

**LES FINANCEMENTS
PUBLICS DES EHPAD :
COMPRENDRE ET AGIR**

**Pauline LEBRET-SIMONNEAUX
Émilie SAVARIAU-SÉGUÉLA
Jacques GROLIER**

2022

INFODIUM

INTRODUCTION

Un établissement hébergeant des personnes âgées dépendantes (EHPAD) constitue une structure économique complexe, du fait de l'éventail des prestations qu'il propose. C'est en effet à la fois :

- un établissement d'**hébergement**,
- qui assure l'accueil de **personnes âgées dépendantes**,
- et qui **prodigue des soins** à ces personnes.

La complexité de la gestion des financements d'un EHPAD résulte de ce constat : les trois activités d'**accueil**, de **prise en compte de la dépendance**, et de **dispensation de soins** déclenchent des financements d'origines différentes fondés sur la loi 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement, ainsi qu'aux différents textes d'application parus depuis.

Adaptabilité et efficacité, la gestion d'un EHPAD apparaît alors comme une fonction « couteau suisse » ! Les objectifs sont riches et divers : recherche de la qualité de l'accompagnement, commercialisation de l'établissement, maîtrise du budget de fonctionnement, management d'une équipe pluridisciplinaire... Le secteur est à la fois passionnant et exigeant.

Nous avons accompagné plusieurs dizaines d'EHPAD pendant des années, ce qui nous a conduit à noter que les besoins et les profils de ceux qui les dirigent sont multiples. Un point commun émerge toutefois chez chacun d'entre eux : le désir de comprendre l'environnement économique et institutionnel de leur établissement afin d'en tirer le meilleur « profit », au bénéfice des résidents et des équipes qui les accompagnent.

À travers ce livre, nous souhaitons proposer les clés d'une gestion optimale de la majorité des ressources qui financent l'EHPAD. En effet, l'environnement est particulier : financé en grande partie par des fonds publics, l'établissement doit « rendre des comptes » et, à ce sujet, le vocabulaire du métier est composé de tout un jargon : EPRD, ERRD, CPOM... Nous avons pour objectif de faire œuvre de pédagogie sur tous ces sujets et de leur donner du sens. Selon nous, en effet, si ces notions renvoient à des obligations réglementaires, elles constituent aussi de formidables leviers d'analyse et d'action. Elles sont aussi déterminantes dans la conduite des relations avec les partenaires que sont, en premier lieu, les autorités publiques de tarification et de contrôle et les conseils d'administration.

Il ne s'agit pas pour nous de faire du directeur d'EHPAD un expert en financements : il s'agit de l'aider à disposer d'une vision simple et éclairée sur les grands principes de gestion du secteur, afin qu'il puisse prendre les meilleures décisions opérationnelles, compte tenu des financements auxquels il peut prétendre.

Pour atteindre cet objectif, cet ouvrage décrit donc, dans un premier temps, les modalités de régulation et de financement de l'offre d'EHPAD en France (1) puis, dans un second temps, les particularités des structures budgétaires fondées principalement sur des financements publics (2). Du fait des aspects techniques qui leur est propre, les remplissages des maquettes Excel des EPRD et des ERRD font, quant à eux, l'objet d'une partie (3).

Afin de faciliter les recherches dans le cadre de l'utilisation de cet ouvrage, nous proposons ci-après une table alphabétique renvoyant aux en-têtes des différentes pages. Ainsi, en en-tête de chaque page figure un code correspondant, pour les pages de gauches, aux premières subdivisions présentées et, pour les pages de droite, aux dernières subdivisions.

Partie 1

RÉGULATION ET FINANCEMENT DES EHPAD EN FRANCE

(extraits)

1.2. LES FINANCEURS DES EHPAD ET LEURS SOURCES DE FINANCEMENT

Au même titre que l'État finance la santé des Français depuis leur naissance via l'Assurance Maladie, il assume les charges liées aux soins des Français résidant en EHPAD. Aussi, une grande partie des dépenses en lien avec la santé des résidents au sein d'un EHPAD sont financées par l'État. D'où proviennent les ressources des EHPAD ? Quels acteurs institutionnels gèrent ces dernières et comment ?

