

ETUDE SUR LE FINANCEMENT DES EMS

Menée par Polynomics



Date: 5 mars 2025



CONTEXTE

Le modèle de financement actuel des EMS valaisans soulève des interrogations, en particulier compte tenu des pertes enregistrées par la quasi-totalité des exploitations. Ce point a fait l'objet d'une interpellation du DSSC en novembre 2022 déjà et la décision par Mathias Reynard de reformer le « GT Financement ».

Ce groupe, présidé par la section Soins de longue durée du SSP a réuni le comité de l'AVALEMS à treize reprises entre 2023 et 2024, malheureusement sans aucun résultat à ce jour (le projet de rapport n'a même pas été transmis au chef du SSP).

OBJECTIFS



Analyser en profondeur la logique de financement actuelle des EMS (notamment le volet « soins ») et ses effets.



Identifier les facteurs explicatifs des déficits et des variations de coûts entre établissements.

Évaluer l'adéquation entre les coûts réels et les mécanismes de compensation financière.



Proposer des pistes d'ajustement ou de réforme en vue d'un modèle plus cohérent et durable.

Produire une base d'analyse claire permettant à l'AVALEMS, à l'administration cantonale et à la commission des finances (COFIN) de prendre des décisions éclairées.

ETAPES

Trois étapes principales structurent l'étude :



ORGANISATION DU PROJET

- L'étude est confiée au cabinet Polynomics , expert reconnu dans l'analyse des modèles de financement des soins en Suisse. Le mandat comprend une approche rigoureuse mêlant revue documentaire, entretiens ciblés et analyse quantitative des données financières et opérationnelles des EMS valaisans.

- **Structure de gouvernance**

Commission des finances (COFIN) : autorité de suivi stratégique du projet. Elle valide les grandes orientations et est tenue informée régulièrement de l'avancement.

Comité de pilotage (COPIL) : instance opérationnelle composée de 3 représentants mandatés par la COFIN. Mission de suivi de la mise en œuvre, validation des livrables intermédiaires et traitement des points sensibles ou bloquants pour Polynomics. Le COPIL se réunit mensuellement pour suivre les avancées, valider les livrables intermédiaires, et adresser les points sensibles.

Responsable projet: Clémentine Dubuis

IT SLD Solutions : extraction et mise en forme des données issues des EMS.

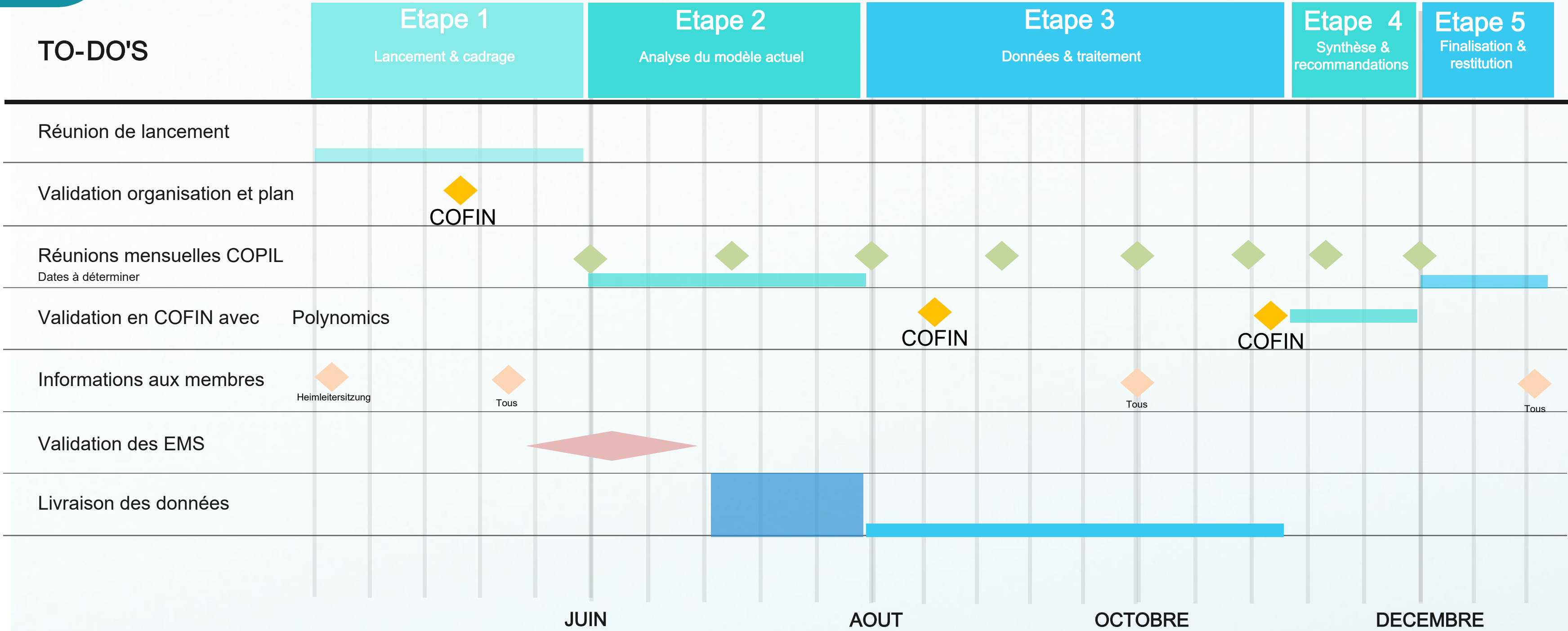
EMS pilotes : fourniture des données, participation aux échanges qualitatifs si besoin (entretiens, validation des constats terrain).

