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6000 ADMINISTRATION DES SOINS (Rapport Financier Annuel AS - 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	135 713	160 240	152 215	167 412	182 624
Heures rémunérées	168 233	195 638	189 682	209 336	230 329
* Équivalent Temps Complet	92	107	104	115	126
Unité de mesure :					
LE JOUR PRÉSENCE	355 385	430 907	418 895	423 000	419 228
Charges					
Masse salariale	6 816 012	8 076 735	8 042 099	9 001 877	10 278 261
Fournitures et autres dépenses	302 768	241 749	757 605	340 466	481 245
Total des Charges Brutes L .17	7 118 780	8 318 484	8 799 704	9 342 343	10 759 506
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	50,22	50,40	52,83	53,77	56,28
Masse Salariale/Hrs Rém.	40,52	41,28	42,40	43,00	44,62
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	0,85	0,56	1,81	0,80	1,15
Total charges/unité mes.	20,03	19,30	21,01	22,09	25,67
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	2,62	2,69	2,75	2,53	2,30
Unité mes./hrs. Rém.	2,11	2,20	2,21	2,02	1,82

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6000 ADMINISTRATION DES SOINS (Rapport Financier Annuel AS - 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	24 527	-8 025	15 197	15 212	46 911
Heures rémunérées	27 405	-5 956	19 654	20 993	62 096
* Équivalent Temps Complet	15	-3	11	11	34
Unité de mesure :					
LE JOUR PRÉSENCE	75 522	-12 012	4 105	-3 772	67 615
Charges					
Masse salariale	1 260 723	-34 636	959 778	1 276 384	3 462 249
Fournitures et autres dépenses	-61 019	515 856	-417 139	140 779	178 477
Total des Charges Brutes L .17	1 199 704	481 220	542 639	1 417 163	3 640 726
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,18	2,43	0,94	2,51	6,06
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,77	1,11	0,60	1,62	4,11
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	-0,29	1,25	-1,00	0,34	0,30
Total charges/unité mes.	-0,73	1,70	1,08	3,58	5,63
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	0,07	0,06	-0,23	-0,23	-0,32
Unité mes./hrs. Rém.	0,09	0,01	-0,19	-0,20	-0,29
Analyse des Variations des Charges					
<u>Masse salariale</u>					
Variation dû au volume	1 110 322	-245 888	833 286	902 742	2 515 839
Variation dû au prix	150 401	211 252	126 492	373 642	946 410
Sous-total	1 260 723	-34 636	959 778	1 276 384	3 462 249
<u>Fournitures et autres dépenses</u>					
Variation dû au volume	64 340	-6 739	7 424	-3 036	57 604
Variation dû au prix	-125 359	522 595	-424 563	143 815	120 873
Sous-total	-61 019	515 856	-417 139	140 779	178 477
<u>Total des charges</u>					
Variation dû au volume	1 512 795	-231 887	86 234	-83 308	1 354 408
Variation dû au prix	-313 091	713 107	456 405	1 500 471	2 286 318
Sous-total	1 199 704	481 220	542 639	1 417 163	3 640 726

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf.: Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6023 ACTIVITÉS GÉNÉRALES DE SOINS AIGUS RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS - 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	84 636	87 980	95 855	97 739	101 112
Heures rémunérées	112 898	114 778	121 319	126 549	130 730
* Équivalent Temps Complet	62	63	66	69	72
Unité de mesure :					
LE JOUR-PRÉSENCE	17 412	17 497	17 218	16 676	16 373
Charges					
Masse salariale	3 582 140	3 817 674	4 055 254	4 273 184	4 576 278
Fournitures et autres dépenses	58 365	79 944	89 226	78 019	86 393
Total des Charges Brutes L .17	3 640 505	3 897 618	4 144 480	4 351 203	4 662 671
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	42,32	43,39	42,31	43,72	45,26
Masse Salariale/Hrs Rém.	31,73	33,26	33,43	33,77	35,01
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	3,35	4,57	5,18	4,68	5,28
Total charges/unité mes.	209,08	222,76	240,71	260,93	284,78
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	4,86	5,03	5,57	5,86	6,18
Hrs Rém./unité mes.	6,48	6,56	7,05	7,59	7,98

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf.: Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6023 ACTIVITÉS GÉNÉRALES DE SOINS AIGUS RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS - 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	3 344	7 875	1 884	3 373	16 476
Heures rémunérées	1 880	6 541	5 230	4 181	17 832
* Équivalent Temps Complet	1	4	3	2	10
Unité de mesure :					
LE JOUR-PRÉSENCE	85	-279	-542	-303	-736
Charges					
Masse salariale	235 534	237 580	217 930	303 094	994 138
Fournitures et autres dépenses	21 579	9 282	-11 207	8 374	28 028
Total des Charges Brutes L .17	257 113	246 862	206 723	311 468	1 022 166
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	1,07	-1,09	1,41	1,54	2,94
Masse Salariale/Hrs Rém.	1,53	0,16	0,34	1,24	3,28
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	1,22	0,61	-0,50	0,60	1,92
Total charges/unité mes.	13,68	17,95	20,22	23,85	75,70
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	0,17	0,54	0,29	0,31	1,31
Hrs Rém./unité mes.	0,08	0,49	0,54	0,40	1,50
Analyse des Variations des Charges					
<u>Masse salariale</u>					
Variation dû au volume	59 651	217 563	174 820	141 180	565 791
Variation dû au prix	175 883	20 017	43 110	161 914	428 347
Sous-total	235 534	237 580	217 930	303 094	994 138
<u>Fournitures et autres dépenses</u>					
Variation dû au volume	285	-1 275	-2 809	-1 418	-2 467
Variation dû au prix	21 294	10 557	-8 398	9 792	30 495
Sous-total	21 579	9 282	-11 207	8 374	28 028
<u>Total des charges</u>					
Variation dû au volume	17 772	-62 150	-130 463	-79 061	-153 883
Variation dû au prix	239 341	309 012	337 186	390 529	1 176 049
Sous-total	257 113	246 862	206 723	311 468	1 022 166

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf.: Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6050 SOINS INFIRMIERS DE COURTE DURÉE RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	2 472 848	2 629 397	2 691 430	2 805 659	2 748 811
Heures rémunérées	3 253 143	3 432 168	3 517 274	3 658 432	3 623 069
* Équivalent Temps Complet	1 781	1 879	1 925	2 002	1 983
Unité de mesure :					
LE JOUR-PRÉSENCE	254 624	280 922	274 255	281 115	277 813
Charges					
Masse salariale	94 129 639	101 947 130	106 534 158	111 157 204	119 504 329
Fournitures et autres dépenses	9 973 041	10 860 348	12 387 455	13 369 562	13 582 328
Total des Charges Brutes L.17	104 102 680	112 807 478	118 921 613	124 526 766	133 086 657
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	38,07	38,77	39,58	39,62	43,47
Masse Salariale/Hrs Rém.	28,93	29,70	30,29	30,38	32,98
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	39,17	38,66	45,17	47,56	48,89
Total charges/unité mes.	408,85	401,56	433,62	442,97	479,05
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	9,71	9,36	9,81	9,98	9,89
Hrs Rém./unité mes.	12,78	12,22	12,82	13,01	13,04

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6050 SOINS INFIRMIERS DE COURTE DURÉE RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 200
Heures travaillées	156 549	62 033	114 229	-56 848	275 963
Heures rémunérées	179 025	85 106	141 158	-35 363	369 926
* Équivalent Temps Complet	98	47	77	-19	202
Unité de mesure :					
LE JOUR-PRÉSENCE	26 298	-6 667	6 860	-3 302	26 491
Charges					
Masse salariale	7 817 491	4 587 028	4 623 046	8 347 125	25 374 690
Fournitures et autres dépenses	887 307	1 527 107	982 107	212 766	3 609 287
Total des Charges Brutes L.17	8 704 798	6 114 135	5 605 153	8 559 891	28 983 977
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,71	0,81	0,04	3,86	5,41
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,77	0,59	0,09	2,60	4,05
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	-0,51	6,51	2,39	1,33	9,72
Total charges/unité mes.	-7,29	32,06	9,36	36,08	70,20
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	-0,35	0,45	0,17	-0,09	0,18
Hrs Rém./unité mes.	-0,56	0,61	0,19	0,03	0,27
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	5 180 085	2 527 939	4 275 512	-1 074 464	10 703 803
Variation dû au prix	2 637 406	2 059 089	347 534	9 421 589	14 670 887
Sous-total	7 817 491	4 587 028	4 623 046	8 347 125	25 374 690
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	1 030 033	-257 744	309 850	-157 040	1 037 592
Variation dû au prix	-142 726	1 784 851	672 257	369 806	2 571 695
Sous-total	887 307	1 527 107	982 107	212 766	3 609 287
Total des charges					
Variation dû au volume	10 751 902	-2 677 211	2 974 612	-1 462 702	10 830 810
Variation dû au prix	-2 047 104	8 791 346	2 630 541	10 022 593	18 153 167
Sous-total	8 704 798	6 114 135	5 605 153	8 559 891	28 983 977

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6200 SOINS SPÉCIALISÉS AUX NOUVEAUX-NÉS RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	188 411	191 076	195 525	204 596	206 661
Heures rémunérées	266 237	263 596	273 754	279 909	286 945
* Équivalent Temps Complet	146	144	150	153	157
Unité de mesure :					
<i>LE JOUR PRÉSENCE</i>	14 001	13 855	14 257	14 411	14 693
Charges					
Masse salariale	8 716 970	8 895 704	9 486 010	9 787 498	11 442 138
Fournitures et autres dépenses	896 986	1 029 937	1 076 338	1 114 289	1 147 218
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	9 613 956	9 925 641	10 562 348	10 901 787	12 589 356
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	46,27	46,56	48,52	47,84	55,37
Masse Salariale/Hrs Rém.	32,74	33,75	34,65	34,97	39,88
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	64,07	74,34	75,50	77,32	78,08
Total charges/unité mes.	686,66	716,39	740,85	756,49	856,83
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	13,46	13,79	13,71	14,20	14,07
Hrs Rém./unité mes.	19,02	19,03	19,20	19,42	19,53

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6200 SOINS SPÉCIALISÉS AUX NOUVEAUX-NÉS RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	2 665	4 449	9 071	2 065	18 250
Heures rémunérées	-2 641	10 158	6 155	7 036	20 708
* Équivalent Temps Complet	-1	6	3	4	11
Unité de mesure :					
LE JOUR PRÉSENCE	-146	402	154	282	410
Charges					
Masse salariale	178 734	590 306	301 488	1 654 640	2 725 168
Fournitures et autres dépenses	132 951	46 401	37 951	32 929	250 232
Total des Charges Brutes L.17	311 685	636 707	339 439	1 687 569	2 975 400
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,29	1,96	-0,68	7,53	9,10
Masse Salariale/Hrs Rém.	1,01	0,90	0,32	4,91	7,13
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	10,27	1,16	1,83	0,76	14,01
Total charges/unité mes.	29,73	24,46	15,64	100,34	170,16
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	0,33	-0,08	0,48	-0,13	0,61
Hrs Rém./unité mes.	0,01	0,18	0,22	0,11	0,51
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	-86 470	342 807	213 281	246 026	678 009
Variation dû au prix	265 204	247 499	88 207	1 408 614	2 047 159
Sous-total	178 734	590 306	301 488	1 654 640	2 725 168
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	-9 354	29 883	11 626	21 805	26 267
Variation dû au prix	142 305	16 518	26 325	11 124	223 965
Sous-total	132 951	46 401	37 951	32 929	250 232
Total des charges					
Variation dû au volume	-100 253	287 990	114 091	213 330	281 531
Variation dû au prix	411 938	348 717	225 348	1 474 239	2 693 869
Sous-total	311 685	636 707	339 439	1 687 569	2 975 400

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6260 BLOC OPÉRATOIRE RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	545 508	590 905	613 492	621 122	638 482
Heures rémunérées	741 675	793 196	823 999	825 582	847 287
* Équivalent Temps Complet	406	434	451	452	464
Unité de mesure :					
<i>L'HEURE PRÉSENCE USAGER</i>	55 285	60 120	60 270	58 947	61 558
Charges					
Masse salariale	22 712 183	25 106 587	26 457 568	26 850 418	28 622 353
Fournitures et autres dépenses	29 076 218	30 407 472	35 090 230	35 729 976	38 308 365
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	51 788 401	55 514 059	61 547 798	62 580 394	66 930 718
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	41,63	42,49	43,13	43,23	44,83
Masse Salariale/Hrs Rém.	30,62	31,65	32,11	32,52	33,78
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	525,93	505,78	582,22	606,14	622,31
Total charges/unité mes.	936,75	923,39	1021,20	1061,64	1087,28
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	9,87	9,83	10,18	10,54	10,37
Hrs Rém./unité mes.	13,42	13,19	13,67	14,01	13,76

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6260 BLOC OPÉRATOIRE RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	45 397	22 587	7 630	17 360	92 974
Heures rémunérées	51 521	30 803	1 583	21 705	105 612
* Équivalent Temps Complet	28	17	1	12	58
Unité de mesure :					
<i>L'HEURE PRÉSENCE USAGER</i>	4 835	150	-1 323	2 611	3 662
Charges					
Masse salariale	2 394 404	1 350 981	392 850	1 771 935	5 910 170
Fournitures et autres dépenses	1 331 254	4 682 758	639 746	2 578 389	9 232 147
Total des Charges Brutes L.17	3 725 658	6 033 739	1 032 596	4 350 324	15 142 317
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,85	0,64	0,10	1,60	3,19
Masse Salariale/Hrs Rém.	1,03	0,46	0,41	1,26	3,16
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	-20,15	76,44	23,92	16,18	96,38
Total charges/unité mes.	-13,37	97,81	40,44	25,64	150,53
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	-0,04	0,35	0,36	-0,16	0,50
Hrs Rém./unité mes.	-0,22	0,48	0,33	-0,24	0,35
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	1 577 719	974 990	50 828	705 912	3 234 138
Variation dû au prix	816 685	375 991	342 022	1 066 023	2 676 032
Sous-total	2 394 404	1 350 981	392 850	1 771 935	5 910 170
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	2 542 887	75 867	-770 273	1 582 625	1 925 967
Variation dû au prix	-1 211 633	4 606 891	1 410 019	995 764	7 306 180
Sous-total	1 331 254	4 682 758	639 746	2 578 389	9 232 147
Total des charges					
Variation dû au volume	4 529 202	138 508	-1 351 049	2 771 938	3 430 390
Variation dû au prix	-803 544	5 895 231	2 383 645	1 578 386	11 711 927
Sous-total	3 725 658	6 033 739	1 032 596	4 350 324	15 142 317

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6350 INHALOTHÉRAPIE RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	141 697	149 591	156 225	171 246	172 222
Heures rémunérées	188 710	199 522	210 616	224 202	223 676
* Équivalent Temps Complet	103	109	115	123	122
Unité de mesure :					
<i>L'UNITÉ TECHNIQUE PROVINCIAL</i>	6 859 521	7 186 388	7 250 901	8 521 715	8 449 417
Charges					
Masse salariale	5 380 652	5 984 361	6 444 819	6 887 945	7 995 139
Fournitures et autres dépenses	2 078 647	1 939 913	2 754 712	2 740 686	2 284 673
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	7 459 299	7 924 274	9 199 531	9 628 631	10 279 812
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	37,97	40,00	41,25	40,22	46,42
Masse Salariale/Hrs Rém.	28,51	29,99	30,60	30,72	35,74
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	0,30	0,27	0,38	0,32	0,27
Total charges/unité mes.	1,09	1,10	1,27	1,13	1,22
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trv.	48,41	48,04	46,41	49,76	49,06
Unité mes./hrs. Rém.	36,35	36,02	34,43	38,01	37,78

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6350 INHALOTHÉRAPIE RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	7 894	6 634	15 021	976	30 525
Heures rémunérées	10 812	11 094	13 586	-526	34 966
* Équivalent Temps Complet	6	6	7	-0	19
Unité de mesure :					
L'UNITÉ TECHNIQUE PROVINCIAL	326 867	64 513	1 270 814	-72 298	1 589 896
Charges					
Masse salariale	603 709	460 458	443 126	1 107 194	2 614 487
Fournitures et autres dépenses	-138 734	814 799	-14 026	-456 013	206 026
Total des Charges Brutes L.17	464 975	1 275 257	429 100	651 181	2 820 513
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	2,03	1,25	-1,03	6,20	8,45
Masse Salariale/Hrs Rém.	1,48	0,61	0,12	5,02	7,23
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	-0,03	0,11	-0,06	-0,05	-0,03
Total charges/unité mes.	0,02	0,17	-0,14	0,09	0,13
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trv.	-0,37	-1,63	3,35	-0,70	0,65
Unité mes./hrs. Rém.	-0,33	-1,59	3,58	-0,23	1,43
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	308 280	332 748	415 730	-16 160	996 979
Variation dû au prix	295 429	127 710	27 396	1 123 354	1 617 508
Sous-total	603 709	460 458	443 126	1 107 194	2 614 487
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	99 051	17 415	482 799	-23 252	481 788
Variation dû au prix	-237 785	797 384	-496 825	-432 761	-275 762
Sous-total	-138 734	814 799	-14 026	-456 013	206 026
Total des charges					
Variation dû au volume	355 447	71 137	1 612 337	-81 689	1 728 912
Variation dû au prix	109 528	1 204 120	-1 183 237	732 870	1 091 601
Sous-total	464 975	1 275 257	429 100	651 181	2 820 513

