

# RÉFÉRENTIEL

## CONSTRUCTION DE LA TRAJECTOIRE DE LA MARGE BRUTE



Mars 2024

# ETAPES A SUIVRE POUR LA CONSTRUCTION DE LA TRAJECTOIRE DE LA MARGE BRUTE

## 1. Rappel de l'avis formulé par le CNIS en étape 1

- 1.1 La caractérisation de la situation financière et la catégorisation du risque du projet d'investissement (scoring situation financière vs poids de l'investissement)
- 1.2 Les recommandations liées au macro plan de financement et à la cible de marge brute en vue de l'étape 2.

## 2. Le projet d'investissement présenté

### 2.1.1 L'évaluation des coûts du projet

- 2.1.1.1 Le séquençement annuel des décaissements d'investissement
- 2.1.1.2 Les hypothèses intégrées dans le PGFP
  - Les plans d'investissement courants
  - Les autres opérations hors projet d'investissement examiné
- 2.1.1.3 Synthèse de l'évolution de l'intensité d'investissement (N-5 à N+3 après projet en détaillant projet présenté, investissement courant, autres)

### 2.2.2 Le plan de financement

#### 2.2.2.1 Les hypothèses retenues du plan de financement du PGFP par l'établissement

##### 2.2.2.1.1 Les emprunts hors aide (durée, taux, mode d'amortissement)

##### 2.2.2.1.2 Le versement des aides affermi avec l'ARS

###### 2.2.2.1.2.1 Les aides Ségur (évaluation annuelle des versements)

###### 2.2.2.1.2.2 Les autres aides (régionales, [...]) évaluation annuelle des versements)

##### 2.2.2.1.3 Les cessions

##### 2.2.2.1.4 L'autofinancement

##### 2.2.2.1.5 Les prélèvements au fonds de roulement



**2.2.2.1.6 Autres (partenariat)**

**2.2.2.2 Les composantes du plan de financement**

- Le plan de financement du projet d'investissement (à distinguer lors d'opérations distinctes)
- Le plan financement global du PPI (tableau financement prévisionnel consolidé)

**2.2.2.3 Les indicateurs financiers du PGFP présenté**

**2.2.2.3.1 Les indicateurs de performance**

- L'évolution de la marge brute hors aide
- L'évolution de la CAF et de la CAF nette

**2.2.2.3.2 Les indicateurs patrimoniaux**

- L'évolution du taux d'endettement
- L'évolution du taux d'indépendance financière
- L'évolution du fonds de roulement en nombre de jours

**2.2.2.3.3 L'encours de dette**

- L'évolution de l'encours de dette (N-5 avant-projet à N+3 après projet)

## 3. Les éléments constitutifs de l'évolution de la marge brute

### 3.1 Présentation des hypothèses soutenant l'évolution de la marge brute

**3.1.1 L'impact des hypothèses macro budgétaires retenues : base line du scenario**

- Rationnel utilisé pour projeté des effets prix des charges, produits.
- Tableau de synthèse

recettes	Évolution 2016-2019	Évolution 2023-2032	Évolution 2023-2038	dépenses	Évolution 2016-2019	Évolution 2023-2032	Évolution 2023-2038
Titre 1			%	Titre 1	%	0%	%
MIGAC hors aides				PNM	%	0%	%
FIR				PM	%	%	%
DAF Psychiatrie				Titre 2	%	%	%
SSR				Titre 3	%	%	%
forfaits				Titre 4*		%	%
activité séjours							
activité externe							
HAD							
MO, DMI et ATU		%					
Titre 2**			%				%
Titre 3***							%

\*Titre 4 Dépenses : évolution avant impact du PPI 2023-2032 et avec endettement 2023-2032 (correspond à l'extinction des amortissements et à l'échéancier de la dette financière actuelle)

\*\*Titre 2 Recettes : 1% de taux annuel

\*\*\*Titre 3 produits courants uniquement



### 3.1.2 L'impact des plans d'amélioration de la marge brute avant-projet d'investissement

3.1.2.1 Rappels des plans engagés par l'établissement précédemment, objectifs atteints, évaluation des marges de manœuvre restantes au regard des taux de marge brute des autres établissements de même catégorie

3.1.2.2 Impact des actions de croissance sur les produits d'exploitation (méthodologie, organisation en place, maturité de l'action, calculs, ...)

