

# Etat prévisionnel des recettes et des dépenses 2020

## Plan global de financement pluriannuel 2020-2024

Novembre 2019

Direction économique, financière, de l'investissement et du patrimoine

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	3
Le plan de transformation de l'AP-HP .....	6
Présentation de l'EPRD 2020 .....	9
2.1. Le budget principal (CRPP).....	9
2.1.1. Prévisions d'activité du CRPP .....	9
2.1.2. Révisions de charges du CRPP .....	17
2.2. Les Unités de Soins de Longue Durée (CRPA-B).....	23
2.2.1. Prévisions de charges.....	23
2.2.2. Prévision de produits .....	24
2.3. Les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (CRPA-E) .....	25
2.3.1. Prévisions de charges.....	25
2.3.2. Prévision de produits .....	25
2.4. La Dotation Non Affectée (CRPA-A).....	27
2.4.1. Prévisions de charges.....	27
2.4.2. Prévisions de produits.....	27
2.5. Instituts de formation de personnels paramédicaux et de sages-femmes et instituts de formation des travailleurs sociaux (CRPA- C).....	28
2.5.1. Prévisions de charges.....	28
2.5.2. Prévisions de produits.....	28
2.6. Activités d'addictologie (CRPA- P1).....	29
2.6.1. Prévisions de charges.....	29
2.6.2. Prévisions de produits.....	29
2.7. Unités de Soins Prolongés Complexes (USPC) de l'hôpital San Salvador (CRPA- P2) .....	30
2.7.1. Prévisions de charges.....	30
2.7.2. Prévisions de produits.....	30
2.8. Le tableau de passage du résultat à la CAF et le tableau de financement prévisionnel .....	31
2.8.1. La détermination de la capacité d'autofinancement (CAF) .....	31
2.8.2. Investissements et tableau de financement prévisionnel .....	31
2.9. Annexes réglementaires .....	32
ANNEXES REGLEMENTAIRES .....	33
Présentation du PGFP 2020-2024.....	49
3.1. Transformer l'AP-HP pour permettre le financement de nos investissements et le retour à l'équilibre en 2023 .....	49
3.2. Trajectoire d'exploitation .....	52
3.3. Trajectoire d'investissement.....	56
3.3.1. Trajectoire de CAF.....	56
3.3.2. TFP et trajectoire d'investissements et de cessions.....	56
Liste des abréviations .....	59

# INTRODUCTION

## Synthèse

**La situation budgétaire de l'AP-HP à fin 2019 est marquée par une activité pénalisée par les difficultés de recrutement sur les métiers dits « en tension ». Elle devrait cependant améliorer sa situation par rapport à l'exercice 2018, toutes choses égales par ailleurs (l'impact de la grève du codage n'est pas évalué à ce stade).**

**L'AP-HP élabore ses perspectives 2020 dans un contexte institutionnel marqué par une volonté de répondre, notamment, aux défis de l'attractivité RH et de la saturation de la filière des soins non programmés (urgences et aval des urgences), à travers l'objectif du « zéro lit brancard ». L'année 2020 est donc une année de « rebond » en activité, sous-tendue par une stratégie volontariste de recrutements.**

**L'année 2020 s'inscrit dans un contexte d'annonces sur des soutiens régionaux et nationaux à l'hôpital public : le projet d'EPRD et de PGFP présentée ici tient compte des éléments connus à la date de début novembre. Elle pourra être actualisée début 2020 si de nouvelles mesures nationales ou régionales significatives venaient à impacter ces prévisions.**

**En pluriannuel, la trajectoire est caractérisée par un retour à l'équilibre programmé en 2023 et par un niveau très ambitieux d'investissement (600 M€ annuels en fin de période), avec le soutien de l'Etat sur les principaux projets (Hôpital Nord 1 et 2, Nouvel Hôpital de Boulogne-Billancourt, etc).**

L'Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses (EPRD) 2020 et le Plan Global de Financement Pluriannuel (PGFP) 2020-2024 traduisent sur le plan financier les grandes orientations de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris pour les cinq prochaines années.

## **Contexte des exercices précédents**

Après un exercice budgétaire 2017 marqué par une dégradation forte du résultat (résultat du CRPP<sup>1</sup> à -199 M€), portée par une faible activité et une dynamique forte des charges, l'année 2018 manifeste une première étape de retour à l'équilibre, avec un résultat du CRPP qui s'établit à -157 M€.

L'année 2018 a également été consacrée à l'identification des leviers de transformation de l'AP-HP, permettant à la fois une excellence dans la qualité des soins, une meilleure qualité de vie au travail et une efficacité économique de nature à assurer son retour à l'équilibre financier, regagner des capacités à investir et, ainsi, répondre aux défis actuels et des prochaines décennies (démographique, épidémiologique, technologique, humain, international) pour les patients, pour les professionnels, pour les partenaires du territoire.

Ce travail s'est fait dans le cadre d'une démarche (*Oikeiosis*) qui a permis d'associer à cette réflexion stratégique les représentants des différentes communautés professionnelles qui composent l'AP-HP, et qui s'est traduite par la construction d'un plan de transformation définissant des ambitions pour une Nouvelle AP-HP

<sup>1</sup> Une liste des abréviations figure en dernière page du document

2019 est la première année de pleine mise en œuvre de ces objectifs « **Nouvelle AP-HP** ». L'AP-HP, désormais réorganisée principalement autour de six Groupes Hospitaliers Universitaires (GHU) et de Départements Médico-Universitaires (DMU), a ainsi déployé une stratégie reposant sur une déconcentration accrue et l'innovation dans les formes d'organisation.

Le plan de transformation de l'AP-HP fait l'objet d'un dialogue approfondi, commencé dès 2018, avec les autorités de tutelle régionale et nationales, et qui s'est poursuivi en 2019. Il poursuit les objectifs suivants :

- restaurer la capacité de l'AP-HP à financer son fonctionnement courant et son plan pluriannuel d'investissement, notamment grâce à une évolution maîtrisée de ses charges;
- assurer le retour à l'équilibre du compte de résultat principal à horizon 2023;
- améliorer le taux de marge brute, plus faible que la moyenne des CHU, pour le porter à un niveau cohérent avec le plan d'investissement et une évolution maîtrisée du bilan et des ratios financiers de l'AP-HP ;
- maintenir en conséquence un niveau d'investissement élevé, indispensable à la transformation et à la modernisation de l'AP-HP.

**L'exécution budgétaire 2019** a traduit ces lignes directrices, démontrant la capacité de l'AP-HP à maîtriser ses charges ; mais il a également été marqué par une activité conventionnelle en baisse, pénalisée par des difficultés de recrutement sur les métiers en tension. A fin octobre, les effectifs sont ainsi inférieurs à la prévision de 530 ETP pour les IDE, 40 pour les IBODE et 89 pour les MERM. Ces difficultés sont à mettre en lien avec une stagnation des recettes de séjours, en écart à la cible de 40 M€.

Pour cet exercice 2019, l'AP-HP projette une amélioration de 30 M€ du résultat du CRPP, et une forte augmentation de sa capacité d'autofinancement (+61 M€, +34%).

**La prévision pour les années 2020 à 2024** traduit la volonté de l'AP-HP de maintenir ces grands objectifs (notamment la poursuite de la restauration de ses marges en faveur de l'investissement et un retour à l'équilibre en 2023), mais avec une inflexion de trajectoire (sur la masse salariale, le volume d'activité et les tarifs de séjours) afin de mieux recruter et retrouver les marges de manœuvre pour rouvrir des capacités d'hospitalisation en fonction des besoins.

La proposition d'évolution de la masse salariale permet ainsi de reconstituer, dans un calendrier réaliste, les effectifs sur les métiers en tension, estimé à 650 ETP fin 2019. Ces recrutements sont donc prévus budgétairement entre 2020 et 2023. Ils sont crédibilisés par l'inscription dans le budget de mesures d'attractivité individuelles et collectives connues à ce jour<sup>2</sup>, que ce soient l'extension en année pleine des mesures prises en 2019, ou l'introduction de nouveaux dispositifs destinés à attirer et fidéliser les compétences médicales et soignantes. Ils tiennent compte des perspectives de sortie d'école des professionnels concernés.

Ces recrutements prévus entraînent également une prévision de reprise d'activité, au-delà du tendanciel prévu dans le précédent PGFP (+1,1 % en volume de séjours), là aussi estimé de façon

---

<sup>2</sup> Elles ne tiennent pas compte des annonces à venir du gouvernement sur l'hôpital public, prévues le 20 novembre 2019.

réaliste, avec un rattrapage des séjours perdus en 2019, échelonné sur les exercices 2020 à 2023 et conforme au rythme des recrutements sur les postes vacants.

Entre 2020 et 2022, des dépenses supplémentaires à hauteur de 30 M€ seront également financées par un « fonds de transformation », afin de soutenir les projets locaux visant à améliorer la qualité de vie au travail, la qualité de service aux patients, et la structuration des départements médico-universitaires. Ces dépenses, qui impacteront la masse salariale, le budget de fonctionnement et le budget d'investissement, seront remboursées par les recettes à venir de l'opération « Parvis » de l'Hôtel Dieu.

Le projet d'EPRD pour 2020 s'inscrit pleinement dans ce cadrage pluriannuel, dont il constitue la première année de mise en œuvre, et marque une volonté forte de l'AP-HP de relancer sa dynamique d'activité et de recrutement, accompagnée par évolution positive des tarifs pour la deuxième année consécutive (tarifs prévus en hausse de +0,2%, proche du niveau de 2019). Ces éléments permettent à l'AP-HP d'améliorer son résultat, en diminuant son déficit de 12% (-111 M€) tout en poursuivant un effort important en faveur de l'investissement (+10%, à 428 M€).

# Le plan de transformation de l'AP-HP

Face à des enjeux externes majeurs (évolution du territoire, mondialisation de la recherche et de l'innovation, l'évolution des missions de soins et de la relation aux usagers, l'évolution des organisations et des métiers, etc.), aux premiers constats sur l'avancée de son plan stratégique 2014-2019 et à une contrainte économique durable, le CHU d'Île-de-France s'est lancé en 2017-2018 dans une démarche collective, nommée *Oikéiosis*, pour construire une nouvelle AP-HP.

Dans le cadre de cette démarche, a été construit un plan de transformation pluriannuel ambitieux, lancé avec l'appui de l'Etat pour sa conduite.

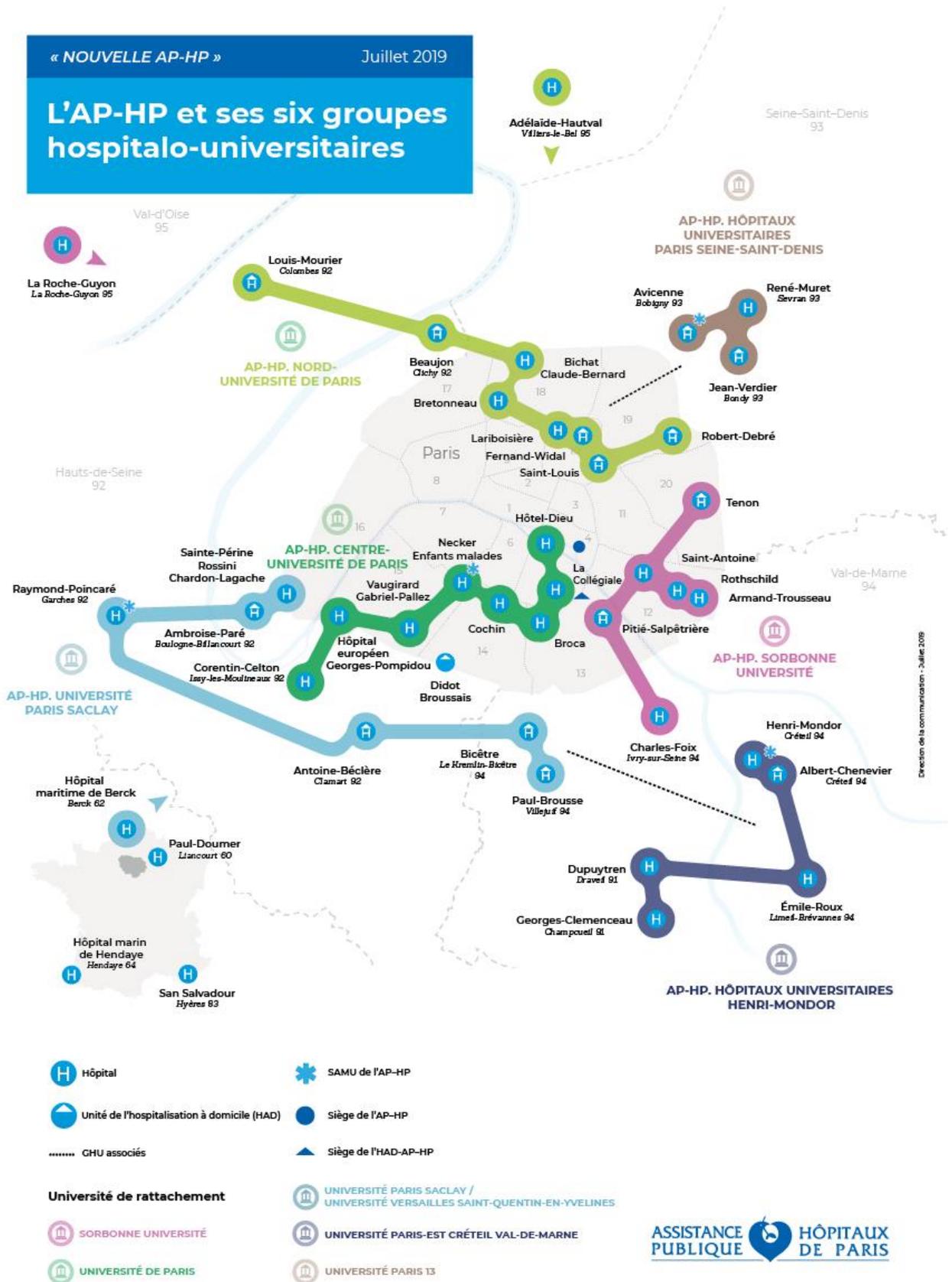
Le plan de transformation, articulé en 7 axes, vise à construire une AP-HP plus attractive pour les patients et les professionnels. Il prévoit une restructuration importante de plusieurs de ses sites, de ses organisations et des modes de prise en charge. Il prévoit d'intensifier la transformation numérique engagée depuis plusieurs années. Enfin, il vise à accroître significativement sa trajectoire économique, en maîtrisant mieux ses dépenses et en diversifiant ses recettes.

## Les axes du plan de transformation :

- **Axe A – Conduire les nouvelles opérations majeures d'évolution des structures et de l'organisation** : d'importantes opérations d'investissement contribueront à la transformation de l'AP-HP et à l'évolution de ses organisations et des prises en charge. Elles seront également à l'origine d'un retour sur investissement important. Il s'agit par exemple des opérations Hôpital Nord 1 ou nouveau Siège.
- **Axe B – S'adapter aux évolutions des prises en charge** : il s'agit de tirer les conséquences de l'évolution des prises en charge (raccourcissement des durées de séjours dans certaines disciplines, pathologies chroniques), en particulier dans le cadre du virage ambulatoire qui doit être poursuivi, sur les organisations de soins .
- **Axe C – Regagner en attractivité vis-à-vis des patients et des territoires** : ces projets doivent permettre de poursuivre le développement d'activité d'hospitalisation dans les filières ayant connu un dynamisme important au cours des dernières années et de renouer avec une croissance mesurée d'activité dans des filières actuellement moins dynamiques. La ré-internalisation au sein de l'AP-HP d'actes techniques aujourd'hui réalisés dans d'autres établissements contribuera également à ces développements d'activité.
- **Axe D – Renforcer le travail en équipe et la gestion des ressources humaines** : c'est un levier essentiel pour accompagner la transformation de l'AP-HP et regagner en attractivité pour son personnel.
- **Axe E – Accélérer la transformation numérique** : le déploiement et l'appropriation de nouvelles solutions et outils numériques (dossier patient, prise de rendez-vous en ligne, dictée numérique, etc.) permettra de tendre vers le zéro papier, d'optimiser des fonctions (standards, facturation, archives) et fera évoluer des métiers (secrétariats médicaux). Les outils numériques (intelligence artificielle) seront également mis au service de l'optimisation du codage et des recettes.
- **Axe F – Renforcer la maîtrise des dépenses de produits de santé et des dépenses d'achats et optimiser nos filières achat, logistique et technique** : la poursuite des actions engagées sous l'égide de la COMEDIMS en matière de juste prescription ainsi qu'en matière de gains achats constitue un axe fort du plan de transformation. Il s'agit donc d'agir

sur les pratiques, les volumes et les prix. Elles concerneront tant les médicaments, les dispositifs médicaux que les autres dépenses de produits de santé (réactifs, actes externalisés). Ce type de démarche sera également étendue aux filières achats et logistique.

- **Axe G – Sécuriser, développer et diversifier nos recettes** : l'optimisation de la facturation et du recouvrement de l'activité réalisée permettra de sécuriser et développer nos recettes ainsi que de limiter les admissions en non-valeur. Elle s'appuiera notamment sur le déploiement de nouveaux outils tels que la pré-admission en ligne et un nouveau logiciel de gestion administrative du patient (GAM). La poursuite du développement de la facturation des chambres particulières, des redevances commerciales (services aux usagers) de même que des locaux mis à disposition à d'autres institutions contribueront aussi à la diversification de nos recettes.



# Présentation de l'EPRD 2020

## 2.1. Le budget principal (CRPP)

### Un budget qui traduit la mise en œuvre du « fonds de transformation »

Annoncé en janvier 2019, ce fonds de 30 M€ (sur 3 exercices) a pour objectif d'accompagner les transformations de l'AP-HP en finançant des initiatives locales destinées à 1) améliorer la qualité de vie au travail ; 2) améliorer la qualité de prise en charge des patients ; 3) structurer les nouvelles organisations issues des départements hospitalo-universitaires.

Ce fonds est, à terme, entièrement financé par les ressources tirées de l'opération « Parvis » sur le site de Hôtel Dieu ».

Ces ressources n'étant versées qu'en 2024, le fonds de transformation sera financé par une « avance » provisoire du CRPP (et donc un déficit), qui doit être considéré comme une dépense anticipée plutôt que comme un déficit d'exploitation

Pour l'exercice 2020, 9 M€ ont été prévus au budget de l'AP-HP réparties en trois tiers: masse salariale, dépenses de titre 3, et investissement

Ils permettront de lancer plusieurs appels à projets. Les enveloppes inférieures à 50k€ seront gérées par les groupes hospitaliers et à destination des DMU (3,6 M€). Les autres appels à projets seront gérés au niveau de l'AP-HP.

### 2.1.1. Prévisions d'activité du CRPP

Le budget 2020 repose sur des prévisions de croissance de l'activité visant à retrouver un niveau proche de 2018, en particulier en hospitalisation complète. L'AP-HP vise ainsi un rattrapage de son activité principalement portée par des réouvertures de lits en hospitalisation complète, la poursuite du développement de l'ambulatoire et une reprise de l'hospitalisation à domicile (HAD). Cette dynamique d'activité est sous-tendue par un volontarisme parallèle en termes de recrutements et de fidélisation des personnels.

La prévision d'activité pour 2020 vise ainsi à répondre aux besoins médicaux suivants :

- **l'aval d'urgence** (réanimation, médecine/chirurgie d'aval, gériatrie aigue, SSR), en lien avec tous les acteurs des soins non programmés (ouverture de maison de santé, partenariats avec les libéraux). Lqes fermetures de lits et de capacités ;
- la mise en œuvre des **projets médicaux** de l'AP-HP: poursuite du développement de la chirurgie robotique; poursuite de la structuration de la cancérologie; mise en œuvre des recommandations issues des travaux de Véronique Roger sur les aires thérapeutiques suivantes: cardiologie/cardiologie interventionnelle; orthopédie; gastro-entérologie.

**La prévision de volume d'activité 2020 en volume économique séjours (hors effet tarifaire) est portée à +1,55% :**

- un effet calendaire (+2 jours ouvrés) entraîne une évolution spontanée de l'activité programmée, tant en hospitalisation conventionnelle (HC) qu'en hospitalisation partielle (HP) ;
- les réouvertures de lits indispensables à la fluidité des prises en charges permettent un rattrapage modéré de l'activité perdue en 2019
- plusieurs mesures nouvelles sont programmées pour répondre aux besoins de santé publique :
  - ▶ des mesures nouvelles consécutives au « contrat zéro brancard » ;
  - ▶ des mesures nouvelles initialement programmées en 2019 mais reportées pour difficulté de recrutement ou pour travaux ;
  - ▶ des mesures permettant la poursuite du développement de l'HAD.

Socle HC : effet calendaire	0,12%
Socle HP (dont effet calendaire)	0,36%
Mesures nouvelles HP	0,13%
HAD	0,15%
Mesures nouvelles hors gériatrie	0,33%
<b>SOUS-TOTAL hors rattrapage et ZLB</b>	<b>1,09%</b>
Réouvertures de lits en HC	0,25%
Mesures nouvelles gériatrie ("zéro brancard")	0,22%
<b>TOTAL</b>	<b>1,55%</b>

### 2.1.1.1. Evolution de l'activité d'hospitalisation complète MCO

Pour 2020, l'AP-HP se fixe, à partir des prévisions des groupes hospitaliers, un objectif de croissance des séjours d'hospitalisation complète de +0,9% (soit + 5 657 séjours supplémentaires et +22,9 M€ de recettes). Cette prévision porte notamment sur les spécialités fortement impliquées dans l'aval des urgences (et donc la réalisation du contrat « zéro brancard ») ou pour lesquelles un les délais d'attente pour une prise en charge ont été allongés en 2019 du fait de la pénurie de personnel :

- **Médecine :**
  - Médecine gériatrique : +1 544 séjours HC, soit +7,5M€ en recettes théoriques ;
  - Médecine interne: +734 séjours HC, soit +2,4M€ en recettes théoriques ;
  - Réanimation polyvalente adulte : +435 séjours HC, soit +2,7M€ en recettes théoriques ;
  - Cardiologie : +207 séjours HC, soit +1,1M€ en recettes théoriques.
- **Chirurgie :**
  - Chirurgie viscérale et digestive : +303 séjours HC, soit +1,2M€ en recettes théoriques ;
  - Chirurgie cardio-vasculaire : +134 séjours HC, soit +0,9M€ en recettes théoriques.
- **Gynécologie-Obstétrique :**
  - Obstétrique : +915 séjours HC, soit +1,6M€ en recettes théoriques ;
  - Néonatalogie: +390 séjours HC, soit +1,1M€ en recettes théoriques.

### 2.1.1.2. Evolution de l'activité d'hospitalisation partielle MCO

La prévision en termes de séjours et séances en hospitalisation partielle s'élève à +2,5% en 2020, soit +18 783 séjours et séances supplémentaires et 13,5M€ de recettes. Cette croissance est consolidée par un nombre de jours ouvrés supérieur en 2020 par rapport à 2019, qui engendre la progression mécanique d'environ 6000 séjours.

Outre un rattrapage de séances de radiothérapie (50% du potentiel perdu en 2019), cette prévision s'appuie notamment sur les spécialités de :

- **Cardiologie** : +2 184 séjours HP, soit +2,5M€ en recettes théoriques
- **Chirurgie ambulatoire** : +1 027 séjours HP, soit +1,2M€ en recettes théoriques

Synthèse des prévisions d'activité d'hospitalisation MCO en nombre de séjours	
<b>Hospitalisation Complète MCO</b>	
<b>Activité HC</b>	<b>0,9%</b>
Activité HC socle	0,3%
Activité MN HC	+ 4 043 séjours
<b>Hospitalisation Partielle MCO</b>	
<b>Activité HP</b>	<b>2,5%</b>
Activité HP socle	1,7%
Activité MN HP	+ 5 714 séjours

### 2.1.1.3. Evolution de l'activité d'hospitalisation à domicile

L'AP-HP entend poursuivre en 2020 un développement dynamique de son activité d'HAD, grâce à l'ouverture à l'automne 2019 d'une nouvelle unité, et grâce à une augmentation de l'aval HAD des hôpitaux de l'AP-HP. L'activité prévisionnelle 2020 se fonde ainsi sur une augmentation du nombre de journées de +7,5% mais avec des évolutions différentes selon le type d'activité :

- Adultes +6,2%
- Enfants : +11,4%
- Obstétrique : +11,7%

### 2.1.1.4. Evolution de l'activité d'hospitalisation en soins de suite et de réadaptation (SSR) et en psychiatrie

#### 2.1.1.4.1. Evolution de l'activité d'hospitalisation en soins de suite et de réadaptation (SSR)

Pour 2020, l'AP-HP vise à retrouver le niveau d'activité atteint en 2018, niveau qui pourra être ajusté dans le cadre des discussions en cours avec l'ARS sur le plan « zéro lit brancard. ».

Les prévisions d'activité 2020 tiennent également compte des restructurations capacitaires dans le cadre du projet gériatrique d'APHP. Centre, avec le transfert progressif des lits de SSR du site de Vaugirard vers celui de Corentin-Celton d'ici septembre 2020.

En hospitalisation partielle, l'activité 2020 diminue légèrement de -0,2% (vs +6,8% en 2019) par rapport à l'anticipation 2019, compte tenu de la fermeture des 9 places d'hôpital de jour de nutrition de l'hôpital San-Salvador à compter de juillet 2020. Cette baisse est compensée en partie par la montée en charge de l'activité de l'hôpital de jour nutrition de 5 places ouvertes au sein du site René-Muret.

#### **2.1.1.4.2. Evolution de l'activité d'hospitalisation en psychiatrie**

Pour 2020, il est prévu une hausse de l'activité (en nombre de journées) en hospitalisation complète de +1,9% (vs +2% en 2019) et de +0,9% (vs +2,2% en 2019) en hospitalisation partielle par rapport à l'anticipation 2019. Ces prévisions sont dans la continuité de la progression d'activité constatée antérieurement.

#### **Plan de transformation – Stratégie Urgences**

Au regard de la forte augmentation du nombre de passages au sein des services d'urgence au cours de ces cinq dernières années et des impacts en termes de conditions d'accueil, l'AP-HP a décidé d'un nouveau plan « urgences » 2019-2024 permettant d'initier une nouvelle dynamique d'amélioration des prises en charge. Ce plan s'articule autour de six axes principaux :

1. La maîtrise et la régulation des passages avec la ville et les patients ;
2. La réduction des temps de passage, contractualisés par niveau de gravité ;
3. Le redémarrage du chantier de gestion des lits pour déverrouiller l'aval ;
4. Le renforcement de l'accompagnement RH et organisationnel
5. Le déploiement d'ORBIS –urgences et la mise à disposition d'indicateurs de pilotage
6. Le renouvellement des modalités de gouvernance, d'animation et de suivi.

D'ores et déjà, dans un contexte de tensions dans les services d'urgences en 2019, des actions rapides et structurelles permettant d'apporter des réponses aux problèmes de fonds ont été menées : l'ajustement des effectifs médicaux et non médicaux, la valorisation salariale, l'accompagnement organisationnel et la réouverture de lits permettant de fluidifier l'aval. Sur ce dernier point, avec l'appui de l'ARS, l'AP-HP s'est engagée dans une démarche de « contrat zéro lit brancard » devant permettre de pouvoir mobiliser l'aval à hauteur des besoins. L'objectif est de contractualiser par SAU un plan d'action dédié à atteindre la cible de « 0 lit brancard » sur la base d'un diagnostic précis, en contrepartie d'une aide financière de l'ARS à hauteur de 10 M€ sur 3 ans permettant la mise en œuvre du plan d'action. Le premier contrat sera signé avec l'hôpital Bicêtre.

## Prévisions de produits du CRPP

Au total du CRPP, les **produits présentés à l'EPRD 2020 s'élèvent à 7,429 Mds€**, en augmentation de +91,1 M€ par rapport à la prévision de résultat 2018, soit une hausse de +1,2%.

### 2.1.1.5. Les produits de titre 1 - Produits versés par l'Assurance Maladie

Les **produits versés par l'assurance maladie s'élèvent à 5,731 Mds€**, en augmentation de +70,2 M€, soit +1,2% par rapport à 2019.

#### **2.1.1.5.1. Les dotations et forfaits notifiés à l'AP-HP par l'Agence Régionale de Santé**

Les **produits versés sous forme de dotations et forfaits s'élèvent à 1,910 Mds€** en augmentation de +19,8 M€ par rapport à 2019 soit + 1%.

##### **2.1.1.5.1.1. Financements par dotations annuelles de financement**

Les produits prévisionnels au titre de la DAF, psychiatrie et SSR, s'élèvent pour 2020 à **539M€** en reconduction par rapport à la prévision de résultat 2019, déduction faite des -18,2M€ en DAF SSR issue du transfert de l'activité d'USPC de l'hôpital San-Salvador au CRPA-P.

##### **2.1.1.5.1.2. Financement modulé à l'activité de SSR**

Les financements à l'activité du SSR dans le cadre de la dotation modulée à l'activité (DMA) sont prévus à hauteur de **51,6M€**, soit une reconduction du résultat 2018.

L'EPRD 2020 repose sur la reconduction des paramètres suivants :

- Le financement par la DMA à hauteur de 10% est maintenu ;
- Le volume d'activité comprend le transfert de l'activité SSR vers l'USPC à l'hôpital San-Salvador (estimé à -2M€) ;
- Tarifs 2019 des groupes médico-économiques (GME) ;
- Coefficients de transition, prudentiel, spécialisation et géographique ;
- Taux de prise en charge par l'Assurance maladie ;
- Taux de clôture des séjours ;
- Montants des MIGAC, des plateaux techniques spécialisés et des appareillages.

##### **2.1.1.5.1.3. Dotations MIGAC et FIR**

Le montant des financements MIGAC et FIR inscrits à l'EPRD 2020 s'établit à **1,182 Mds€**, répartis à hauteur de 1,028 Mds€ au titre des MIGAC MCO et 153 M€ au titre du FIR.

Cette prévision est en très léger retrait (-1,59 M€) par rapport à l'EPRD 2019. A l'instar de l'exercice précédent, il n'est inscrit qu'une simple prévision des financements correspondant au financement fléché des missions d'intérêt général et fondés sur les modèles nationaux et régionaux.

En 2020, l'AP-HP anticipe, dans le cadre de sa prévision, un relatif équilibre entre les impacts favorables et défavorables des modèles, en particulier :

- l'application, pour la deuxième année consécutive, de la mesure de lissage de l'effet revenu de la dotation MERRI BHN 2019 (soit une diminution de -15 M€ sur la dotation 2020) ;
- l'augmentation de la dotation MERRI socle de +6 M€ à l'issue du rebasage de l'enveloppe nationale, pour la deuxième année consécutive, à hauteur de +30M€ en 2020 (vs +50M€ en 2019), l'AP-HP percevant 20% de ces crédits ;
- l'attribution de +3,5M€ au titre du fonds pour l'innovation organisationnelle dédié à la psychiatrie ;
- la prise en charge, en année pleine, de l'indemnité forfaitaire de risque au bénéfice des personnels non médicaux des services d'urgence (généralistes et pédiatriques) et des SMUR à hauteur de 100€ nets mensuels, soit un total de +2,4M€ ;
- l'accompagnement de l'AP-HP par l'ARS Ile-de-France, à hauteur de +3,3M€ en 2020, pour résoudre les problématiques liées aux SAU adultes et atteindre « zéro malade hospitalisé sur un brancard au sein des SAU de l'APHP » à 3 ans ;
- l'accompagnement de l'AP-HP pour la reprise d'une partie des activités de l'INTS à hauteur de +3M€, conformément aux transferts de crédits inscrits en annexe au PLFSS 2020.

#### **2.1.1.5.1.4. Financements par forfaits**

Le montant des financements par forfaits inscrit à l'EPRD 2020 s'élève à **137,4 M€**, intégrant une évolution substantielle de +11% par rapport à 2019, principalement du fait d'une augmentation de +7M€ au titre de l'enveloppe nationale d'incitation financière à l'amélioration de la qualité (forfait IFAQ) annoncée en augmentation de +50% au niveau national (évoluant de 200 M€ en 2019 à 300 M€ en 2020). L'AP-HP prévoit d'atteindre 50% du potentiel de la dotation théorique calculée au niveau national.

#### **2.1.1.5.2. Les produits de titre 1 liés à l'activité**

Les **produits liés à l'activité et versés par l'assurance maladie inscrits à l'EPRD 2020 s'élèvent à 3,821 Mds€** en augmentation de +50,4 M€ par rapport à 2019, soit + 1,3%.

##### **2.1.1.5.2.1. Les produits des séjours**

Au total, la prévision de produits issus des séjours d'hospitalisation s'élève à **2,882 Md€** pour 2020 (y compris l'HAD), ce qui correspond à une progression de +49,6 M€, soit +1,8%, par rapport à la prévision d'atterrissage 2019. Cette progression est portée par un effet volume de 1,55% et une hausse prévue des tarifs de 0,2%.

La prévision d'augmentation des produits par mode de prise en charge (effet volume et effet prix inclus) se décompose de la manière suivante :

Hospitalisation complète MCO	
<b>Recettes HC</b>	<b>+1,2%</b>
<i>Recettes HC socle</i>	<i>+6,8M€, soit +0,3%</i>
<i>Recettes MN</i>	<i>+16M€</i>
<i>Impact tarifaire</i>	<i>+4,7M€</i>
Hospitalisation partielle MCO	
<b>Recettes HP</b>	<b>+3,4%</b>
<i>Recettes HP socle</i>	<i>+10,1M€, soit +2,4%</i>
<i>Recettes MN</i>	<i>+3,5M€</i>
<i>Impact tarifaire</i>	<i>+0,9M€</i>
Recettes totales MCO	
<b>Recettes HC + HP</b>	<b>+1,7%</b>
<i>Recettes totales socle</i>	<i>+16,9M€, soit +0,6%</i>
<i>Recettes MN totales</i>	<i>+19,5M€</i>
<i>Impact tarifaire</i>	<i>+5,6M€</i>
<i>Amélioration du codage</i>	<i>+3,3M€</i>
Recettes HAD	
<b>Recettes totales</b>	<b>+4,3M€, soit +7,4%</b>
<i>Recettes totales socle</i>	<i>+4,1M€, soit +7,2%</i>
<i>Impact tarifaire</i>	<i>+0,1M€</i>

#### 2.1.1.5.2.2. Les produits des spécialités pharmaceutiques et dispositifs médicaux facturés en sus des tarifs GHS

Les **produits des spécialités pharmaceutiques et des dispositifs médicaux facturables en sus inscrits à l'EPRD 2020 s'élèvent à 504,2 M€**, en augmentation de +12,3 M€. