



Objectif général

Renforcer les capacités des cadres de santé et responsables hospitaliers à maîtriser les outils de gestion financière et logistique afin d’optimiser la performance opérationnelle des services de soins.

Budget?

- Ensemble des dépenses et des recettes d’une structure
- Dépenses
 - Dépenses du personnel (salaires, charges sociales, avantages au personnel...)
 - Dépenses fonctionnement
 - Dépenses / imprévus- maintenance
 - Dépenses d’investissement
- Recettes
- Plan de financement annuel

1- Gestion budgétaire des structures de santé

A. Objectifs de la gestion budgétaire dans les structures de santé

**** Optimisation des ressources financières** : Allouer les ressources limitées (personnel, équipements, médicaments) de manière à maximiser l'efficacité des soins.

**** Amélioration de la performance des services** : Le budget agit comme un plan d'action qui favorise une utilisation rationnelle des ressources, améliore les délais de traitement, et soutient la qualité des soins.

**** Planification et prévision** : Un cadre de planification des dépenses et des investissements. Le budget aide à prévoir les besoins futurs, à anticiper les défis financiers, et à sécuriser la continuité des services, même face à des imprévus (ex. hausse de la demande, pandémies)

**** Transparence et responsabilité** : Le budget favorise la transparence sur l'utilisation des fonds et les responsabilités des équipes.

1- Gestion budgétaire des structures de santé

B. Principes de la gestion budgétaire

**** Rigueur et discipline financière**: règles strictes pour le contrôle des dépenses

**** Flexibilité et adaptabilité**: fluctuations de demande, nouvelles réglementations

**** Participation et collaboration** : Impliquer les responsables des différents services → une meilleure compréhension des besoins et encourage la responsabilisation

**** Suivi et contrôle continu**: Outils et des indicateurs de suivi réguliers, analyse des écarts, actions correctives et ajustements

**** Evaluation de l'impact social**: contribution aux objectifs de santé publique et à la satisfaction des patients.

1- Gestion budgétaire des structures de santé

C. Types de budget

Types	Budget Global :	Budget par Programme	Budget d'Activité
Description	Il s'agit d'un budget global de fonctionnement qui couvre l'ensemble des coûts de l'établissement. Ce budget est souvent attribué par les autorités de tutelle (par exemple, ministères de la Santé) et doit être géré dans le cadre de dépenses définies pour une période donnée.	Utilisé pour financer des programmes spécifiques, par exemple, un programme de vaccination, un programme de santé maternelle et infantile, ou des unités dédiées aux maladies chroniques.	Basé sur le volume d'activités (ex. : nombre de consultations, hospitalisations), ce budget peut être utilisé pour allouer des ressources en fonction des prévisions d'activité.
Avantages	Simple à gérer, bonne visibilité sur les coûts totaux	Permet un suivi détaillé des programmes prioritaires et une répartition des ressources en fonction des besoins spécifiques.	Aide à adapter les ressources aux niveaux d'activité réels.
Limites	Manque de précision pour les dépenses spécifiques.	Peut conduire à des conflits de ressources entre programmes.	Dépend fortement des prévisions de demande et peut être sensible aux variations.