Synthèse littéraire des actions détaillées dans le fichier plans d'actions

3.1.2.3 Impact des actions d'efficacité sur les charges d'exploitation (méthodologie, organisation en place, maturité de l'action, calculs, ...)

Synthèse littéraire des actions détaillées dans le fichier plans d'actions

3.1.2.4 Autres impacts sur la marge brute

3.1.2.4.1 Modalités d'intégration de sortie progressive de la SMA

3.1.2.4.2 Modalités de prise en compte du virage ambulatoire

3.1.2.4.3 Autres impacts (croissance organique, etc, ...)

### 3.1.3 L'impact des actions liées au projet d'investissement sur la marge brute (RSI)

3.1.3.1 Description des grands objectifs du projet (enjeux, effets leviers et réponses que le projet apporte à l'établissement)

3.1.3.2 Séquencement de la montée en charge intégrée dans le PGFP en lien avec le phasage de l'opération

Actions liées au projet d'investissement										
Phasage Opérations / impacts annuels des actions sur la marge brute										
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Phase 1 Réhabilitation Groupe Hospitalier Sud										
Action 5 xxxxxxxxxxxx		345 678 €	687 000 €	800 000 €						
Action 4xxxxxxxxxxxx				300 000 €	300 000 €					
Phase 2 Construction du nouveau bâtiment Site Nord										
Action 6xxxxxxxxxxxx					400 000 €	50 000 €				
Action 8 xxxxxxxxxxxx						30 000 €	280 000 €	158 000 €		
Phase 3 Extension du site Sud et relocalisation des activités du site Nord										
Action 7 :xxxxxxxxxxxx								1 000 000 €	389 000 €	
Action 8 xxxxxxxxxxxx							50 000 €	100 000 €	50 000 €	
Total annuel	0 €	345 678 €	687 000 €	1 100 000 €	700 000 €	80 000 €	330 000 €	1 258 000 €	439 000 €	0 €
Total cumulé		345 678 €	1 032 678 €	2 132 678 €	2 832 678 €	2 912 678 €	3 242 678 €	4 500 678 €	4 939 678 €	4 939 678 €

3.1.3.3 Déclinaison des actions d'efficacité et de développement des recettes d'exploitation (synthèse de la méthodologie, organisation en place, maturité de l'action, calculs repris dans le fichier plan d'actions)

### 3.1.3.3.1 Les actions d'efficience

Synthèse littéraire des actions détaillées dans le fichier plans d'actions



### 3.1.3.3.2 Les actions de croissance des recettes

Synthèse littéraire des actions détaillées dans le fichier plans d'actions

### 3.1.3.4 L'impact du projet d'investissement sur le cycle d'exploitation (hors plan d'actions)

Il s'agit d'explicitier dans cette partie les hypothèses d'exploitation retenues relatif aux conséquences de l'investissement l'impact des variations surfaciques, capacitaires dans les processus de l'hôpital, les conséquences du déroulement du chantier sur le maintien de l'activité, les coûts de déménagement, etc..

