

Ministère de la Santé et des Services Sociaux

Rapport final coût de revient des buanderies de Montréal

Rapport produit par DECIMAL

Le 30 mars 2021

Analyse des Écarts



Période : 3

Valeur Budget
Valeur Réel

1 000 000

1 000 000

Analyse des Écarts

Responsabilité	Montant (\$)		Taux (%)		Écarts (\$)		Écart Révisé
	Montant Budget	Écart volume	Montant Réel	Montant théor.	Écart prix	Écart quantité	
Célestes Inc.	= 3 876 476	20 625	3 896 481	4 840 000	-108 519	6 200	-102 319
CI International	= 3 876 476	20 625	3 896 481	4 840 000	-108 519	6 200	-102 319
Direction générale	= 123 104	-12 203	135 307	138 773	-4 465	0	-4 465
Ressources humaines	= 102 257	25 135	127 392	127 184	2 208	0	2 208
Administration	= 202 204	-15 396	186 808	202 145	-15 337	0	-15 337
Marketing	= 300 523	-209 912	90 611	1 100 240	-1 009 629	0	-1 009 629
Opérations	= 2 044 900	232 362	2 277 262	2 432 140	-154 878	6 200	-148 678

Activités	Montant (\$)		Taux (%)		Écarts (\$)		Écart Révisé
	Montant Budget	Écart volume	Montant Réel	Montant théor.	Écart prix	Écart quantité	
Tous les regroupements articles de	= 3 876 476	20 625	3 896 481	4 840 000	-108 519	6 200	-102 319
Réception ingrédients secs	= 1 519 583	273 933	1 245 650	1 237 710	7 940	3 220	11 160
Réception ingrédients humides	= 2 795	995	2 804	907	1 897	0	1 897
Blé entier	= 205 176	15 322	189 854	197 676	-7 822	0	-7 822
Cardamome	= 2 454	59	2 513	5 904	-3 391	63	-3 328
Ajout ingrédient manuel	= 5 968	104	6 072	73 263	-67 191	0	-67 191
Extrusion	= 66 950	1 956	68 906	53 472	15 434	0	15 434
Séchage	= 1 900	47	1 947	1 900	47	0	47
Traitement	= 22 064	500	22 564	21 700	864	724	1 588
Emballage - 2	= 34 357	1 714	36 071	33 623	2 448	-4 100	-1 652



TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	2
Avis au lecteur	4
Introduction	5
Buanderies d'hôpitaux	6
Détermination du coût unitaire initial ajusté	6
Allocation de coûts provenant de centres d'activités externes	11
Description des centres d'activités choisis	11
Méthode d'allocation des coûts	13
Base d'allocation (Inducteurs de coûts)	13
Résultats de l'allocation des coûts des centres d'activités externes	21
Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	21
Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	22
Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	23
Buanderie de l'Hôpital Général Juif	24
Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	25
Autres coûts spécifiques ajoutés	27
Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	27
Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	28
Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	28
Buanderie de l'Hôpital Général Juif	30
Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	30
Détermination du coût unitaire complet	32
Coût unitaire initial ajusté	32
Coûts unitaires ajoutés provenant des neuf centres d'activités externes aux buanderies	32
Coûts unitaires spécifiques ajoutés	33
Coût unitaire complet	33
Buanderie Centrale de Montréal	34
Détermination du coût unitaire complet	34
Comparaisons des coûts unitaires	35
Analyse du marché externe	36

Buanderies privées du secteur de Montréal	36
Autre analyse externe	37
Observations et pistes d'amélioration	38
Opérations.....	38
Sous-traitance	39
Capacité.....	40
Annexes.....	41
Annexe 1 – Cartographies des processus.....	41
Annexe 1.1 – Processus de la buanderie de l'Hôpital Sacré-Coeur	41
Annexe 1.2 – Processus de la buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	42
Annexe 1.3 – Processus de la buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini.....	43
Annexe 1.4 – Processus de la buanderie de l'Hôpital Général Juif	44
Annexe 1.5 – Processus de la buanderie de l'Hôpital St-Mary's	45
Annexe 2 – Tableau des coûts unitaires comparatifs par opérations	46
Annexe 3 – Tableau des coûts (en %) comparatifs par opérations	47
Annexe 4 – Tableau des ETC directs par opération.....	48
Annexe 5 – Tableau des coûts unitaires comparatifs par type de coût	49
Annexe 6 – Tableau des coûts (en %) comparatifs par type de coût	50
Annexe 7 – Analyse de sensibilité des coûts indirects	51
Annexe 8 – Autre analyse du marché externe	52

AVIS AU LECTEUR

Au Ministère de la Santé et des Services sociaux,

Conformément à la demande du Ministère de la Santé et des Services sociaux, nous avons pour mission de préparer une évaluation du coût de revient des services internes – buanderies publiques, sur la période financière 2019-2020. Les méthodes de calculs sont détaillées dans la présente analyse.

La responsabilité de fournir les informations financières, y compris l'exactitude et l'exhaustivité des informations sous-jacentes ayant servi à leur compilation, et de la sélection de la méthode de calcul, incombe à la direction.

Notre responsabilité consiste à assister la direction dans la préparation des informations financières à partir des données fournies par écrit ou lors d'entrevues. Nous avons également la responsabilité de nous conformer aux règles de déontologie et de planifier et mettre en œuvre des procédures pour satisfaire les besoins de l'évaluation. Les procédures que nous avons choisi de mettre en œuvre sont celles qui, selon notre jugement professionnel, nous permettent de fonder le présent rapport. Nous n'avons pas réalisé une mission d'audit ou d'examen et n'étions pas tenus de mettre en œuvre des procédures pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des informations fournies par la direction. Le lecteur doit donc garder à l'esprit que les procédures mises en œuvre pourraient ne pas convenir à ses fins.

En conséquence, et en considérant l'évaluation de coût de revient comme n'étant pas une science exacte, mais plutôt une tentative d'identifier un coût approximatif, nous n'exprimons pas une opinion d'audit ni une conclusion de mission d'examen, ni ne fournissons une quelconque forme d'assurance à l'égard des informations financières.

Le présent rapport est destiné uniquement à l'usage du ministère de la Santé et des Services sociaux et ne doit pas être utilisé par d'autres parties.



DECIMAL TECHNOLOGIES INC.

Le 30 mars 2021.

INTRODUCTION

DECIMAL a été mandaté par le Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) afin de déterminer le coût de revient (coût par kilogrammes de linge propre) de six buanderies publiques de l'île de Montréal.

Buanderies à l'étude :

- Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur (CIUSSS du Nord-de-L'Île-de-Montréal)
- Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine (C.H. Universitaire Ste-Justine)
- Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini Ospedale (CIUSSS de L'Est-de-L'Île-de-Montréal)
- Buanderie de l'Hôpital Général Juif (CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal)
- Buanderie de l'Hôpital St-Mary's (CIUSSS de L'Ouest-de-L'Île-de-Montréal)
- Buanderie Centrale de Montréal (BCM)

L'analyse du coût de revient a été effectuée pour l'année financière 2019-2020, soit du 1er avril 2019 au 31 mars 2020.

BUANDERIES D'HÔPITAUX

Dans les six buanderies à l'étude, cinq d'entre elles sont des buanderies connexes à un hôpital, qui ont une structure de coûts et des opérations relativement similaires. Ces buanderies sont :

- Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur (CIUSSS du Nord-de-L'Île-de-Montréal);
- Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine (C.H. Universitaire Ste-Justine);
- Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini Ospedale (CIUSSS de L'Est-de-L'Île-de-Montréal);
- Buanderie de l'Hôpital Général Juif (CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal);
- Buanderie de l'Hôpital St-Mary's (CIUSSS de L'Ouest-de-L'Île-de-Montréal).

La détermination de leurs coûts initiaux, de leurs coûts ajoutés ainsi que leurs coûts complets seront présentés dans la présente section du rapport. Le coût de revient de la Buanderie Centrale de Montréal (BCM) sera présenté dans une section ultérieure du présent rapport, étant donné qu'il s'agit d'un établissement autonome qui ne fait pas partie d'un hôpital, et donc qui a une structure de coût et des opérations relativement différentes des cinq autres buanderies à l'étude.

Détermination du coût unitaire initial ajusté

La présente section du rapport démontre la méthodologie utilisée afin d'obtenir le coût unitaire initial ajusté des buanderies à l'étude. Le coût unitaire initial ajusté représente le coût des centres d'activités 7600 « Buanderie et lingerie » divisé par le nombre de kilogrammes propre des établissements à l'étude. Certains coûts ont été retirés afin de mieux refléter la réalité d'une buanderie.

Premièrement, le centre d'activité 7600 « Buanderie et lingerie » regroupe les 4 sous-centres d'activités suivants :

- 7603 – Buanderie et lingerie – Autres;
- 7604 – Buanderie;
- 7605 – Entretien des vêtements des usagers;
- 7606 – Cueillette, distribution et autres.

Le tableau de la page suivante présente une description, selon les définitions du manuel de gestion financière du MSSS, de ces différents sous-centres d'activités.

Numéro	Nom	Description	Exemples d'activités
7603	Buanderie et lingerie – Autres	Regroupe les activités relatives au nettoyage, au blanchissage et à l'approvisionnement en lingerie, aux vêtements et à la literie requise pour le traitement, le confort et l'hygiène des usagers en centre de réadaptation.	<ul style="list-style-type: none"> - Confection et réparation de lingerie, d'uniformes, de literie, de tentures, etc. - Ramassage et distribution à l'interne et entre les installations - Lavage, nettoyage et séchage - Pressage, pliage, emballage et entreposage
7604	Buanderie	Regroupe les activités relatives au blanchissage de la lingerie, de la literie, du linge de procédure, des uniformes et des chemises d'hôpital.	<ul style="list-style-type: none"> - Lavage, séchage, pressage et pliage - Emballage et ensachage
7605	Entretien des vêtements des usagers	Regroupe les activités relatives au nettoyage et au blanchissage des pièces de l'habillement des usagers	<ul style="list-style-type: none"> - Identification, confection (vêtement personnel adapté), réparation du linge - Cueillette à l'interne et dans les installations - Lavage, nettoyage et séchage - Pressage et pliage - Distribution
7606	Cueillette, distribution et autres	Regroupe les activités relatives à la cueillette, à la distribution et à l'approvisionnement en literie, uniformes, fournitures jetables et articles divers comme les pièces de literie (ex. : matelas, rideaux, stores, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Réparation du linge - Cueillette à l'interne et dans les installations - Entreposage - Montage des chariots - Distribution

La grande majorité des coûts des buanderies à l'étude proviennent des sous-centre d'activités 7604 « Buanderie » et 7606 « Cueillette, distribution et autres ».

Les données financières du centre d'activité 7600 ont été fournies par les départements de finances des CIUSSS des buanderies à l'étude. Les données ont été fournies sous forme de bases de données, filtrées sur les centres d'activités 7600 des différents CIUSSS.

Certains CIUSSS possèdent plusieurs buanderies. Les coûts des autres buanderies qui ne sont pas à l'étude ont été isolés, puis retirés du coût unitaire initial ajusté.

Le tableau qui suit présente les coûts initiaux des buanderies :

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
Coûts totaux bruts 7600 (AS-471 - CIUSSS)	10 042 422 \$	2 359 318 \$	12 981 066 \$	7 091 363 \$	8 745 355 \$
- Coût autres buanderies du CIUSSS	(5 016 243) \$	N/A	(11 171 966) \$	(4 091 498) \$	(6 206 650) \$
Coûts buanderies à l'étude	5 026 179 \$	2 359 318 \$	1 809 100 \$	2 999 865 \$	2 538 705 \$

Par la suite, certains coûts ont été retirés des coûts initiaux des buanderies. Voici la liste des coûts retirés :

- Les coûts d'achats d'articles à utilisation unique ou d'articles non lavables
 - Ex : Produits d'incontinence, lingerie salle d'opération, matelas, literie et lingerie jetable, etc.
 - Le coût de ces articles a été retiré du coût initial des buanderies, car il ne représente pas des coûts de buanderie. Ces articles sont achetés par la buanderie, mais ne sont pas lavables ou ne sont pas lavés à la buanderie. Afin d'obtenir une représentation la plus réaliste des coûts réels d'une buanderie, ces coûts ont été retirés.
- Les coûts liés à la pandémie de COVID-19
 - Pendant environ un mois de l'année financière à l'étude (1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020), les buanderies ont engendré certains coûts supplémentaires liés à la pandémie de COVID-19. Certaines buanderies avaient des comptes dans leurs données financières qui étaient identifiés comme des coûts « COVID-19 ». Ces comptes ont été retirés de l'étude afin que les résultats de l'étude soient basés sur des coûts d'une année dite « normale ».
- Les coûts de sous-traitance (buanderie)
 - Les coûts de sous-traitance de lavage de linge par une buanderie tiers ont été retirés des coûts initiaux des buanderies, car ces kilogrammes lavés ne sont pas inclus dans le dénominateur du coût unitaire ajusté, soit le kilogramme propre.
- Les coûts de transfert (pour la buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur seulement)
 - Dans les données financières de la buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur, des coûts de transfert provenant d'autres départements y étaient inclus. Étant donné qu'il s'agissait de la seule buanderie qui avait ce type de coût, ils ont été retirés afin que chacune des buanderies à l'étude ait un coût initial sur la même base.
- Le coût d'achat des uniformes du personnel (pour la buanderie de l'Hôpital Ste-Justine seulement)
 - La buanderie de l'Hôpital Ste-Justine fait l'achat d'uniforme du personnel. Par contre, les uniformes sont lavés par les employés, et non par la buanderie. C'est

pourquoi ce coût a été retiré du coût initial de la buanderie de l'Hôpital Ste-Justine.

