

# LES OUTILS DE LA GESTION DEPUIS LA RÉFORME BUDGÉTAIRE



Cet ouvrage est là pour aider les gestionnaires d'établissements à prendre le nouveau virage de la route du secteur social et médico-social, en utilisant les réformes budgétaires comme des outils de gestion, et non comme des contraintes, dont il faudrait se débarrasser au plus vite, ou pire encore, qu'il faudrait contourner. Ce livre a également pour ambition de permettre un meilleur dialogue entre les gestionnaires d'établissements et services et les organismes de contrôle. Il s'appuie sur les documents rendus obligatoires et que nous utiliserons comme outils de gestion.

Le but de ce livre n'est donc pas de multiplier les outils de gestion mais d'exploiter au mieux ceux qui sont rendus obligatoires par le compte administratif ou le nouveau cadre budgétaire. Les références, agrégats et normes proposés sont issus d'une part des préconisations faites par l'Ecole Nationale de la Santé Publique (ENSP) et d'autre part de l'expérience des intervenants de l'Actif sur le terrain de la gestion du social et du médico-social depuis la naissance du secteur tel qu'il a été défini en 1975.

Ce travail est un écrit collectif réalisé par Laurence GELY, en collaboration étroite avec Magali JOUANNET, Frédéric FELTER et Jean-Marc LAPERRIERE et sous le regard de Michel BAILLY, auteur du « SAGE ou l'aide à la gestion ».

**Laurence GELY** est Docteur en Economie de la Santé. Elle a travaillé au CREAL du Languedoc-Roussillon comme Conseiller Technique ainsi que pour l'Actif comme formatrice. Magali JOUANNET, Frédéric FELTER et Jean-Marc LAPERRIERE sont Formateurs-Conseil, spécialistes de la gestion appliquée au secteur social et médico-social.

Format 15x21, 94 pages

à retourner par courrier ou par fax

**BON DE COMMANDE**

prix unitaire

15 €

Frais de port inclus

Nom ..... Prénom ..... Fonction .....

Adresse livraison .....

Adresse Facturation (si différente) .....

Tél : ..... Fax : .....

Courriel : .....

Je commande  exemplaire(s) à 15 € pour un total de  €

Règlement à la commande  Sur présentation de facture  par chèque  par virement bancaire