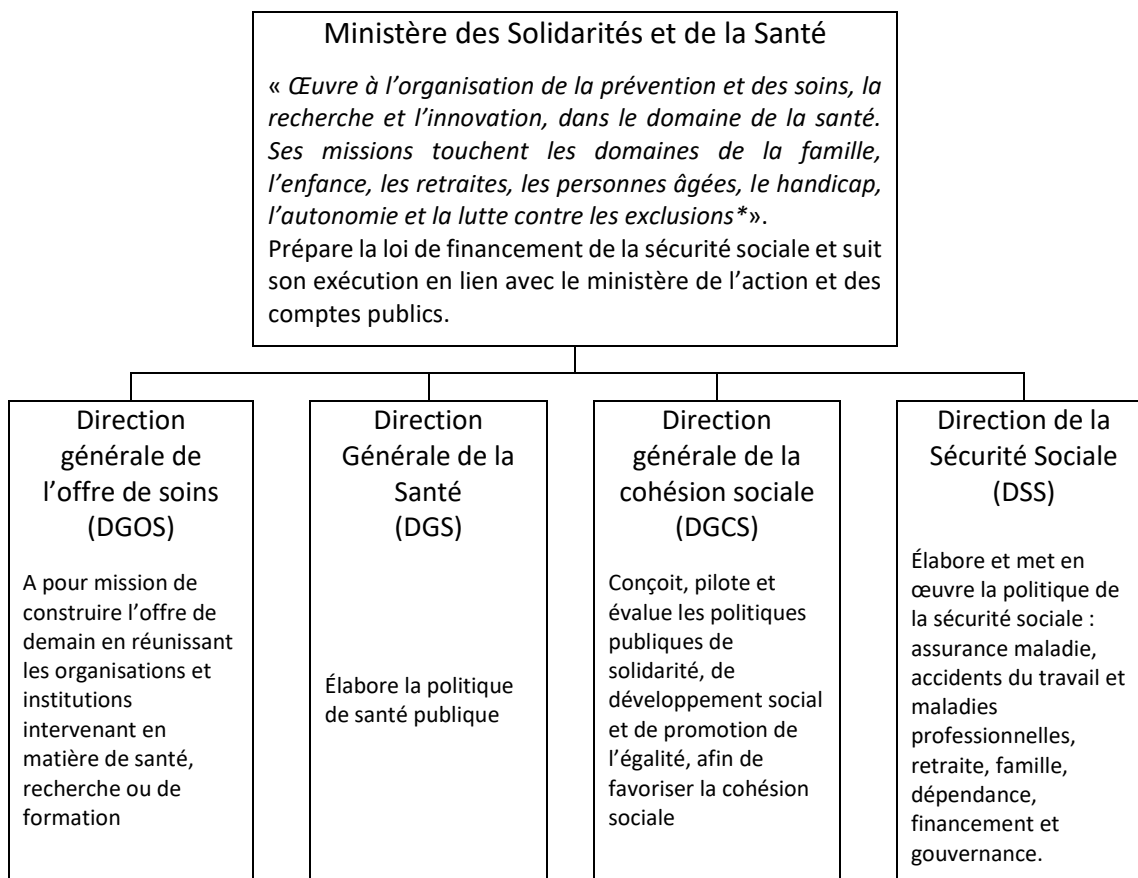
Un des acteurs clés du financement et du pilotage des politiques de soutien à l'autonomie des personnes âgées et personnes handicapées est la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA, 1.2.1.), il convient de détailler ses relations avec les agences régionales de santé (ARS 1.2.2.) et avec les conseils départementaux (CD, 1.2.3.).

1.2.1. La Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) : une institution au cœur des financements publics des EHPAD

1.2.1.1. Les missions de la CNSA

Établissement public créé en 2004, la CNSA est à la fois une caisse chargée de répartir les moyens financiers et une agence d'appui technique via des missions d'expertise et d'animation auprès des acteurs locaux en charge de la prévention pour l'autonomie (ARS, conseils départementaux, maisons départementales des personnes handicapées (MDPH)...).

Le schéma ci-dessous montre les liens entre le ministère des Solidarités et de la Santé et ses services, qui vont eux-mêmes être en relation avec la CNSA.



Source : <https://www.gouvernement.fr/le-ministere-des-solidarites-et-de-la-sante>, décembre 2021.

Ce sont les services recensés dans l'organigramme ci-dessus qui vont relayer l'action du ministère sur l'ensemble du territoire : agences régionales de santé, CD, CNSA...

Les années 2020 et 2021 ont consacré le rôle de la CNSA en lui confiant la gestion de la cinquième branche dite « *Autonomie* », elle-même créée par la loi du 7 août 2020 relative à la dette sociale et à l'autonomie. La CNSA est désormais une caisse nationale de sécurité sociale. La création de la branche « *Autonomie* » répond à plusieurs « promesses »¹ dont :

- une promesse d'universalité, à travers une meilleure équité territoriale dans l'accès aux droits des personnes en perte d'autonomie ;
- une promesse de qualité renforcée de l'offre d'accompagnement ;
- une promesse de renforcement des politiques transversales du handicap et du grand âge.

L'ordonnance n° 2021-1554 du 1^{er} décembre 2021 met en œuvre la création de la cinquième branche du régime général de la sécurité sociale relative à l'autonomie. La CNSA est dotée d'un conseil en charge de la gouvernance de cette branche autonomie et réunissant les parties prenantes nationales et territoriales des politiques de soutien à l'autonomie (représentants des associations, des conseils départementaux, de l'État, des régimes de base d'assurance-maladie, etc.). Elle conclut avec l'État une convention d'objectifs et de gestion (COG) qui définit les engagements réciproques des parties. La prochaine prendra effet en 2022.

Parmi les actions concrètes de la CNSA on peut citer les suivantes :

- publication annuelle d'une instruction définissant les orientations budgétaires des ESMS dans les champs PA et PH, en lien avec les services du ministère ;
- gestion du portail internet sécurisé de dépôt des EPRD et ERRD à destination des ESMS (<https://portail.cnsa.fr>) ;
- gestion de l'outil d'aide à la tarification et de suivi de l'utilisation des crédits (HARmonisation et Partage d'Information, HAPI), à destination des ARS ;
- gestion du portail internet <https://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr/> proposant une palette d'informations sur les dispositifs d'aide et d'hébergement à destination des personnes âgées... ;
- publication d'appels à projet relatifs à l'investissement (via le Ségur de la santé, par exemple), à la transformation des EHPAD (exemple du développement des tiers lieux en EHPAD en septembre 2021) etc.