1- Gestion budgétaire des structures de santé

C. Types de budget

3. Processus de la gestion budgétaire

Types	Budget Global	Budget par Programme	Budget d'Activité
Exemples	<p>Supposons que le ministère de la Santé attribue un budget global de 10 millions d'euros au Centre de Santé Régional pour l'année N.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répartition prévisionnelle des dépenses : <ul style="list-style-type: none"> • Personnel médical et paramédical : 6 millions € • Prestataires médicaux : 1,5 millions € • Maintenance et infrastructure : 1 million € • Frais administratifs : 0,5 millions € • Investissements en équipements : 1 million € <p>Total : 10 millions €</p> <p>En fin d'année, l'hôpital peut comparer les dépenses réelles aux prévisions. Il identifie les dépassements et les sous-utilisations pour ajuster le budget de l'année suivante.</p>	<p>Le Centre de Santé Régional gère plusieurs programmes de santé avec les montants suivants alloués pour l'année N.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme de vaccination : 500 000 € • Programme de santé maternelle et infantile : 800 000 € • Programme de prévention des maladies chroniques : 700 000 € <p>Détail du budget du programme de vaccination :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achat de vaccins : 300 000 € • Personnel (infirmières, médecins) : 150 000 € • Logistique (transport, stockage) : 50 000 € <p>Total : 500 000 €</p> <p>Chaque programme est suivi séparément, et les performances sont évaluées par rapport aux objectifs.</p>	<p>Le Centre de Santé Régional estime les volumes d'activités pour l'année N comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultations externes : 20 000 consultations à 50 € chacune = 1 million € • Hospitalisations : 3 000 séjours à 1 500 € chacun = 4,5 millions € • Chirurgies ambulatoires : 1 000 interventions à 2 000 € chacune = 2 millions € <p>Total des revenus prévus : 7,5 millions €</p> <p>Budget prévisionnel pour les dépenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel et logistique : 4 millions € • Médicaments et fournitures : 2 millions € • Infrastructure et autres charges : 1,5 million € <p>Total : 7,5 millions €</p>

1- Gestion budgétaire des structures de santé

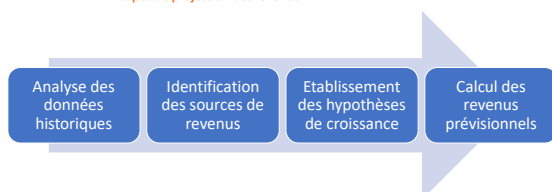
D. Composantes de budget

- Un budget de fonctionnement
 - un budget personnel
 - un budget Matériel et Dépenses Diverses (MDD)
- Un budget d'investissement
- Un budget de recettes

1- Gestion budgétaire des structures de santé

E. Techniques de projection des revenus

Étapes de projection des revenus



1- Gestion budgétaire des structures de santé

E. Techniques de projection des revenus

Les recettes d'une clinique proviennent principalement des services médicaux et peuvent varier selon la spécialisation et le niveau d'activité:

- **Prestations médicales** : Revenus générés par les actes médicaux effectués par les professionnels de santé (chirurgie, imagerie, soins de jour, etc.). Ce poste représente souvent la majorité des recettes.
- **Consultations** : Honoraires facturés pour les consultations médicales, souvent différenciés selon la spécialité (médecine générale, spécialités, consultations préopératoires, etc.).
- **Hospitalisations** : Revenus issus de l'hébergement des patients (hospitalisation courte, hospitalisation longue, hospitalisation de jour), incluant les soins et l'hébergement.
- **Interventions** : Revenus spécifiques aux interventions chirurgicales et autres actes techniques (opérations, anesthésie, traitements spécialisés).
- **Revenus complémentaires** : Incluent les ventes de produits pharmaceutiques, les services annexes (cafétéria, stationnement), les partenariats avec des assureurs, et les subventions publiques ou privées

1- Gestion budgétaire des structures de santé

§ 20; L 11	Produit d'hospitalisation
§ 20; L 12	Produit des examens de laboratoire
§ 20; L 13	Produit des examens de radiologie et d'exploration fonctionnelle
§ 20; L 14	produit des actes médicaux et chirurgicaux à titre externe
§ 20; L 15	Produit de remboursement des cessions onéreuses
§ 20; L 16	Produit des ventes des matières et objet réformés
§ 20; L 17	Dons et legs
§ 20; L 18	Recettes diverses
§ 20; L 18	Recettes diverses
§ 30; L 10	Subvention de fonctionnement
§ 30; L 11	Subvention complémentaire
§ 30; L 12	Subvention initiale
§ 30; L 13	Versement au profit des dépenses d'investissement
§ 30; L 15	Dotation exceptionnelle
§ 30; L 16	Subvention RAMED
§ 30; L 17	Subvention RAMED complémentaire
§ 40; L 10	Subvention d'investissement
§ 40; L 11	Subvention complémentaire
§ 40; L 12	Recettes accidentelles et imprévues
§ 50; L 10	Subvention de fonctionnement
§ 50; L 11	C.N.O.P.S
§ 50; L 12	Autres