- Le coût de fabrication de linge (pour la buanderie de l'Hôpital Ste-Justine seulement)
 - La buanderie de l'Hôpital Ste-Justine a dans ses coûts trois, ETC pour la fabrication d'items pour les patients. Ces items ne sont pas lavés à la buanderie. Ils ne représentent donc pas des coûts de buanderie, et donc ce coût a été retiré du coût initial de la buanderie de l'Hôpital Ste-Justine.

Le tableau suivant présente les coûts initiaux ajustés des buanderies à l'étude.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de L'Hôpital St-Mary's
Coûts initiaux bruts 7600 (AS-471 - CIUSSS)	10 042 422 \$	2 359 318 \$	12 981 066 \$	7 091 363 \$	8 745 355 \$
- Coût autres buanderies du CIUSSS	(5 156 243) \$	N/A	(11 171 966) \$	(4 091 498) \$	(6 206 650) \$
Coûts initiaux buanderies à l'étude	4 886 179 \$	2 359 318 \$	1 809 100 \$	2 999 865 \$	2 538 705 \$
- Coût achats articles à utilisation unique	(1 421 340) \$	(626 309) \$	(294 795) \$	(199 990) \$	(523 909) \$
- Coût COVID	(73 193) \$	N/A	N/A	N/A	(359) \$
- Autres coûts à retirer (transfert, sous-traitance, uniformes, etc.)	(523 817) \$	(398 485) \$	N/A	(1 117) \$	(50 874) \$
Coûts initiaux ajustés	2 867 829 \$	1 334 524 \$	1 514 305 \$	2 798 758 \$	1 963 564 \$

Le dénominateur utilisé afin d'obtenir le coût unitaire est le kilogramme propre. Voici les kilogrammes propres obtenus via les données financières des buanderies à l'étude :

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
Kg propre AS-471 (CIUSSS)	5 571 115 kg	1 208 385 kg	5 793 459 kg	4 543 786 kg	3 286 946 kg
Kg propre autres buanderies du CIUSSS	2 548 907 kg	N/A	4 384 281 kg	1 609 610 kg	1 986 882 kg
Kg propre buanderies à l'étude	3 022 208 kg	1 208 385 kg	1 409 178 kg	2 934 176 kg	1 300 064 kg

Le tableau suivant présente les coûts unitaires initiaux et coûts unitaires initiaux ajustés des buanderies à l'étude, soit les coûts initiaux divisés par les kilogrammes propres.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
Coûts unitaires initiaux	1,62 \$/kg	1,95 \$/kg	1,28 \$/kg	1,02 \$/kg	1,95 \$/kg
Coûts unitaires initiaux ajustés	0,95 \$/kg	1,10 \$/kg	1,07 \$/kg	0,95 \$/kg	1,51 \$/kg

C'est à ces coûts unitaires initiaux ajustés que certains coûts qui n'étaient pas présents dans les données financières initiales des buanderies seront ajoutés afin de refléter une situation financière plus réelle des buanderies à l'étude. La section suivante présente cesdits coûts ajoutés.

Allocation de coûts provenant de centres d'activités externes aux buanderies

Afin d'avoir un coût unitaire le plus complet possible, certains coûts provenant d'autres centres d'activités des CIUSSS des buanderies à l'étude ont dû être ajoutés aux coûts des buanderies. La logique est que les buanderies, qui œuvrent à l'intérieur des CIUSSS, consomment des coûts provenant d'autres centres d'activités, directement ou indirectement, et cette consommation de coût n'est pas reflétée dans les coûts unitaires des buanderies. Les centres d'activités choisis ainsi que la méthodologie utilisée afin d'allouer une portion des coûts de ces centres d'activités sont présentés dans les sections suivantes du présent rapport.

Description des centres d'activités choisis

Voici une description des différents centres d'activités choisis, incluant des exemples d'activités courantes effectués par les ressources de ces centres d'activités. Ces informations proviennent des manuels de gestion financière du MSSS.

Numéro	Nom	Description	Exemples d'activités
7301	Direction générale	Regroupe les activités reliées à l'administration de l'ensemble des activités et des ressources de l'établissement, sous l'autorité du conseil d'administration.	<ul style="list-style-type: none">• Information et communication• Relations publiques et de presse• Examen des plaintes par le Commissaire local aux plaintes et à la qualité des services
7302	Administration financière	Regroupe les activités reliées à la gestion des ressources financières de l'établissement.	<ul style="list-style-type: none">• Recherche et développement d'outils de gestion• Analyse à des fins de gestion• Préparation des états financiers et des rapports de gestion
7303	Administration du personnel	Regroupe les activités reliées à la gestion des ressources humaines de l'établissement.	<ul style="list-style-type: none">• Conseil, recrutement, sélection et embauche• Négociation et mise en application des différents répertoires de conditions de travail• Santé et sécurité au travail

Le tableau se poursuit à la page suivante

7340	Informatique	Regroupe les activités reliées à l'intégration de l'informatique à l'ensemble des activités de l'établissement.	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration, réalisation et mise à jour du schéma directeur des systèmes informatiques • Support dans l'analyse des besoins des utilisateurs de l'informatique et dans l'acquisition ou le renouvellement du matériel informatique • Pilotage de système
7535	Télécommunications	Regroupe les activités de téléphonie, de distribution du courrier et de messagerie.	<ul style="list-style-type: none"> • Communications et centrale téléphonique • Distribution du courrier (collecte, tri, distribution et expédition) et des dossiers des usagers
7644	Hygiène salubrité-tâches opération.	Regroupe les activités considérées comme tâches courantes d'hygiène et de salubrité (entretien ménager) pouvant faire partie d'un devis technique de tâches opérationnelles incorporées ou non aux logiciels de gestion utilisés ou leur équivalent. Les activités de ce sous-centre incluent la disposition des rebuts. Aussi, s'ajoutent des interventions découlant de précautions additionnelles (ex. : éclosion d'infection).	<ul style="list-style-type: none"> • Lavage et nettoyage des vitres, des planchers, des tapis, des murs et autres surfaces des bâtisses de l'établissement • Époussetage et nettoyage du mobilier • Enlèvement et disposition des rebuts
7700	Fonctionnement des installations	Regroupe les activités reliées aux assurances sur les biens matériels, au chauffage, à la ventilation et à la climatisation de même qu'à l'approvisionnement en eau et en électricité de l'établissement, exclusion faite de l'entretien et de la réparation	<ul style="list-style-type: none"> • Manœuvre et contrôle des appareils • Organisation et coordination du travail • Surveillance et contrôle

Le tableau se poursuit à la page suivante

7710	Sécurité	Regroupe les activités reliées à la protection du personnel et des biens de l'établissement, à la surveillance des allées et venues des usagers et visiteurs et à la surveillance générale des lieux de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance aux entrées et aux sorties de l'établissement • Élaboration des programmes de sécurité en cas d'urgence • Exercices de sécurité
7801	Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier (propriété CHQ ou établissement public)	Regroupe les activités relatives à l'entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier qui sont la propriété de la Corporation d'hébergement du Québec (CHQ) ou d'un établissement public. Ces travaux, habituellement cycliques et récurrents, visent ainsi à maintenir leur bon état de fonctionnement.	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien des bâtiments, des terrains, de l'équipement non médical et du mobilier effectué notamment par le personnel de l'établissement associé aux ouvriers de maintenance, aux différents métiers de la construction ou aux spécialisations reliées aux bâtiments • Application des normes d'entretien et d'opération des équipements, relativement au contrôle des ressources énergétiques et de la qualité de l'air • Entretien et contrôle des systèmes mécaniques et électriques ainsi que leurs réseaux de distribution (eau, vapeur, climatisation, réfrigération, électricité, gaz, etc.)

Méthode d'allocation des coûts

Bien que le coût de revient ne soit pas une science exacte et qu'il peut être très onéreux de vouloir définir un coût très précisément, il existe une méthode permettant une évaluation juste du coût de revient, soit d'allouer certains frais indirects, tels que ceux provenant de différents centres d'activités externes à la buanderie, selon une base d'allocation. Cette méthode est une façon logique de transférer des coûts d'un centre d'activité à une buanderie.

Base d'allocation (Inducteurs de coûts)

Un inducteur de coût permet de répartir des coûts d'un centre d'activité à une buanderie. En d'autres mots, l'inducteur représente un ratio, composé d'un numérateur et d'un dénominateur.

Inducteur équivalent temps complet (ETC)

L'équivalent temps complet permet d'estimer le nombre de personnes qui aurait été nécessaire pour effectuer la même charge de travail, si tous avaient travaillé à temps complet.

Il s'agit de l'inducteur utilisé pour les centres d'activités suivants :

- 7301 – Direction générale;
- 7302 – Administration financière;
- 7303 – Administration du personnel;
- 7340 – Informatique;
- 7535 – Télécommunications.

Cet inducteur a été choisi étant donné que les coûts de ces différents centres d'activités sont principalement consommés selon le nombre d'ETC de la buanderie. Par exemple, plus la buanderie possède d'employés, plus elle devrait consommer de coûts provenant du centre d'activité « Administration du personnel », car chaque nouvel employé nécessite une entrevue d'embauche, la création d'un dossier RH, une gestion de la paie, etc. Donc plus un département possède d'ETC, plus il va consommer des coûts du centre d'activité « Administration du personnel ». La même logique peut s'appliquer aux autres centres d'activités listés plus haut.

Le calcul utilisé afin d'allouer des coûts d'un centre d'activité à une buanderie en utilisant l'inducteur, ETC est le suivant :

*Coûts totaux bruts du centre d'activité CIUSSS * (Nombre d'ETC buanderie/Nombre d'ETC CIUSSS)*

Le résultat de ce calcul sera présenté dans une section ultérieure du présent rapport.

Coûts totaux des centres d'activités CIUSSS

Le tableau de la page suivante présente les coûts totaux bruts CIUSSS des centres d'activités qui utilisent l'inducteur, ETC.

Numéro CA	Nom	CIUSSS du Nord-de-L'Île-de-Montréal	C.H. Universitaire Ste-Justine	CIUSSS de L'Est-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS de L'Ouest-de-L'Île-de-Montréal
7301	Direction générale	9 471 243 \$	5 865 699 \$	11 081 005 \$	9 053 748 \$	6 823 409 \$
7302	Administration financière	7 611 310 \$	3 418 627 \$	11 147 167 \$	7 242 065 \$	9 139 105 \$
7303	Administration du personnel	18 470 930 \$	6 717 482 \$	21 934 811 \$	12 939 677 \$	16 737 582 \$
7340	Informatique	9 900 966 \$	9 022 077 \$	13 923 598 \$	10 453 888 \$	10 324 832 \$
7535	Télécommunications	3 430 695 \$	1 964 441 \$	6 914 651 \$	4 963 949 \$	3 315 875 \$

Les données proviennent des rapports financiers (AS-471) des différents CIUSSS. *Nombre d'ETC des buanderies à l'étude* représente le numérateur du ratio de l'inducteur de coût.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
ETC - Buanderie	17	11	14,4	23,2	17,2
ETC - Collecte/distribution aux étages	2	3	4,2	9	2,8
ETC - Entretien des équipements	1	0,8	1,4	1,8	1
ETC - Gestion	1	1	1	1	1
Total, ETC	21	15,8	21	35	22

Le nombre d'ETC des buanderies à l'étude a été fourni par les différents responsables des buanderies. Étant donné un facteur d'incertitude trop élevé par rapport au nombre exact d'ETC pour la gestion des buanderies, il a été déterminé qu'un ETC pour la gestion serait ajouté uniformément à chacune des buanderies.

