

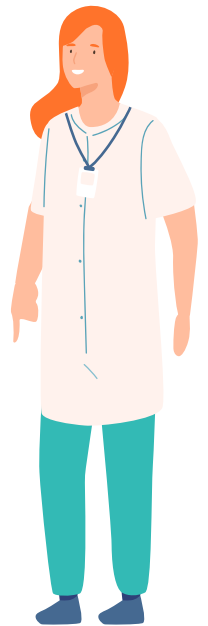
RÉFÉRENTIEL

CATÉGORISATION DES RISQUES FINANCIERS D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE SANTÉ



Juin 2022

CATÉGORISATION DES RISQUES FINANCIERS D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE SANTÉ



L'objectif de cette fiche pratique est d'aider, dès l'étape 1, à catégoriser les risques financiers d'un projet d'investissement d'un établissement public de santé au regard de sa situation financière et de l'ampleur de l'opération d'investissement projetée.

Sur la base d'un scoring de la situation financière et d'un macro-plan de financement de l'opération, il s'agit de vérifier la **faisabilité financière de l'opération** tant du côté de l'établissement que de l'ARS avec la mobilisation éventuelle d'une aide.

En effet, les premiers dimensionnements d'une opération et premières valorisations peuvent être réinterrogés dès l'étape 1 sur la base de plusieurs constats :

- le bien-fondé, maintien ou amélioration, de l'offre de soins ou le risque à sursoir au projet d'investissement ;
- le montant de l'opération rapporté au poids financier de l'établissement ;
- la situation financière de l'établissement tant sur le plan de la performance de son cycle d'exploitation et que de sa situation patrimoniale ;
- l'effet levier de l'opération d'investissement sur les cycles d'exploitation futurs ;

En ce sens, c'est en réponse à ces réflexions que le principe d'une première pertinence économique de l'opération d'investissement à l'étape 1 peut être posé en concluant à :

- sa faisabilité financière a priori ou pas,
- aux enjeux d'amélioration de performance de l'établissement de santé attendus grâce à l'opération d'investissement,
- à la révision des hypothèses architecturales posées compte tenu l'absence de faisabilité financière avérée et des effets leviers escomptés de l'opération d'investissement.

Pour rappel, lors de l'étape 1, il n'est pas demandé une trajectoire complète du cycle d'exploitation avec une déclinaison de l'impact économique de l'opération d'investissement mais une première analyse (scoring) au regard des constats des fiches T0 financières et médico-économiques.

La catégorisation financière des établissements est proposée en deux temps :

1) La situation de l'établissement de santé avant opération d'investissement sur la base des fiches T0 (scoring)

2) Le croisement des indicateurs de la situation financière (scoring) et de l'opération projetée (poids de l'investissement) afin de déterminer les conditions de la faisabilité financière.

1) La situation de l'établissement de santé avant opération d'investissement sur la base des fiches T0

La catégorisation de la situation financière de l'ES peut être déterminée en croisant 5 indicateurs d'exploitation, d'endettement et de bilan :

- Taux de marge brute évalué au regard de la part consacrée à l'investissement courant
- CAF nette pour cibler le poids de la dette du passé à rembourser et la capacité de l'établissement à financer seul ses investissements courants
- Indépendance financière et taux d'endettement pour cibler la capacité de l'établissement à lever de nouveaux emprunts
- Fonds de roulement en nombre de jours de charges courantes pour évaluer l'état structurel et les enjeux de trésorerie.

Ces indicateurs présentent un scoring définissant un niveau de criticité des indicateurs du moins critique au plus critique : vert, orange et rouge.

Afin de déterminer la situation financière d'un établissement et de définir le niveau de risque financier d'une opération d'investissement, vous trouverez un logiciel (tableur excel) disponible en [cliquant ici](#).