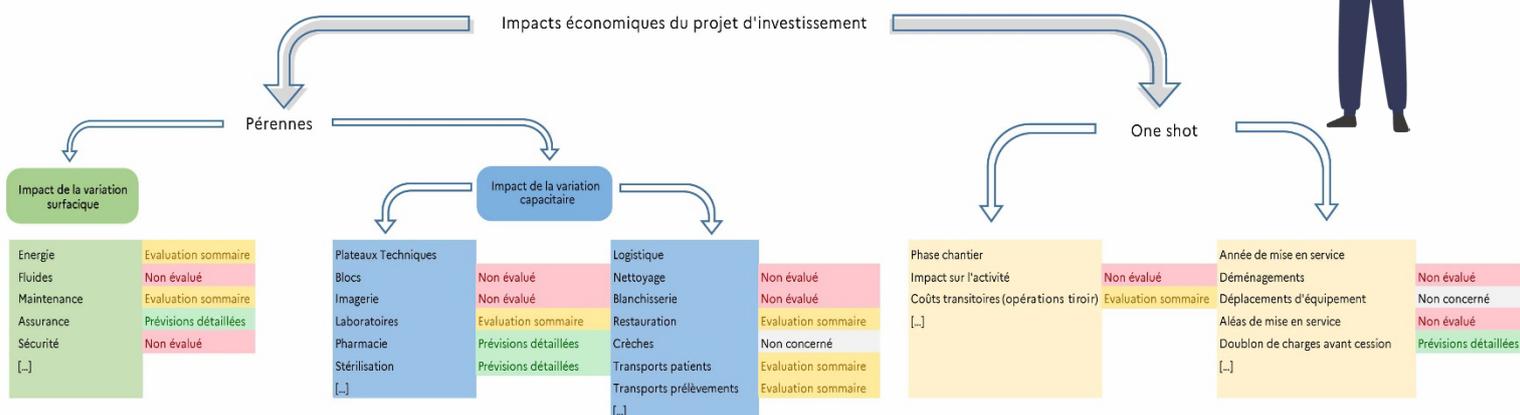
#### 3.1.4.1 Evaluation des impacts pendant le phasage des opérations

#### 3.1.4.2 Evaluation des impacts « one shot » et pérennes de l'investissement

#### 3.1.4.3 Evaluation de l'impact économique du projet architectural

- Impact surfacique
- Impact RSE
- Organisationnel

(Joindre le fichier check list)



### 3.1.4 Les autres hypothèses hors périmètre du projet d'investissement

Il s'agit d'explicitier dans cette partie les autres hypothèses impactant l'évolution de la marge brute sur la période hors plans d'actions et RSI (exemple conséquence sur la facturation T2A du regroupement d'activité dispersée sur un même site, mutualisation de moyens dans un GCS avec d'autres partenaires au sein d'un territoire)

## 4. Analyse de la soutenabilité financière – synthèse des ratios – évolution prospective des indicateurs et scoring

### 4.1 Présentation du PGFP « interne » basé sur l'évolution de la marge brute (plans d'actions avant-projet d'investissement et liés au projet d'investissement) hors hypothèses macro-budgétaires (neutralité des effets prix)

Exemple de présentation à adapter par l'établissement

Indicateurs de performance d'exploitation et patrimoniaux																
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Marge brute	22M€	26M€	35M€	45M€	37M€	40M€	43M€	56M€	65M€	69M€	75M€	76M€	78M€	79M€	81M€	82M€
aides trésorerie	10M€	10M€	10M€	10M€												
Marge brute hors aides à la trésorerie	12M€	16M€	25M€	35M€	37M€	40M€	43M€	56M€	65M€	69M€	75M€	76M€	78M€	79M€	81M€	82M€
Taux de marge brute hors aides à la trésorerie	1,00%	1,50%	2,40%	3,40%	3,60%	3,90%	4,10%	5,20%	5,90%	6,20%	6,60%	6,60%	6,70%	6,70%	6,80%	6,80%
Poids charge de la dette	4,30%	3,10%	3,00%	3,10%	3,20%	3,30%	3,00%	3,10%	3,30%	3,30%	3,30%	3,20%	3,00%	3,00%	2,90%	2,90%
Taux CAF nette	-2,10%	-0,40%	0,50%	1,20%	0,30%	0,60%	1,00%	2,00%	2,50%	2,80%	3,20%	3,20%	3,60%	3,60%	3,60%	3,70%
Taux endettement	37,20%	34,20%	34,50%	34,40%	35,00%	35,00%	34,70%	35,10%	33,40%	31,50%	34,50%	27,80%	25,80%	23,30%	20,70%	18,20%
Indépendance financière	56,90%	57,70%	57,00%	55,00%	54,60%	54,00%	54,40%	57,70%	58,40%	58,30%	56,40%	56,30%	54,90%	52,20%	48,60%	44,30%
Poids de l'investissement/produits N	2,70%	2,50%	2,40%	2,30%	2,30%	2,30%	2,20%	2,00%	1,90%	1,90%	1,90%	1,80%	1,80%	2,00%	1,90%	1,90%
FDR en nombre de jours	37	24	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21	21	24	31	38
Scoring	Dégradée	Dégradée	Dégradée	Tendue	équilibré	équilibré	équilibré	équilibré								

### 4.2 Intégration des hypothèses macro-budgétaires dans le PGFP « interne »

## 5. Exemple de présentation à adapter par l'établissement

Indicateurs de performance d'exploitation et patrimoniaux																
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Marge brute	22M€	26M€	35M€	45M€	37M€	40M€	43M€	56M€	65M€	69M€	75M€	76M€	78M€	79M€	81M€	82M€
aides trésorerie	10M€	10M€	10M€	10M€												
Marge brute hors aides à la trésorerie	12M€	16M€	25M€	35M€	37M€	40M€	43M€	56M€	65M€	69M€	75M€	76M€	78M€	79M€	81M€	82M€
Taux de marge brute hors aides à la trésorerie	1,00%	1,50%	2,40%	3,40%	3,60%	3,90%	4,10%	5,20%	5,90%	6,20%	6,60%	6,60%	6,70%	6,70%	6,80%	6,80%
Poids charge de la dette	4,30%	3,10%	3,00%	3,10%	3,20%	3,30%	3,00%	3,10%	3,30%	3,30%	3,30%	3,20%	3,00%	3,00%	2,90%	2,90%
Taux CAF nette	-2,10%	-0,40%	0,50%	1,20%	0,30%	0,60%	1,00%	2,00%	2,50%	2,80%	3,20%	3,20%	3,60%	3,60%	3,60%	3,70%
Taux endettement	37,20%	34,20%	34,50%	34,40%	35,00%	35,00%	34,70%	35,10%	33,40%	31,50%	34,50%	27,80%	25,80%	23,30%	20,70%	18,20%
Indépendance financière	56,90%	57,70%	57,00%	55,00%	54,60%	54,00%	54,40%	57,70%	58,40%	58,30%	56,40%	56,30%	54,90%	52,20%	48,60%	44,30%
Poids de l'investissement/produits N	2,70%	2,50%	2,40%	2,30%	2,30%	2,30%	2,20%	2,00%	1,90%	1,90%	1,90%	1,80%	1,80%	2,00%	1,90%	1,90%
FDR en nombre de jours	37	24	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21	21	24	31	38
Scoring	Dégradée	Dégradée	Dégradée	Tendue	équilibré	équilibré	équilibré	équilibré								



## 6. Crédibilité du taux de marge brute cible par l'établissement

- 6.1** Synthèse des indicateurs médico-économiques mobilisés dans le dossier d'investissement (cf onglet synthèse indicateurs médico économique - fichier plan d'actions du PGFP)

Il est demandé à l'établissement de faire la synthèse des indicateurs médico-économiques mobilisés dans le dossier entre la cible et le T0

- 6.2** Référence aux TMB hors aides de trésorerie des ES de taille comparable ou du territoire pour mesurer la crédibilité de la cible – analyse à partir de l'outil RepèreES/ Diamant

Il est demandé à l'établissement de se positionner sur sa cible de marge brute hors aide au regard des établissements de taille comparable.





**MINISTÈRE  
DU TRAVAIL  
DE LA SANTÉ  
ET DES SOLIDARITÉS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*