



## MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ

Direction générale de l'offre de soins

Sous-direction du pilotage de la performance des  
acteurs de l'offre de soins

Bureau de l'efficience des établissements de  
santé publics et privés

Dossier suivi par : Michelle DEPINAY

Téléphone : 01 40 56 46 32

Fax : 01 40 56 41 70

michelle.depinay@sante.gouv.fr

La ministre des affaires sociales et de la santé

à

Mesdames et messieurs les directeurs généraux  
des agences régionales de santé (pour exécution)

Mesdames et messieurs les directeurs  
d'établissements publics de santé (pour exécution)

**INSTRUCTION N° DGOS/PF1/2013/104 du 18 mars 2013** relative à l'accompagnement du  
déploiement de la comptabilité analytique hospitalière des établissements de santé

NOR : AFSH1307210J

Classement thématique : Etablissements de santé

**Validée par le CNP le 15 mars 2013 - Visa CNP 2013-53**

<b>Catégorie</b> : directives adressées par la ministre aux services chargés de leur application, sous réserve, le cas échéant, de l'examen particulier des situations individuelles
<b>Résumé</b> : cette instruction rappelle les objectifs liés au déploiement de la comptabilité analytique hospitalière des établissements de santé et précise les modalités d'accompagnement pour l'année 2013.
<b>Mots clés</b> : établissements de santé –comptabilité analytique – analyse de l'activité et des coûts- répartition analytique des charges
<b>Textes de référence</b> : - Article R.6145-7 du code de la santé publique ; - Circulaire N° SG/2012/145 du 9 mars 2012 relative aux modalités de mise en œuvre du fonds d'intervention régional créé par l'article 65 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2012
<b>Diffusion</b> : les établissements de santé doivent être destinataires de cette circulaire, selon le dispositif existant au niveau régional.
<b>Annexes</b> : <b>Annexe 1</b> : les indicateurs <b>Annexe 2</b> : le schéma global du dispositif de déploiement

Cette instruction rappelle les objectifs du dispositif de déploiement de la comptabilité analytique hospitalière et définit les modalités de son accompagnement pour l'année 2013.

## **I – Les objectifs du dispositif de déploiement de la comptabilité analytique hospitalière**

La comptabilité analytique hospitalière constitue l'un des outils essentiels pour les décideurs hospitaliers, directeurs et médecins, pour les aider à piloter de façon efficiente les établissements de santé et les structures qui les composent :

- la comptabilité analytique hospitalière (CAH) est par nature à la source de toute démarche d'analyse des équilibres internes hospitaliers. Dans un contexte de ressources rares, elle questionne les différentes composantes de l'hôpital avec pour objectif d'examiner leur contribution au résultat final. Elle permet donc de diagnostiquer quels sont les secteurs qui demandent à bénéficier d'une attention soutenue ;
- la comptabilité analytique est l'un des outils fondamentaux pour entamer et instaurer un dialogue médico-économique de qualité au sein de l'hôpital. Elle permet de faire se rencontrer dans un outil unique des approches à la fois médicales, à travers les recettes issues des séjours dans le contexte de la tarification à l'activité, et des préoccupations gestionnaires, par les dépenses associées ;
- la comptabilité analytique hospitalière permet aux responsables hospitaliers de disposer d'éléments de comparaison en interne (compte de résultat analytique par pôle, etc.) ou avec les autres établissements, en comparant les coûts des unités d'œuvre (coût du B pour les activités de laboratoire, etc.)

L'Observatoire de la Comptabilité Analytique Hospitalière (OCAH) mis en place en 2010 par le Ministère de la Santé, indique que 70% des établissements ont développé des outils d'analyse et mis en place des comptes de résultat par pôle.

Pour autant des progrès restent à réaliser notamment en termes de fiabilité et de qualité des informations.

Ce constat de montée en puissance de la comptabilité analytique hospitalière est conforme aux conclusions de la mission d'audit menée par l'Inspection Générale des Affaires Sociales en 2010<sup>1</sup>. En effet celle-ci montre que le déploiement de la comptabilité analytique hospitalière dans les établissements publics de santé est globalement effectif en dépit de niveaux de maturité et de compétences contrastés entre les établissements. Plus récemment la mission d'évaluation et de contrôle de la sécurité sociale de la commission des affaires sociales du Sénat (MECSS) dans son rapport d'information du 25 juillet 2012<sup>2</sup>, insiste sur la nécessité de « poursuivre, de manière plus volontariste, le déploiement de la comptabilité analytique dans les établissements ».