LES NIVEAUX DE CRITICITÉ RETENUS SONT LES SUIVANTS :

Tableau 1

Il est proposé de caractériser la situation financière de l'ES en croisant ces 5 indicateurs

INDICATEURS PERFORMANCE DU CYCLE D'EXPLOITATION

Indicateurs	Taux de marge brute	CAF nette
Rouge	< 3%	négative
Orange	3%	entre 0 et 3% des produits
Vert	Taux de charge de la dette +≥3%	≥3% des produits

INDICATEURS PATRIMONIAUX

Indicateurs	Taux endettement	Indépendance financière	Fonds de roulement en jours de charges courantes
Rouge	> 50%	> 60%	< 10 jours
Orange	entre 30% et 50%	entre 50% et 60%	entre 10 et 20 jours
Vert	< 30%*	< 50%	au-delà de 20 jours

* Ce taux de 30% peut être qualifié vert au-delà de 30% si l'établissement est en capacité de démontrer que sa marge brute permet de supporter à la fois la charge de la dette et de dégager un solde de financement permettant le renouvellement de son patrimoine.

Il est proposé de caractériser la situation financière de l'ES en croisant ces 5 indicateurs étant entendu que la CAF nette est l'indicateur majeur car structurel découlant de la marge brute et de la situation de l'endettement de l'ES.

L'insuffisance de CAF nette peut avoir pour origine une insuffisance de niveau de marge brute (mauvaise performance d'exploitation) ou d'un niveau d'endettement trop élevé relevant de choix d'endettements passés.

Tableau 1

INDICATEURS PATRIMONIAUX		
Indicateurs performance (1 sur les 2) ^a	Indicateurs patrimoniaux (2 sur 3) ^b	Classification de la situation financière de l'ES
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	dégradée
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	dégradée
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	dégradée
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	dégradée
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	tendue ^{***}
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	tendue ^{***}
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	dégradée
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	tendue ^{***}
au moins 1 sur les 2	au moins 2 sur les 3	équilibrée

^a Si le taux de CAF nette ou le taux de marge brut est négatif : situation automatiquement dégradée.
^b Si le fonds de roulement est en deçà de 10 jours ou le taux d'endettement > 50% : situation automatiquement dégradée.
^c à confirmer finement en fonction des indicateurs



2) Le croisement du scoring de la situation financière et de l'opération projetée en pourcentage des produits nécessite dès l'étape 1 de définir avec l'établissement de santé les conditions de la faisabilité financière requises comme suit :

Tableau 3

POIDS DE L'INVESTISSEMENT SUR LE TOTAL DES PRODUITS

Catégorisation de l'ES au TO	< 30%	entre 30 et 80%	> 80%
Solution financière équilibrée	<p>RISQUE FAIBLE Faisabilité financière élevée - mobilisation des sources propres à l'établissement</p>	<p>RISQUE FAIBLE Faisabilité financière élevée - mobilisation des ressources propres à l'établissement</p>	<p>RISQUE MODÉRÉ Faisabilité financière supposant une capacité de mobilisation des fonds propres, de l'endettement basée sur une amélioration de la marge brute de l'établissement</p>
Situation financière tendue	<p>RISQUE MODÉRÉ Faisabilité financière supposant démontrer que l'opération améliore le cycle d'exploitation avec un effet levier significatif sur la marge brute permettant un endettement basé sur un RSI élevé - aide à mettre au regard du gain attendu</p>	<p>RISQUE MODÉRÉ Faisabilité financière supposant démontrer que l'opération d'investissement a un caractère impératif (territoire, vétusté...), qu'elle améliore le cycle d'exploitation avec un effet levier significatif en répondant aux meilleurs indicateurs de performance constatés dans les ES comparables aide à mettre au regard du gain attendu</p>	<p>RISQUE ÉLEVÉ Faisabilité financière supposant démontrer que l'opération d'investissement a un caractère impératif (territoire, vétusté...), qu'elle améliore le cycle d'exploitation avec un effet levier significatif en répondant aux meilleurs indicateurs de performance constatés dans les ES comparables aide à mettre au regard du gain attendu</p>
Situation financière dégradée	<p>RISQUE ÉLEVÉ Faisabilité financière supposant démontrer que l'opération d'investissement a un caractère impératif (territoire, vétusté...), qu'elle améliore le cycle d'exploitation avec un effet levier significatif sur la marge brute en répondant aux meilleurs indicateurs de performance constatés dans les ES comparables. Prédésumé : aide élevée à mettre au regard des aides de trésorerie futures sans investissement</p>	<p>RISQUE ÉLEVÉ Faisabilité financière supposant démontrer que l'opération d'investissement a un caractère impératif (territoire, vétusté...), qu'elle améliore le cycle d'exploitation avec un effet levier significatif sur la marge brute en répondant aux meilleurs indicateurs de performance constatés dans les ES comparables. Prédésumé : aide élevée à mettre au regard des aides de trésorerie futures sans investissement</p>	<p>RISQUE ÉLEVÉ Faisabilité financière supposant démontrer que l'opération d'investissement a un caractère impératif (territoire, vétusté...), qu'elle améliore le cycle d'exploitation avec un effet levier significatif sur la marge brute en répondant aux meilleurs indicateurs de performance constatés dans les ES comparables. Prédésumé : aide élevée à mettre au regard des aides de trésorerie futures sans investissement</p>

