

1-3 La cartographie des risques

Pourquoi une cartographie des risques ?

Outil en cours d'élaboration par le groupe technique du COPERMO, la cartographie des risques vise à :

- Identifier les établissements dont la situation commence à se dégrader, avant qu'elle ne devienne « critique »
- Identifier les risques majeurs pesant sur la soutenabilité financière de l'établissement
- Elargir la palette des indicateurs à des données non strictement financières mais pouvant avoir un impact sur la trajectoire financière (ex : taux de vacance des postes de praticiens hospitaliers...)
- Définir, en fonction du niveau de risque identifié, le dispositif d'accompagnement adéquat des ES mobilisable par le niveau national (COPERMO) et/ou régional (ARS)

A qui s'adresse l'outil?

- ✓ **La cartographie des risques est à la disposition des instances nationales**
S'applique à tous les établissements de santé publique, privés non lucratifs et lucratifs
- **Cibles prioritaires**
 - ✓ Etablissements en situation financière dégradée avérée ou en risque (CREF et susceptible d'être suivi en Copermo)
 - ✓ Etablissements susceptibles d'être placés sous administration provisoire
 - ✓ Etablissement nécessitant un besoin d'accompagnement pour un projet d'investissement

Enjeux

- **Des enjeux financiers**
 - ✓ Anticiper toute dégradation de la situation financière de l'établissement
- **Des enjeux stratégiques**
 - ✓ Identifier l'accompagnement le plus adéquat au regard de la situation de l'établissement.

Objectifs

- **Objectiver les critères** permettant de qualifier la situation financière d'un établissement ;
- **Identifier les risques financiers majeurs** afin:
 - de **prévenir une éventuelle détérioration** de la situation financière d'un établissement en mettant en œuvre précocement les actions d'amélioration de l'organisation et de l'efficacité ;
 - **d'améliorer la situation des établissements présentant déjà un déficit financier avéré en mettant en œuvre les actions contribuant, à court terme, au redressement de leurs résultats opérationnels et financiers;**
- **Définir le dispositif d'accompagnement adéquat de ces établissements, au niveau national et/ou régional** (accompagnement de l'ANAP, IGAS ou CNG) au regard de la situation de l'établissement.

Critères d'analyse de la situation d'un ES et les risques en terme financiers

- **Situation financière :**
 - Taux de marge brute hors aides,
 - CAF,
 - Trésorerie,
 - Taux d'endettement
 - Poids des investissements.

- **Activité**
 - IPDMS,
 - Taux d'occupation,
 - Taux de chirurgie ambulatoire ...

- **Problèmes managériaux**
- **Climat social**
- **Indicateurs médicaux, qualité et sécurité des soins**
- **Existence d'un projet d'investissement structurant**

Sur la base de l'expérience de l'ANAP en matière d'appui aux établissements en difficulté financière, les hypothèses suivantes sont à prendre en compte en matière de graduation des risques :

- ✓ Il importe de mieux distinguer ce qui relève des problèmes d'exploitation, d'investissement et d'endettement, ou encore de trésorerie pour que le redressement des établissements s'appuient sur les leviers les plus pertinents (par exemple cessions d'actifs, négociations sur la dette...)
- ✓ Les taux de marge brute hors aides **supérieurs à 3 %**, sans que leur niveau soit suffisant, signalent des enjeux majeurs de performance interne pour les établissements. Dans ces contextes l'intervention de l'ANAP est particulièrement adaptée aux difficultés de l'établissement.
- ✓ Les taux de marge brute hors aides compris **entre 0 et 3 %** indiquent, outre les enjeux de performance interne, des enjeux territoriaux : la nécessité de renforcer/maintenir/réduire le positionnement de l'établissement sur certaines filières de soins, une démographie médicale fragilisée, des niveaux d'autorisation pas toujours compatibles avec l'activité. Dans ces contextes, la constitution de groupements hospitaliers de territoire, adossés à un projet médical et des équipes partagées est de nature à contribuer au redressement durable de l'établissement, en complément des mesures portant sur la performance interne.
- ✓ Les taux de marge brute hors aides **négatifs** désignent, outre ses enjeux de performance interne, des enjeux de reconversions d'activité, à partir d'une révision territoriale des autorisations à acquérir ou à abandonner en fonction du niveau de réponse aux besoins de la population (filières de soins critiques, urgences, activités chirurgicales...)