1- Gestion budgétaire des structures de santé

3. Processus de la gestion budgétaire

- Collecter les besoins réels des services,
- Recevoir les plans d'actions des services et les regrouper dans un plan d'action global de l'hôpital
- Insérer ces besoins dans un document appelé **projet du budget**
- Présentation du projet du budget à la **commission budgétaire**
- Revoir le projet du budget en cas de rectification
- Le projet du budget devient **budget** après approbation des ministères de la tutelle,

1- Gestion budgétaire des structures de santé

E. Techniques de projection des revenus

Exemple de projection des revenus

Source de revenus	Prévision d'activité	Tarif moyen	Revenu prévu
Consultations externes	10 000 consultations	50 €	500 000 €
Hospitalisations	2 000 séjours	1 200 €	2 400 000 €
Chirurgies	800 interventions	2 000 €	1 600 000 €
Remboursements assurances	—	40 % revenus cliniques	1 000 000 €
Subventions publiques	—	—	500 000 €
Dons	—	—	200 000 €
Total des revenus prévus			6 200 000 €

1- Gestion budgétaire des structures de santé

E. Techniques de projection des revenus

Application 5 min

La clinique "Santé & Bien-être" souhaite prévoir ses recettes pour le trimestre à venir. Les informations suivantes vous sont fournies :

- Données Historiques des Recettes (Dernier Trimestre) :
 - Consultations : 120 000 €
 - Hospitalisations : 200 000 €
 - Interventions chirurgicales : 150 000 €
 - Autres services (caféteria, ventes complémentaires, etc.) : 30 000 €
 - Données de Volume d'Activité :
 - Nombre de consultations au dernier trimestre : 2 000
 - Nombre d'hospitalisations au dernier trimestre : 300
 - Nombre d'interventions chirurgicales au dernier trimestre : 80
- Les consultations génèrent en moyenne 60 € de recettes par patient.
 - Les hospitalisations génèrent en moyenne 670 € de recettes par patient.
 - Les interventions chirurgicales génèrent en moyenne 1 875 € de recettes par patient.
 - Objectif :
 - La clinique souhaite augmenter le nombre de consultations de 10 % et le nombre d'interventions de 15 %.
 - Les hospitalisations devraient rester stables, et les recettes des autres services devraient augmenter de 5 %.

1- Gestion budgétaire des structures de santé

E. Techniques de projection des revenus

- Correction
1. Recettes prévisionnelles de consultations :
- Nouveau nombre de consultations : $2\,000 \times 1,10 = 2\,200$
 - Recettes prévisionnelles : $2\,200 \times 60 \text{ €} = 132\,000$
2. Recettes prévisionnelles d'hospitalisations :
- Nombre stable : 300
 - Recettes prévisionnelles : $300 \times 670 \text{ €} = 201\,000$
3. Recettes prévisionnelles d'interventions chirurgicales :
- Nouveau nombre d'interventions : $80 \times 1,15 = 92,80$
 - Recettes prévisionnelles : $92 \times 1\,875 \text{ €} = 172\,500$
4. Recettes prévisionnelles des autres services :
- Recettes du dernier trimestre : 30,000 €
 - Recettes avec une augmentation de 5 % : $30\,000 \times 1,05 = 31\,500$
- La recette prévisionnelle totale pour le trimestre est de **537,000 €**.