Exemples :

— Un ES avec une situation financière dégradée qui projette de se reconstruire doit avant tout démontrer l'effet levier de l'opération sur l'offre de soins ou la nécessité impérieuse de faire l'opération pour la continuité d'exploitation du site, le juste dimensionnement de l'opération ainsi que l'effet levier sur la marge brute que va permettre l'opération dans la trajectoire d'assainissement financier vs le risque à ne rien faire ; le calibrage de l'aide issu du dialogue de gestion ARS-ES doit confronter ces 3 dimensions : offre de soins –pertinence du projet d'investissement –effet levier sur la performance économique de l'ES ; l'absence d'effets leviers suffisants au regard de l'aide à mobiliser, de risques financiers trop élevés au regard du dimensionnement de l'opération projetée, peut amener l'ARS à demander une révision du projet d'investissement proposé dès l'étape 1 compte tenu de son insoutenabilité financière potentielle.

— un ES dans une situation financière tendue (endettement élevé avec une CAF nette ne dégagant pas suffisamment pour renouveler son patrimoine) qui a besoin de renouveler un bâtiment qui représente 50% de ces recettes devra démontrer la nécessité de l'opération dans l'offre de soins, son juste dimensionnement, l'amélioration attendue de cette reconstruction sur la marge brute. Le calibrage de l'aide issu du dialogue de gestion ARS-ES doit confronter ces 3 dimensions : offre de soins –pertinence du projet d'investissement –effet levier sur la performance économique de l'ES ; si le projet d'investissement permet de réaliser des marches à franchir répondant aux attentes de l'ARS, le calibrage de l'aide potentielle envisagée devra être, dès l'étape 1, suffisante pour permettre de sécuriser le plan de financement de l'opération.

Le premier plan de financement de l'opération d'investissement esquissé à l'étape 1 vise ainsi à projeter l'ES dans une réflexion sur :

— **Sa performance** : capacité à dégager de l'autofinancement à partir de la marge brute après remboursement des annuités d'emprunt (CAF nette) dès la mise en œuvre de l'opération d'investissement, voire avant par des plans d'actions court terme ;

— **Sa situation patrimoniale** : capacité à lever des emprunts ou à prélever sur le fonds de roulement (excédents passés), à mobiliser d'autres ressources telles que des cessions ;

L'écart entre les charges et ressources constitue une hypothèse de mobilisation potentielle de l'aide régionale qui renvoie à un dialogue de gestion ARS-Etablissement sur le bien-fondé du dossier au regard de la pertinence de l'opération d'investissement sur son territoire, de l'impérieuse nécessité en cas de vétusté majeure, des objectifs de performance que se fixe l'établissement au regard de l'opération d'investissement attendue.

Cette fiche pratique présentant les cibles en termes de ratios financiers sera complétée ultérieurement de cibles de performance indicatives en fonction de la nature des projets d'investissement et leurs volumétries, de la quantification des aides en conséquence.



**MINISTÈRE
DE LA SANTÉ
ET DE LA PRÉVENTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*