L'outil de la cartographie des risques

Cet outil est en cours de test.

Thématique	Indicateur	année N-2	année N-1	année N	évolution N-2/N-3	évolution N-1/N-2	Valeur de référence	Source de la donnée
Taille de l'établissement	Nombre de lits MCO							SAE
	Nombre de places							SAE
Positionnement territorial / Activité	Part de marché MCO							Hospidiag A1 A2 A3
	Nombre de séjours MCO (dont ambulatoire et HC)							Hospidiag
	Nombre de séances							Hospidiag
	Taux de chirurgie ambulatoire						Cible nationale déclinée dans l'ES	Hospidiag
	Évolution démographique sur le territoire d'ici 2030 (évolution de la population globale)						0,4% France entière voir évolution selon les régions et les données de la zone d'attractivité	INSEE
Performance des organisations	IP-DMS MCO						<1	Hospidiag P1 P2 P3
	Taux d'occupation MCO						M>95% C>95% O>85%	Hospidiag
	Taux d'occupation des blocs						>80%	Hospidiag
Situation financière	Compte de résultat principal							
	Résultat comptable CRPP							compte financier
	Résultat comptable en % des produits							compte financier
	Total des aides financières exceptionnelles							compte financier/ARS/EPS
	Résultat structurel CRPP hors aides financières exceptionnelles en % des produits							compte financier/EPRD
	Comptes consolidés							
	Marge brute d'exploitation hors aides financières tous budgets confondus							Hospidiag /comptes financiers
	Taux de marge brute d'exploitation hors aides financières nationales et régionales tous budgets confondus						>= 8% des produits d'exploitation	Hospidiag /comptes financiers
	Charge de la dette							Hospidiag /comptes financiers
	% des investissements courants						>3%	Hospidiag /comptes financiers
	Trésorerie							Compte financier/TBEPS/EPS/C omptable public
	Délai de recouvrement de créances						< 35 jours	Compte financier/TBEPS/EPS/C omptable public
	Délai de paiement fournisseur						< 35 jours	Compte financier/TBEPS/EPS/C omptable public
	Dette sociale et fiscale au 31/12							Compte financier/TBEPS/EPS/C omptable public
Durée apparente de la dette						cf. décret emprunts	Hospidiag /comptes financiers	
Ressources humaines	Charges de personnel CRP							compte financier
	Charges d'intérim							M21 / comptes financiers
	Nombre d'ETP PM et PNM							TPER
	Taux d'absentéisme global de l'ES							bilan social
Qualité et sécurité des soins	Niveau de certification HAS						A ou B	HAS Hospidiag Q8
	Nombre d'évènements indésirables graves							hospidiag Q8
	Nombres de plaintes patients							
	Score agrégé de lutte contre les infections nosocomiales							hospidiag Q1
Gouvernance	Climat social tendu ? Ex : Plaintes, contentieux, absentéisme plus élevé, grèves, signalement de risques psychosociaux...							
	Fonctionnement des instances altéré?							

Contacts

▪ DGOS : bureau PF1 dgos-pf1@sante.gouv.fr

▪ Rédacteur: Claire du Merle

▪ Bureaux : DGOS/SDPF/PF1 en lien avec l'ANAP, l'IGAS, le CNG

▪ Date de mise à jour : Février 2016

Direction générale de l'offre de soins (DGOS)

Recueil de fiches pratiques sur l'efficience hospitalière | www.social-sante.gouv.fr/efficience-hospitaliere