

Le passage d'une culture  
budgétaire à une culture  
financière :

**L'EPRD : outil de prévision**

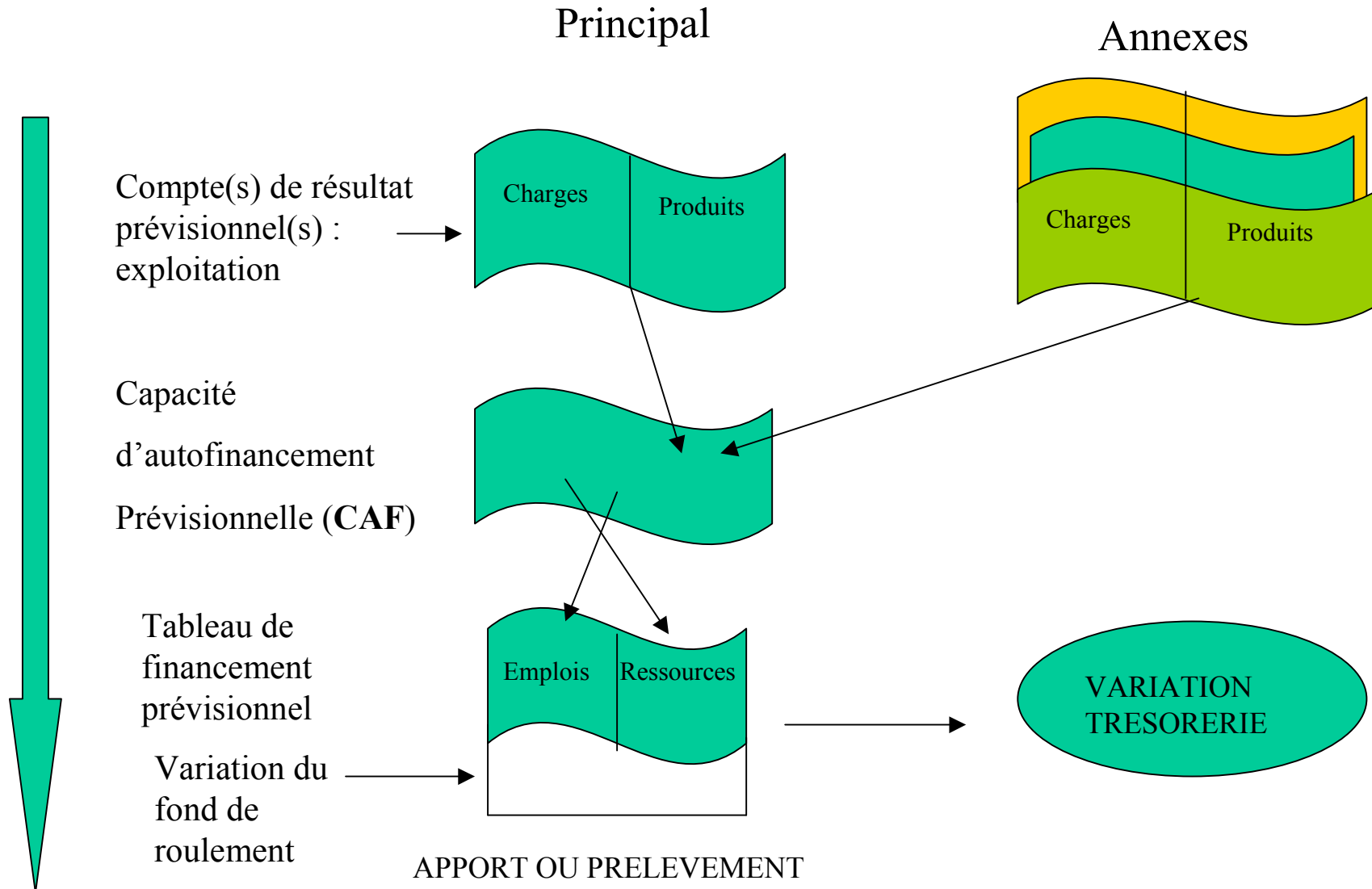
( Etat des prévisions de recettes et de dépenses)

- Entrée en vigueur : exercice 2006
- Champ d'application : établissements de santé antérieurement financés par DG y compris ceux qui ne relèvent pas d'un financement à l'activité.