1- Gestion budgétaire des structures de santé

F. Techniques de projection des dépenses

La projection des dépenses doit inclure tous les coûts nécessaires au fonctionnement de l'établissement, en prenant en compte les dépenses fixes et variables:

Charges de personnel	<ul style="list-style-type: none">• Salaires et charges sociales• Formation et développement• Primes et heures supplémentaires
Fournitures médicales	<ul style="list-style-type: none">• Médicaments• Equipements de protection• Matériel chirurgical
Coûts d'infrastructures	<ul style="list-style-type: none">• Maintenance des équipements• Gestion des bâtiments• Amortissement

1- Gestion budgétaire des structures de santé

F. Techniques de projection des dépenses

Charges administratives	<ul style="list-style-type: none">• Frais de gestion: Coûts de bureautique, fournitures, papier• Frais de communication internes et externes• Frais divers: téléphone, internet, honoraires consultant...
Investissements en équipements	<ul style="list-style-type: none">• Nouveaux appareils médicaux (IRM, scanners...)• Technologie médicale: SI• Aménagement pour les patients: Lits, fauteuils, espaces d'accueil

1- Gestion budgétaire des structures de santé

F. Techniques de projection des dépenses

Exemple

Catégorie de dépense	Montant annuel prévu
Charges de personnel	4 000 000 €
Fournitures médicales	600 000 €
Coûts d'infrastructure	500 000 €
Charges administratives	150 000 €
Investissements en équipements	800 000 €
Total des dépenses prévues	6 050 000 €

Source de revenus	Activité principale	Tarif moyen	Revenu principal (N)
Consultations externes	10 000 consultations	50 €	500 000 €
Hospitalisations	2 000 séjours	1 200 €	2 400 000 €
Interventions chirurgicales	800 interventions	2 000 €	1 600 000 €
Remboursements par assurances	—	45 % revenus cliniques	1 000 000 €
Subventions publiques	—	—	500 000 €
Dons	—	—	200 000 €
Total des revenus principaux			6 200 000 €
Catégorie de dépense	Détail	Montant annuel principal (N)	
Charges de personnel	Salaires, charges sociales, heures supplémentaires	4 000 000 €	
Fournitures médicales	Médicaments, matériel chirurgical, EPI	600 000 €	
Coûts d'infrastructure	Entretien, gestion des bâtiments, aménagement	500 000 €	
Charges administratives	Coûts de gestion, communication, formation	150 000 €	
Investissements en équipements	IRM, machines d'imagerie, modernisation	800 000 €	
Total des dépenses principales		6 050 000 €	
			Excédent
			Montant principal (N)
			1 150 000 €
			Total des dépenses
			1 050 000 €
			Excédent principal
			10 000 €

1- Gestion budgétaire des structures de santé

G. Plan financier

Situation initiale du budget d'une structure hospitalière:

- Le **budget** déficitaire, dans lequel les dépenses **sont** plus élevées que les revenus (Dépenses > revenus)
- Le **budget** équilibré, dans lequel les dépenses et les revenus **sont** égaux (Dépenses = revenus)
- Le **budget** excédentaire, dans lequel les dépenses **sont** moins élevées que les revenus (Dépenses < revenus)

2- Contrôle de gestion et outils de pilotage

A- Contrôle de gestion hospitalier

Le contrôle de gestion hospitalier est un dispositif de pilotage qui vise à assurer la maîtrise des coûts, la cohérence entre moyens et résultats, et l'amélioration continue de la performance des établissements de santé.

Il combine des outils comptables, budgétaires et analytiques pour aider les décideurs à allouer efficacement les ressources et à évaluer les performances médico-économiques.

2- Contrôle de gestion et outils de pilotage

A- Contrôle de gestion hospitalier

➔ Composantes du système de contrôle de gestion hospitalier

- ** Comptabilité analytique hospitalière (CAH) :
- ** Budgétisation
- ** Tableaux de bord médico-économiques
- ** Reporting et analyse des écarts
- ** Benchmarking interservices et inter-établissements

2- Contrôle de gestion et outils de pilotage

A- Contrôle de gestion hospitalier

→ Enjeux et spécificités du CDG hospitalier

- ✓ Multiplicité des objectifs
- ✓ Tension entre logique médicale et logique économique
- ✓ Contraintes de financement public et de tarification à l'activité (T2A)
- ✓ Nécessité d'un dialogue de gestion entre médecins, administrateurs et financiers.
- ✓ Passage d'une logique de moyens à une logique de résultats et de valeur créée pour le patient.

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

La logistique hospitalière regroupe l'ensemble des activités visant à assurer la disponibilité, la qualité et la continuité des flux nécessaires au fonctionnement des services de soins : médicaments, dispositifs médicaux, linge, repas, équipements, déchets, flux de patients.

Son objectif est de garantir la performance opérationnelle, c'est-à-dire des soins sûrs, rapides et économes en ressources.

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

→ Composantes de la chaîne logistique hospitalière

** Approvisionnement

L'approvisionnement hospitalier vise à garantir la disponibilité continue des biens et services essentiels (médicaments, dispositifs médicaux, produits hôteliers, consommables, équipements) dans des conditions optimales de qualité, coût et délai.

C'est une fonction stratégique du chaîne logistique hospitalière, étroitement liée à la qualité et à la sécurité des soins.

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

→ Composantes de la chaîne logistique hospitalière

** Approvisionnement

- Identification des produits et services nécessaires par les unités de soins
- Sélection des fournisseurs (critères)
- Passation des commandes
- Réception des produits / Services
- Contrôle et conformité
- Indicateurs de la performance de la fonction approvisionnement

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

→ Composantes de la chaîne logistique hospitalière

** Gestion des stocks

- Assurer la disponibilité permanente des produits nécessaires à la continuité des soins tout en maîtrisant les coûts et les volumes de stockage.
- concerne les médicaments, dispositifs médicaux, consommables, linge, denrées alimentaires et autres fournitures.
- éviter les ruptures critiques et réduire les surstocks

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

→ Composantes de la chaîne logistique hospitalière

** Gestion des stocks

- Classification et priorisation des articles selon la méthode ABC
- Méthodes de rotation de stocks FIFO, LIFO
- Définition des seuils des stocks : minimum, sécurité, mximum
- Processus de gestion des stocks
 - Réception et enregistrement
 - Distribution interne
 - Inventaire physique
 - Analyse et reporting

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

→ Composantes de la chaîne logistique hospitalière

** Distribution interne

- Ensemble des opérations permettant d'acheminer, au sein de l'hôpital, les **produits de santé et consommables** depuis les magasins centraux (pharmacie, dépôt logistique, lingerie, cuisine) vers les **unités de soins, services techniques et médico-techniques**.
- garantir une **livraison fiable, rapide et traçable**

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

→ Composantes de la chaîne logistique hospitalière

** Distribution interne

- Etapes clés de la distribution interne
 - Planification des besoins : demandes périodiques; consolidation, planning de livraison
 - Préparation des commandes: préparation, contrôle de conformité, conditionnement
 - Livraison et traçabilité : Gestion des retours, bon de livraison interne
 - Contrôle et suivi : Analyse des écarts, Seuils des commandes, reporting

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

→ Composantes de la chaîne logistique hospitalière

** Maintenance et gestion des équipements

- Assurer la **disponibilité, la sécurité et la performance** des dispositifs médicaux utilisés pour le diagnostic, le traitement et la surveillance des patients.
- Garantir la **continuité du service de soins, la sécurité des usagers**, et la **maîtrise des coûts d'exploitation et d'investissement**.

3- Logistique hospitalière et performance opérationnelle

→ Composantes de la chaîne logistique hospitalière

**** Maintenance et gestion des équipements**

- Type de maintenance : préventive, corrective prédictive, améliorative
- Processus de maintenance
 - Inventaire et classification: criticité clinique, valeur économique, complexité technologique
 - Elaboration du plan de maintenance annuel : fréquence, intervenants, budget
 - Intervention et traçabilité
 - Cycle de vie d'un équipement
- Indicateurs de maintenance: Taux de disponibilité, Temps moyen entre deux pannes (MTBF), durée moyenne de réparation (MTTR), coût de la maintenance