PLANIFICATION

Phase	Période 2025	Activités principales
Phase 1 – Lancement & cadrage	Avril – Mai	Validation des objectifs, collecte documentaire, cadrage méthodologique
Phase 2 – Analyse du modèle actuel	Juin – Juillet	Étude du mécanisme de financement résiduel, entretiens avec EMS, premiers constats
Phase 3 – Données & traitement	Août – Octobre	Collecte des données (coûts, activité, personnel), consolidation et analyse
Phase 4 – Synthèse & recommandations	Novembre	Confrontation des constats, rédaction du rapport, préconisations
Phase 5 – Finalisation & restitution	Décembre	Présentation au COPIL et à la COFIN, remise des livrables finaux

GANT

TO-DO'S



RACI

Activités / Étapes	Polynomics	COPIL	COFIN	IT SLD Solutions	EMS
Réunion de lancement du projet	R	A	C		I
Étape 1 : Analyse du modèle de rémunération et de comptabilité analytique					
Analyse de la littérature Modèle de rémunération	R	A	I		
Comparaison des modèles de comptabilité analytique	R	C	I		
Entretiens avec des experts	R	C	I		
Concept d'évaluation	R	C	I		
Entretien avec le client (COFIN / EMS)	R	C	A		
Étape 2 : Analyse des données					
Acquisition de données	C			A	
Accords des EMS pour extraction des données	R	A	C	A	A
Extraction des données	A	A	I	R	I
Préparation des données	R	C	C	A	
Analyse des données	R	A	C		I
Étape 3 : Synthèse et rapport					
Cf. coûts avec modèle de financement	A	A	I		
Remise du projet de rapport final	R	A	C		
Remise du rapport final définitif	R	A	A		I

R = Responsable : exécute l'activité

C = Consulté : donne un avis ou un retour

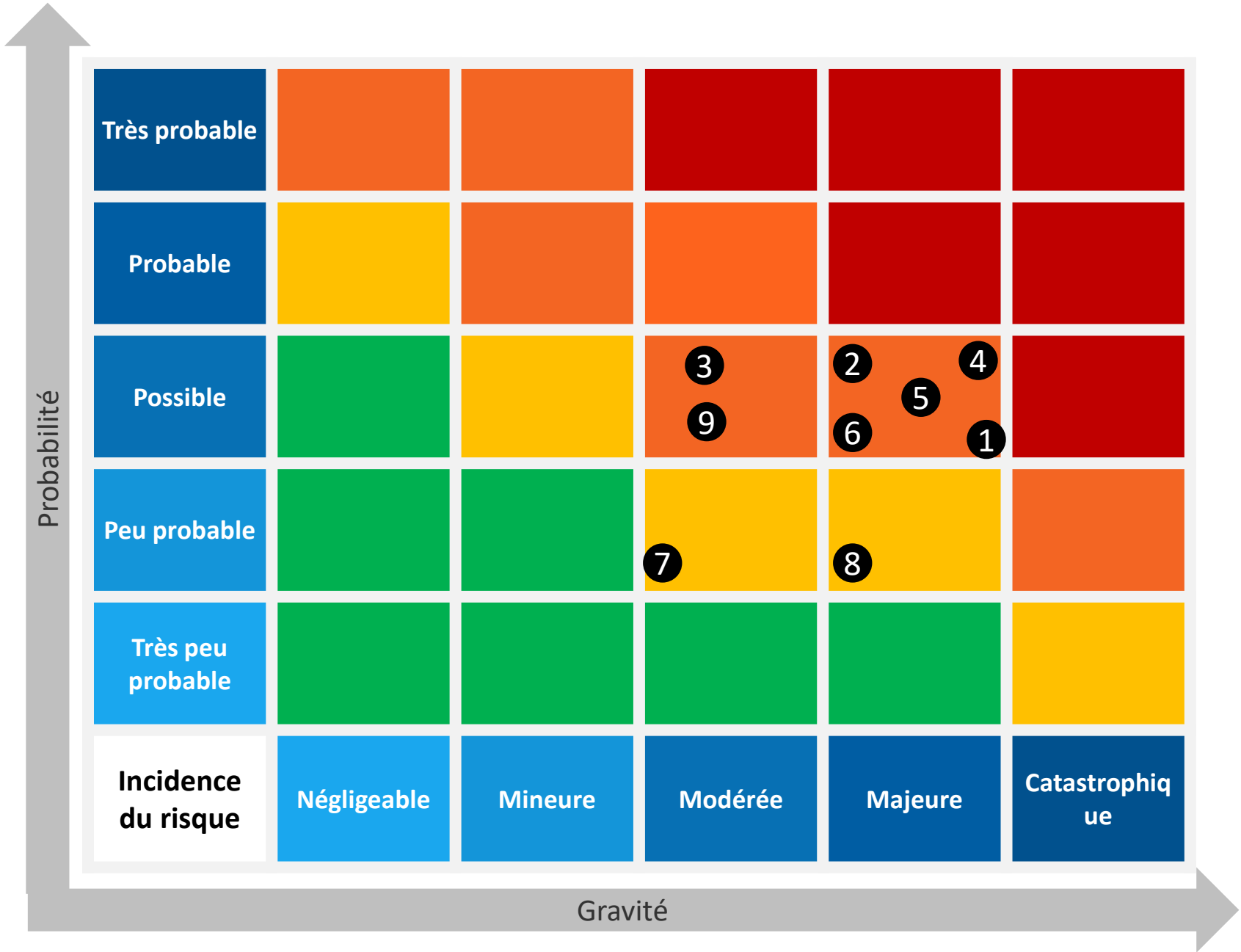
A = Accountable: valide le travail et prend les décisions finales