# Nomenclature budgétaire et comptable

- Les titres : niveau de présentation synthétique de l'EPRD ; proches des anciens groupes fonctionnels.
- Les chapitres : niveau de présentation détaillée de l'EPRD ; niveau de vote et d'approbation des crédits limitatifs ; niveau de contrôle de disponibilité des crédits limitatifs.
- Les comptes d'exécution : niveau le plus fin ; mandatement de dépenses et émission de titres ; autant de subdivisions que nécessite la gestion interne.

# ARCHITECTURE



# Le contenu de l'EPRD

- 1ère section : un compte de résultat prévisionnel pour chacune des activités principale et annexes : opérations d'exploitation ; présentation synthétique et détaillée\* ; inscription d'un résultat prévisionnel.
- 2ème section : un tableau de financement prévisionnel composé uniquement des opérations en capital ( $\neq$  de la SI : provisions et amortissements disparaissent) ; présentation synthétique et détaillée\* ; reprend en ressources la capacité d'autofinancement (CAF) ou en emplois l'insuffisance (IAF) ; équilibré par la variation du fonds de roulement.
- Lien entre les 2 sections : le tableau de passage du résultat à la capacité d'autofinancement.

 **Liaison qui donne à l'EPRD une dimension financière nouvelle.**

\* Détaillée : réalisations N-2 ; réalisations (estimées) N-1 ; N : reconduction et mesures nouvelles

# Le compte de résultat prévisionnel

<b><u>Compte de résultat prévisionnel principal</u></b>	Prévisions N Charges	Prévisions N Produits	
Titre 1 – Charges de personnel			Titre 1 – Produits versés par l'assurance maladie
Titre 2 – Charges à caractère médical			Titre 2 – Autres produits de l'activité hospitalière
Titre 3 – Charges à caractère hôtelier			Titre 3 – Autres produits
Titre 4 – Charges d'amortissement, financières et exceptionnelles			
<b>Total des charges</b>			<b>Total des produits</b>
<b>Résultat prévisionnel (excédent)</b>			<b>Résultat prévisionnel (déficit)</b>
Total équilibré du compte de résultat prévisionnel			Total équilibré du compte de résultat prévisionnel

# Le résultat prévisionnel

Selon le principe traditionnel des finances publiques, l'EPRD est voté en EQUILIBRE .

EQUILIBRE = SINCERITE DES COMPTES

- Le compte de résultat prévisionnel principal peut être voté :
  - Avec un excédent prévisionnel
  - Par dérogation, avec un déficit prévisionnel si la variation prévisionnelle du FDR (prélèvement) est compatible avec la situation financière et patrimoniale de l'établissement.
- Les comptes de résultat prévisionnel annexes (sauf DNA) sont votés en équilibre et ne peuvent afficher un résultat prévisionnel : on reste sur le principe de dépenses encadrées. Aucun ne peut recevoir de subvention d'équilibre du principal.

# Le tableau de financement

<b>Insuffisance d'autofinancement prévisionnelle</b>			<b>Capacité d'autofinancement prévisionnelle</b>
Titre 1 – Remboursement de dettes			Titre 1 - Emprunts
Titre 2 - Immobilisations			Titre 2 - Subventions
Titre 3 – Autres dépenses			Titre 3 – Autres recettes
<b>Total des emplois</b>			<b>Total des ressources</b>
<b>Apport au fonds de roulement</b>			<b>Prélèvement sur le fonds de roulement</b>
Total équilibré du tableau de financement			Total équilibré du tableau de financement

La variable d'équilibre globale de l'EPRD est donc la variation prévisionnelle du Fonds de roulement

# Le tableau de passage du résultat prévisionnel à la CAF prévisionnelle

<b>Résultat prévisionnel (excédent)</b>			<b>Résultat prévisionnel (déficit)</b>
Valeur comptable des éléments d'actifs cédés			Produits des cessions d'éléments d'actif
Dotations aux amortissements et provisions			Quote-part des subventions virées au compte de résultat
			Reprises sur amortissements et provisions
<u>Sous-total 1</u>			<u>Sous-total 2</u>
<b>Capacité d'autofinancement prévisionnelle (si 1-2&gt;0)</b>			<b>Insuffisance d'autofinancement prévisionnelle (si 1-2&lt;0)</b>

Le calcul de la CAF nécessite d'exclure les ressources exceptionnelles (neutralisées) qui seront néanmoins reprises en ressources dans le tableau de financement.