Nombre d'ETC des CIUSSS des buanderies à l'étude

Représente le dénominateur du ratio de l'inducteur de coût. Le nombre d'ETC par CIUSSS pour l'année 2019-2020 n'était pas disponible au moment de la réalisation de cette étude de coût de revient. Le nombre d'ETC des cinq dernières années disponibles a été utilisé afin de déterminer un taux de croissance moyen annualisé permettant d'obtenir une estimation du nombre d'ETC pour 2019-2020 pour les différents CIUSSS. Les données historiques des ETC proviennent des rapports annuels de gestion des CIUSSS à l'étude.

	CIUSSS du Nord-de-L'Île-de-Montréal	C.H. Universitaire Ste-Justine	CIUSSS de L'Est-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS de L'Ouest-de-L'Île-de-Montréal
ETC 2018-2019	9 040	3 662	11 751	7 564	8 175
ETC 2017-2018	8 950	3 598	11 455	7 303	8 043
ETC 2016-2017	9 033	3 787	11 455	7 265	7 897
ETC 2015-2016	8 921	3 760	11 566	7 212	7 422
ETC 2014-2015	8 876	3 798	11 698	7 314	7 514
Taux de croissance (5 ans)	1,85%	-3,58%	0,45%	3,42%	8,80%
Taux de croissance moyen annualisé	0,37%	-0,72%	0,09%	0,68%	1,76%
ETC 2019-2020 estimé	9 073	3 636	11 762	7 616	8 319

Inducteur superficie

Cet inducteur est basé sur la superficie de la buanderie (en mètres carrés) ainsi que sur la superficie des différents centres d'activités des CIUSSS.

Il s'agit de l'inducteur utilisé pour les centres d'activités suivants :

- 7644 – Hygiène salubrité-tâches opération (mètres carrés net)
- 7710 – Sécurité
- 7801 – Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier

Cet inducteur a été choisi étant donné que les coûts de ces différents centres d'activités sont principalement consommés selon la superficie en mètres carrés de la buanderie. Par exemple, plus la buanderie a une grande superficie, plus elle va consommer de coûts provenant du centre d'activité « Hygiène salubrité-tâches opération », car elle demandera plus de temps d'entretien ménager, de lavage de plancher, de lavage de vitres, etc. Donc plus une buanderie a de superficie, plus elle va consommer de coûts du centre d'activité « Hygiène salubrité-tâches opération ». La même logique peut s'appliquer aux autres centres d'activités listés plus haut.

Le calcul utilisé afin d'allouer des coûts d'un centre d'activité à une buanderie en utilisant l'inducteur superficie est le suivant :

Coûts totaux bruts du centre d'activité CIUSSS * (Superficie buanderie/Superficie du CA du CIUSSS)

Le résultat de ce calcul sera présenté dans une section ultérieure du présent rapport.

Le tableau de la page suivante présente les coûts totaux bruts CIUSSS des centres d'activités qui utilisent l'inducteur superficie. Les données proviennent des rapports financiers (AS-471) des différents CIUSSS.

Numéro CA	Nom	CIUSSS du Nord-de-L'Île-de-Montréal	C.H. Universitaire Ste-Justine	CIUSSS de L'Est-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS de L'Ouest-de-L'Île-de-Montréal
7644	Hygiène salubrité-tâches opération.	20 735 162 \$	13 195 483 \$	29 198 772 \$	18 681 006 \$	22 351 327 \$
7710	Sécurité	6 850 822 \$	3 511 448 \$	7 745 621 \$	4 535 285 \$	5 510 102 \$
7801	Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier	16 541 541 \$	10 855 310 \$	19 790 892 \$	15 361 245 \$	17 303 208 \$

Superficie en mètres carrés des buanderies à l'étude

Représente le numérateur du ratio de l'inducteur de coût. La superficie est présentée en mètres carrés, pour les locaux attribuables aux buanderies, qui incluent la buanderie, les espaces de stockage ainsi que les espaces dédiés exclusivement aux employés de la buanderie.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
Superficie en mètres carrés (m ²)	937 m ²	1092 m ²	768 m ²	1054 m ²	1031 m ²

Ces mesures ont été obtenues directement par les responsables des différentes buanderies à l'étude.

Superficie en mètres carrés des CIUSSS des buanderies à l'étude

Les données en mètres carrés (m²) du tableau de la page suivante proviennent des rapports financiers (AS-471) 2019-2020 des CIUSSS à l'étude. Les définitions des unités de mesure proviennent du manuel de gestion financière du MSSS.

Centre d'activité	Définition de l'unité de mesure (manuel de gestion financière)	CIUSSS du Nord-de-L'Île-de-Montréal	C.H. Universitaire Ste-Justine	CIUSSS de L'Est-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS de L'Ouest-de-L'Île-de-Montréal
7644 - Hygiène salubrité-tâches opération.	Le mètre carré - C'est le nombre de mètres carrés de plancher des immeubles (mesures intérieures nettes) qui sont entretenus, soit par le personnel de l'établissement, soit par le personnel extérieur (services achetés).	320 288 m ²	199 535 m ²	413 906 m ²	355 317 m ²	382 938 m ²
7710 - Sécurité	Le mètre carré - C'est la superficie totale (répertoriée en mètres carrés) de tous les bâtiments d'une installation (superficie extérieure brute) dont l'établissement assume les frais de sécurité.	394 947 m ²	305 161 m ²	490 131 m ²	372 539 m ²	418 084 m ²
7801 - Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier	Le mètre carré - C'est la superficie totale (répertoriée en mètres carrés) de tous les bâtiments d'une installation (superficie extérieure brute) dont l'établissement assume les frais d'entretien.	394 947 m ²	305 161 m ²	487 631 m ²	345 144 m ²	344 381 m ²

Le résultat de l'allocation de coûts aux buanderies pour le centre d'activité « 7644 - Hygiène salubrité-tâches opération » a été pondéré à 0,5, soit 50% du coût réel estimé. Cette pondération est utilisée, car une buanderie demande normalement moins d'entretien ménager que les autres départements d'un hôpital.

Inducteurs pour centre d'activité « 7700 – Fonctionnement des installations »

Pour le centre d'activité « 7700 – Fonctionnement des installations », plusieurs inducteurs ont été utilisés pour allouer les coûts aux buanderies étant donné une consommation différente des différents coûts provenant de ce CA.

Loyer SQI

Le loyer SQI représente le loyer que paient les CIUSSS pour certains de ces établissements à la Société Québécoise des Infrastructures. Ce coût a été préféré au coût d'amortissement des bâtiments, car le coût d'amortissement des bâtiments était difficile à obtenir par certains établissements.

Le tableau suivant présente les coûts des différents loyers en fonction de la superficie en mètres carrés indiqués dans les AS-471 pour les établissements SQI.

	CIUSSS du Nord-de-L'Île-de-Montréal	C.H. Universitaire Ste-Justine	CIUSSS de L'Est-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS de L'Ouest-de-L'Île-de-Montréal
Loyer des locaux – SQI	5 258 911 \$	332 781 \$	4 901 850 \$	1 948 998 \$	2 128 055 \$
Superficie SQI en mètres carrés nets	85 147 m ²	9 670 m ²	106 034 m ²	29 046 m ²	36 433 m ²
Coût par mètres carrés nets	61,76 \$/m²	34,41 \$/m²	46,23 \$/m²	67,10 \$/m²	58,41 \$/m²

Gaz naturel

L'unité de mesure utilisée dans le centre d'activité « 7700 – Fonctionnement des installations » dans les rapports financiers AS-471 pour le gaz naturel est la quantité en mètres cubes. Étant donné qu'il n'était pas possible d'obtenir la consommation en mètres cubes de gaz naturel pour les différentes buanderies à l'étude, il a été déterminé qu'un coût par kilogramme le linge propre serait utilisé afin d'allouer un coût de gaz naturel aux buanderies. Le coût par kilogramme utilisé est 0,035 \$/kg. Ce coût unitaire a été obtenu selon des comparables de l'industrie.

Les kilogrammes propres utilisés sont ceux présentés dans la première section du présent rapport « Détermination du coût unitaire initial ajusté »

Électricité

L'unité de mesure utilisée dans le centre d'activité « 7700 – Fonctionnement des installations » dans les rapports financiers AS-471 pour l'électricité est la quantité en kilowatts/heure. Étant donné qu'il n'était pas possible d'obtenir la consommation en kilowatts/heure d'électricité pour les différentes buanderies à l'étude, il a été déterminé qu'un coût par kilogramme le linge propre serait utilisé afin d'allouer un coût d'électricité aux buanderies. Le coût par kilogramme utilisé est 0,033 \$/kg. Ce coût unitaire a été obtenu selon des comparables de l'industrie.

Assurances, taxes et autres.

Les autres coûts du centre d'activité « 7700 – Fonctionnement des installations », qui regroupe notamment les assurances, les taxes et la main d'œuvre ont été alloués en fonction de la superficie en mètres carrés (mesures intérieures nettes) des établissements.

	CIUSSS du Nord-de-L'Île-de-Montréal	C.H. Universitaire Ste-Justine	CIUSSS de L'Est-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS du Centre-Ouest-de-L'Île-de-Montréal	CIUSSS de L'Ouest-de-L'Île-de-Montréal
Autres coûts CA 7700	2 247 382 \$	1 479 387 \$	2 021 300 \$	2 588 344 \$	2 482 885 \$
Superficie en mètres carrés (mesures intérieures nettes)	320 288 m ²	199 535 m ²	413 906 m ²	355 317 m ²	382 938 m ²
Coût par mètre carré	7,0 \$/m²	7,4 \$/m²	4,9 \$/m²	7,3 \$/m²	6,5 \$/m²

Résultats de l'allocation des coûts des centres d'activités externes

Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur

Les tableaux ci-dessous présentent le résultat de l'allocation des coûts pour les centres d'activités externes à la buanderie de l'Hôpital Sacré-Coeur.

Centre d'activité	Unité de mesure AS-471	Coût brut CA	Inducteur proposé	Coût alloué à la buanderie
7301 – Direction générale	N/A	9 471 243 \$	ETC (21 / 9073)	21 922 \$
7302 – Administration financière	N/A	7 611 310 \$	ETC (21 / 9073)	17 617 \$
7303 – Administration du personnel	N/A	18 470 930 \$	ETC (21 / 9073)	42 752 \$
7340 - Informatique	N/A	9 900 966 \$	ETC (21 / 9073)	22 916 \$
7535 - Télécommunications	N/A	3 430 695 \$	ETC (21 / 9073)	7 941 \$
7644 – Hygiène salubrité-tâches opération.	Superficie (mètres carrés)	20 735 162 \$	Superficie en m ² (937 / 320 288)	60 660 \$ pondéré à 0,5 = 30 330 \$
7700 – Fonctionnement des installations (énergie, loyer, assurance, etc.)	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	269 947 \$
7710 - Sécurité	Superficie (mètres carrés)	6 850 822 \$	Superficie en m ² (937 / 394 947)	16 253 \$
7801 – Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier	Superficie (mètres carrés)	16 541 541 \$	Superficie en m ² (937 / 394 947)	39 244 \$
Total				468 922 \$

Fonctionnement des installations	Montant CIUSSS	Mesure CIUSSS*	Coût unitaire	Mesure buanderie	Coût alloué à la buanderie
Loyer des locaux SQI	5 258 911 \$	85 147 m ²	61,8 \$/m ²	937 m ²	57 872 \$
Autres – Assurance	2 247 382 \$	320 288 m ²	7 \$/m ²	937 m ²	6 565 \$
Total					64 437 \$

Énergie	Unité de mesure	Coût unitaire	Coût alloué à la buanderie
Gaz naturel	3 022 208 kg	0,035 \$/kg	105 777 \$
Électricité	3 022 208 kg	0,033 \$/kg	99 733 \$
Total			205 510 \$

Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine

Les tableaux ci-dessous présentent le résultat de l'allocation des coûts pour les centres d'activités externes à la buanderie de l'Hôpital Ste-Justine.