Certaines actions ont déjà été mises en place au niveau national pour faciliter le travail de déploiement dans les établissements de santé. Les règles de la comptabilité analytique hospitalière ont été redéfinies dans le nouveau guide publié au bulletin officiel de janvier 2012<sup>3</sup>. Ce guide fournit une base commune pour la réalisation du retraitement comptable et permet de fiabiliser et harmoniser les données analytiques produites en proposant un tronc analytique commun (TAC).

Dans ces perspectives, il est proposé aux ARS ainsi qu'aux établissements de santé un dispositif d'accompagnement massif au déploiement de la comptabilité analytique hospitalière.

---

<sup>1</sup> Disponible à l'adresse suivante : <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article181>

<sup>2</sup> Proposition n° 11 du Rapport d'Information n° 703, enregistré à la Présidence du Sénat le 25 juillet 2012.

<sup>3</sup> Disponible à l'adresse suivante: [http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/sts\\_20110009\\_0001\\_p000.pdf](http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/sts_20110009_0001_p000.pdf)

Les principes directeurs ayant guidé la conception de ce dispositif offrent la possibilité de :

- mettre en place une offre d'accompagnement ajustée aux besoins d'assistance des établissements, en particulier pour les établissements les moins avancés à ce jour ;
- mobiliser les ressources disponibles dans chaque région en tant que dispositif support. En particulier, il s'agit de solliciter les contrôleurs de gestion expérimentés pour apporter leur aide à un pilotage plus efficace du dispositif, la responsabilité restant celle des établissements et la mise en œuvre opérationnelle relevant des ARS avec l'appui de l'agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP)

Outre le renforcement des compétences de gestion, l'objectif opérationnel de l'accompagnement au déploiement de la comptabilité analytique en 2013, consiste à aider les établissements de santé à produire le TAC sur les données de 2012.

## II – Les modalités de déploiement

Le dispositif de déploiement de la comptabilité analytique hospitalière est piloté, à l'échelon national, par la DGOS. Il repose sur la constitution et l'animation par les ARS d'un réseau de professionnels hospitaliers autour de l'analyse et du contrôle de gestion. Durant les douze premiers mois de sa mise en œuvre, l'ANAP apporte un appui opérationnel, technique, et méthodologique.

### 1. Rôle de l'ARS dans le dispositif

Chaque ARS désigne en son sein, pour le **20 mars 2013** au plus tard, un chargé de projet régional qui anime et pilote le dispositif local de déploiement de la comptabilité analytique hospitalière. De préférence, le chargé de projet régional a une expérience en comptabilité analytique et plus largement en contrôle de gestion.

Il a pour mission d'organiser au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2013 un réseau de professionnels autour du contrôle de gestion en :

- donnant l'impulsion du déploiement de la comptabilité analytique hospitalière : lancement régional de la démarche et présentation du dispositif d'appui ;
- identifiant les établissements référents, les plus avancés en matière de comptabilité analytique et les établissements nécessitant un appui ;
- assurant le suivi des engagements et objectifs des établissements référents et des établissements appuyés, dans le cadre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens ;
- assurant le suivi régional de la démarche via le dispositif de suivi prévu par l'ANAP (cf. point 3 ;)

apportant à ces établissements un soutien financier conformément aux recommandations de la CIRCULAIRE N° SG/2012/145 du 9 mars 2012 relative aux modalités de mise en œuvre du fonds d'intervention régional créé par l'article 65 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2012.

Une mutualisation de cette démarche entre plusieurs ARS d'une même inter région est possible, à l'initiative des directeurs généraux de ces ARS.

### 2. Rôle des établissements dans le dispositif

Le réseau de professionnels mis en place dans chaque région est constitué d'établissements volontaires qui s'organisent en comité régional de l'analyse et du contrôle de gestion. Le dispositif proposé consiste à créer une dynamique territoriale qui assure la montée en compétence et en expertise de tous les établissements de santé, dans le domaine de la comptabilité analytique et plus largement du contrôle de gestion.