# La trésorerie : anticipation de la variation

<b>Apport au fonds de roulement ou prélèvement sur le fond de roulement</b>	
+ variation de l'actif circulant	
- variation des dettes d'exploitation	
= variation du BFRE (1)	
+ variation des autres débiteurs	
- variation des autres créditeurs	
= variation du BFRHE (besoin de fonds de roulement hors exploitation) (2)	
(1) + (2) = variation du BFR	
<b>Variation de la trésorerie</b>	

Cet élément de l'EPRD est donné à titre d'info (non soumis au vote du CA) mais il revêt une importance grandissante avec la montée en charge de la T2A et la perspective de facturation individuelle des séjours.

# Les annexes à l'EPRD

- Le rapport du directeur : analyse des équilibres généraux, explication des hypothèses en dépenses et recettes, évolutions par rapport à n-1.
- Les avis de la CME et du CTE
- La répartition des charges par catégories tarifaires
- Le tableau prévisionnel des effectifs rémunérés : description des effectifs médicaux et non médicaux dont les rémunérations figurent dans l'EPRD (un arrêté fixera le modèle)
- Le plan global pluriannuel de financement : composante du projet d'établissement, il devient une annexe à l'EPRD, actualisé chaque année : contrôle de cohérence et de respect des programmes d'investissement du projet d'établissement (tranche annuelle du plan global de financement pluriannuel)

# Le compte de résultat prévisionnel

Exemple : résultat > 0, CAF > 0, apport au fonds de roulement

<b><u>Compte de résultat prévisionnel principal</u></b>	Prévisions N Charges	Prévisions N Produits	
Titre 1 – Charges de personnel	353	451	Titre 1 – Produits versés par l'assurance maladie
Titre 2 – Charges à caractère médical	102	19	Titre 2 – Autres produits de l'activité hospitalière
Titre 3 – Charges à caractère hôtelier	31	48	Titre 3 – Autres produits
Titre 4 – Charges d'amortissement, financières et exceptionnelles	3		
<b>Total des charges</b>	<b>489</b>	<b>518</b>	<b>Total des produits</b>
<b>Résultat prévisionnel (excédent)</b>	<b>29</b>		<b>Résultat prévisionnel (déficit)</b>
Total équilibré du compte de résultat prévisionnel	518	518	Total équilibré du compte de résultat prévisionnel

# Le tableau de passage du résultat prévisionnel à la CAF prévisionnelle

(exemple suite)

<b>Résultat prévisionnel (excédent)</b>	29		<b>Résultat prévisionnel (déficit)</b>
Valeur comptable des éléments d'actifs cédés	1	2	Produits des cessions d'éléments d'actif
Dotations aux amortissements et provisions	2		Quote-part des subventions virées au compte de résultat
			Reprises sur amortissements et provisions
<u>Sous-total 1</u>	32	2	<u>Sous-total 2</u>
<b>Capacité d'autofinancement prévisionnelle (si 1-2&gt;0)</b>	30		<b>Insuffisance d'autofinancement prévisionnelle (si 1-2&lt;0)</b>

## Le tableau de financement (exemple suite)

<b>Insuffisance d'autofinancement prévisionnelle</b>		30	<b>Capacité d'autofinancement prévisionnelle</b>
Titre 1 – Remboursement de dettes	3	4	Titre 1 - Emprunts
Titre 2 - Immobilisations	31	0	Titre 2 - Subventions
Titre 3 – Autres dépenses	0	2	Titre 3 – Autres recettes
<b>Total des emplois</b>	34	36	<b>Total des ressources</b>
<b>Apport au fonds de roulement</b>	2		<b>Prélèvement sur le fonds de roulement</b>
Total équilibré du tableau de financement	36	36	Total équilibré du tableau de financement