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6360 CENTRE DE SOINS-NATALITÉ RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	200 982	205 541	205 839	216 472	230 418
Heures rémunérées	276 939	281 276	278 999	295 263	306 465
* Équivalent Temps Complet	152	154	153	162	168
Unité de mesure :					
<i>JOUR PRÉSENCE # 6365</i>	22 610	21 422	21 292	21 837	22 355
Charges					
Masse salariale	8 484 789	8 676 339	8 864 852	9 184 985	9 790 083
Fournitures et autres dépenses	636 831	690 486	735 178	843 431	902 676
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	9 121 620	9 366 825	9 600 030	10 028 416	10 692 759
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	42,22	42,21	43,07	42,43	42,49
Masse Salariale/Hrs Rém.	30,64	30,85	31,77	31,11	31,95
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	28,17	32,23	34,53	38,62	40,38
Total charges/unité mes.	403,43	437,25	450,87	459,24	478,32
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	8,89	9,59	9,67	9,91	10,31
Hrs Rém./unité mes.	12,25	13,13	13,10	13,52	13,71

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6360 CENTRE DE SOINS-NATALITÉ RÉGULARISÉ (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	4 559	298	10 633	13 946	29 436
Heures rémunérées	4 337	-2 277	16 264	11 202	29 526
* Équivalent Temps Complet	2	-1	9	6	16
Unité de mesure :					
<i>JOUR PRÉSENCE # 6365</i>	-1 188	-130	545	518	-255
Charges					
Masse salariale	191 550	188 513	320 133	605 098	1 305 294
Fournitures et autres dépenses	53 655	44 692	108 253	59 245	265 845
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	245 205	233 205	428 386	664 343	1 571 139
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,00	0,85	-0,64	0,06	0,27
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,21	0,93	-0,67	0,84	1,31
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	4,07	2,30	4,10	1,76	12,21
Total charges/unité mes.	33,82	13,62	8,36	19,08	74,88
Ratio Production					
Hrs Trv./unité mes.	0,71	0,07	0,25	0,39	1,42
Hrs Rém./unité mes.	0,88	-0,03	0,42	0,19	1,46
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	132 876	-70 237	516 769	348 470	904 610
Variation dû au prix	58 674	258 750	-196 636	256 628	400 684
Sous-total	191 550	188 513	320 133	605 098	1 305 294
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	-33 461	-4 190	18 818	20 007	-7 182
Variation dû au prix	87 116	48 882	89 435	39 238	273 027
Sous-total	53 655	44 692	108 253	59 245	265 845
Total des charges					
Variation dû au volume	-479 278	-56 843	245 727	237 886	-102 875
Variation dû au prix	724 483	290 048	182 659	426 457	1 674 014
Sous-total	245 205	233 205	428 386	664 343	1 571 139

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6800 PHARMACIE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	261 808	285 434	292 038	297 645	307 011
Heures rémunérées	344 645	368 537	375 096	385 808	406 216
* Équivalent Temps Complet	189	202	205	211	222
Unité de mesure :					
<i>LE JOUR PRÉSENCE #6804</i>	315 074	340 050	333 032	340 344	338 457
Charges					
Masse salariale	10 642 907	11 950 411	12 511 623	12 785 009	14 424 546
Fournitures et autres dépenses	37 754 626	43 352 694	44 737 477	45 015 397	45 321 442
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	48 397 533	55 303 105	57 249 100	57 800 406	59 745 988
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	40,65	41,87	42,84	42,95	46,98
Masse Salariale/Hrs Rém.	30,88	32,43	33,36	33,14	35,51
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	119,83	127,49	134,33	132,26	133,91
Total charges/unité mes.	153,61	162,63	171,90	169,83	176,52
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	1,20	1,19	1,14	1,14	1,10
Unité mes./hrs. Rém.	0,91	0,92	0,89	0,88	0,83

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6800 PHARMACIE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	23 626	6 604	5 607	9 366	45 203
Heures rémunérées	23 892	6 559	10 712	20 408	61 571
* Équivalent Temps Complet	13	4	6	11	34
Unité de mesure :					
LE JOUR PRÉSENCE # 6804	24 976	-7 018	7 312	-1 887	25 270
Charges					
Masse salariale	1 307 504	561 212	273 386	1 639 537	3 781 639
Fournitures et autres dépenses	5 598 068	1 384 783	277 920	306 045	7 566 816
Total des Charges Brutes L.17	6 905 572	1 945 995	551 306	1 945 582	11 348 455
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	1,22	0,97	0,11	4,03	6,33
Masse Salariale/Hrs Rém.	1,55	0,93	-0,22	2,37	4,63
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	7,66	6,84	-2,07	1,64	14,08
Total charges/unité mes.	9,03	9,27	-2,07	6,70	22,92
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	-0,01	-0,05	0,00	-0,04	-0,10
Unité mes./hrs. Rém.	0,01	-0,03	-0,01	-0,05	-0,08
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	737 804	212 686	357 307	676 286	1 901 361
Variation dû au prix	569 700	348 526	-83 921	963 251	1 880 278
Sous-total	1 307 504	561 212	273 386	1 639 537	3 781 639
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	2 992 819	-894 719	982 249	-249 583	3 028 049
Variation dû au prix	2 605 249	2 279 502	-704 329	555 628	4 538 767
Sous-total	5 598 068	1 384 783	277 920	306 045	7 566 816
Total des charges					
Variation dû au volume	3 836 485	-1 141 353	1 256 953	-320 468	3 881 646
Variation dû au prix	3 069 087	3 087 348	-705 647	2 266 050	7 466 809
Sous-total	6 905 572	1 945 995	551 306	1 945 582	11 348 455

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6830 IMAGERIE MÉDICALE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	498 158	534 319	547 739	578 872	568 272
Heures rémunérées	658 351	695 309	714 825	749 845	737 760
* Équivalent Temps Complet	360	381	391	410	404
Unité de mesure :					
<i>L'UNITÉ TECHNIQUE PROVINCIAL</i>	10 587 869	11 945 361	11 762 374	12 156 888	12 230 298
Charges					
Masse salariale	17 654 310	19 155 383	20 206 984	21 182 186	21 270 681
Fournitures et autres dépenses	8 148 316	9 350 758	10 029 091	10 901 591	10 897 420
<i>Total des Charges Brutes L.17</i>	25 802 626	28 506 141	30 236 075	32 083 777	32 168 101
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	35,44	35,85	36,89	36,59	37,43
Masse Salariale/Hrs Rém.	26,82	27,55	28,27	28,25	28,83
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	0,77	0,78	0,85	0,90	0,89
Total charges/unité mes.	2,44	2,39	2,57	2,64	2,63
Ratio Production					
Unité mesure/Hrs Trav	21,25	22,36	21,47	21,00	21,52
Unité mesure/Hrs Rém	16,08	17,18	16,45	16,21	16,58

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6830 IMAGERIE MÉDICALE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	36 161	13 420	31 133	-10 600	70 114
Heures rémunérées	36 958	19 516	35 020	-12 085	79 409
* Équivalent Temps Complet	20	11	19	-7	43
Unité de mesure :					
L'UNITÉ TECHNIQUE PROVINCIAL	1 357 492	-182 987	394 514	73 410	1 642 429
Charges					
Masse salariale	1 501 073	1 051 601	975 202	88 495	3 616 371
Fournitures et autres dépenses	1 202 442	678 333	872 500	-4 171	2 749 104
Total des Charges Brutes L.17	2 703 515	1 729 934	1 847 702	84 324	6 365 475
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,41	1,04	-0,30	0,84	1,99
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,73	0,72	-0,02	0,58	2,02
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	0,01	0,07	0,04	-0,01	0,12
Total charges/unité mes.	-0,05	0,18	0,07	-0,01	0,19
Ratio Production					
Unité mesure/Hrs Trav	1,10	-0,88	-0,47	0,52	0,27
Unité mesure/Hrs Rém	1,10	-0,73	-0,24	0,37	0,50
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	991 064	537 655	989 961	-341 386	2 129 428
Variation dû au prix	510 009	513 946	-14 759	429 881	1 486 943
Sous-total	1 501 073	1 051 601	975 202	88 495	3 616 371
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	1 044 712	-143 241	336 379	65 830	1 263 997
Variation dû au prix	157 730	821 574	536 121	-70 001	1 485 107
Sous-total	1 202 442	678 333	872 500	-4 171	2 749 104
Total des charges					
Variation dû au volume	3 308 207	-436 676	1 014 128	193 740	4 002 598
Variation dû au prix	-604 692	2 166 610	833 574	-109 416	2 362 877
Sous-total	2 703 515	1 729 934	1 847 702	84 324	6 365 475

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 6840 RADIO-ONCOLOGIE (Rapport Financier Annuel AS - 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	144 732	148 116	152 069	155 706	162 250
Heures rémunérées	180 353	184 405	194 916	193 747	200 973
* Équivalent Temps Complet	99	101	107	106	110
Unité de mesure :					
LA MISE EN TRAITEMENT	2 443	3 018	2 871	2 889	2 615
Charges					
Masse salariale	5 359 908	5 607 452	5 935 928	6 030 275	6 351 125
Fournitures et autres dépenses	879 009	1 106 594	1 039 496	1 393 140	1 379 710
Total des Charges Brutes L .17	6 238 917	6 714 046	6 975 424	7 423 415	7 730 835
Ratio Monétaire					
Masse Salariale / Hrs Trv.	37,03	37,86	39,03	38,73	39,14
Masse Salariale / Hrs Rém.	29,72	30,41	30,45	31,12	31,60
Fournitures et autres dépenses / unité mes.	359,81	366,66	362,07	482,22	527,61
Total charges / unité mes.	2553,79	2224,67	2429,61	2569,54	2956,34
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Unité mes./hrs. Rém.	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf.: Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 6840 RADIO-ONCOLOGIE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	3 384	3 953	3 637	6 544	17 518
Heures rémunérées	4 052	10 511	-1 169	7 226	20 620
* Équivalent Temps Complet	2	6	-1	4	11
Unité de mesure :					
LA MISE EN TRAITEMENT	575	-147	18	-274	446
Charges					
Masse salariale	247 544	328 476	94 347	320 850	991 217
Fournitures et autres dépenses	227 585	-67 098	353 644	-13 430	500 701
Total des Charges Brutes L.17	475 129	261 378	447 991	307 420	1 491 918
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	0,83	1,18	-0,31	0,42	2,11
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,69	0,05	0,67	0,48	1,88
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	6,86	-4,60	120,15	45,39	167,81
Total charges/unité mes.	-329,13	204,95	139,93	386,80	402,55
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Unité mes./hrs. Rém.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	120 421	319 622	-35 600	224 906	612 805
Variation dû au prix	127 123	8 854	129 947	95 944	378 412
Sous-total	247 544	328 476	94 347	320 850	991 217
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	206 889	-53 900	6 517	-132 129	160 474
Variation dû au prix	20 696	-13 198	347 127	118 699	340 227
Sous-total	227 585	-67 098	353 644	-13 430	500 701
Total des charges					
Variation dû au volume	1 468 431	-327 026	43 733	-704 055	1 138 992
Variation dû au prix	-993 302	588 404	404 258	1 011 475	352 926
Sous-total	475 129	261 378	447 991	307 420	1 491 918

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 7060 HÉMATO-ONCOLOGIE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	117 221	132 288	139 418	139 170	166 487
Heures rémunérées	151 217	165 458	176 373	179 935	215 456
* Équivalent Temps Complet	83	91	97	98	118
Unité de mesure :					
<i>LA VISITE</i>	58 177	65 280	70 748	69 440	72 855
Charges					
Masse salariale	4 791 118	5 402 195	5 809 973	5 869 078	7 119 145
Fournitures et autres dépenses	806 292	1 083 886	1 272 671	1 757 738	1 935 939
Total des Charges Brutes L.17	5 597 410	6 486 081	7 082 644	7 626 816	9 055 084
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	40,87	40,84	41,67	42,17	42,76
Masse Salariale/Hrs Rém.	31,68	32,65	32,94	32,62	33,04
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	13,86	16,60	17,99	25,31	26,57
Total charges/unité mes.	96,21	99,36	100,11	109,83	124,29
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	0,50	0,49	0,51	0,50	0,44
Unité mes./hrs. Rém.	0,38	0,39	0,40	0,39	0,34

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 7060 HÉMATO-ONCOLOGIE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	15 067	7 130	-248	27 317	49 266
Heures rémunérées	14 241	10 915	3 562	35 521	64 239
* Équivalent Temps Complet	8	6	2	19	35
Unité de mesure :					
<i>LA VISITE</i>	7 103	5 468	-1 308	3 415	11 263
Charges					
Masse salariale	611 077	407 778	59 105	1 250 067	2 328 027
Fournitures et autres dépenses	277 594	188 785	485 067	178 201	1 129 647
Total des Charges Brutes L.17	888 671	596 563	544 172	1 428 268	3 457 674
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	-0,04	0,84	0,50	0,59	1,89
Masse Salariale/Hrs Rém.	0,97	0,29	-0,32	0,42	1,36
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	2,74	1,39	7,32	1,26	12,71
Total charges/unité mes.	3,14	0,75	9,72	14,46	28,08
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	0,00	0,01	-0,01	-0,06	-0,06
Unité mes./hrs. Rém.	0,01	0,01	-0,02	-0,05	-0,05
Analyse des Variations des Charges					
Masse salariale					
Variation dû au volume	451 208	356 374	117 337	1 158 616	2 035 331
Variation dû au prix	159 869	51 404	-58 232	91 451	292 696
Sous-total	611 077	407 778	59 105	1 250 067	2 328 027
Fournitures et autres dépenses					
Variation dû au volume	98 443	90 789	-23 529	86 444	156 097
Variation dû au prix	179 151	97 996	508 596	91 757	973 550
Sous-total	277 594	188 785	485 067	178 201	1 129 647
Total des charges					
Variation dû au volume	683 404	543 289	-130 945	375 080	1 083 652
Variation dû au prix	205 267	53 274	675 117	1 053 188	2 374 022
Sous-total	888 671	596 563	544 172	1 428 268	3 457 674

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
# 7340 INFORMATIQUE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2008	2009	2010	2011	2012
Heures travaillées	61 622	51 162	49 861	61 238	63 771
Heures rémunérées	72 944	63 580	61 230	71 748	75 644
* Équivalent Temps Complet	40	35	34	39	41
Unité de mesure :					
Charges					
Masse salariale	2 894 908	2 660 517	2 753 394	3 155 599	3 353 812
Fournitures et autres dépenses	17 591 675	18 603 980	18 670 245	23 061 269	24 080 018
Total des Charges Brutes L.17	20 486 583	21 264 497	21 423 639	26 216 868	27 433 830
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	46,98	52,00	55,22	51,53	52,59
Masse Salariale/Hrs Rém.	39,69	41,85	44,97	43,98	44,34
Fournitures et autres dépenses/unité mes.					
Total charges/unité mes.					
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trav.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Unité mes./hrs. Rém.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

CUSM					
Variation des # 7340 INFORMATIQUE (Rapport Financier Annuel AS – 471) P.650					
	Variation entre exercice budgétaire terminé le 31 mars				
	2009 versus 2008	2010 versus 2009	2011 versus 2010	2012 versus 2011	2012 versus 2008
Heures travaillées	-10 460	-1 301	11 377	2 533	2 149
Heures rémunérées	-9 364	-2 350	10 518	3 896	2 700
* Équivalent Temps Complet	-5	-1	6	2	1
Unité de mesure :					
Charges					
Masse salariale	-234 391	92 877	402 205	198 213	458 904
Fournitures et autres dépenses	1 012 305	66 265	4 391 024	1 018 749	6 488 343
Total des Charges Brutes L.17	777 914	159 142	4 793 229	1 216 962	6 947 247
Ratio Monétaire					
Masse Salariale/Hrs Trv.	5,02	3,22	-3,69	1,06	5,61
Masse Salariale/Hrs Rém.	2,16	3,12	-0,99	0,36	4,65
Fournitures et autres dépenses/unité mes.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total charges/unité mes.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ratio Production					
Unité mes./hrs. Trv.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Unité mes./hrs. Rém.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Analyse des Variations des Charges					
<u>Masse salariale</u>					
Variation dû au volume	-371 626	-98 336	472 974	171 353	107 154
Variation dû au prix	137 235	191 213	-70 769	26 860	351 750
Sous-total	-234 391	92 877	402 205	198 213	458 904
<u>Fournitures et autres dépenses</u>					
Variation dû au volume	0	0	0	0	0
Variation dû au prix	1 012 305	66 265	4 391 024	1 018 749	6 488 343
Sous-total	1 012 305	66 265	4 391 024	1 018 749	6 488 343
<u>Total des charges</u>					
Variation dû au volume	0	0	0	0	0
Variation dû au prix	777 914	159 142	4 793 229	1 216 962	6 947 247
Sous-total	777 914	159 142	4 793 229	1 216 962	6 947 247

* Le nombre d'équivalent temps complet est le résultat du nombre d'heures rémunérées ÷ 1827

Réf. : Rapport financier annuel AS-471

ANNEXE 16. SUIVI DE DÉFICIT ACCUMULÉ, DU DÉFICIT ANTICIPÉ AU 31 MARS 2013 ET ENGAGEMENTS FUTURS

Suivi de déficit accumulé, du compte à recevoir du MSSS et de la cible

McGill	Déficit accumulé	Compte à recevoir du MSSS	Cible déficitaire	Compte à recevoir du MSSS	Soutien à l'équilibre	Compte à recevoir du MSSS
Au 31 mars 2009			-12 300 000		-14 630 000	14 630 000
Passerelle agence 9,4M+4,4M+0,83M						
Solde au 31 mars 2010	-223 447 336	188 896 300	-12 300 000	188 896 300	-12 300 000	14 630 000
Redressements demandés par le MSSS	188 896 300	188 896 300				
Moins remboursement par le MSSS	-27 767 919	-27 767 919				
Soutien à l'équilibre					-9 500 000	-14 630 000
Soutien financier						9 500 000
Rehaussement de la base			2 275 000	2 275 000		
Résultats au 31 mars 2011	-6 949 102		3 075 000	3 075 000		
Annulation comptes Lachine	2 244 326					
Intégration du solde du fonds des immo	2 229 991					
Solde au 31 mars 2011	-37 025 821	161 128 381	-6 950 000	5 350 000	-9 500 000	9 500 000
Résultats au 31 mars 2012	-29 547 311					
Résultats des immo et autres fonds	-3 020 931					
Moins remboursement par le MSSS						
Soutien à l'équilibre					-8 965 116	-9 500 000
Non récurrence des financements						8 965 116
Soutien financier						
Rehaussement de la base			-2 275 000	-2 275 000		
Solde au 31 mars 2012	-69 594 063	161 128 381	-12 300 000	0	-8 965 116	8 965 116
Moins remboursement par le MSSS						
Intégration du déficit accumulé du RI	-23 312 607					
Résultats anticipés au 31 mars 2013	-115 116 400	optimiste				
Solde anticipé au 31 mars 2013	-208 023 070	161 128 381	-12 300 000	0	0	0

ANNEXE 17. COÛTS QUI AURONT DES IMPACTS SUR LES RÉSULTATS À VENIR

Coûts qui auront des impacts sur les résultats à venir

(sans identification de la récurrence ou de la non-récurrence)

Déficit du 5100 de Maisonneuve et suivantes

Au 31 mars 2014		-1 412 000
Au 31 mars 2015		
Au 31 mars 2016		
Au 31 mars 2017		
Au 31 mars 2018		
Etc.		

Le 5252 de Maisonneuve

Risque lié à la fin des baux des locataires

Loyer du 2155 Guy – portion non payée par le DE

le 31 mars 2014	-1 774 086	
le 31 mars 2015	-1 516 502	
le 31 mars 2016	-1 470 519	
le 31 mars 2017	-1 205 214	
le 31 mars 2018	-732 288	-6 698 610

Coûts de Tenure track non financés pour 2014 – estimés

-5 600 000

Coûts de Tenure track non financés pour 2015 – estimés

-6 000 000

-11 600 000

Frais de démarrage engagés et qui seront versés en 2014

-1 700 000

Frais de démarrage engagés et qui seront versés en 2015

-629 000

Frais de démarrage engagés et qui seront versés en 2016

-171 000

Frais de démarrage engagés et qui seront versés en 2017

-50 000

-2 550 000

Syscor- Volet informatique

Le 31 mars 2014

-3 500 000

Mars 2014 à mars 2018 cumulatif

-37 500 000

-41 000 000

Projet de redéploiement du CUSM

Autofinancement de la transition	-23 000 000
Les sources de financement anticipées qui sont incertaines (autre que la transition)	-457 000 000
Total	-480 000 000

Établissement du budget de l'an 1

Inclus dans le déficit cumulé du 31 mars 2012

Déficit du 5100 de Maisonneuve	
le 31 mars 2009	0
le 31 mars 2010	0
le 31 mars 2011	-684 482
le 31 mars 2012	-533 763
Loyer du 2155 Guy – portion non payée par le DE	
Du 31 mars 2006 au 31 mars 2012	-5 020 941
Modernisation technologique	-13 982 000
	-20 221 186

Inclus dans le déficit du 31 mars 2013

Déficit du 5100 de Maisonneuve	-533 763
Loyer du 2155 Guy – portion non payée par le DE	-1 683 054
Modernisation technologique	-3 500 000
	-5 716 817

ANNEXE 18. AVIS SUR LA PERFORMANCE CLINIQUE ET OPÉRATIONNELLE



Richard Gascon
Associé
T 514 390-4142
C gascon.richard@regt.com

Benoit Valiquette
Directeur principal
T 514 390-4238
C valiquette.benoit@regt.com

Sylvie Schryve
Conseillère principale
T 514 878-2691, poste 2210
C schryve.sylvie@regt.com

Avis sur la performance clinique et opérationnelle

Centre universitaire de santé McGill

22 novembre 2010

Le 22 novembre 2010

Monsieur René Carignan
Directeur général adjoint
Centre universitaire de santé McGill
2155, rue Guy, 10^e étage
Montréal (Québec) H3H 2R9

Conseil en stratégie performance
Raymond Chabot Grant Thornton & Cie

Bureau 2000
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8
T 1 514 878 2691
F 1 514 878 2127
www.rcgt.com

Avis sur la performance clinique et opérationnelle

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport sur l'évaluation de la performance clinique et opérationnelle au Centre universitaire de santé McGill (CUSM).

En accord avec notre offre de service, nous avons procédé à une évaluation de la performance clinique et opérationnelle des activités du CUSM.

Notre rapport couvre l'ensemble des recommandations faites par la firme Tribal, avec une analyse comparée au contexte québécois des établissements de santé. Certains ratios ou normes n'ayant pas d'équivalents au Québec, nous avons utilisé une approche alternative permettant d'atteindre le même objectif d'évaluation.

Limites du mandat

La portée de l'étude se limite au traitement et à l'analyse des données cliniques et opérationnelles disponibles.

Sommaire

L'analyse de la performance comparée des secteurs ciblés par Tribal indique un potentiel d'optimisation allant de 19,3 M\$ à 28,8 M\$.

La revue des autres centres d'activité indique des écarts de performance de 13,1 M\$ à 19,3 M\$. Cette analyse macroscopique est basée sur les résultats inscrits aux rapports financiers du CUSM et des établissements du groupe de comparaison.

Nous espérons que ce document saura répondre à vos attentes. Un document annexe qui regroupe l'ensemble des données de base accompagne ce rapport.

Nous restons disponibles pour répondre à vos questions et vous accompagner dans l'élaboration de plans d'action pour concrétiser les marges de manœuvre identifiées.

Table des matières

Section	Page
1. Rappel du mandat et méthodologie	4
2. Secteurs ciblés par Tribal	7
3. Sommaire	17
4. Analyse comparative par centre d'activité 2009-2010 – Sommaire	19

Section 1

Rappel du mandat et méthodologie

1. Rappel du mandat et méthodologie
2. Secteurs ciblés par Tribal
3. Sommaire
4. Analyse comparative par centre d'activité 2009-2010 – Sommaire

Rappel du mandat et méthodologie

Rappel du mandat

- Le Centre universitaire de santé McGill (CUSM) présente pour l'exercice 2009-2010 une situation déficitaire où on dépasse la cible budgétaire accordée par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.
- Pour l'exercice 2010-2011, l'évolution passée des dépenses sans financement prévisible laisse à prévoir que la situation financière ne sera pas meilleure.
- Au cours de l'exercice 2009, la direction de l'établissement a fait faire une revue de la performance financière par Tribal, une firme internationale renommée, qui a évalué un potentiel de réduction des dépenses de 25,4 M\$ à 48,4 M\$, dans différents secteurs cliniques et de soutien de l'organisation.
- Considérant que l'analyse a été effectuée à partir de cibles comparatives internationales, certains constats sont critiqués et certaines recommandations font l'objet de discussions quant à leur faisabilité.
- Par ailleurs, le CUSM désire agir sur les zones de sous-performance présentant des potentiels d'optimisation. À cet effet, l'établissement requiert un avis sur la performance clinique et opérationnelle basée sur des données québécoises comparables, autant sur les constats d'écart de performance que sur les aspects pratiques de mise en œuvre de redressement. Les résultats de cette analyse sont, dans la mesure du possible, mis en parallèle avec ceux produits par le rapport Tribal.
- Plus particulièrement, le mandat doit permettre :
 - d'examiner l'évolution de la situation financière de 2007-2008 à 2009-2010
 - d'examiner les données clientèles et opérationnelles
 - d'analyser de façon spécifique la performance clinique et opérationnelle comparative et évolutive de tout l'établissement, notamment en lien avec les indicateurs du rapport Tribal :
 - hospitalisations et urgence;
 - activités diagnostiques et thérapeutiques;
 - activités administratives et de soutien;
 - de repérer les secteurs où des améliorations de performance sont possibles
 - d'évaluer les causes probables de non-performance

Note méthodologique

- Lorsque l'information par site était facilement disponible, les données de l'Hôpital de Lachine et de l'Hôpital de Montréal pour enfants ont été exclues
 - C'est le cas pour les données concernant les visites sur civière à l'urgence et les données sur les durées moyennes de séjour des hospitalisations
- Par contre, les données financières et opérationnelles par centre d'activité provenant du rapport financier AS-471 excluent seulement l'Hôpital de Montréal pour enfants
- Les données provenant du rapport statistique AS-478 comprennent le CUSM dans son ensemble

Groupe de comparaison

- Centres hospitaliers universitaires (CHU) et centres hospitaliers affiliés universitaires (CHAU) du Québec
- Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)
 - Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ)
 - Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS)
 - Centre hospitalier affilié universitaire de Québec (CHAUQ)
 - Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal (HSCM)
 - Hôpital Général Juif Sir Mortimer B. Davis (HGJ)
 - Hôpital Maisonneuve-Rosemont (HMR)

Sources

- Données financières par centre d'activité
- Source : CUSM, fichier LPRG et ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), base de données M30-Rapports financiers (rapports financiers AS-471)
 - Année de référence : 2009-2010
- Occupation des lits et durées moyennes de séjour (DMS)
- Source : MSSS et Agence de la santé et des services sociaux (ASSS) de Montréal, Web Explorateur
 - Année de référence : 2008-2009
- Usagers sur civière à l'urgence
- Source : MSSS, Direction nationale des urgences (DNU), portrait quinquennal de la situation dans les unités d'urgence
 - Année de référence : 2009-2010
- Autres données
- Source : Rapport statistiques AS-478
 - Années de référence : 2008-2009 et 2009-2010

Section 2

Secteurs ciblés par Tribal

1.	Rappel du mandat et méthodologie
2.	Secteurs ciblés par Tribal
3.	Sommaire
4.	Analyse comparative par centre d'activité 2009-2010 – Sommaire

Urgence

Usagers sur civière – 2009-2010

- Proportion d'usagers sur civière non hospitalisés plus importante que la moyenne du groupe (76 % contre 68 %)
 - Questionnement sur la pertinence d'installer certains usagers sur une civière
- DMS au CUSM légèrement moins élevée que la moyenne du groupe
- Par contre, écart de DMS important par rapport aux normes, comme dans la plupart des établissements
- Écart entre la DMS au CUSM et les cibles RCGT équivalent à 7 090 jours-civiers, soit 19,4 civières occupées
 - Pour usagers non hospitalisés : écart de 8,6 civières occupées
 - Pour usagers hospitalisés : écart de 10,8 civières occupées
 - Civières occupées transférées dans des lits sur les unités : 5,4 équivalents-lits (considérant un gain de productivité d'environ 50 %)

Performance financière – 2009-2010

- Performance financière par rapport au groupe de comparaison
- Réduction de 7 090 jours-civiers équivalent à 3,9 M\$ au coût unitaire du CUSM par jour-civière

Potentiel d'économie

- Potentiel de 50 % à 75 % du 3,9 M\$: de 2 M\$ à 2,9 M\$
- De plus, potentiel de transfert vers les cliniques réseaux d'une partie des visites avec priorités 4 et 5 (économie non chiffrée)

Rappel des résultats de l'étude de Tribal

Indicateurs

- 50 % des priorités 4 et 5 pourraient être vues par une infirmière praticienne
- Réduction de la DMS sur civière à 12 heures

Cible globale : 2 M\$ à 4,8 M\$

DMS à l'urgence des visites sur civière (en heures) – 2009-2010

	Usagers hospitalisés par la suite	Usagers non hospitalisés	Ensemble des visites sur civière
CUSM (HGM et HRV)	27,4	14,3	17,4
Moyenne du groupe	29,2	14,6	19,3
Norme selon le Guide de gestion de l'urgence	12	8	---
Cible proposée par RCGT (norme + 50 %)	18	12	---

Source : MSSS, DNU, rapport quinquennal de la situation des unités d'urgence

Ratios de productivité et coûts unitaires – 2009-2010

	CUSM (sites adultes)	CHUM	Groupe	Écart
HT/visite	4,68	6,04	5,01	(31 134 HT)
HT/visite sur civière	9,18	13,42	11,83	(126 678 HT)
HT/jour-civière	12,40	13,08	14,69	(81 313 HT)
CDB/visite	208 \$	259 \$	217 \$	(0,9 M\$)
CDB/visite sur civière	408 \$	575 \$	512 \$	(5,0 M\$)
CDB/jour-civière	551 \$	561 \$	637 \$	(3,0 M\$)

Source : Rapports financiers AS-471

Potentiel d'économie de 2 M\$ à 2,9 M\$, situé dans la fourchette ciblée par Tribal

Secteurs ciblés par Tribal

Effectifs en soins infirmiers sur les unités de soins (médecine et chirurgie)

Performance financière des unités de soins en médecine et chirurgie – 2009-2010

- Ratios de productivité et coûts unitaires des unités de soins plus élevés qu'au CHUM et que la moyenne du groupe
- Écart non lié au coût horaire de la main-d'œuvre : taux horaire (masse salariale/HT) comparable à celui du groupe (37,50 \$ contre 37,45 \$ au CHUM et 37,67 \$ en moyenne dans le groupe)
- Écart entre le CUSM et la moyenne du groupe équivalent à 7,1 M\$

Potentiel d'économie

- Cible de 50 % à 75 % de l'écart entre le CUSM et la moyenne du groupe : de 3,6 M\$ à 5,3 M\$ sur des dépenses de 68 M\$ en 2009-2010

Ratios de productivité et coûts unitaires

C/a 6051-6052-6056 – Médecine et chirurgie – 2009-2010

	CUSM (sites adultes)	CHUM	Groupe	Écart par rapport au groupe
HT/JP	8,09	7,92	7,39	140 297 HT
CDB/JP	335 \$	324 \$	300 \$	7,1 M\$

Source : Rapports financiers AS-471

Rappel des résultats de l'étude de Tribal

Indicateurs

- Ratio professionnels/non professionnels
 - CUSM : 72 % / 28 %
 - UK : 65 % / 35 %
 - Écart de 2 M\$
- Ratio infirmières par lit
 - UK : 1,4
 - CUSM : 6 % plus élevé
 - Écart de 3 M\$ à 9 M\$

Cible globale : 5 M\$ à 11,5 M\$

Potentiel d'économie de 3,6 M\$ à 5,3 M\$, proche de la limite inférieure de la fourchette proposée par Tribal

Secteurs ciblés par Tribal

Utilisation des lits (médecine et chirurgie)

Lits occupés excluant les jours-hospitalisation des personnes en attente d'hébergement

CUSM (sites adultes excluant l'Hôpital de Lachine) – 2008-2009

- 575 lits occupés en moyenne durant l'année
- Hospitalisations typiques
 - DMS réelle : 7,6 jours
 - DMS cible selon la limite du premier tiers : 7,2 jours
 - Écart équivalent à 12,4 lits occupés
- Hospitalisations atypiques
 - Hospitalisations transférées par la suite en longue durée
 - DMS réelle (partie en courte durée avant que la personne ne soit déclarée en attente d'hébergement) : 45,2 jours pour 188 hospitalisations
 - DMS dans le groupe de comparaison : 33,8 jours
 - Écart équivalent à 5,9 lits
 - Hospitalisations avec séjour trop long
 - DMS réelle : 32,3 jours pour 1 406 hospitalisations
 - DMS du groupe : 27,6 jours
 - Écart équivalent à 18,4 lits

Source : MSSS et ASSSM, Web Explorateur

Lits occupés par des personnes en attente d'hébergement

CUSM (dans son ensemble) au 31 mars 2010

- 40 lits occupés par des personnes en attente d'hébergement (42 au 31 mars 2009)

Source : Rapport statistique AS-478

Rappel des résultats de l'étude de Tribal

Indicateurs

- 17 % des lits fermés
 - DMS
 - CUSM : 9,6 jours
 - UK : 5,2 jours
 - Écart équivalent à 259 lits
 - 14 % des lits occupés par la longue durée
- Cible globale : 3 M\$ à 14 M\$**

Sommaire des équivalents-lits évitables en chirurgie et médecine

Hospitalisations typiques	12,4
Hospitalisations transférées par la suite en longue durée (partie en courte durée)	5,9
Hospitalisations avec séjour trop long	18,4
Lits occupés par des personnes en attente d'hébergement	40
Ajout de lits pour désengorger l'urgence	(5,4)
Total	71,3

Potentiel d'économie

- Selon un coût unitaire de 300 \$/JP (pour les soins), la réduction du nombre de lits occupés correspond à un **potentiel d'économie de 3,9 M\$ à 5,9 M\$** (cible de 50 % à 75 % des équivalents-lits évitables)

Potentiel de diminution des durées de séjour et du nombre de lits occupés en chirurgie et en médecine, dans une moindre mesure que la cible déterminée par Tribal, et économie ciblée de 3,9 M\$ à 5,9 M\$ située dans la fourchette de Tribal

Secteurs ciblés par Tribal

Bloc opératoire

Heures-présence des usagers (HPU) en salle d'opération

- Pour les usagers admis, le ratio moyen HPU/usager est beaucoup plus élevé que dans le groupe
 - CUSM : 3,13 heures/usager en 2008-2009 et 3,18 heures/usager en 2009-2010
 - CHUM : 2,80 heures/usager en 2008-2009
 - HSCM : 2,50 heures/usager en 2008-2009
 - Ensemble du groupe des CHU et CHAU : 2,35 heures/usager en 2008-2009
- Lourdeur des cas opérés comparables au CHUM et à l'HSCM
- Écart entre le CUSM et le CHUM équivalent à 4 210 HPU (près de 20 minutes par cas) et à l'occupation de près de trois salles

Performance financière – 2009-2010

- Heures travaillées par HPU et coûts par HPU plus élevés qu'au CHUM et que la moyenne du groupe
- En maintenant le volume d'activité actuel en HPU, écart équivalent à 3,6 M\$ en masse salariale selon le coût unitaire moyen du groupe
- En diminuant les durées en salle de 4 210 HPU, économie supplémentaire de 1,5 M\$ en masse salariale
- Effet combiné de l'amélioration de la productivité et de la diminution des HPU par usager : 5,1 M\$

Potentiel d'économie

- Cible de 50 % à 75 % de 5,1 M\$: de 2,6 M\$ à 3,8 M\$ sur des dépenses de 52,5 M\$ en 2009-2010
- Écart sur les autres charges non chiffré en économie

Rappel des résultats de l'étude de Tribal

Indicateurs

- Annulation de cas
 - CUSM : 11 %
 - UK : 7,5 %
- Utilisation des salles
 - HGM : 97 %; HRV : 75 %
 - UK : 85 %

Cible globale : 1 M\$

Ratios de productivité et coûts unitaires – 2009-2010

	CUSM (sites adultes)	CHUM	Groupe	Écart
HT/HPU	10,11	9,37	8,17	96 093 HT
Masse salariale/HPU	435 \$	401 \$	363 \$	3,6 M\$
Autres charges/ usager	1 213 \$	821 \$	768 \$	11,4 M\$

Source : Rapports financiers AS-471

Potentiel d'économie en masse salariale de 2,6 M\$ à 3,8 M\$, supérieur à la cible déterminée par Tribal

Activités ambulatoires (consultations externes spécialisées)

Volumes d'activité – 2009-2010

- Nombre de visites élevé comparativement au groupe de comparaison
 - CUSM (sites adultes) : 504 665 visites (ratio de 1,90 visite pour 1 JP en santé physique)
 - CHUM : 419 369 visites (1,48 visite pour 1 JP)
 - Moyenne du groupe : 257 511 visites (1,24 visite pour 1 JP)
 - Écart par rapport au CHUM représentant 111 471 visites
- Information sur la distribution des visites (nouvelles visites versus visites de suivi) non disponible dans les bases de données ministérielles

Performance financière – 2009-2010

- Non-performance financière par rapport au groupe de comparaison
- En maintenant le nombre actuel de visites au CUSM, écart de 3,3 M\$ selon le coût unitaire moyen du groupe
- En diminuant le volume d'activité de 111 471 visites, économie supplémentaire de 3,2 M\$
- Effet combiné de l'amélioration de la productivité et de la diminution des visites : 6,5 M\$

Ratios de productivité et coûts unitaires – 2009-2010

	CUSM (sites adultes)	CHUM	Groupe	Écart par rapport au groupe
HT/visite	0,95	0,85	0,68	136 952 HT
CDB/visite	35 \$	34 \$	29 \$	3,3 M\$

Source : Rapports financiers AS-471

© 2010 Raymond Chabot Grant Thornton & Cie | CUSM | 22 novembre 2010

Rappel des résultats de l'étude de Tribal

Indicateurs

- Ratio nouvelles visites versus visites de suivi
 - HRV : 1 pour 2,8 (validité?)
 - HGM : 1 pour 4
 - HNM : 1 pour 4,5
 - UK : 1 pour 2,4
- Nombre de visites par jour selon le Collège Royal : amélioration potentielle de 25 %
- Ratio infirmières versus personnel total du secteur ambulatoire
 - CUSM : 75 %
 - UK : 50 %

Cible globale : 4,7 M\$ à 7 M\$

Potentiel d'économie

- Cible de 50 % à 75 % du 6,5 M\$: de 3,3 M\$ à 4,9 M\$ sur des dépenses de 17,9 M\$ en 2009-2010

Potentiel de 3,3 M\$ à 4,9 M\$ concernant les consultations externes spécialisées, semblable à la cible inférieure de Tribal

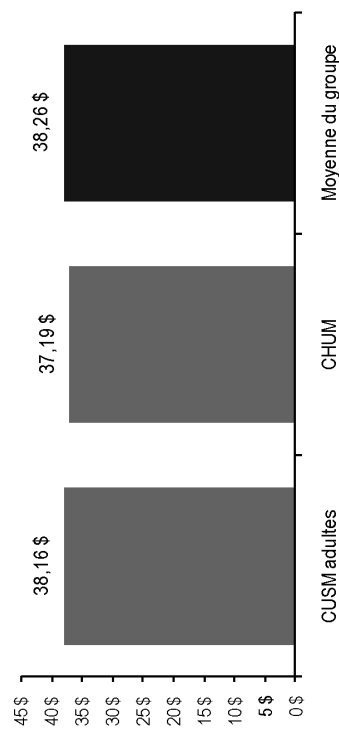
Secteurs ciblés par Tribal

Coût salarial

Coût salarial – 2009-2010

- Globalement, coût horaire de la rémunération (incluant les avantages sociaux et les charges sociales) semblable à la moyenne du groupe (38,16 \$ contre 38,26 \$) :
 - Coût salarial global correspondant à 60 638 \$ par équivalent temps complet (ETC)
 - Salaire horaire moyen plus élevé que la moyenne du groupe (27,46 \$ contre 26,89 \$)
 - Écart de salaire horaire compensé par une proportion des heures travaillées sur les heures rémunérées plus élevée (77,2 % contre 75,8 %)
 - Assurance-salaire moins élevée que dans le groupe
- Proportion des heures supplémentaires sur les heures travaillées moins élevée que la moyenne du groupe (3,16 % contre 3,52 %)
- Recours à la main-d'œuvre indépendante plus important que dans le groupe (4,39 % des heures travaillées contre 2,35 %)
 - Coût horaire de la main-d'œuvre indépendante moins élevée (25,71 \$ contre 33,52 \$)
 - Au CUSM, main-d'œuvre indépendante principalement utilisée pour la surveillance des patients (*sitters*)
- Proportion des heures cadres parmi les heures travaillées légèrement moins élevée que dans le groupe (3,88 % contre 3,76 %)
- Primes plus élevées que dans le groupe (4,75 % des salaires contre 3,57 %)

Coût de la rémunération globale par heures travaillées – 2009-2010



Source : Rapports financiers AS-471

Rappel des résultats de l'étude de Tribal

Indicateurs

- Coûts par ETC
- Équivalent au *benchmark*

Coût horaire de la main-d'œuvre globalement comparable au groupe;
pas d'économie ciblée (même constat que Tribal)

Secteurs ciblés par Tribal

Administration générale et administration des soins

Administration générale

Performance financière – 2009-2010

- Proportion des dépenses allouées à l'administration générale sur les dépenses totales de l'établissement plus importante que la moyenne du groupe
- Écart équivalent à 6,4 M\$ dont la moitié est constituée de charges non salariales
- Écart en heures travaillées équivalent à 39 ETC
- Écart par sous-centre d'activité
 - Écart principalement attribuable à la direction générale (5,6 M\$)
 - Écart de performance également défavorable à l'administration des services professionnels (0,5 M\$) et à l'approvisionnement (2,4 M\$)
 - Secteurs de l'administration financière et administration du personnel plus performants que la moyenne du groupe

Potentiel d'économie

- Cible de 50 % à 75 % de l'écart : de 3,2 M\$ à 4,8 M\$ sur des dépenses de 38,4 M\$ en 2009-2010