Le comité régional de l'analyse et du contrôle de gestion des établissements de santé est mis en place par le chargé de projet régional. Il regroupe les personnes en charge de la comptabilité analytique, de l'analyse et du contrôle de gestion dans les établissements de santé. Il a pour objectif de promouvoir les échanges et la mutualisation des expériences ainsi que toute initiative de nature à faciliter la démarche de déploiement de la comptabilité analytique et le renforcement des compétences de gestion.

Au sein de chaque comité régional, un bureau composé des établissements référents est mis en place par le chargé de projet régional. La sélection de ces établissements référents tient compte des éléments de maturité recueillis dans l'OCAH. Le bureau est chargé d'apporter une aide technique et méthodologique aux autres établissements de santé participants. Plus particulièrement :

- il assure une assistance de premier niveau pour résoudre les difficultés rencontrées par les établissements de santé dans la mise en œuvre et le renforcement de leurs compétences en comptabilité analytique et en contrôle de gestion ;
- il assure le recensement des établissements nécessitant un appui opérationnel et valide avec eux la réalisation des objectifs fixés ;
- Il prépare les sessions du comité régional.

Au besoin, les membres du bureau font part de leurs retours d'expériences régionaux et des questionnements méthodologiques du comité régional, au Cercle Performance Comptabilité Analytique et Contrôle de Gestion de l'ANAP, qui coordonne les expertises, recense les outils et les bonnes pratiques sur cette thématique, au niveau national.

### 3. Rôle de l'ANAP dans le dispositif

L'ANAP apporte un appui opérationnel durant les douze premiers mois de la mise en œuvre du dispositif de déploiement. Dans ce cadre l'ANAP fournit un support technique et méthodologique:

- en assistant les chargés de projet régionaux à identifier les établissements référents et les établissements devant bénéficier d'un appui ;
- en apportant un soutien méthodologique dans la mise en place des comités régionaux, ainsi que dans la composition et l'animation de leurs bureaux ;
- en mettant à disposition des bureaux et des comités régionaux, des outils de pilotage du projet (voir point 4) ;
- via le Cercle Performance Comptabilité Analytique et Contrôle de Gestion, sous forme de forum, mais aussi par la production et la diffusion d'outils et de guides métier.

### 4. Les outils de pilotage du projet

Le dispositif de déploiement s'appuie sur des outils conçus conjointement par la DGOS et l'ANAP :

#### Des outils de conduite de projet :

- l'OCAH qui permet d'évaluer les progrès réalisés par chaque établissement de santé, et de les comparer à la moyenne nationale ainsi qu'à la moyenne des catégories ;
- des contrats types signés entre l'ARS et les établissements de santé référents et entre l'ARS et les établissements de santé accompagnés ;
- un cahier des charges type proposé aux établissements souhaitant acheter un module de formation ou d'accompagnement spécifique ;
- une feuille de route type du déploiement de la démarche en région, établie en sessions de travaux avec des contrôleurs de gestion en ARS et validée lors des sessions du PACS ARS ;

- une fiche de suivi type à remplir périodiquement par les établissements accompagnés pour mesurer et piloter leur montée en compétences.

#### Des outils techniques :

- le guide de la comptabilité analytique hospitalière ;
- des fiches techniques sur les grandes étapes de production des outils de la comptabilité analytique issues du guide suscité ;
- des outils Excel d'aide à la production du TAC et du retraitement comptable des établissements de santé - RTC.

#### 5. Le calendrier

Le dispositif d'accompagnement prévoit pour 2013 les principaux jalons suivants:

- 2<sup>ème</sup> trimestre : organisation par la DGOS et l'ANAP d'une journée nationale de lancement avec les chargés de projet de chaque région ; organisation par les chargés de projet de journées de lancement en région, constitution des comités régionaux et des bureaux ;
- 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres : animation des réseaux de professionnels.

Une évaluation du dispositif est prévue après les douze premiers mois de mise en œuvre sur la base des indicateurs définis en annexe 1.

La mise à disposition de l'ensemble de la documentation ainsi que des informations d'actualité s'effectue à l'adresse internet suivante : <http://www.sante.gouv.fr/comptabilite-analytique-hospitaliere.html> dans le dossier « kit de comptabilité analytique ».

Toute difficulté rencontrée par les établissements doit être signalée en 1<sup>ère</sup> intention à l'ARS et à l'ANAP, puis à la DGOS à l'adresse de messagerie électronique dédiée au projet : [DGOS-PF1@sante.gouv.fr](mailto:DGOS-PF1@sante.gouv.fr).