# La trésorerie : anticipation de la variation

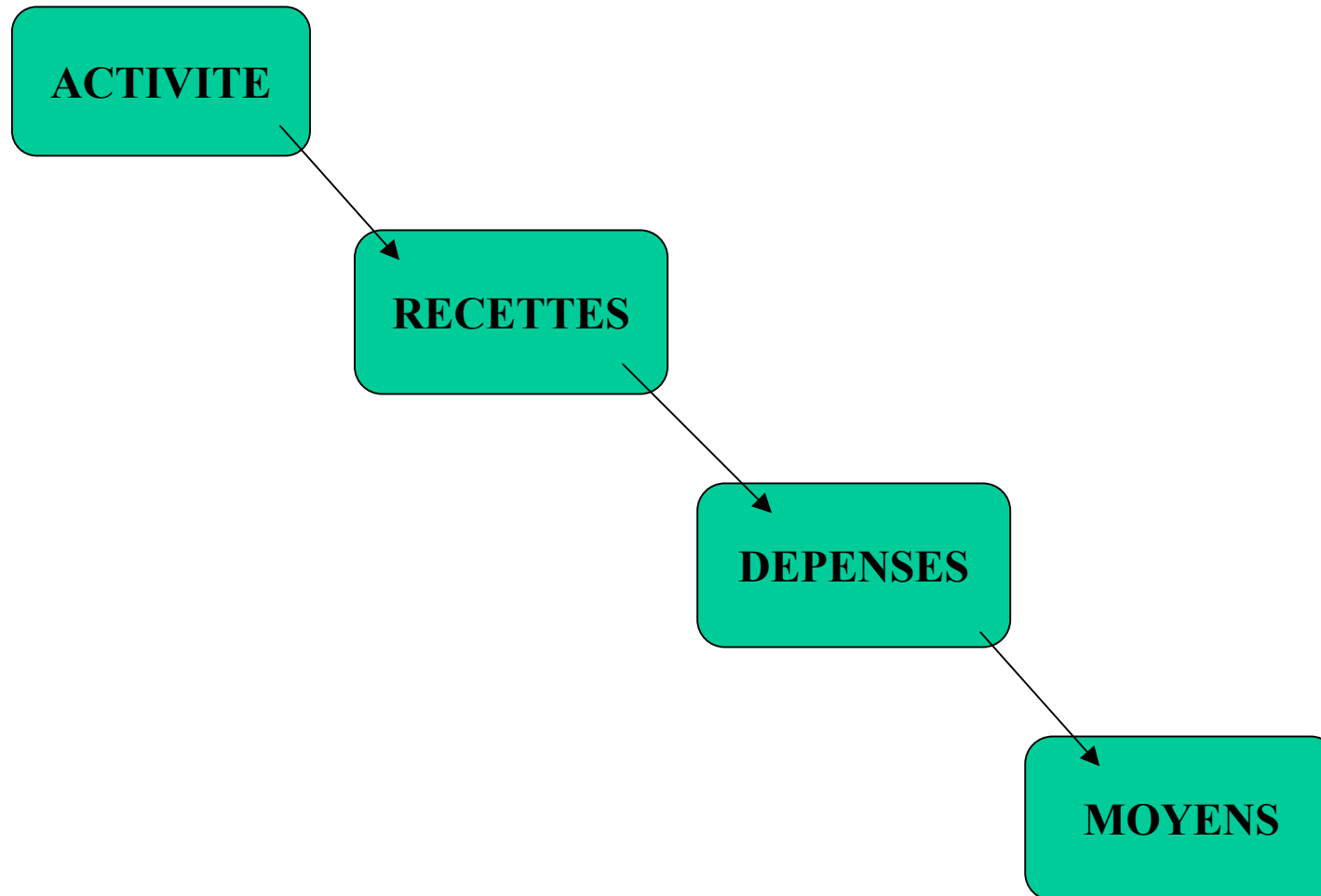
(exemple suite)