Administration des soins

Performance financière – 2009-2010

- Ressources allouées à l'administration des soins moins importantes que dans le groupe
- Infirmières cliniciennes imputées dans des centres d'activité autres que le 6000

Potentiel d'économie

- Aucun

Potentiel d'économie de 3,2 M\$ à 4,8 M\$ à l'administration générale

Rappel des résultats de l'étude de Tribal

Indicateurs

- HT administration/HT soins infirmiers (1,2 CUSM vs 0,6 UK)
- HT administration/HT totales (0,38 CUSM vs 0,25 UK)
- HT finances/HT totales (0,012 CUSM vs 0,016 UK)
- HT ressources humaines/HT totales (0,06 CUSM vs 0,05 UK)
- Coût de la direction exécutive par lit (50 % plus élevé que UK)
- Coût de la direction exécutive/coûts totaux (10 % plus élevé que le rang le plus élevé UK)

Cible globale pour l'administration : 8 M\$ (5 % du budget en administration) et 0,5 M\$ pour la direction exécutive

Ratios de productivité et coûts unitaires – 2009-2010

	CUSM (sites adultes)	CHUM	Groupe	Écart par rapport au groupe
C/a 7300 – Administration générale				
CDB du c/a 7300/CDB total	5,70 %	5,49 %	4,74 %	6,4 M\$
Autres charges du c/a 7300/ CDBT	1,64 %	1,48 %	1,17 %	3,2 M\$
HT du c/a 7300/CDBT				62 303 HT
C/a 6000 – Administration des soins				
HT du c/a 6000/HT secteurs soins	2,46 %	3,40 %	2,74 %	(14 317 HT)
CDB du c/a 6000/HT secteurs soins	1,43 \$	2,10 \$	1,63 \$	(1,0 M\$)

Source : Rapports financiers AS-471

Secteurs ciblés par Tribal

Administration des services techniques et informatiques

Administration des services techniques

Performance financière – 2009-2010

- Coûts de l'administration des services techniques sur les coûts des secteurs des services techniques plus élevés que dans le groupe
- Écart global équivalent à 667 k\$
- Écart équivalent à 1,1 M\$ lié à des dépenses non salariales
 - 1,2 M\$ dépensés en fournitures et autres dépenses comparativement à une moyenne de 120 k\$ dans le groupe

Potentiel d'économie

- Cible de 50 % à 75 % de l'écart global : 333 k\$ à 500 k\$ sur des dépenses de 2,2 M\$ en 2009-2010

Informatique

Performance financière – 2009-2010

- Montant important (18 M\$) investi en informatique, principalement grâce à des services achetés (15 M\$)
- Proportion des dépenses allouées à l'informatique représentant un écart de 6,7 M\$ par rapport à la moyenne du groupe
- Malgré une proportion des dépenses allouées à l'informatique plus élevée que dans le groupe de comparaison, investissement requis pour atteindre les normes internationales (4 % des dépenses totales)

Potentiel d'économie

- Aucun, compte tenu des normes internationales

Ratios de productivité et coûts unitaires – 2009-2010

	CUSM (sites adultes)	CHUM	Groupe	Écart par rapport au groupe
C/a 7320 – Administration des services techniques				
CDB du c/a 7320/CDB des services techniques	2,16 %	1,39 %	1,51 %	0,7 M\$
Autres charges du c/a 7320/CDB des services techniques	1,33 %	0,10 %	0,20 %	1,1 M\$
HT du c/a 7320/CDB des services techniques				(9 034 HT)
C/a 7340 – Informatique				
CDB du c/a 7340/CDB total	2,64 %	1,94 %	1,65 %	6,7 M\$
Autres charges du c/a 7340/CDB total	2,31 %	0,64 %	0,66 %	11,1 M\$
HT du c/a 7340/CDB total				(107 314)

Source : Rapports financiers AS-471

Potentiel d'économie de 333 k\$ à 500 k\$ pour l'administration des services techniques

Hygiène et salubrité et entretien des installations

Hygiène et salubrité

Performance financière – 2009-2010

- Coûts de l'entretien ménager par mètre carré moins élevé que la moyenne du groupe
- Nombre de mètres carrés (256 239) élevé par rapport au CHUM et au groupe (245 mètres carrés par équivalent-lit occupé contre 198 au CHUM et 199 dans le groupe), ce qui diminue le coût unitaire par mètre carré au CUSM
 - Questionnement sur la validité du calcul des mètres carrés au CUSM selon la méthode prescrite
- Coûts de l'entretien ménager par jour-présence plus élevé que dans le groupe : écart équivalent à 0,9 M\$

Potentiel d'économie

- Sur la base des coûts par jour-présence, cible de 50 % à 75 % de l'écart, soit de 434 k\$ à 659 k\$ sur des dépenses de 15,7 M\$ en 2009-2010

Entretien des installations

Performance financière

- Coûts de l'entretien des installations par mètre carré moins élevé que la moyenne du groupe (46,84 \$ contre 50,90 \$)
- Questionnement sur la validité du calcul des mètres carrés

Rappel des résultats de l'étude de Tribal

- Entretien sanitaire : 650 k\$ à 1,1 M\$
- Entretien et maintien : 160 k\$ à 300 k\$

Cible globale : 1,2 M\$ à 2,1 M\$

Ratios de productivité et coûts unitaires – 2009-2010

	CUSM (sites adultes)	CHUM	Groupe	Écart par rapport au groupe
C/a 7640 – Hygiène et salubrité				
CDB/M2	61,34 \$	90,63 \$	71,24 \$	(2,5 M\$)
HT/M2	2,18	3,37	2,57	(100 249 HT)
CDB/JP	41,16 \$	49,06 \$	38,88 \$	0,9 M\$
HT/JP	1,46	1,82	1,40	22 72 HT
C/a 7801 – Entretien et réparation du parc immobilier et du mobilier / équipement général				
CDB/M2	46,84 \$	66,31 \$	50,90 \$	(1,2 M\$)
HT/M2	0,60	0,97	0,74	(40 619)

Source : Rapports financiers AS-471

Potentiel d'économie de 434 k\$ à 659 k\$, inférieur à la cible de Tribal



Section 3

Sommaire

1.	Rappel du mandat et méthodologie
2.	Secteurs ciblés par Tribal
3.	Sommaire
4.	Analyse comparative par centre d'activité 2009-2010 – Sommaire

Secteurs ciblés par Tribal

	Minimum	Maximum
• Urgence	2,0 M\$	2,9 M\$
• Effectifs en soins infirmiers sur les unités de soins	3,6 M\$	5,3 M\$
• Utilisation des lits	3,9 M\$	5,9 M\$
• Bloc opératoire	2,6 M\$	3,8 M\$
• Activités ambulatoires (consultations externes spécialisées)	3,3 M\$	4,9 M\$
• Administration générale	3,2 M\$	4,8 M\$
• Administration des services techniques	0,3 M\$	0,5 M\$
• Hygiène et salubrité	0,4 M\$	0,7 M\$
• Total	19,3 M\$	28,8 M\$

Potentiel total de 32,4 M\$ à 48,1 M\$ (de 4,9 % à 7,3 % des dépenses du CUSM adultes)

Autres secteurs

	Minimum	Maximum
• Chirurgie d'un jour	0,3 M\$	0,5 M\$
• Endoscopie	1,0 M\$	1,5 M\$
• Hémato-oncologie	1,1 M\$	1,6 M\$
• Hospitalisations en psychiatrie	0,3 M\$	0,4 M\$
• Services externes en psychiatrie	0,5 M\$	0,8 M\$
• Inhalothérapie	0,5 M\$	0,7 M\$
• Services sociaux	0,4 M\$	0,6 M\$
• Électrophysiologie interventionnelle	1,8 M\$	2,6 M\$
• Médecine nucléaire et TEP	0,4 M\$	0,6 M\$
• Pharmacie	0,4 M\$	0,6 M\$
• Imagerie médicale	1,3 M\$	1,9 M\$
• Nutrition clinique	0,5 M\$	0,7 M\$
• Alimentation	1,4 M\$	2,1 M\$
• Déplacement des usagers	0,3 M\$	0,4 M\$
• Réception-archives-télécommunications	0,6 M\$	0,9 M\$
• Fonctionnement des installations	1,9 M\$	2,8 M\$
• Sécurité	0,4 M\$	0,6 M\$
• Total	13,1 M\$	19,3 M\$

Écart de performance dans les autres secteurs

- Analyse macroscopique : potentiel de 50 % à 75 % de l'écart de coût unitaire entre le CUSM (adultes) et la moyenne du groupe

Section 4

Analyse comparative par centre d'activité 2009-2010 – Sommaire

1.	Rappel du mandat et méthodologie
2.	Secteurs ciblés par Tribal
3.	Sommaire
4.	Analyse comparative par centre d'activité 2009-2010 – Sommaire



msss.gouv.qc.ca

