

## Fiche 3-5 : La soutenabilité financière des projets d'investissement

### Enjeux

La soutenabilité financière des projets d'investissement est évaluée à l'aune :

- de la sécurisation pluriannuelle des grands équilibres financiers de l'établissement ;
- de l'optimisation de la part d'autofinancement par le porteur de projet ;
- du niveau de retour sur investissement et sa contribution à l'amélioration de la trajectoire financière.

### Quels établissements sont concernés ?

#### ■ Le périmètre couvre :

- ✓ Tous les établissements de santé publics, privés non lucratifs et lucratifs en MCO

#### ■ Cibles prioritaires

- ✓ Etablissements ayant un projet d'investissement immobilier
- ✓ Etablissements en situation financière dégradée dont un levier du plan de retour à l'équilibre est un projet immobilier

### Modalités d'analyse de la soutenabilité financière d'un projet d'investissement

Dans l'analyse de la soutenabilité financière d'un projet d'investissement majeur, il est recommandé de procéder en deux temps. La 1<sup>ère</sup> étape permet de s'assurer que l'établissement projette bien une cible de marge brute, avant mise en service du projet analysé, conforme aux standards de performance financière. La seconde étape permet d'étudier en tant que tel l'impact du projet immobilier sur la trajectoire financière de l'établissement et sa soutenabilité financière.

#### **1<sup>ère</sup> étape : respect des cibles de performance**

Le pré requis à toute analyse est le respect des cibles de performance telles que définies dans cette instruction, à savoir une marge brute hors aides suffisante pour couvrir à la fois la charge de la dette (remboursement du capital et des intérêts) et l'investissement courant (estimé à 3 % des produits d'exploitation).

Il s'agit de la 1<sup>ère</sup> cible à atteindre avant la mise en service de l'investissement. Elle doit permettre d'atteindre un 1<sup>er</sup> palier de marge brute qui serait suffisant pour assurer l'activité courante de l'établissement en dehors de tout nouvel investissement majeur.

Pour cela, l'établissement bâtit un plan d'actions d'amélioration de la performance, identique à celui mobilisé dans le cadre d'un plan de retour à l'équilibre. Ces actions doivent être constituées à 70% d'économies et 30% de recettes, pour garantir leur réalisation.

#### **2<sup>ème</sup> étape : évaluation de l'impact du retour sur investissement du projet**

La 2<sup>ème</sup> cible intègre le retour sur investissement permis par le projet, qui doit être un levier de transformation majeur pour l'établissement.

On entend par Retour sur Investissement (RSI) l'évaluation des gains de marge générés par le projet, via les économies et les recettes supplémentaires prévues. Les coûts nouveaux provoqués par l'opération en exploitation doivent également être intégrés au calcul.

C'est la somme des effets du plan d'action d'amélioration de la performance et du RSI du projet d'investissement qui vient renforcer la marge brute d'exploitation nécessaire au financement des cycles d'investissement et d'endettement.

Cet impact global est évalué à horizon de trois ans après la mise en service du bâtiment concerné par l'opération.

## Facteurs clés de succès

Un certain nombre de conditions doivent être réunies pour sécuriser une trajectoire financière en lien avec un projet d'investissement majeur :

- Mobiliser au maximum l'autofinancement de l'établissement en mettant en œuvre un plan d'action renforçant la marge brute d'exploitation
- Accroître les cessions d'actifs ou les accélérer pour participer au financement de l'investissement
- Prévoir le niveau d'endettement optimal dans le plan de financement du projet, compte tenu de la marge brute non aidée de l'établissement et de la charge annuelle de la dette actuelle
- Améliorer structurellement les organisations via les investissements à fort levier de transformation
- Améliorer le RSI du projet en explorant tous les leviers de transformation permis par l'investissement (virage ambulatoire, passage à des unités de 30 lits, mutualisations, optimisation du capacitaire)
- Ajuster le Plan Pluriannuel d'Investissement hors projet COPERMO en montant et en rythme

## Particularités liées à l'examen en Copermo

Les examens en COPERMO performance et en COPERMO investissement sont fortement imbriqués. En effet, les plans de retour à l'équilibre peuvent être conditionnés à un projet immobilier restructurant (comme le regroupement des laboratoires ou la restructuration de la taille des unités d'hébergement). A l'inverse, les projets immobiliers sont des leviers de transformation de l'organisation interne des hôpitaux pour une prise en charge des patients plus performante (réduction des durées moyennes de séjour, bascule ambulatoire...)

Aussi, dans le cas où le retour sur investissement du projet immobilier participe au redressement de trajectoire financière dégradée, l'établissement est d'abord examiné en COPERMO performance pour validation de sa trajectoire puis en COPERMO investissement pour validation de son projet immobilier

## Contacts

▪ DGOS/bureau PF1

▪ Rédacteur(s) : Thibaut BROSSARD (DGOS)

▪ Bureau(x)/mission(s) : DGOS/SDPF1 [dgos-pf1@sante.gouv.fr](mailto:dgos-pf1@sante.gouv.fr)

▪ Date de mise à jour : Mai 2016