Centre d'activité	Unité de mesure AS-471	Coût brut CA	Inducteur proposé	Coût alloué à la buanderie
7301 – Direction générale	N/A	5 865 699 \$	ETC (15,8 / 3636)	25 489 \$
7302 – Administration financière	N/A	3 418 627 \$	ETC (15,8 / 3636)	14 855 \$
7303 – Administration du personnel	N/A	6 717 482 \$	ETC (15,8 / 3636)	29 190 \$
7340 - Informatique	N/A	9 022 077 \$	ETC (15,8 / 3636)	39 205 \$
7535 - Télécommunications	N/A	1 964 441 \$	ETC (15,8 / 3636)	8 536 \$
7644 – Hygiène salubrité-tâches opération.	Superficie (mètres carrés)	13 195 483 \$	Superficie en m ² (1092 / 199 535)	72 215 \$ pondéré à 0,5 = 36 108 \$
7700 – Fonctionnement des installations (énergie, loyer, assurance, etc.)	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	127 846 \$
7710 - Sécurité	Superficie (mètres carrés)	3 511 448 \$	Superficie en m ² (1092 / 305 161)	12 566 \$
7801 – Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier	Superficie (mètres carrés)	10 855 310 \$	Superficie en m ² (1092 / 305 161)	38 845 \$
Total				332 640 \$

Fonctionnement des installations	Montant CIUSSS	Mesure CIUSSS*	Coût unitaire	Mesure buanderie	Coût alloué à la buanderie
Loyer des locaux SQI	332 781 \$	9 670 m ²	34,4 \$/m ²	1092 m ²	37 580 \$
Autres – Assurance	1 479 387 \$	199 535 m ²	7,41 \$/m ²	1092 m ²	8 096 \$
Total					45 676 \$

Énergie	Unité de mesure	Coût unitaire	Coût alloué à la buanderie
Gaz naturel	1 208 385 kg	0,035 \$/kg	42 293 \$
Électricité	1 208 385 kg	0,033 \$/kg	39 877 \$
Total			82 170 \$

Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini

Les tableaux ci-dessous présentent le résultat de l'allocation des coûts pour les centres d'activités externes à la buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini.

Centre d'activité	Unité de mesure AS-471	Coût brute CA	Inducteur proposé	Coût alloué à la buanderie
7301 – Direction générale	N/A	11 081 005 \$	ETC (21 / 11 762)	19 784 \$
7302 – Administration financière	N/A	11 147 167 \$	ETC (21 / 11 762)	19 902 \$
7303 – Administration du personnel	N/A	21 934 811 \$	ETC (21 / 11 762)	39 163 \$
7340 - Informatique	N/A	13 923 598 \$	ETC (21 / 11 762)	24 859 \$
7535 - Télécommunications	N/A	6 914 651 \$	ETC (21 / 11 762)	12 345 \$
7644 – Hygiène salubrité-tâches opération.	Superficie (mètres carrés)	29 198 772 \$	Superficie en m ² (768 / 413 906)	54 178 \$ pondéré à 0,5 = 27 089 \$
7700 – Fonctionnement des installations (énergie, loyer, assurance, etc.)	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	135 079 \$
7710 - Sécurité	Superficie (mètres carrés)	7 745 621 \$	Superficie en m ² (768 / 490 131)	12 137 \$
7801 – Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier	Superficie (mètres carrés)	19 790 892 \$	Superficie en m ² (768 / 487 631)	31 170 \$
Total				321 528 \$

Fonctionnement des installations	Montant CIUSSS	Mesure CIUSSS*	Coût unitaire	Mesure buanderie	Coût alloué à la buanderie
Loyer des locaux SQI	4 901 850 \$	106 034 m ²	46,2 \$/m ²	768 m ²	35 504 \$
Autres – Assurance	2 021 300 \$	413 906 m ²	4,9 \$/m ²	768 m ²	3 751 \$
Total					39 255 \$

Énergie	Unité de mesure	Coût unitaire	Coût alloué à la buanderie
Gaz naturel	1 409 178 kg	0,035 \$/kg	49 321 \$
Électricité	1 409 178 kg	0,033 \$/kg	46 503 \$
Total			95 824 \$

Buanderie de l'Hôpital Général Juif

Les tableaux ci-dessous présentent le résultat de l'allocation des coûts pour les centres d'activités externes à la buanderie de l'Hôpital Général Juif.

Centre d'activité	Unité de mesure AS-471	Coût brut CA	Inducteur proposé	Coût alloué à la buanderie
7301 – Direction générale	N/A	9 053 748 \$	ETC (35 / 7616)	41 607 \$
7302 – Administration financière	N/A	7 242 065 \$	ETC (35 / 7616)	33 282 \$
7303 – Administration du personnel	N/A	12 939 677 \$	ETC (35 / 7616)	59 465 \$
7340 - Informatique	N/A	10 453 888 \$	ETC (35 / 7616)	48 042 \$
7535 - Télécommunications	N/A	4 963 949 \$	ETC (35 / 7616)	22 812 \$
7644 – Hygiène salubrité-tâches opération.	Superficie (mètres carrés)	18 681 006 \$	Superficie en m ² (1054 / 355 317)	55 415 \$ pondéré à 0,5 = 27 707 \$
7700 – Fonctionnement des installations (énergie, loyer, assurance, etc.)	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	277 926 \$
7710 - Sécurité	Superficie (mètres carrés)	4 535 285 \$	Superficie en m ² (1054 / 372 539)	12 831 \$
7801 – Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier	Superficie (mètres carrés)	15 361 245 \$	Superficie en m ² (1054 / 345 144)	46 910 \$
Total				570 583 \$

Fonctionnement des installations	Montant CIUSSS	Mesure CIUSSS*	Coût unitaire	Mesure buanderie	Coût alloué à la buanderie
Loyer des locaux SQI	1 948 998 \$	29 046 m ²	67,1 \$/m ²	1054 m ²	70 724 \$
Autres – Assurance, taxes, etc.	2 588 344 \$	355 317 m ²	7,3 \$/m ²	1054 m ²	7 678 \$
Total					78 402 \$

Énergie	Unité de mesure	Coût unitaire	Coût alloué à la buanderie
Gaz naturel	2 934 176 kg	0,035 \$/kg	102 696 \$
Électricité	2 934 176 kg	0,033 \$/kg	96 828 \$
Total			199 524 \$

Buanderie de l'Hôpital St-Mary's

Les tableaux ci-dessous présentent le résultat de l'allocation des coûts pour les centres d'activités externes à la buanderie de l'Hôpital St-Mary's.

Centre d'activité	Unité de mesure AS-471	Coût brut CA	Inducteur proposé	Coût alloué à la buanderie
7301 – Direction générale	N/A	6 823 409 \$	ETC (22 / 8319)	18 045 \$
7302 – Administration financière	N/A	9 139 105 \$	ETC (22 / 8319)	24 169 \$
7303 – Administration du personnel	N/A	16 737 582 \$	ETC (22 / 8319)	44 263 \$
7340 - Informatique	N/A	10 324 832 \$	ETC (22 / 8319)	27 305 \$
7535 - Télécommunications	N/A	3 315 875 \$	ETC (22 / 8319)	8 769 \$
7644 – Hygiène salubrité-tâches opération.	Superficie (mètres carrés)	22 351 327 \$	Superficie en m ² (1031 / 382 938)	60 177 \$ pondéré à 0,5 = 30 089 \$
7700 – Fonctionnement des installations (énergie, loyer, assurance, etc.)	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	Détail tableaux suivants	155 310 \$
7710 - Sécurité	Superficie (mètres carrés)	5 510 102 \$	Superficie en m ² (1031 / 418 084)	13 588 \$

Le tableau se poursuit à la page suivante

7801 – Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier	Superficie (mètres carrés)	17 303 208 \$	Superficie en m ² (1031 / 418 084)	42 670 \$
Total				364 207 \$

Fonctionnement des installations	Montant CIUSSS	Mesure CIUSSS*	Coût unitaire	Mesure buanderie	Coût alloué à la buanderie
Loyer des locaux SQI	2 128 055 \$	36 433 m ²	58,4 \$/m ²	1031 m ²	60 221 \$
Autres – Assurance	2 482 885 \$	382 938 m ²	6,5 \$/m ²	1031 m ²	6 685 \$
Total					66 906 \$

Énergie	Unité de mesure	Coût unitaire	Coût alloué à la buanderie
Gaz naturel	1 300 064 kg	0,035 \$/kg	45 502 \$
Électricité	1 300 064 kg	0,033 \$/m ²	42 902 \$
Total			88 404 \$

Autres coûts spécifiques ajoutés

Chaque buanderie à l'étude qui opère dans les CIUSSS avait certains coûts spécifiques, propres à chacune d'elles, qui n'étaient pas inclus dans leurs coûts initiaux (autres que les coûts provenant des centres d'activités externes). Cette section du rapport présente les autres coûts spécifiques qui ont été ajoutés au coût total des buanderies. Ces ajouts sont effectués afin que toutes les buanderies se comparent sur une même base, et qu'elles incluent les mêmes coûts à leur coût unitaire.

Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur

Distribution du linge propre aux étages

La buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur n'incluait pas à ses coûts le coût de main d'œuvre lié à la distribution du linge propre aux étages. Cette distribution est effectuée par deux, ETC d'un autre département de l'Hôpital. Étant donné que les autres buanderies à l'étude ont déjà les coûts de distribution du linge propre dans leurs coûts, ce coût a été ajouté à la buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur.

Ajouts	Coût alloué à la buanderie
2 ETC pour la distribution du linge propre aux étages	Salaire + AS* = 153 035 \$
Total	153 035 \$

*Basé sur le salaire moyen de la buanderie

Amortissement

Aucune charge d'amortissement pour les équipements utilisés n'était incluse dans les données financières de la buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur. Les responsables de la buanderie ont fourni les coûts d'acquisition des équipements, ainsi que la durée de vie utile de ceux-ci, afin qu'une charge d'amortissement soit calculée et incluse dans les coûts de la buanderie. La charge d'amortissement est calculée linéairement. Le tableau ci-dessous détaille la charge d'amortissement allouée à la buanderie.

Équipement	Durée de vie utile	Valeur	Coût alloué à la buanderie
Convoyeur de chargement	30 ans	51 216 \$	1 707 \$
Tunnel de lavage	30 ans	485 324 \$	16 177 \$
Laveuse	30 ans	95 083 \$	3 169 \$
Presseessoreuse	30 ans	207 740 \$	6 925 \$
Séchoirs (6) (inclus changement vacuum)	30 ans	681 426 \$	22 714 \$

Le tableau se poursuit à la page suivante

Engageuse	30 ans	151 755 \$	5 058 \$
Plieuses à petits morceaux	30 ans	116 179 \$	3 873 \$
Total		1 788 724 \$	59 624 \$

Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine

Entretien des équipements

La buanderie de l'Hôpital Ste-Justine n'inclut pas à ses coûts les coûts de main d'œuvre liés aux réparations et à l'entretien des équipements de buanderie. Cet entretien est effectué par 0,8, ETC qui provient d'un autre département de l'Hôpital. Ce coût a donc été ajouté au coût total de la buanderie de l'Hôpital Ste-Justine.

Ajouts	Coût alloué à la buanderie
Coût pour 0,8 ETC d'entretien des équipements de la buanderie	Salaire + AS* = 55 737\$
Total	55 737 \$

*Basé sur le salaire moyen de la buanderie

Amortissement

Il a été indiqué par les responsables de la buanderie de l'Hôpital Ste-Justine que les équipements utilisés en 2019-2020 étaient déjà totalement amortis et qu'ils n'avaient plus de valeur résiduelle. Aucune charge d'amortissement n'a donc été ajoutée au coût unitaire pour l'année à l'étude.

En 2020-2021, la buanderie a procédé à l'achat de nouveaux équipements de buanderie d'une valeur d'environ 750 000 \$. Selon les gestionnaires de la buanderie, ces achats permettront à terme de retrancher un à deux, ETC de leurs coûts, d'augmenter leur productivité et de diminuer les services achetés en buanderie (car moins de pannes devraient survenir).

Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini

Entretien des équipements

La buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini n'inclut pas à ces coûts les coûts de main-d'œuvre liés aux réparations et à l'entretien des équipements de buanderie. Cet entretien est effectué par 1,4 ETC qui provient d'un autre département de l'Hôpital. Ce coût a donc été ajouté au coût total de la buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini.

Ajouts	Coût alloué à la buanderie
Coût pour 1,4 ETC d'entretien des équipements de la buanderie	Salaire + AS* = 86 694 \$
Total	86 694 \$

*Basé sur le salaire moyen de la buanderie

Gestion de la buanderie

La buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini n'incluait pas à ses coûts le coût de main-d'œuvre lié à la gestion de la buanderie. Cette gestion est effectuée principalement par deux personnes (chef de secteur et chef de service) provenant d'un autre département de l'Hôpital. Étant donné que les autres buanderies à l'étude ont déjà les coûts de gestion dans leurs coûts, ce coût a été ajouté à la buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini. Les deux personnes responsables de la gestion allouent 40% de leur temps à la buanderie.