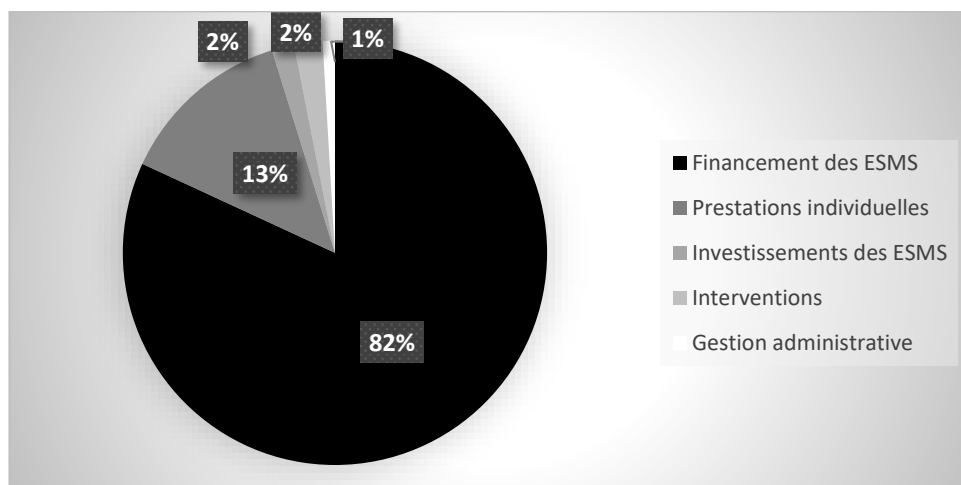
1.2.1.2. Le budget de la CNSA

Le budget de la CNSA, qui s'élève à 32,3 milliards d'euros pour l'exercice 2021², se répartit comme suit :

Fonds	Montants	en % du budget
Financement des ESMS	26,45 Mrds €	81,89 %
Prestations individuelles	4,30 Mrds €	13,31 %
Investissement des ESMS	0,55 Mrds €	1,70 %
Intervention	0,70 Mrds €	2,17 %
Gestion administrative	0,30 Mrds €	0,93 %
TOTAL	32,30 Mrds €	100,00 %

¹ Cf. communiqué de presse du 15 septembre 2020 sur la remise au gouvernement du rapport relatif à la création de la branche « autonomie » établi par M. Laurent Vachey (inspecteur des finances et ancien directeur de la CNSA) : https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/200915_-_cp_-_remise_du_rapport_de_laurent_vachey_relatif_a_la_creation_de_la_branche_autonomie_-_15.09.2020.pdf

² <https://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites-du-conseil/retour-sur-le-conseil-du-8-juillet-2021>



La CNSA est un établissement public à caractère administratif dont le budget est soumis à la règle de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Comme l'explique Jean-Luc Belda, Responsable du pôle Budget-Finances de la CNSA, dans le rapport annuel 2018³ :

« Cela signifie que le budget de la CNSA est présenté sous deux formats différents, l'un budgétaire dans lequel sont suivies les dépenses en autorisations d'engagement (AE) et en crédits de paiements (CP), l'autre comptable qui retrace la comptabilité générale de la Caisse. Pour chaque dépense comme pour chaque recette, on peut donc trouver des montants différents en fonction du tableau que l'on regarde. Il s'agira des décaissements réalisés dans l'année pour les CP et des charges rattachées à l'exercice pour la comptabilité générale, à l'instar des entreprises ».

La question qui se pose ensuite est celle de l'origine des ressources de la CNSA.

Depuis 1997, le Parlement vote annuellement la loi de financement de la sécurité sociale qui, elle-même, définit l'objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM). Ce dernier se décompose en sous-objectifs, comme le montre le tableau ci-dessous issu du rapport sur les comptes de la sécurité sociale⁴.

On appelle « ONDAM médico-social » le sous objectif consacré aux ESMS : il s'agit donc de la part des dépenses d'assurance-maladie qui concernent le fonctionnement des ESMS PA et PH.

En parallèle, un objectif global des dépenses (OGD) est fixé pour définir un objectif de dépenses liées aux ESMS.

Montants en Md€	Base 2021	ONDAM 2021 en LFSS 2021	Prévision d'atterrissage	Taux d'évolution
ONDAM TOTAL	220,3	225,4	235,1	6,7%
Soins de ville	93,8	98,9	102,2	9,0%
Établissements de santé	90,0	92,9	95,0	5,6%
Établissements et services médico-sociaux	25,4	26,0	26,4	3,8%
Dépenses relatives aux établissements et services pour personnes âgées	13,1	13,6	13,9	6,3%
Dépenses relatives aux établissements et services pour personnes handicapées	12,3	12,4	12,5	1,1%
Dépenses relatives au Fonds d'intervention régional	3,9	3,8	4,1	5,6%
Autres prises en charges	7,2	3,8	7,3	0,7%