I = Informé : doit être tenu au courant.

BUDGET

Postes	Description	Estimation
Etude Polynomics (analyse et rapport)	Partie 1 (avril – juillet) Analyse du modèle de rémunération et de comptabilité analytique Réunion de lancement du projet Analyse bibliographique Modèle de rémunération Comparaison des modèles de comptabilité analytique Entretiens avec des experts Elaboration du concept d'évaluation Discussion avec le client	18'000 CHF
	Partie 2 (août – octobre) Analyse des données	18'000 CHF
	Partie 3 (novembre – décembre) Synthèse et rapport – comparaison des coûts	12'600 CHF
		48'600 CHF
Extraction des données (IT SLD Solutions)	<i>en cours d'estimation</i>	<i>A confirmer</i>
Ressources Humaines AVALEMS	Coordination et suivi du projet	0,1 EPTresponsable projet

RISQUES



Risque identifié	Probabilité	Gravité	Mesures d'atténuation proposées
1. Rapport final non livré ou de qualité insuffisante	Possible	Majeure	Définir un cahier des charges clair, prévoir des revues intermédiaires, inclure des pénalités. En contrôle étant donné la bonne sélection du partenaire
2. Dépassement du délai prévu	Possible	Majeure	Planification rigoureuse, jalons intermédiaires, clause contractuelle avec échéancier précis.
3. Dépassement du budget	Possible	Modérée	Suivi régulier des coûts et des livrables associés, approbation préalable des dépassements
4. Manque d'adhésion de certains membres à la démarche	Possible	Majeure	Communication transparente en amont, mise en avant des bénéfices de l'étude, implication précoce.
5. Refus de certains membres de fournir leurs données	Possible	Majeure	Clarifier l'usage des données, assurer la confidentialité, accompagnement individualisé.
6. Inquiétude sur l'anonymisation et la protection des intérêts	Possible	Majeure	Garantir l'anonymat par contrat, expliquer les mesures de confidentialité mises en œuvre.
7. Interprétations divergentes sur les objectifs de l'étude	Peu probable	Modérée	Valider les objectifs avec toutes les parties prenantes au démarrage, formaliser par écrit.
8. Perte ou mauvaise utilisation des données sensibles	Peu probable	Majeure	Sécuriser les échanges de données, prévoir un protocole RGPD, accord de confidentialité.
9. Résultats de l'étude mal reçus ou mal compris par les membres	Possible	Modérée	Prévoir un temps de présentation et de discussion, livrer un résumé accessible.

DÉCISION DE LA COMMISSION DES FINANCES SUR L'ORGANISATION, LA PLANIFICATION ET LE BUDGET

- Confirmez -vous l'organisation proposée (structure de gouvernance , rôles , responsabilités) ?
- Validez -vous la planification et le budget du projet telle que présentée (phases, échéancier) ?