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Préface : Michel BAILLY</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Introduction</b>   | <b>9</b>  |
| <b>L'Esprit du livre</b>  | <b>9</b>  |
| <b>L'Esprit des textes</b>  | <b>10</b> |
| <b>1. l'analyse</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.1. L'analyse du bilan</b>  | <b>15</b> |
| 1.1.1. Du bilan comptable au bilan financier                                      | 15        |
| 1.1.1.1. Le bilan comptable   | 16        |
| 1.1.1.2. Le bilan financier   | 18        |
| 1.1.2. Le haut du bilan financier   | 21        |
| 1.1.2.1. La construction du haut du bilan financier                               | 21        |
| 1.1.2.2. Lecture des agrégats du haut du bilan financier                          | 22        |
| A – Le Fonds de Roulement d'Investissement  | 26        |
| B – Le Fonds de Roulement d'Exploitation  | 27        |
| 1.1.3. Le bas du bilan financier  | 28        |
| 1.1.3.1. La construction du bas du bilan financier                                | 28        |
| 1.1.3.2. Lecture des agrégats du bas du bilan financier                           | 30        |
| 1.1.3.3. La trésorerie  | 32        |
| 1.1.4. Le bilan financier idéal   | 32        |
| 1.1.5. Les ratios du bilan  | 34        |
| 1.1.5.1. Le ratio de vétusté des immobilisations                                  | 35        |
| 1.1.5.2. Le ratio d'apurement de la dette   | 37        |
| 1.1.5.3. Le ratio de dépendance financière  | 37        |
| 1.1.5.4. Le ratio de Fonds de Roulement en jours d'exploitation                   | 37        |
| 1.1.5.5. Le ratio de recouvrement des créances et le ratio relatif aux stocks     | 39        |
| 1.1.5.6. Le ratio du délai de règlement des dettes                                | 41        |
| 1.1.5.7. Le BFR en jours d'exploitation   | 42        |
| 1.1.5.8. La trésorerie nette en jours d'exploitation                              | 42        |
| 1.1.5.9. Observation de scénarii  | 43        |
| <b>1.2. L'analyse de l'exploitation</b>   | <b>48</b> |
| 1.2.1. L'analyse au travers des Soldes Intermédiaires de Gestion                  | 48        |
| 1.2.2. L'analyse préconisée par l'ENSP  | 50        |
| 1.2.2.1. Les charges de personnel   | 50        |
| 1.2.2.2. La capacité budgétaire d'investissement                                  | 50        |
| 1.2.2.3. La trésorerie potentielle d'exploitation en jours                        | 51        |
| 1.2.3. L'analyse SAGE : La répartition des charges et de la valeur ajoutée        | 53        |
| 1.2.3.1. Part de l'autofinancement à l'intérieur du budget                        | 53        |
| 1.2.3.2. Présentation synthétique d'une analyse d'exploitation                    | 53        |
| 1.2.3.3. Le calcul de la valeur ajoutée   | 55        |
| 1.2.3.4. L'amélioration de la valeur ajoutée                                      | 56        |
| 1.2.3.5. La répartition de la valeur ajoutée                                      | 57        |
| 1.2.4. Présentation synthétique d'une analyse d'exploitation sur plusieurs années | 59        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2. Le prévisionnel</b>  | <b>61</b> |
| <b>2.1. Le prévisionnel annuel : le budget</b>   | <b>61</b> |
| 2.1.1. La liasse budgétaire  | 64        |
| 2.1.1.1. Présentation schématique de la liasse budgétaire                                  | 64        |
| 2.1.1.2. Précisions  | 64        |
| A – L’annexe 1 en ce qui concerne le « tableau d’activité »                                | 64        |
| B – L’annexe 11 – Le « tableau des effectifs »   | 64        |
| C – L’annexe 3 – Le « tableau de répartition des charges »                                 | 65        |
| D – Les annexes explicatives   | 65        |
| 2.1.2. La section d’exploitation   | 66        |
| 2.1.2.1. Le découpage du budget prévisionnel en groupes fonctionnels                       | 66        |
| A – Les 3 groupes des dépenses   | 66        |
| B – Le groupe des recettes   | 69        |
| 2.1.2.2. L’analyse des budgets   | 71        |
| 2.1.3. La section d’investissement   | 71        |
| 2.1.3.1. La notion de mouvements de la section d’investissement                            | 71        |
| A – Définitions  | 71        |
| B – La construction de la section d’investissement   | 76        |
| 2.1.3.2. Les indicateurs et ratios d’analyse de la section d’investissement                | 78        |
| A – Indicateur d’équilibre du solde de SI initial et final                                 | 78        |
| B – Ratio de couverture du remboursement d’emprunt par la dotation aux amortissements      | 78        |
| C – Le suivi de la dotation aux amortissements   | 79        |
| D – Le financement des nouveaux investissements par l’emprunt                              | 79        |
| <b>2.2 Le prévisionnel pluriannuel : le plan</b>   | <b>79</b> |
| 2.2.1. Le Plan de Financement Pluriannuel : la forme                                       | 79        |
| 2.2.1.1. La présentation du dossier  | 79        |
| 2.2.1.2. Le Programme Pluriannuel d’Investissement (PPI)                                   | 80        |
| A – La présentation du programme d’investissement (annexe 5)                               | 80        |
| B – La reconduction  | 81        |
| C – Les mesures nouvelles  | 81        |
| 2.2.1.3. La construction du Plan de Financement Pluriannuel                                | 81        |
| 2.2.1.4. Les points clefs de la construction du PFP  | 84        |
| 2.2.1.5. Les limites   | 84        |
| 2.2.2. Le Plan de Financement Pluriannuel : le fond  | 85        |
| 2.2.2.1. Indicateurs et ratios   | 85        |
| A – L’indicateur du solde de la section d’investissement                                   | 85        |
| B – Le ratio de couverture des remboursements d’emprunt par la dotation aux amortissements | 85        |
| C – Le ratio de financement des mesures nouvelles par l’emprunt                            | 85        |
| 2.2.2.2. Equilibre du tableau des surcoûts d’exploitation                                  | 86        |
| A – Le principe du tableau des surcoûts  | 86        |
| B – L’analyse progressive de l’évolution du surcoût  | 87        |
| <b>Conclusion</b>  | <b>89</b> |
| <b>Lexique</b>   | <b>91</b> |