Source : DSS

³ https://www.cnsa.fr/documentation/cnsa_ra_2018-accessible.pdf

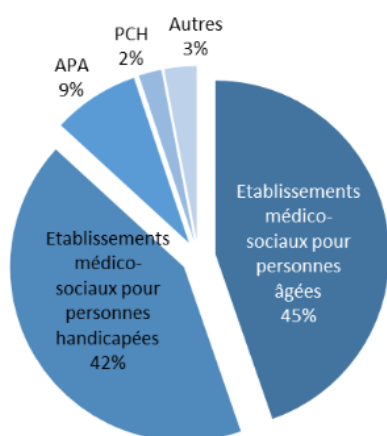
⁴ Les comptes de la sécurité sociale – Résultats 2020 Prévisions 2021 – Rapport juin 2021 – Jean Pierre Laboureux secrétaire général de la commission des comptes de la sécurité sociale - <https://www.securite-sociale.fr/files/live/sites/SSFR/files/medias/CCSS/2021/RAPPORT%20CCSS%20JUIN%202021.pdf>

Le tableau ci-dessous explique l'évolution des financements de la CNSA pour les dépenses liées aux établissements et services accueillant des personnes âgées, à partir de 2021. En effet, la création de la cinquième branche dite « *Autonomie* » en 2020 a modifié les règles en vigueur, et ce à compter de 2021.

ORIGINE DES FINANCEMENTS DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES « PERSONNES ÂGÉES » PAR LA CNSA		
	Jusqu'en 2020 (inclus)	À partir de 2021
Financement de l'OGD personnes âgées (objectif global des dépenses liées aux établissements et services), dont le montant est fixé par arrêté	Transfert des crédits de l'ONDAM pour environ 91 % Autres produits : (CASA (<i>contribution additionnelle solidarité autonomie</i>), CSG (<i>contribution sociale généralisée</i>), CSA (<i>contribution solidarité autonomie</i>)), réserves de la CNSA, etc., pour environ 9 %	Recettes de la CSG pour environ 91 % Autres produits pour environ 9 % : CASA, dotation de l'assurance-maladie...

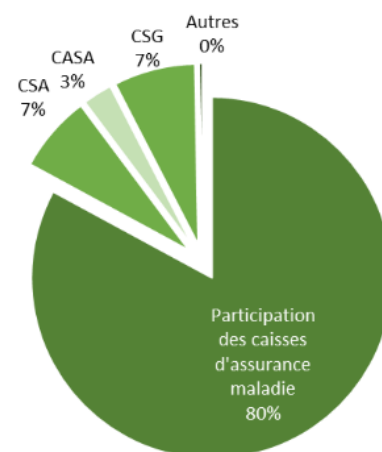
Les graphiques ci-dessous, issus du rapport sur les comptes de la sécurité sociale (résultats 2020 et prévisions 2021)⁵ montrent bien les évolutions budgétaires observées entre 2020 et 2021 :

Graphique 1 • Répartition des charges nettes de la CNSA en 2020



Source : DSS/SDEPF/6A

Graphique 2 • Répartition des produits nets de la CNSA en 2020



Source : DSS/SDEPF/6A

Le tableau présenté ci-dessous est extrait du même rapport sur les comptes de la sécurité sociale, et il montre l'évolution des charges et des produits nets de la CNSA (en milliards d'euros).

⁵ Les comptes de la sécurité sociale – Résultats 2020 Prévisions 2021 – Rapport juin 2021 – Jean Pierre Laboureux secrétaire général de la commission des comptes de la sécurité sociale - <https://www.securite-sociale.fr/files/live/sites/SSFR/files/medias/CCSS/2021/RAPPORT%20CCSS%20JUIN%202021.pdf>