Ajout	Coût alloué à la buanderie
Coût pour la gestion <ul style="list-style-type: none">• Chef de secteur (40% buanderie)• Chef de service (40% buanderie)	Salaires + AS (40%) = 94 381 \$
Total	94 381 \$

Transport du linge – CHSLD Dante

La buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini n'incluait pas à ses coûts les coûts liés au transport du linge souillé/propre de la buanderie au CHSLD Dante. Ce transport est effectué par un autre département de l'Hôpital. Afin d'avoir une estimation du coût pour le transport du linge, le département qui se charge du transport a fourni le temps approximatif dédié au transport du linge entre l'Hôpital et le CHSLD en question. Le tableau suivant détaille le coût de transport du linge.

Coût	Coût unitaire	Mesure	Coût alloué à la buanderie
Coût de main-d'oeuvre	21,44 \$/H* (1 ETC)	4,92H par semaine x 52 semaines = 256 H	5 481 \$ + AS (38,8 %) = 7 608 \$
Coût d'utilisation du véhicule	0,96 \$/KM**	5KM par semaine x 52 semaines = 260 KM	250 \$
Total			7 858 \$

*Taux horaire fourni par le département de logistique de l'Hôpital Santa-Cabrini

**Coût par km selon les données de CAA Québec

Amortissement

Aucune charge d'amortissement pour les équipements utilisés n'était incluse dans les données financières de la buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini. Les responsables de la buanderie ont fourni la valeur des équipements (515 000 \$), ainsi que la durée de vie utile de ceux-ci (30 ans), afin qu'une charge d'amortissement soit calculée et incluse dans les coûts de la buanderie. La charge d'amortissement est calculée linéairement, pour un total attribué à la buanderie de 17 167 \$.

Buanderie de l'Hôpital Général Juif

Entretien des équipements

La buanderie de l'Hôpital Général Juif n'inclut pas à ses coûts les coûts de main-d'œuvre liés aux réparations et à l'entretien des équipements de buanderie. Cet entretien est effectué par 1,8 ETC qui provient d'un autre département de l'Hôpital. Ce coût a donc été ajouté au coût total de la buanderie de l'Hôpital Général Juif.

Ajouts	Coût alloué à la buanderie
Coût pour 1,8 ETC d'entretien des équipements de la buanderie	Salaire + AS* = 115 852 \$
Total	115 852 \$

*Basé sur le salaire moyen de la buanderie

Amortissement

Aucune charge d'amortissement pour les équipements utilisés n'était incluse dans les données financières de la buanderie de l'Hôpital Général Juif. Les responsables de la buanderie ont fourni le coût global pour l'acquisition et l'installation des nouveaux équipements acquis en 2009, ainsi que la durée de vie utile de ceux-ci, afin qu'une charge d'amortissement soit calculée et incluse dans les coûts de la buanderie. La charge d'amortissement est calculée linéairement. Le tableau ci-dessous détaille la charge d'amortissement allouée à la buanderie.

Type de coûts	Prix d'acquisition	Période d'amortissement	Charge d'amortissement
Équipements	1 200 000 USD @ 1,2107* (2009-01-02) = 1 452 840 CAD		
Travaux pour installation	700 000 CAD		
Total	2 152 840 \$	30 ans	71 761 \$

*Taux de change USD/CAD en vigueur au 02 janvier 2009

Buanderie de l'Hôpital St-Mary's

Entretien des équipements

La buanderie de l'Hôpital St-Mary's n'inclut pas à ses coûts les coûts de main-d'œuvre liés aux réparations et à l'entretien des équipements de buanderie. Cet entretien est effectué par un ETC qui provient d'un autre département de l'Hôpital. Ce coût a donc été ajouté au coût total de la buanderie de l'Hôpital St-Mary's.

Ajouts	Coût alloué à la buanderie
Coût pour 1 ETC d'entretien des équipements de la buanderie	Salaire + AS* = 69 057 \$
Total	69 057 \$

*Basé sur le salaire moyen de la buanderie

Amortissement

Aucune charge d'amortissement pour les équipements utilisés n'était incluse dans les données financières de la buanderie de l'Hôpital St-Mary's. Les responsables de la buanderie ont fourni les coûts d'acquisition des équipements, ainsi que la durée de vie utile de ceux-ci, afin qu'une charge d'amortissement soit calculée et incluse dans les coûts de la buanderie. La charge d'amortissement est calculée linéairement. Le tableau ci-dessous détaille la charge d'amortissement allouée à la buanderie.

Équipement	Durée de vie utile	Valeur	Coût alloué à la buanderie
Convoyeur de chargement	30 ans	50 000 \$	1665 \$
Tunnel de lavage	30 ans	400 000 \$	13 320 \$
Laveuse	35 ans	80 000 \$	2288 \$
Séchoirs	30 ans	240 000 \$	7992 \$
Conditionneur	30 ans	60 000 \$	1998 \$
Engageuse	30 ans	30 000 \$	999 \$
Élévateur rotatif de transfert	30 ans	50 000 \$	1665 \$
Plieuses	30-35 ans	155 000 \$	4997 \$
Tunnel de finition	30 ans	40 000 \$	1332 \$
Total		1 105 000 \$	36 256 \$

Détermination du coût unitaire complet

Cette section présente les coûts unitaires complets des différentes buanderies à l'étude. Le coût unitaire complet inclut les coûts initiaux, auxquels sont ajoutés les coûts provenant des neuf centres d'activités externes, ainsi que des coûts spécifiques ajoutés.

Coût unitaire initial ajusté

Le tableau suivant présente les coûts unitaires initiaux ajustés détaillés à la section « Détermination du coût unitaire initial ajusté » du présent rapport.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
Coûts totaux brutes 7600 (AS-471 - CIUSSS)	10 042 422 \$	2 359 318 \$	12 981 066 \$	7 091 363 \$	8 745 355 \$
- Coût autres buanderies du CIUSSS	(5 156 243) \$	- \$	(11 171 966) \$	(4 091 498) \$	(6 206 650) \$
Coûts buanderies à l'étude	4 886 179 \$	2 359 318 \$	1 809 100 \$	2 999 865 \$	2 538 705 \$
- Coût achats articles à utilisation unique	(1 421 340) \$	(626 309) \$	(294 795) \$	(199 990) \$	(523 909) \$
- Coût COVID	(73 193) \$	- \$	- \$	- \$	(359) \$
- Autres coûts à retirer (transfert, sous-traitance, etc.)	(523 817) \$	(398 485) \$	- \$	(1 117) \$	(50 874) \$
= Coût initial ajusté	2 867 829 \$	1 334 524 \$	1 514 305 \$	2 798 758 \$	1 963 564 \$
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064
Coût unitaire initial ajusté (\$/kg propre)	0,95	1,10	1,07	0,95	1,51

Coûts unitaires ajoutés provenant des neuf centres d'activités externes aux buanderies

Aux coûts unitaires initiaux sont ajoutés les coûts provenant des neuf centres d'activités externes aux buanderies. Le détail de l'allocation des coûts de ces centres d'activités est présenté à la section « Allocation de coûts provenant de centres d'activités externes aux buanderies » du présent rapport.

Centres d'activités	Méthode de répartition	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
7301 – Direction générale	ETC	21 922 \$	25 489 \$	19 784 \$	41 607 \$	18 045 \$
7302 – Administration financière	ETC	17 617 \$	14 855 \$	19 902 \$	33 282 \$	24 169 \$
7303 – Administration du personnel	ETC	42 752 \$	29 190 \$	39 163 \$	59 465 \$	44 263 \$
7340 - Informatique	ETC	22 916 \$	39 205 \$	24 859 \$	48 042 \$	27 305 \$
7535 - Télécommunications	ETC	7 941 \$	8 536 \$	12 345 \$	22 812 \$	8 769 \$
7644 – Hygiène salubrité-tâches opération (pondéré à 50%)	Superficie (m2)	30 330 \$	36 108 \$	27 089 \$	27 707 \$	30 089 \$
7700 - Loyer des locaux SQI	Superficie (m2)	57 872 \$	37 580 \$	35 504 \$	70 724 \$	60 221 \$
7700 - Gaz naturel	0,035 \$/kg propre	105 777 \$	42 293 \$	49 321 \$	102 696 \$	45 502 \$
7700 - Électricité	0,033 \$/kg propre	99 733 \$	39 877 \$	46 503 \$	96 828 \$	42 902 \$
7700 - Autres – Assurance	Superficie (m2)	6 565 \$	8 096 \$	3 751 \$	7 678 \$	6 685 \$
7710 - Sécurité	Superficie (m2)	16 253 \$	12 566 \$	12 137 \$	12 831 \$	13 588 \$
7801 – Entretien du parc immobilier et du parc d'équipement non médical et mobilier	Superficie (m2)	39 244 \$	38 845 \$	31 170 \$	46 910 \$	42 670 \$
Total coûts des centres d'activités externes alloués aux buanderies		468 922 \$	332 640 \$	321 528 \$	570 582 \$	364 208 \$
Kilogrammes propres		3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064
Portion ajoutée au coût unitaire (\$/kg propre)		0,16	0,28	0,23	0,19	0,28

Coûts unitaires spécifiques ajoutés

Aux coûts unitaires initiaux sont aussi ajoutés des coûts spécifiques aux buanderies. Le détail de l'ajout de ces coûts est présenté à la section « Autres coûts spécifiques ajoutés » du présent rapport.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
Autres coûts spécifiques ajoutés					
Entretien des équipements	-	55 737	86 694	115 852	69 057
Distribution aux étages	153 035	-	-	-	-
Gestion de la buanderie	-	-	94 381	-	-
Transport hors buanderie	-	-	7 858	-	-
Amortissement des équipements	59 624	-	17 167	71 761	36 256
Total coûts spécifiques ajoutés	212 659 \$	55 737 \$	206 100 \$	187 613 \$	105 313 \$
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064
Portion ajoutée au coût unitaire (\$/kg propre)	0,07	0,05	0,15	0,06	0,08

Coût unitaire complet

Le coût unitaire complet représente les coûts totaux par kilogramme de linge propre des buanderies des hôpitaux à l'étude. Il s'agit donc des coûts initiaux, auxquels ont été ajoutés les coûts présentés dans les sections précédentes. Le coût unitaire complet **n'est pas un coût qui peut être comparé avec la BCM ou des buanderies privées**, car il n'inclut pas exactement les mêmes coûts que ces derniers. Le coût unitaire comparable est présenté à la section « Comparaisons des coûts unitaires » du présent rapport.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's
Coût unitaire initial ajusté	0,95	1,10	1,07	0,95	1,51
+ Coût unitaire des 9 centres d'activités externes	0,16	0,28	0,23	0,19	0,28
+ Autres coûts unitaires spécifiques ajoutés	0,07	0,05	0,15	0,06	0,08
Coût unitaire complet (\$/kg propre)	1,17	1,43	1,45	1,21	1,87
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064

BUANDERIE CENTRALE DE MONTRÉAL

Détermination du coût unitaire complet

La Buanderie Centrale de Montréal (BCM) a la particularité d'être une entité à part entière, incluant toutes les activités nécessaires afin d'opérer une buanderie de façon autonome. Étant donné que la BCM a déjà tous ses coûts d'inclus dans ses données financières, il n'a pas été nécessaire d'effectuer un travail d'allocation (ajout) de coûts tel qu'effectué pour les buanderies d'hôpitaux.

Par contre, certains ajustements aux coûts ont été nécessaires afin de refléter un coût par kilogramme adéquat et comparable. Le tableau suivant présente cesdits ajustements.

Ajustements	Montant
Coûts totaux 2019-2020	25 353 621 \$
- Coûts de sous-traitance	(5 980 756 \$)
- Coûts capitalisables	(855 366 \$)
+ Amortissement des coûts capitalisables	28 512 \$
Coûts totaux ajustés	18 546 011 \$

- Les coûts de sous-traitance (buanderie)
 - Les coûts de sous-traitance de lavage de linge par une buanderie tiers ont été retirés des coûts initiaux de la BCM, car ces kilogrammes lavés ne sont pas inclus dans le dénominateur du coût unitaire complet, soit le kilogramme propre.
- Coûts capitalisables
 - Représentent des coûts d'améliorations au niveau de la grande plieuse ainsi que des achats et réparations majeurs de chariots. Ce montant doit être capitalisé, car il s'agit d'amélioration majeure aux actifs, et non de l'entretien.
- Amortissement des coûts capitalisables
 - Étant donné que des coûts ont été capitalisés, il faut les amortir. La méthode utilisée est la méthode linéaire, sur une période de 30 ans.

Le tableau qui suit présente le coût par kilogramme propre de l'année financière 2019-2020 pour la BCM.