Pour la ministre et délégation

**signé**

Jean DEBEAUPUIS  
Directeur général de l'offre de soins

## **ANNEXE 1 : Les indicateurs**

### **Indicateur de suivi du projet :**

Ces indicateurs sont recensés via les fiches de suivi que les établissements appuyés doivent remplir trimestriellement, et communiquer au bureau des référents en contrôle de gestion.

- **Pourcentage d'établissements accompagnés ayant réalisé leur Tableau Analytique Commun**

L'objectif est que 100% des établissements appuyés réalisent le TAC d'ici fin 2013.

- **Pourcentage d'avancement des établissements accompagnés**

Ce pourcentage sera le score agrégé des établissements sur les axes définis dans la fiche de suivi.

Ces scores sont calculés automatiquement lorsque l'établissement répond au questionnaire de la fiche.

L'objectif est d'atteindre 100% sur l'ensemble des axes d'ici la fin 2013.

- **Nombre de contrôleurs de gestion référents au sein du bureau**

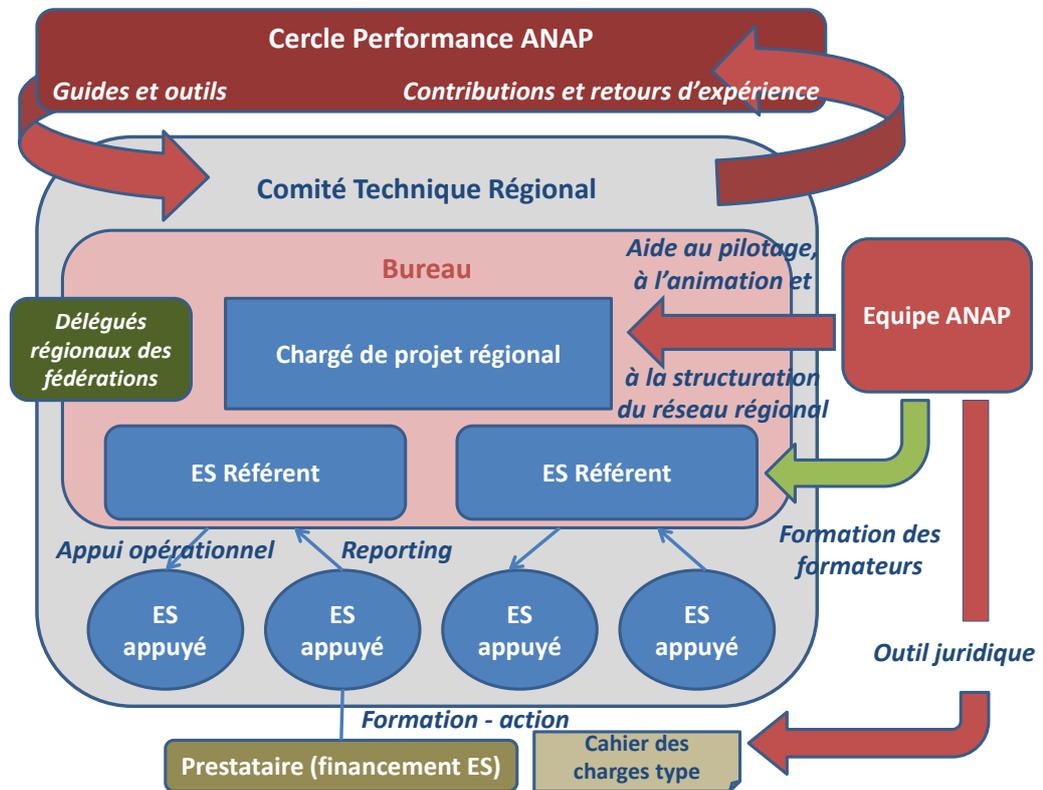
La cible est d'1 référent pour 5 établissements accompagnés.

- **Nombre et qualification des personnes accompagnées**

Le but de cet indicateur est de connaître la taille et la composition des équipes projets dans les établissements accompagnés, et de mesurer le nombre de personnes directement impactés par cet accompagnement.

## ANNEXE 2 : Le schéma global du dispositif de déploiement

Le rôle et le positionnement des principaux acteurs du déploiement en région peuvent être schématisés de la manière suivante.



*Schéma global du dispositif de déploiement*