	2 018	2019	%	2020	%	2021 (p)	%
CHARGES	25 416	25 874	1,8	29 369	13,5	32 117	9,4
PRESTATIONS SOCIALES	3	1	--	15	++	27 725	8,7
Prestations OGD	0	0	--	0	--	26 397	3,5
OGD - Personnes âgées						13 926	6,1
OGD - Personnes handicapées						12 471	0,8
AEEH						1 234	
Aide aux aidants	3	1	--	15	++	94	++
TRANSFERTS	25 371	25 842	1,9	29 317	13,4	4 345	--
Subventions d'investissement (dont numérique)	125	128	2,6	142	10,3	584	++
Transferts entres organismes de sécurité sociale	21 768	22 336	2,6	25 495	14,1	0	--
Prise en charge de prestations par la CNSA (OGD)	21 768	22 336	2,6	25 495	14,1	0	--
OGD - Personnes âgées	10 259	10 592	3,3	13 125	23,9	0	--
OGD - Personnes handicapées	11 510	11 744	2,0	12 369	5,3	0	--
Subventions fonctionnement / Dépenses d'animation, prévention et études	35	18	-48,7	5	--	11	++
Subventions aux fonds, organismes et départements	3 442	3 359	-2,4	3 676	9,4	3 750	2,0
Participation aux dépenses du FIR	131	153	16,3	164	7,3	168	2,5
Concours versés aux départements	3 247	3 134	-3,5	3 372	7,6	3 478	3,1
APA	2 381	2 225	-6,5	2 436	9,5	2 433	-0,2
PCH	605	615	1,7	636	3,4	618	-2,8
Autres transferts aux départements	262	294	12,5	300	2,0	427	++
Autres subventions	64	72	13,9	140	++	104	-25,8
CHARGES DE GESTION COURANTE	43	31	-26,9	37	20,0	48	29,0
AUTRES CHARGES NETTES	0	0		0		0	
PRODUITS	25 489	25 985	1,9	28 744	10,6	30 924	7,6
Cotisation, impôts et produits affectés	5 089	5 049	-0,8	4 774	-5,4	30 924	++
CSG brute	-1	2 280	--	2 110	-7,4	28 011	++
CSG sur revenus d'activité	-1	2 280	--	2 110	-7,4	18 990	++
CSG sur revenus de remplacement	0	0	--	0	-11,5	6 419	++
CSG sur revenus du capital	0	0	--	0	22,1	2 602	--
CSA brute	2 451	2 050	-16,3	1 988	-3,0	2 081	4,6
CSA assise sur revenus d'activité	2 024	2 049	1,3	1 988	-3,0	2 081	4,6
CSA assise sur revenus du capital	427	1	--	0	--	0	
CASA Brute	772	762	-1,3	761	-0,1	777	2,1
Prélèvement social sur les revenus du capital	1 944	8	--	4	--	0	--
Cotisations prises en charges par l'Etat	0	18		37	++	36	-4,9
Charges nettes liées au non recouvrement	-77	-70	-9,9	-120	++	-531	++
TRANSFERTS	20 400	20 935	2,6	23 970	14,5	0	--
Dotation ONDAM	20 400	20 935	2,6	23 970	14,5	0	--
Financement des dotations aux établissements santé pour le soutien de l'investissement						550	++
Autres produits	1	1	++	1	-43,1	0	--
RESULTAT NET	73	111		-625		-1 193	

Notons que les comptes de la CNSA sont désormais certifiés par la Cour des comptes.

Partie 2

LES FINANCEMENTS PUBLICS AU COEUR DE L'EXPLOITATION DES EHPAD

(extraits)

2.2. NOTIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES INDISPENSABLES POUR COMPRENDRE ET REMPLIR LES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES

Si le directeur d'établissement est presque toujours secondé par un responsable financier, il n'en demeure pas moins vrai qu'il se voit régulièrement confronté à des concepts comptables, budgétaires et financiers, tant dans ses discussions avec ce responsable que dans le cadre des négociations avec les organismes financeurs, voire avec son organisme gestionnaire. Il nous semble donc capital de présenter dans un premier temps les « fondamentaux » de la comptabilité générale telle qu'elle s'applique aux EHPAD (2.2.1.) avant de préciser les points financiers à vérifier lors de la prise de fonction du dirigeant (2.2.2.). Enfin, pour bien mesurer l'intérêt de la construction et de l'utilisation de la démarche des EPRD/ERRD, il sera important de comprendre comment s'effectue le passage des informations comptables au diagnostic financier (2.2.3.).

2.2.1. Les « fondamentaux » de la comptabilité générale

L'évaluation du patrimoine de l'établissement et de sa variation annuelle, qui constitue l'objectif principal de la comptabilité (2.2.1.1.), s'effectue en fonction d'un cycle comptable annuel et selon des normes grammaticales strictes qui opposent les opérations courantes aux opérations d'inventaire (2.2.1.2.).

2.2.1.1. L'estimation du patrimoine de l'établissement ainsi que de sa variation annuelle

La comptabilité générale décrit, d'une part, le patrimoine d'une entité économique (22111) et, d'autre part, la variation annuelle de ce patrimoine (22112). L'objectif de ce travail peut être schématisé à l'aide d'une présentation synthétique normalisée (22113).

22111. Le bilan :

description comptable du patrimoine au 31/12/N à minuit

De façon générale, si nous souhaitons décrire la situation patrimoniale d'un individu (que nous appellerons *Pierre*) au 31/12/N à minuit, on peut, dans un premier temps, décrire ce qu'il possède. On obtient ainsi, par exemple, la description suivante :

<i>Pierre détient...</i>	<i>pour une valeur de...</i>
un terrain	10 000
une maison	100 000
divers meubles et équipements	15 000
une voiture achetée 14 000 en début d'année, estimée 12 000 à l'argus	12 000
un petit stock d'alimentation et de produits d'entretien	500
une créance sur vis-à-vis de sa sœur à qui il a prêté	1 500
des dépôts sur un livret A	3 000
de l'argent disponible sur son compte en banque et dans son porte-monnaie	2 000
<i>soit un patrimoine s'élevant à</i>	<i>144 000</i>

Dans le cadre de cet exemple, le patrimoine de *Pierre* s'élève donc à 144 000 €. Mais si on nous précise que la maison qu'il détient a été acquise à l'aide d'un emprunt dont il reste 30 000 € de capital à rembourser, la richesse réelle de *Pierre* ne s'élève alors effectivement pas à 144 000 €. Si, de plus, on note l'existence d'une autre dette (par exemple vis-à-vis d'un garagiste, s'élevant à 1 000 €, dans le cadre de l'entretien du véhicule) on comprend que l'ensemble des dettes de *Pierre* devra être pris en compte en regard du patrimoine initialement enregistré afin d'estimer sa richesse réelle. On aura ainsi :

<i>origine du financement...</i>	<i>pour un montant de..</i>
un emprunt pour la maison (capital restant dû)	30 000
des dettes chez le garagiste	1 000
<i>soit un endettement de</i>	<i>31 000</i>

La part de patrimoine non couverte par des dettes correspondra donc à la richesse réelle de *Pierre*, soit ici $144\ 000 - 31\ 000 = 113\ 000$ €, somme correspondant à ce qu'on appellera les « fonds propres ».

Le travail que nous venons de réaliser permet de construire le document qui constitue le premier objectif de la démarche comptable, appelé le bilan. Le bilan va en effet constituer la double présentation du patrimoine d'un individu avec la description physique du patrimoine dans la colonne de gauche (appelée colonne de l'actif), et la description des moyens de financement de ce patrimoine dans la colonne de droite (appelée colonne du passif). Ces deux colonnes correspondant au même patrimoine estimé au même moment, leur égalité va, bien entendu, de soi, comme le montre le tableau suivant :

BILAN AU 31/12/N			
ACTIF Description physique du patrimoine		PASSIF Description des moyens de financement du patrimoine	
un terrain	10 000	des fonds propres	113 000
une maison	100 000	un emprunt pour la maison (capital restant dû)	30 000
divers meubles et équipements	15 000		
une voiture achetée 14 000 en début d'année, estimée 12 000 à l'argus	12 000	/	
un petit stock d'alimentation et de produits d'entretien	500		
une créance sur vis-à-vis de sa sœur à qui il a prêté	1 500		
des dépôts sur un livret A	3 000		
de l'argent disponible sur son compte en banque et dans son porte-monnaie	2 000		
<i>soit un patrimoine de</i>	<i>144 000</i>	<i>expliqué par un financement de</i>	<i>144 000</i>

On le voit, seul l'actif est « réel » (lorsque je me promène dans l'établissement, *je vois* de quoi le patrimoine est constitué : terrains, bâtiments, disponibilités etc.), alors que le passif ne correspond qu'au recensement de l'origine des fonds qui ont permis de financer ce patrimoine.

Le traitement de ce premier exemple simplifié nous conduit à faire d'autres remarques qui seront importantes dans le cadre d'une utilisation financière des informations comptables, ce qui est, rappelons-le, notre objectif principal :

- établi au 31 décembre, le bilan correspond à une « photographie » qui n'est pas obligatoirement représentative de ce que serait la situation patrimoniale de l'entité, si elle était observée à un autre moment de l'année, du fait d'éventuelles activités cycliques (il en est ainsi, par exemple, de la situation au 31/12 d'associations caritatives constatant de fortes dépenses sur la période hivernale) ;
- se limitant à la description du patrimoine, le bilan ne fait pas apparaître l'intégralité des équipements utilisés par l'entité étudiée (sont ainsi absents les biens loués et ceux utilisés dans le cadre de contrats de crédit-bail, l'établissement n'en étant pas propriétaire) ;
- si le bilan prend en compte les éventuelles dépréciations de l'actif (ici, par exemple, avec la valeur argus du véhicule), les principes comptables impliquent que ne sont jamais prises en compte d'éventuelles plus-values latentes (qui résulteraient, par exemple, d'une augmentation de la valeur du terrain depuis qu'il est entré dans le patrimoine de l'établissement) ;
- on note enfin l'importance de la notion de fonds propres qui permet d'identifier la richesse réelle de l'entité étudiée, et qui correspond au cumul des richesses nettes initialement apportées puis générées par son activité : cette somme, que nous avons ici obtenue par la différence [actif – dettes], mériterait de voir ses origines clairement sourcées, tant dans le temps que par nature : le compte de résultat présenté ci-après va permettre de mettre en évidence ces informations.

22112. Le compte de résultat : description de l'évolution annuelle des fonds propres résultant de l'activité

La poursuite de l'exemple introductif qui nous a permis de présenter le bilan va conduire à introduire le compte de résultat (A) et à favoriser une première approche de la notion de capacité d'autofinancement, plus connue sous le nom de CAF, et qui constitue une charnière fondamentale des EPRD/ERRD (B).

A. Le résultat de l'exercice

Complétant l'exemple introductif, on nous indique qu'au cours de l'année qui vient de s'écouler, *Pierre*, pour qui on a établi le bilan présenté plus haut, a connu divers motifs d'enrichissement et d'appauvrissement. Ainsi :

- ses motifs d'**enrichissement** ont été les suivants au cours de l'année écoulée :

• salaires perçus :	30 000
• intérêts perçus (Livret A) :	100
• gain au Loto :	3 900
soit un total de	34 000

- ses motifs d'**appauvrissement** ont, quant à eux, été les suivants sur la même période :

• consommations (alimentation, vêtements...) :	25 000
• perte de valeur <i>argus</i> de son véhicule :	2 000
• intérêts versés (emprunt pour la maison) :	800
• réparation du véhicule accidenté :	3 200
soit un total de	31 000

Ces informations peuvent, elles aussi, être rassemblées sous la forme d'un tableau à deux colonnes : afin de conserver la logique retenue dans le bilan, nous inscrirons les origines des flux dans la colonne de droite (enrichissements appelés produits) et les emplois dans la colonne de gauche (appauvrissements appelés charges).

Le tableau qui en résulte s'appelle le **COMPTE DE RÉSULTAT** : les motifs d'appauvrissement sont appelés des **CHARGES** et les motifs d'enrichissement des **PRODUITS**. Ce document se présente alors comme suit :

COMPTE DE RÉSULTAT DU 1 ^{ER} JANVIER AU 31 DÉCEMBRE N			
CHARGES Motifs d'appauvrissement		PRODUITS Motifs d'enrichissement	
consommations	25 000	salaires perçus	30 000
dépréciation argus du véhicule	2 000		
intérêts sur emprunt	800		
réparation du véhicule accidenté	3 200		
soit un appauvrissement total de	31 000	intérêts perçus (Livret A).....	100
		gain au tiercé	3 900
		et un enrichissement total de	34 000

Cet exemple montre qu'au cours de l'exercice N, *Pierre* s'est enrichi de 34 000 € et que, sur la même période, il s'est appauvri de 31 000 € : l'année N a donc généré, pour *Pierre*, un enrichissement net de [34 000 – 31 000] soit 3 000 €. On comprend alors que, si *Pierre* avait pris le soin de construire un « Compte de Résultat » annuel depuis qu'il existe en tant qu'individu économique autonome, il disposerait d'une description très précise de l'origine de l'intégralité de ses fonds propres résultant de son activité, aussi bien par année que par nature.

Concernant ce « Compte de résultat », il est important de noter que les flux financiers annuels enregistrés dans ce document opposent :

- d'une part, des flux sans ambiguïté quant à leurs montants (dans la mesure où ils sont assortis de factures, feuilles de paye, etc.) ;
- d'autre part, des flux qui sont simplement estimés (comme ici la dépréciation argus du véhicule : on le sait d'expérience, cette dépréciation pourrait donner lieu à des évaluations différentes selon les sources utilisées, selon la façon dont le véhicule a été entretenu, etc.).

Ce constat implique que le résultat comptable, tel qu'il est estimé (avec, dans notre exemple, un excédent de 3 000 €), pourrait tout à fait être révisé à la hausse ou à la baisse en fonction, par exemple, du critère de dépréciation retenu pour le véhicule, sans que cela ne change rien à la réalité objective de ce qu'est le patrimoine réel de l'individu étudié. Le résultat comptable constitue donc un indicateur singulièrement manipulable, ce qui est tout de même extrêmement dommageable pour ce qui concerne une information sensée permettre une analyse diagnostique sereine et indiscutable d'une entité économique. Cette observation est d'importance, et nous y reviendrons dès le point B ci-après.

Cette remarque étant faite, nous constatons que le « Compte de Résultat » du 1/1 au 31/12/N nous permet d'apporter une information supplémentaire concernant la description de la situation patrimoniale qui a été présentée dans le « Bilan » au 31/12/N. En effet, *Pierre* peut désormais décomposer la ligne des fonds propres, en précisant que ces fonds propres, estimés au 31/12/N à 113 000 €, s'élevaient à 110 000 € au début de l'exercice N et que l'activité constatée au cours de l'exercice N a permis de les augmenter de 3 000 €, ce qui correspond à l'enrichissement net dégagé au cours de la période.

Cela conduit alors à la présentation patrimoniale qui est décrite dans le bilan suivant :

BILAN AU 31/12/N			
ACTIF Description physique du patrimoine		PASSIF Description des moyens de financement du patrimoine	
un terrain	10 000	des fonds propres antérieurs à l'exercice N	110 000
une maison	100 000	résultat exercice N	3 000
divers meubles et équipements	15 000		
une voiture achetée 14 000 en début d'année, estimée 12 000 à l'argus	12 000		
un petit stock d'alimentation et de produits d'entretien	500	un emprunt pour la maison	30 000
une créance sur vis-à-vis de sa sœur à qui il a prêté	1 500	des dettes chez l'épicier	1 000
des dépôts sur un livret A.....	3 000		
de l'argent disponible sur son compte en banque et dans son porte-monnaie	2 000		
soit un patrimoine de	144 000	expliqué par un financement de	144 000

B. Pour une première approche de la CAF

a. La CAF à partir de notre exemple introductif

L'exemple simplifié que nous venons de proposer a permis de constater, pour *Pierre*, un enrichissement net de 3 000 € au cours de l'année N. Cet enrichissement a-t-il conduit à ce que *Pierre* dispose de 3 000 € de plus sur son compte bancaire à la fin de l'année N ?

Nous venons de noter, en A ci-dessus, que certains flux financiers enregistrés dans le compte de résultat sont simplement estimés, pour information, mais n'ont en réalité pas d'impact sur la trésorerie : par exemple, *Pierre*, en lisant la presse automobile, constate que son véhicule, qu'il avait à l'origine payé, rappelons-le, 14 000 €, n'est plus coté que 12 000 €. De ce fait, *Pierre* s'est donc bien appauvri de 2 000 €, somme qui a alors été inscrite en charges dans le compte de résultat, **mais il n'a pas dépensé les 2 000 € correspondants**. Il existe donc une différence fondamentale entre charges et dépenses (et, symétriquement, entre produits et recettes), différence malheureusement souvent occultée par de nombreux documents officiels qui, parfois, confondent ces deux termes.

Il en résulte que, dans notre exemple :

- les salaires, intérêts perçus et gains au tiercé ont bien été encaissés, ce qui a contribué à potentiellement augmenter le compte bancaire de *Pierre* de 34 000 € (on précise ici « potentiellement », car cette somme ne tient pas compte d'éventuels délais de règlement) ;
- en revanche, du côté des motifs d'appauvrissement, la dépréciation argus du véhicule de 2 000 € ne s'est pas accompagnée d'une sortie équivalente de trésorerie : c'est bien une charge (appauvrissement) mais ce n'est pas une dépense (absence de sortie de trésorerie) : dès lors, le compte bancaire de *Pierre* n'aura potentiellement diminué que de [31 000 – 2 000] soit 29 000 €.

L'évolution potentielle d'exploitation (hors prise en compte d'éventuels délais de règlement) du compte bancaire de *Pierre* sera donc de [+ 34 000 – 29 000] soit + 5 000 € alors que, rappelons-le, le résultat de l'exercice était estimé à + 3 000 €. Cette opposition entre le résultat comptable et la variation potentielle de la trésorerie d'exploitation, correspondant au résultat de trésorerie, permet d'illustrer une première approche de la notion de capacité d'autofinancement (CAF).

b. Résultat ou CAF : quel indicateur privilégier ?

L'environnement socio-économique a souvent tendance à faire du résultat comptable l'indicateur privilégié de mesure de l'état de santé d'une entreprise. Pour juger de la validité de cette approche, prenons un exemple extrêmement simplifié. Supposons ainsi qu'on nous indique que deux établissements connaissent les comptes de résultat schématisés ci-après, et qu'on cherche à déterminer lequel des deux se porte le mieux, financièrement parlant. On ajoute que ces deux établissements ont un niveau d'activité identique, ce qui se traduit par des produits de l'activité semblables :

EHPAD 1		EHPAD 2	
Charges	Produits	Charges	Produits
Charges 950	Produits de l'activité 1 000	Charges 1 050	Produits de l'activité 1 000

On le voit, l'EHPAD 1, ayant des produits supérieurs aux charges, dégage un excédent de 50 et semble se porter mieux que l'EHPAD 2 qui, quant à lui, constate des pertes de 50. Mais si nous apportons une précision supplémentaire, en indiquant que l'EHPAD 1 a constaté des dépréciations de 50 alors que l'EHPAD 2 a enregistré, de son côté, des dépréciations s'élevant à 150, nous arrivons aux deux présentations suivantes qui, dans un premier temps, conservent l'opposition produits/charges puis, dans un second temps, remplacent ces notions par celles de recettes et de dépenses (soit [950 – 50] pour l'établissement 1 et [1 050 – 150] pour l'établissement 2) :

EHPAD 1		EHPAD 2	
Charges	Produits	Charges	Produits
Charges 950 (dont 50 de dépréciations)	Produits de l'activité 1 000	Charges 1 050 (dont 150 de dépréciations)	Produits de l'activité 1 000
Excédent 50			Perte 50

EHPAD 1		EHPAD 2	
Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
Dépenses 900	Recettes 1 000	Dépenses 900	Recettes 1 000
Excédent potentiel de trésorerie 100		Excédent potentiel de trésorerie 100	

On constate alors que l'activité de ces deux établissements a permis de dégager une même trésorerie potentielle d'exploitation de 1 000 – 900 soit 100. On peut même supposer que ces deux situations, très différentes en termes de résultat, correspondent en réalité à un seul et même EHPAD qui, en amont de ses travaux d'inventaire au cours desquels se détermine, entre autres, le montant des dépréciations, aurait un résultat « avant inventaire » de 100. Le responsable pourrait alors décider soit de « surcharger la barque », en enregistrant de fortes dépréciations, quitte à constater un déficit, soit de présenter un résultat favorable en n'enregistrant que de faibles dépréciations, donnant l'image, éventuellement erronée, car artificiellement améliorée, d'une bonne gestion. On le voit, il peut être tentant, si on est jugé sur le critère du résultat, de minorer, voire d'« oublier » des charges pourtant économiquement justifiées, au seul motif qu'elles ne seraient pas associées à des dépenses indiscutables, mais résulteraient d'opérations d'inventaire donnant lieu à estimations fondées sur des hypothèses et/ou des méthodes pouvant varier d'une structure à l'autre.

En tout état de cause on le voit, si le choix entre une politique dynamique d'amortissement et une politique plus frileuse joue sur l'estimation du résultat (passage, ici, d'un excédent de 50 à un déficit de 50), ce choix n'aura aucun effet sur la réalité des flux nets de trésorerie (+ 100 dans notre exemple). Ce sont ces flux de trésorerie qui vont permettre de dégager la capacité d'autofinancement, par la différence [recettes d'exploitation – dépenses d'exploitation]. La CAF, en excluant les données dites « calculées » (et donc pouvant être remises en cause), constituera donc l'indicateur à privilégier pour la mesure de la performance financière d'une entité économique. Le calcul précis de la CAF sera présenté plus loin en 22312.