	Unité de mesure
Coûts totaux ajustés	18 546 011 \$
Kilogrammes propres	13 018 548 kg
Coût unitaire complet (\$/kg)	1,42 \$/kg

La BCM a donc un coût unitaire complet de 1,42 \$/kg. Il est important de noter que pour l'année financière à l'étude, la BCM ne fonctionnait qu'à environ 70% de sa capacité.

COMPARAISONS DES COÛTS UNITAIRES

Afin de pouvoir comparer les coûts unitaires des buanderies d'hôpitaux avec le coût unitaire de la BCM, il faut s'assurer que les deux coûts unitaires se retrouvent sur une même base. Il faut donc s'assurer que les coûts inclus soient les mêmes pour les deux types d'établissements.

Dans le cas des cinq buanderies d'hôpitaux, celles-ci ont inclus dans leurs coûts les coûts liés à la collecte et distribution du linge aux étages. Du côté de la BCM, cette dernière n'a pas à faire la collecte et distribution du linge aux étages, elle ne fait que la livraison du linge aux établissements. Afin de se comparer, il faut alors retirer du coût des buanderies d'hôpitaux les coûts de collecte et distribution du linge aux étages.

De plus, la BCM a des coûts importants liés au transport par camion de la buanderie à ces établissements clients. Du côté des buanderies d'hôpitaux, ils n'ont pas de coûts de transport aussi important, étant donné que la plupart du linge qui y est lavé est pour les hôpitaux qui sont connexes aux buanderies. Les coûts de transport qu'on peut retrouver pour les buanderies d'hôpitaux sont pour quelques établissements avoisinants, tels que des CHSLD ou autres établissements de soins. Étant donné que les coûts de transport entre la BCM et les cinq buanderies d'hôpitaux sont disproportionnés, ceux-ci ont été retirés du coût de revient des buanderies, mais remis par la suite pour être comparés auprès des buanderies privées.

Le tableau suivant présente le coût unitaire comparable entre les 5 buanderies d'hôpitaux et la Buanderie Centrale de Montréal.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	BCM
Coût unitaire initial ajusté	0,95	1,10	1,07	0,95	1,51	
+ Coût unitaire des 9 centres d'activités externes	0,16	0,28	0,23	0,19	0,28	
+ Autres coûts unitaires spécifiques ajoutés	0,07	0,05	0,15	0,06	0,08	
Coût unitaire complet (\$/kg propre)	1,17	1,43	1,45	1,21	1,87	1,42
- Collecte/distribution aux étages	(0,05)	(0,20)	(0,20)	(0,25)	(0,17)	N/A
- Transport hors buanderie	(0,05)	(0,02)	(0,01)	N/A	(0,08)	(0,14)
Coût unitaire comparable (\$/kg propre)	1,07	1,21	1,24	0,96	1,62	1,28
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064	13 018 548

Les coûts par opérations, tels que les coûts de collecte/distribution aux étages et de transport hors buanderie sont présentés à l'annexe 2 du présent rapport. Ces coûts ont été déterminés principalement en fonction du nombre d'ETC par opérations, qui ont été fournies par les différents responsables des buanderies à l'étude, à l'aide des cartographies de processus qui sont présentés à l'annexe 1.

ANALYSE DU MARCHÉ EXTERNE

Buanderies privées du secteur de Montréal

Étant donné le manque d'appels d'offres récents pour les services des buanderies privées qui auraient pu servir de base comparable, lors du mandat, deux buanderies du secteur privé ont été contactées afin d'obtenir plus d'information sur leurs services, ainsi que sur leurs tarifs. Les informations obtenues permettront, entre autres, de comparer les tarifs des buanderies privées avec les coûts des buanderies publiques à l'étude.

Les buanderies privées qui ont été contactées sont :

- [REDACTED]
- [REDACTED]

Leur tarif au kilogramme représente un service dit « clé en main », qui inclut entre autres :

- Le lavage du linge;
- Le remplacement de lingerie/literie;
- La préparation des chariots;
- Le transport du linge souillé/propre;
- Dans certains cas, certaines buanderies privées offrent le linge plié dans leur tarif.

Les tarifs par kilogramme propre sont :

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

Il est important de mentionner que les coûts par kilogramme des deux buanderies privées ont été contrevalidés par certains gestionnaires de buanderies publiques.

Le tableau suivant présente un comparatif entre les coûts des buanderies du MSSS à l'étude aux tarifs chargés par kilogramme propre par les buanderies privées.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	BCM	[REDACTED]
Coût unitaire initial ajusté	0,95	1,10	1,07	0,95	1,51		
+ Coût unitaire des 9 centres d'activités externes	0,16	0,28	0,23	0,19	0,28		
+ Autres coûts unitaires spécifiques ajoutés	0,07	0,05	0,15	0,06	0,08		
Coût unitaire complet (\$/kg propre)	1,17	1,43	1,45	1,21	1,87	1,42	
- Collecte/distribution aux étages	(0,05)	(0,20)	(0,20)	(0,25)	(0,17)	N/A	
- Transport hors buanderie	(0,05)	(0,02)	(0,01)	N/A	(0,08)	(0,14)	
Coût unitaire comparable (\$/kg propre) (buanderies d'hôpitaux et BCM)	1,07	1,21	1,24	0,96	1,62	1,28	
+ Transport hors buanderie	0,05	0,02	0,01	N/A	0,08	0,14	
Coût unitaire comparable (\$/kg propre) (buanderies MSSS et privées)	1,12	1,23	1,25	0,96	1,70	1,42	
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064	13 018 548	

À noter que selon certains gestionnaires des buanderies du MSSS à l'étude, il reste toujours certains ajustements à faire aux chariots préparés d'avance par les buanderies externes avant qu'ils puissent être distribués aux étages. Ce travail est estimé à environ 50% des efforts actuels et devra être considéré dans le cas d'une utilisation externe.

À noter que les kilogrammes de BCM sont ceux livrés et non lavés comme volume indiqué par les autres buanderies. La BCM n'avait qu'une estimation de la quantité lavée. Cette information a été fournie en tout dernier. Cette estimée est de 16 250 000 Kg.

Autre analyse externe

Les conclusions d'une étude similaire de coût de revient effectuée en France en 2019 sont présentées à l'annexe 8 du présent rapport.

OBSERVATIONS ET PISTES D'AMÉLIORATION

Cette section présente certaines observations et pistes d'améliorations qui ont été notées lors du mandat.

Opérations

Voici certaines observations et pistes d'améliorations en lien avec les opérations des buanderies à l'étude.

- Dans un premier temps, malgré le fait que le coût de revient soit basé sur les kilogrammes de linge propre, la détermination de linge propre comporte encore quelques interprétations qui ne semblent pas être uniformes entre les buanderies. Par exemple, la nature du volume, soit des **kilogrammes livrés ou lavés..** De plus, les buanderies ne semblent pas toutes être bien équipées pour calculer la dite quantité, et, dans certains cas, si elles le sont, les points de contrôle ne sont pas aux mêmes endroits, faisant en sorte que les valeurs sont difficilement comparables. Il apparaît également que certains estimés soient effectués en fonction d'un volume théorique selon ce que les machines sont en mesure de laver versus une quantité réellement lavée.
- Les buanderies privées et la BCM ne font plus de **réparation du linge**, ils jettent et remplacent par du neuf. Ceci, à leur avis, est moins dispendieux. La plupart des buanderies des hôpitaux à l'étude font encore de la réparation de linge (sauf Ste-Justine).
- Une seule buanderie (Sacré-Cœur) fait le triage à l'humide (avant le séchage). L'avantage est de réduire à la fois l'usure des tissus et d'augmenter l'efficacité au séchage.
- Une opinion qui semble assez unanime est **l'uniformisation des items**. Deux principaux aspects : Le type de tissus joue un rôle important sur l'usure des machines et leur performance. Le coton laisse plus de fibre et prend plus de temps à sécher vs le polyester.
- La **désuétude des équipements** est apparente dans certaines buanderies (St-Mary's, Jewish, Santa-Cabrini (malgré leurs quatre nouvelles machines à laver) et Ste-Justine (modernisation en cours)).
- Un autre important facteur soulevé est la capacité à soutenir les établissements efficacement. Les buanderies sont régulièrement soumises à des stress opérationnels dû à de nombreux bris mécaniques.
- Une approche qui pourrait être intéressante et qui pourrait à la fois augmenter le niveau de capacité et de réduire le coût unitaire des buanderies, serait d'en faire des **spécialistes**. Autrement dit, si certaines buanderies pouvaient se concentrer sur certains items au lieu de tout faire, ça pourrait être bénéfique.
- L'idée d'une **uniformisation pour tous les items** des établissements pourrait être une piste intéressante. Nous avons eu comme information qu'il y aurait déjà un contrat ministériel pour uniformiser le tout. Ceci pourrait avoir un impact sur la réduction de la distribution

ainsi que la manutention. De plus, ceci permettrait une plus grande flexibilité d'approvisionnement.

- Il y a également le coût humain à considérer. Le stress de devoir fournir le linge propre est une grande responsabilité et peut avoir des conséquences sur les opérations des établissements (gestion du risque).
- Dans l'éventualité où une buanderie devait offrir des services des buanderies pour d'autres établissements, il faudrait ajouter le **coût du transport**, qui lui est déjà compris dans le coût des buanderies privées.
- **BCM offre un service à l'item.** Cette méthode, bien que l'intention est d'être le plus juste dans la tarification, semble poser problème sur la gestion et le comptage des items reçus par les buanderies. Il apparaît, selon certaines buanderies, que le compte n'est pas juste, se traduisant par une facturation erronée. Sans compter que les buanderies sont dans l'obligation de recompter les items. Il serait peut-être avantageux de choisir quels items devraient être facturés au kg vs à l'unité.
- Les scrubs sont principalement pliés à la main, ce qui représente un effort en temps important.
- Lorsqu'on analyse le coût du processus de lavage/séchage/pliage des items vs le coût de distribution (collecte/préparation de chariots/distribution aux étages), nous remarquons une **proportion très élevée des coûts liés à la distribution.** Dans certains établissements, les coûts de distribution représentent plus de 30% des coûts du processus de lavage. Ceci nous apparaît disproportionné.
- À la lecture de la proportion du nombre d'ETC retrouvé à la finition et à la distribution aux étages par buanderie, pour la majorité des buanderies d'établissement, la proportion semble très élevée par rapport aux ETC assignés directement aux processus de buanderie. Il semble aussi y avoir une différence notable quant au niveau de service offert selon l'établissement. Ceci vient influencer de façon importante le coût de revient ajusté pour fin de comparaison avec les buanderies hors CIUSSS.

Sous-traitance

Voici certaines observations et pistes d'amélioration en lien avec les activités de sous-traitance faites par les buanderies à l'étude

- Parce que les buanderies fonctionnent au maximum de leur capacité et que leur rôle est très important au bon fonctionnement d'un établissement, elles ne peuvent pas se permettre d'être en arrêt. **Ils semblent que certaines d'entre elles ont des réserves insuffisantes en cas de bris.** Cette pression et cette précarité forcent les buanderies à avoir du soutien inopiné de la part d'autres buanderies, tant internes que privées. Les tarifs dans de tels cas peuvent grimper jusqu'à 2.00 \$ le kg/propre.
- En situation d'urgence, le vrac provenant de buanderies externes cause passablement de coûts supplémentaires aux buanderies pour le trier et le plier.
- Nous avons constaté que Blanchelle a des prix similaires aux autres buanderies externes, mais offrant les items pliés

Capacité

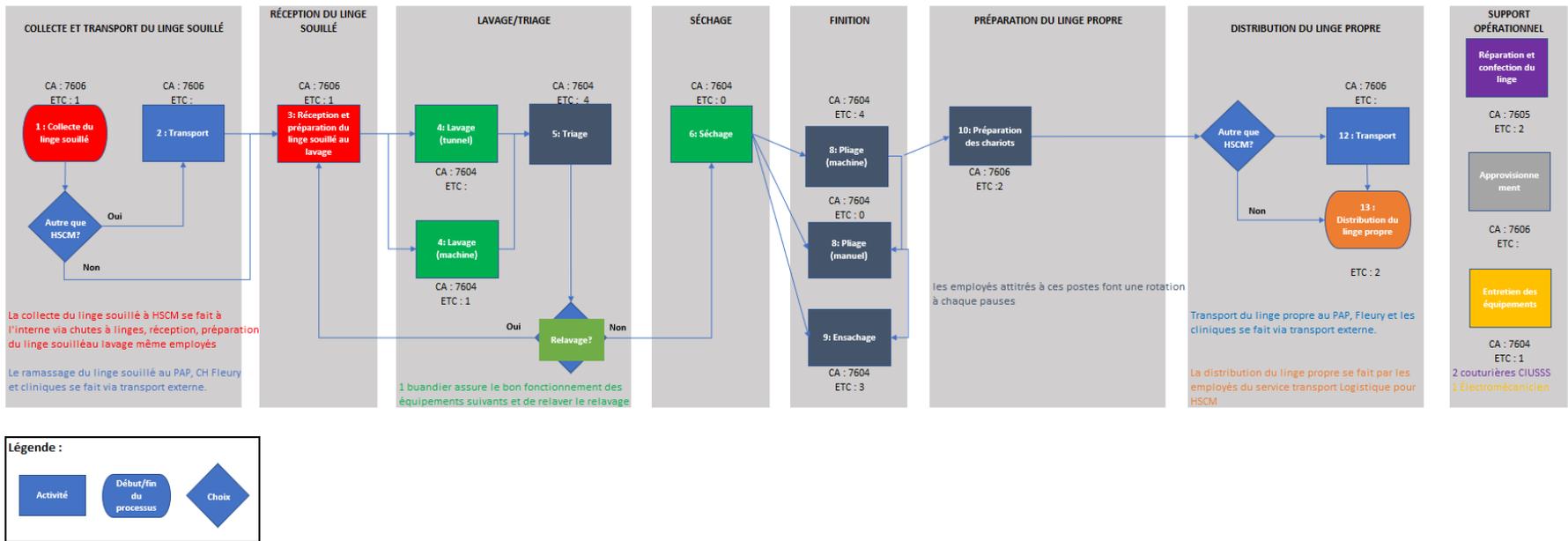
Voici certaines observations et pistes d'amélioration en lien avec la capacité de lavage par les buanderies à l'étude.

- Il serait intéressant d'effectuer une simulation de la performance et des coûts de la BCM à une capacité de 90%. Présentement elle à environ 70% et son coût moyen est à 1,42 \$/kg. L'évaluation pourrait également être faite pour les autres buanderies afin de toutes les mettre sous la même perspective.
- De plus, cette analyse permettrait de mieux comprendre la corrélation entre les volumes et les prix. Pour l'instant, cette corrélation n'est pas si évidente. Les principales hypothèses sont la différence notable entre les processus opérationnels, les installations en soi et le volume traité vs la capacité pratique.

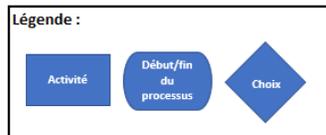
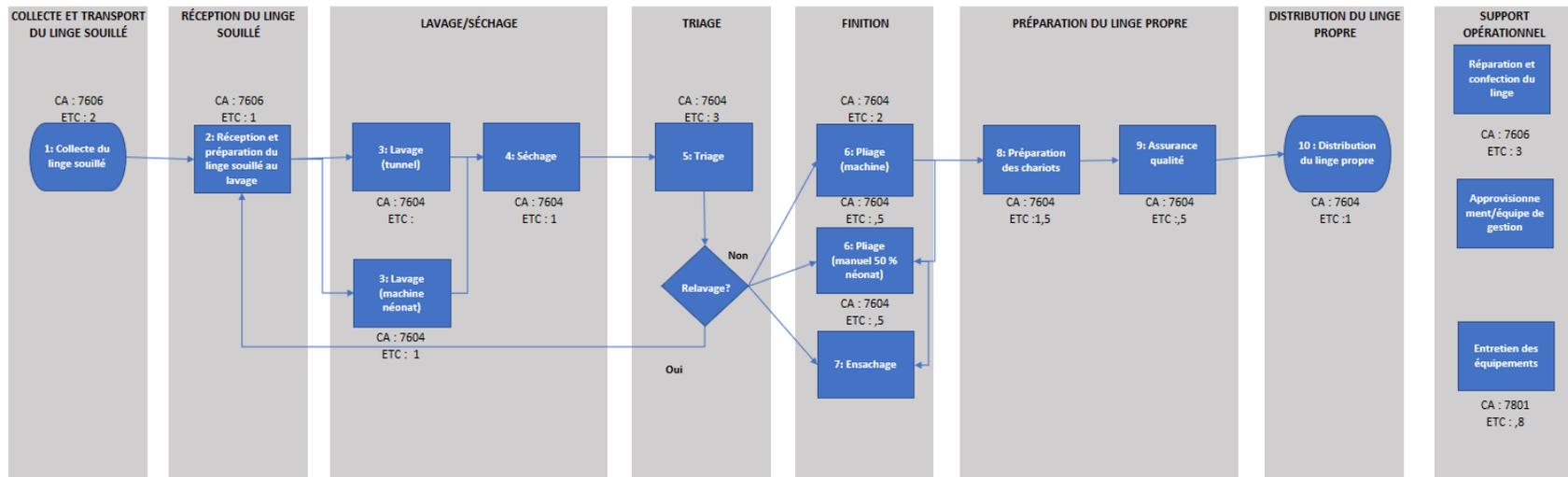
ANNEXES

Annexe 1 – Cartographies des processus

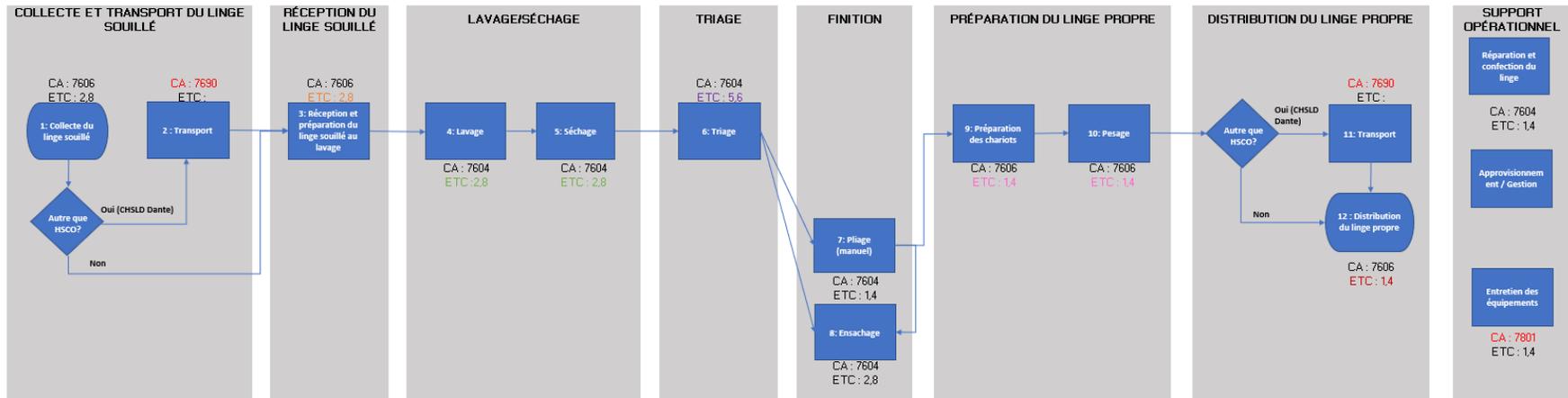
Annexe 1.1 – Processus de la buanderie de l'Hôpital Sacré-Coeur



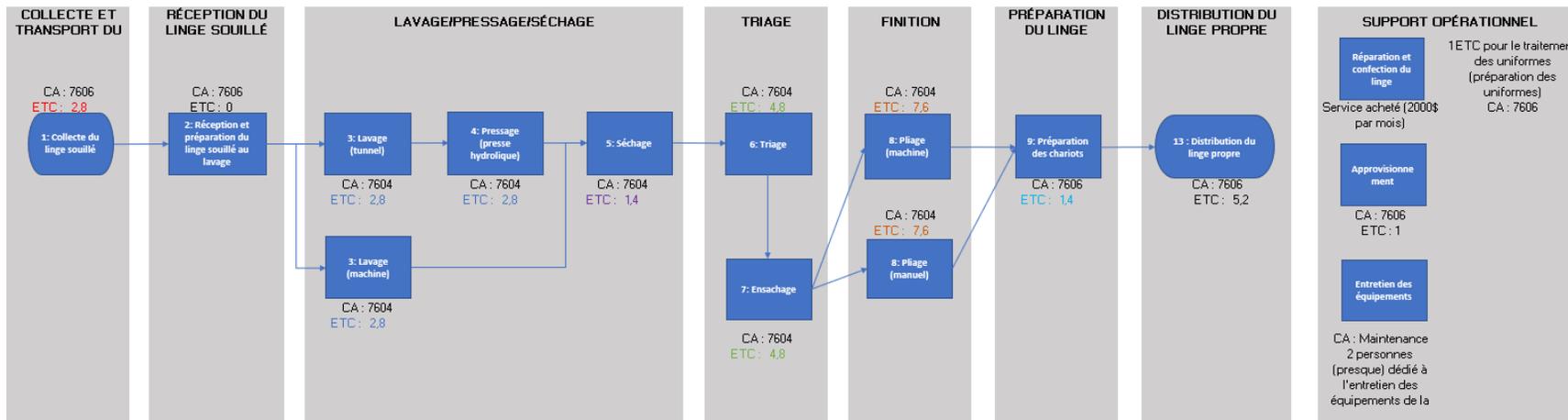
Annexe 1.2 – Processus de la buanderie de l’Hôpital Ste-Justine



Annexe 1.3 – Processus de la buanderie de l’Hôpital Santa-Cabrini

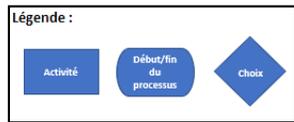
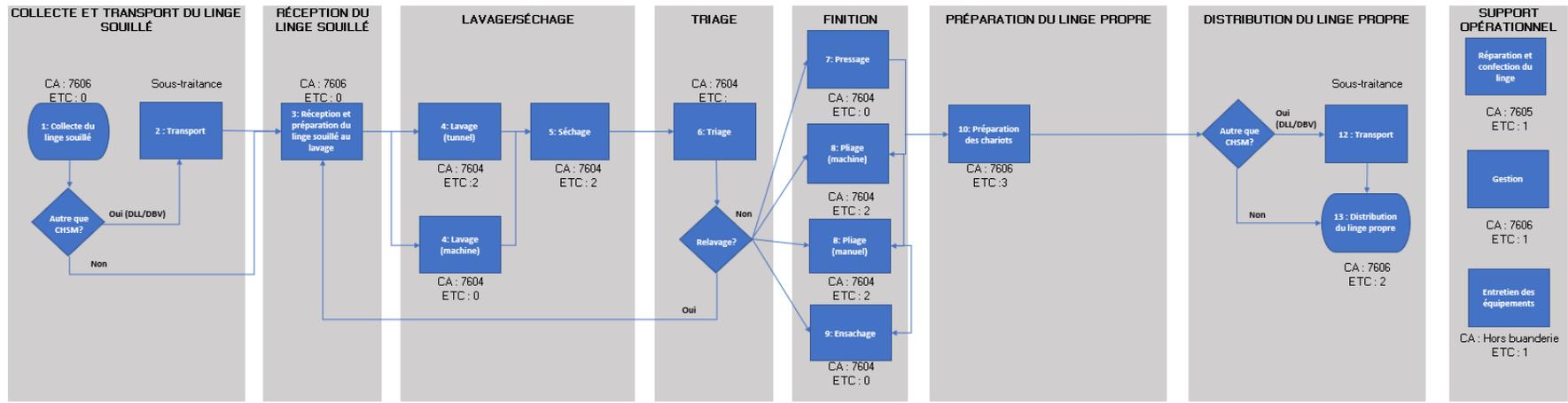


Annexe 1.4 – Processus de la buanderie de l’Hôpital Général Juif



1ETC "OSBD - Other side of the belt and dryer"
 Triage ET Finition
 CA: 7604

Annexe 1.5 – Processus de la buanderie de l’Hôpital St-Mary’s



Annexe 2 – Tableau des coûts unitaires comparatifs par opérations

Opérations	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	BCM
Buanderie	0,98	1,04	1,16	0,91	1,46	1,22
Préparation/Lavage/Séchage/Triage	0,41	0,61	0,71	0,38	0,61	0,55
Finition	0,30	0,27	0,23	0,37	0,53	0,44
Achat d'article de buanderie	0,18	0,16	0,14	0,14	0,21	0,23
Réparation de linge	0,09	N/A	0,08	0,01	0,10	N/A
Distribution	0,19	0,39	0,29	0,30	0,41	0,20
Préparation des chariots	0,09	0,16	0,08	0,05	0,15	0,06
Collecte/distribution aux étages	0,05	0,20	0,20	0,25	0,17	N/A
Transport hors buanderie	0,05	0,02	0,01	N/A	0,08	0,14
Coût unitaire complet	1,17	1,43	1,45	1,21	1,87	1,42
Collecte/distribution aux étages	0,05	0,20	0,20	0,25	0,17	N/A
Coût unitaire sans collecte/distribution aux étages	1,12	1,22	1,25	0,96	1,70	1,42
Transport hors buanderie	0,05	0,02	0,01	N/A	0,08	0,14
Coût unitaire sans collecte/distribution aux étages et transport hors buanderie	1,07	1,20	1,24	0,96	1,62	1,28
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064	13 018 548

Annexe 3 – Tableau des coûts (en %) comparatifs par opérations

Opérations	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	BCM
Buanderie	83,8%	72,7%	80,0%	75,2%	78,1%	85,9%
Préparation/Lavage/Séchage/Triage	35,0%	42,7%	49,0%	31,4%	32,6%	38,7%
Finition	25,6%	18,9%	15,9%	30,6%	28,3%	31,7%
Achat d'article de buanderie	15,4%	11,2%	9,7%	11,6%	11,2%	16,2%
Réparation de linge	7,7%	N/A	5,5%	0,8%	5,3%	N/A
Distribution	16,2%	27,3%	20,0%	24,8%	21,9%	14,1%
Préparation des chariots	7,7%	11,2%	5,5%	4,1%	8,0%	3,5%
Collecte/distribution aux étages	4,3%	14,0%	13,8%	20,7%	9,1%	N/A
Transport hors buanderie	4,3%	1,4%	0,7%	N/A	4,3%	10,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064	13 018 548

Annexe 4 – Tableau des ETC directs par opération

Opérations	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur		Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine		Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini		Buanderie de l'Hôpital Général Juif		Buanderie de l'Hôpital St-Mary's		BCM	
	ETC	%	ETC	%	ETC	%	ETC	%	ETC	%	ETC	%
Buanderie	15	79%	9	64%	13	70%	22	68%	13	65%	81	82%
Préparation/Lavage/Séchage/Triage	6	32%	6	43%	9	47%	12	37%	6	30%	33	33%
Finition (pliage/ensachage)	7	37%	3	21%	3	15%	10	30%	6	28%	49	49%
Réparation de linge	2	11%	-	0%	1	8%	-	0%	1	7%	-	0%
Distribution	4	21%	5	36%	6	30%	10	32%	7	35%	18	18%
Préparation des chariots	2	11%	2	14%	1	8%	1	4%	4	21%	14	14%
Collecte/distribution aux étages	2	11%	3	21%	4	23%	9	28%	3	14%	-	0%
Transport hors buanderie	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	5	5%
ETC	19	100%	14	100%	19	100%	32	100%	20	100%	99	100%
Kilogrammes propres	3 022 208		1 208 385		1 409 178		2 934 176		1 300 064		13 018 548	
Kilogrammes par ETC	159 064		86 313		75 762		91 123		65 003		130 905	

Annexe 5 – Tableau des coûts unitaires comparatifs par type de coût

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	BCM
Coûts directs						
Main-d'œuvre direct	0,60	0,78	0,82	0,70	1,07	0,57
Achats d'articles lavables (lingerie/literie)	0,18	0,16	0,14	0,14	0,21	0,23
Gaz naturel	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04
Électricité	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Autres (produits lessiviels, fournitures de buanderies etc.)	0,10	0,09	0,12	0,08	0,18	0,18
Total coûts directs	0,95	1,10	1,15	0,99	1,53	1,05
Coûts indirects						
Coûts indirects provenant de CA externes (RH, informatique, sécurité etc.)	0,07	0,17	0,13	0,10	0,16	0,15
Main-d'œuvre gestion/entretien des équipements	0,12	0,12	0,13	0,07	0,10	0,13
Loyer	0,02	0,03	0,03	0,02	0,05	N/A
Amortissement / Loyer (BCM)	0,02	0,00	0,01	0,02	0,03	0,09
Assurances	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00
Total coûts indirects	0,23	0,33	0,30	0,22	0,34	0,37
Coût unitaire complet	1,17	1,43	1,45	1,21	1,87	1,42
- Collecte/distribution aux étages	0,05	0,20	0,20	0,25	0,17	N/A
Coût unitaire sans collecte/distribution aux étages	1,12	1,22	1,25	0,96	1,70	1,42
- Transport hors buanderie	0,05	0,02	0,01	N/A	0,08	0,14
Coût unitaire sans collecte/distribution aux étages et transport hors buanderie	1,07	1,20	1,24	0,96	1,62	1,28
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064	13 018 548

Annexe 6 – Tableau des coûts (en %) comparatifs par type de coût

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	BCM
Coûts directs						
Main-d'œuvre direct	51,3%	54,6%	56,8%	57,4%	56,9%	40,0%
Achats d'articles lavables (lingerie/literie)	15,0%	11,0%	9,5%	11,8%	11,5%	15,9%
Gaz naturel	3,0%	2,5%	2,4%	2,9%	1,9%	2,5%
Électricité	2,8%	2,3%	2,3%	2,7%	1,8%	2,3%
Autres (produits lessiviels, fournitures de buanderies etc.)	8,4%	6,5%	8,3%	6,8%	9,6%	12,7%
Total coûts directs	80,5%	76,9%	79,2%	81,6%	81,7%	73,4%
Coûts indirects						
Coûts indirects provenant de CA externes autres que 7700 (RH, informatique, sécurité etc.)	5,6%	11,9%	9,1%	8,2%	8,6%	10,8%
Main-d'œuvre gestion / entretien des équipements	10,4%	8,6%	8,9%	6,0%	5,5%	9,6%
Loyer	1,6%	2,2%	1,7%	2,0%	2,5%	N/A
Amortissement / Loyer (BCM)	1,7%	0,0%	0,8%	2,0%	1,5%	6,1%
Assurances	0,2%	0,5%	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%
Total coûts indirects	19,5%	23,1%	20,8%	18,4%	18,3%	26,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Coûts totaux en \$ (incluant les coûts ajoutés)	3 549 410 \$	1 722 900 \$	2 041 933 \$	3 556 954 \$	2 433 084 \$	18 551 712 \$

Annexe 7 – Analyse de sensibilité des coûts indirects

Cette annexe présente une analyse de sensibilité des coûts indirects des buanderies publiques d'hôpitaux. L'objectif est de tester l'hypothèse d'une augmentation des frais indirects à 30% des buanderies d'hôpitaux afin de voir l'effet que cette augmentation aurait sur leurs coûts unitaires comparables. À noter que cette analyse de sensibilité est faite à haut niveau.

	Buanderie de l'Hôpital Sacré-Cœur	Buanderie de l'Hôpital Ste-Justine	Buanderie de l'Hôpital Santa-Cabrini	Buanderie de l'Hôpital Général Juif	Buanderie de l'Hôpital St-Mary's	BCM
Coûts directs						
Main-d'œuvre direct	51,3%	54,6%	56,8%	57,4%	56,9%	40,1%
Achats d'articles lavables (lingerie/literie)	15,0%	11,0%	9,5%	11,8%	11,5%	16,2%
Gaz naturel	3,0%	2,5%	2,4%	2,9%	1,9%	2,5%
Électricité	2,8%	2,3%	2,3%	2,7%	1,8%	2,3%
Autres (produits lessiviels, fournitures de buanderies etc.)	8,4%	6,5%	8,3%	6,8%	9,6%	12,7%
Coûts directs (%)	80,5%	76,9%	79,2%	81,6%	81,7%	73,8%
Coûts indirects (%)	19,5%	23,1%	20,8%	18,4%	18,3%	26,1%
Coûts ajustés (\$/kg) (sans collecte/distribution aux étages et transport hors buanderie)	1,07	1,20	1,24	0,96	1,62	1,28
Analyse de sensibilité des coûts indirects						
% actuel coûts indirects	19,5%	23,1%	20,8%	18,4%	18,3%	
% révisé coûts indirects	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	
Coûts ajustés (\$/kg) (sans collecte/distribution aux étages et transport hors buanderie)	1,20	1,30	1,37	1,10	1,84	1,28
Kilogrammes propres	3 022 208	1 208 385	1 409 178	2 934 176	1 300 064	13 018 548

Annexe 8 – Autre analyse du marché externe

Suite à nos recherches de différentes études sur les coûts des buanderies privées ou en milieu hospitalier, une étude nous est apparue particulièrement intéressante.

L'étude « Blanchisseries hospitalières - Des coûts à ne pas sous-estimer » préparée par la firme Asterès en novembre 2019 apporte différents points de comparaison appropriés.

Cette étude explore les coûts d'exploitation et d'investissement des blanchisseries hospitalières en France. Bien que le contexte soit quelque peu différent, nous vous présentons ici en rafale certains points pertinents.

Les points ci-dessous sont tirés intégralement de l'étude :

- La bonne gestion des textiles est de première importance dans les établissements de santé. Vecteur de propreté, elle favorise la sécurité sanitaire et leur image de marque. Cette fonction est toutefois dispendieuse : elle peut absorber plus de 2% du budget d'un hôpital...
- En matière de propreté textile, les établissements ont pour obligation de « bien-faire ». Ils ont pour cela trois options : « faire seul », « faire avec » et « faire faire ». Une majorité d'hôpitaux entretiennent une gestion interne du linge en dépit de petits volumes (« faire seul »). Ainsi, 80% des blanchisseries hospitalières seraient en deçà du seuil de rentabilité. Pour favoriser les gains d'efficacité, les autorités encouragent donc la mutualisation des capacités (« faire avec »). Enfin, les établissements de santé peuvent externaliser totalement l'activité de blanchisserie auprès de prestataires privés (« faire faire »). Seuls 20% des hôpitaux français ont effectué ce choix. Pour comparaison, cette part est de 80% en Europe.
- Les blanchisseries hospitalières supportent des coûts d'exploitation fortement disparates. Ils s'établissent le plus souvent entre 1 et 2 euros par kg de linge lavé, avec une moyenne à 1,6 euro. Pour une production quotidienne de 5 tonnes, cela représente un coût annuel de 2 millions d'euros. À l'échelle du pays, la dépense annuelle d'exploitation avoisine 600 millions d'euros.
- Ce coût moyen au kilogramme de linge s'avère supérieur d'au moins 25% à celui des blanchisseries privées.
- Les coûts sont inversement corrélés aux volumes. Suivant une analyse régionale, lorsque les quantités de linge s'accroissent d'une tonne, la dépense unitaire s'abaisse de 0,15 centime. Cela représente 10% du coût moyen sectoriel.
- Une majorité d'hôpitaux nettoient eux-mêmes leurs linges. D'autres externalisent partiellement leurs volumes. Entre les premiers et les seconds, il n'y a pas de différence de coûts globaux.
- Hors frais de sous-traitance, le personnel concentre plus de 60% des charges. Suivent les achats de linge et d'habillement (15%) puis les dotations aux amortissements (7%).
- La productivité moyenne d'un agent affecté à l'entretien des textiles est de 200 kg par jour. Pour comparaison, les agents des blanchisseries privées affichent une productivité bien supérieure (environ 360 kg par jour et par agent pour les linges médicaux). La performance varie sensiblement suivant les types de structure. Elle atteint près de 230 kg dans les CHU contre 130 kg au sein des EHPAD.

- L'investissement nécessaire à la création ou à la modernisation d'une blanchisserie hospitalière atteint plusieurs millions d'euros. Nous avons relevé un coût moyen total de 740 000 euros TTC par tonne de capacité quotidienne additionnelle. Pour une blanchisserie de 5 tonnes par jour, la dépense moyenne est de 4,5 millions d'euros. La part consacrée aux équipements est en moyenne de 500 000 euros TTC par tonne de capacité quotidienne. Pour la création d'une blanchisserie ex nihilo, les coûts fixes poussent la facture à 900 000 € TTC par tonne de capacité quotidienne.
- À capacités journalières équivalentes, la création d'une blanchisserie industrielle revient 40% moins chère dans le secteur privé que dans le public (BIH). Les achats de matériel sont plus de deux fois moins importants dans le privé que dans le public. Les blanchisseries privées opèrent généralement 14 heures par jour quand les unités hospitalières ne sont pour la plupart ouvertes qu'environ 8 heures. À production quotidienne équivalente, une blanchisserie privée exploite donc deux fois moins de matériels qu'une blanchisserie hospitalière.

Référence: Blanchisseries hospitalières – Des coûts à ne pas sous-estimer. Rapport ASTERÈS pour le compte du GEIST. Novembre 2019.

<https://asteres.fr/etude/blanchisseries-hospitalieres-des-couts-a-ne-pas-sous-estimer/>