<b>Apport au fonds de roulement ou prélèvement sur le fond de roulement</b>	2
+ variation de l'actif circulant	2.58
- variation des dettes d'exploitation	0.48
= variation du BFRE (1)	2.10
+ variation des autres débiteurs	0
- variation des autres créditeurs	0.50
= variation du BFRHE (besoin de fonds de roulement hors exploitation) (2)	-0.50
(1) + (2) = variation du BFR	1.60
<b>Variation de la trésorerie</b>	0.40

= Apport au fonds de roulement – variation du BFR



# Inversion du modèle budgétaire



# Le principe des crédits évaluatifs

Engagement, liquidation et mandatement possible au delà des crédits autorisés :

- ⇒ compensé par crédit disponible sur un autre compte
- ⇒ couvert par une recette supplémentaire
- ⇒ gagé par un déficit prévisionnel (H)

Cette possibilité « autorisée » ne doit pas bouleverser l'économie générale de l'EPRD.

## 2 exceptions aux crédits évaluatifs

- La rémunération des personnels permanents (H & A) médicaux et non médicaux.
- Le respect de l'enveloppe globale des comptes de résultats annexes des activités sociales et médico-sociales et des écoles (DNA non concernée).

# Les crédits limitatifs de personnel

- Personnel non médical (rémunération)
  - 6411 Titulaire et stagiaire
  - 6413 Contrat à durée indéterminée
- Personnel médical (rémunération)
  - 6421 PH temps plein et temps partiel
  - 6422 Praticiens attachés renouvelables de droit
  - 6425 Permanence des soins : gardes sur place pour besoin de service, gardes sur place en tant que travail additionnel, astreintes.

Hors les situations où le DARH a arrêté l'EPRD, une décision modificative est nécessaire dès lors que le virement s'effectue de ou vers un chapitre limitatif.

Dernière DM : 31 décembre

# Un mot sur les crédits limitatifs de personnel

- Il est dit qu'une DM est nécessaire dès lors que le virement s'effectue de ou vers un chapitre limitatif.
- Soit :
  - D'un chapitre limitatif vers un chapitre limitatif : DM
  - D'un chapitre estimatif vers un chapitre limitatif : DM
  - D'un chapitre limitatif vers un chapitre estimatif : DM uniquement si le virement est « physiquement » fait. On peut utiliser le surplus de crédit pour une dépense sur un chapitre estimatif, insuffisamment doté, sans faire de virement et donc sans DM.

# Le calendrier

- Rapport préliminaire (voté par le CA après avis CME et CTE) transmis au + tard le 31 octobre au DARH et à toute autre autorité de tarification compétente.
  - A ce stade le directeur peut demander à être entendu par le DARH : **il ne s'agit pas d'une procédure contradictoire.**
- Décembre : promulgation de la LFSS qui conditionne les tarifs, le montant des dotations et forfaits.
- A l'issue de la promulgation de la LFSS et des objectifs nationaux, le DARH dispose de 15j pour notifier aux établissements le montant de leurs dotations (DAC, DAF, MIGAC et forfaits annuels)
- L'établissement peut bâtir son EPRD sur la base de cette notification et de ses prévisions d'activité valorisées.
- Le vote unique et global (comptes de résultat + tableau de financement + équilibre qui en résulte) doit intervenir avant le 15/03 (ou au terme d'un délai de 30j...).
- Passé ce délai (ou le 15/03) si le CA n'a pas voté l'EPRD (refus de vote ou d'adoption), il est arrêté par le DARH : **tous les crédits présentent un caractère limitatif par chapitre et ce pour tout l'exercice.**

# APPROBATION

- Approbation tacite sauf opposition du DARH à l'issue d'un délai de 30j suivant sa réception. Il devient exécutoire et est transmis au comptable.
- Le DARH peut s'opposer par écrit :
  - Non respect des recettes fixées par l'ARH
  - Prévisions de recettes T2A manifestement erronées (volume ou nature)
  - COM non pris en compte dans l'EPRD
  - Mesures de redressement financier insuffisantes
- A réception du courrier motivant le refus, l'établissement dispose de 15j pour faire délibérer le CA sur un nouvel EPRD.
- A défaut de vote par le CA ou non prise en compte des observations, le DARH arrête l'EPRD (crédits limitatifs).

# Le suivi budgétaire

La contrepartie à la plus grande liberté de gestion accordée aux gestionnaires

- Information quadrimestrielle des instances et de l'ARH sur le suivi de l'exécution de l'EPRD (arrêté qui définira son cadre de présentation).
- Comparaison prévisions/réalisations
  - Activité
  - Recettes
  - Dépenses
- Modification de l'EPRD si nécessaire.

Il convient de privilégier un suivi des dépenses engagées afin de coller à la réalité et ne pas trop s'écarter de l'EPRD initial

# Les décisions modificatives

- Compte(s) limitatif(s) insuffisamment doté(s)
- Dépense engagée qui bouleverse l'économie générale de l'EPRD (exploitation comme investissement).
- Modification du montant total des charges au compte de résultat prévisionnel des activités annexes.
- Evolution d'activité et/ou niveau de dépenses manifestement incompatible avec le respect de l'EPRD.
- A la demande de l'ARH (modification en cours d'exercice des tarifs et/ou des forfaits)

# Déséquilibre financier

- En cas d'écart significatif et prolongé entre les objectifs et les résultats, le CA peut décider la réalisation d'un audit et le cas échéant adopter un plan de redressement.
- La CME et le CTE peuvent conjointement saisir le CA.
- L'ARH peut demander au CA de voter un plan de redressement.
- En cas de refus du CA, le DARH peut mettre en demeure l'établissement après avis de la CRC.
- Le DARH peut ensuite placer l'établissement sous l'administration de conseillers généraux (12 mois maxi renouvelable 1 fois).

# Le nouveau rôle des CRC

- Elles ne sont plus compétentes sur :
  - Les délibérations à incidence financière
  - Lorsque le budget n'est pas voté à une date donnée
- Elles acquièrent une compétence nouvelle dans le dispositif d'injonction/substitution :
  - Examen de la dégradation de la situation financière (avis) et proposition de mesures de redressement le cas échéant.

# Affectation des résultats de l'activité principale et de la DNA

- **L'excédent** d'exploitation est affecté par le CA :
  - A un compte de report à nouveau
  - A un compte de réserve destiné à financer des investissements
  - A un compte de réserve de trésorerie
  
- **Le déficit** est inscrit à un compte de report à nouveau

L'affectation est une opération purement comptable avec une traduction au bilan mais qui n'a plus de traduction budgétaire.

# Affectation des résultats des activités annexes

- **L'excédent** d'exploitation est affecté par le CA :
  - A un compte de report à nouveau
  - A un compte de réserve destiné à financer des investissements
  - A un compte de réserve de trésorerie
  - A une réserve de compensation des éventuels déficits futurs
  - A la compensation de certaines charges d'amortissement (l'objectif est de diminuer les tarifs d'hébergement dans les EHPAD)
- **Le déficit** est :
  - en priorité couvert par une reprise sur la réserve de compensation
  - Pour le surplus par ajout aux charges d'exploitation de l'exercice suivant
  - Possibilité d'étalement sur 3 ans pour les activités sociales et médico-sociales.

# Nouvelles règles de gestion et outils de pilotage

- Le passage d'une conception budgétaire à une approche financière nécessite l'utilisation de tous les outils d'analyse disponibles : TBFEPS, ANAPEPS (en cours de finalisation à l'EHESP), module finances BDHF...
- La variable d'équilibre de l'EPRD étant la variation du Fonds de roulement, il est donc nécessaire :
  - De connaître FDR n-1 (FRE, FRI, FRE+FRI)
  - De faire une analyse rétrospective : diagnostic de la structure financière n-1 (force, faiblesse, calcul de la CAF)
  - De faire une analyse prospective : impact de la politique budgétaire et du programme d'investissement sur la situation financière et patrimoniale de l'établissement. (CAF, trésorerie...)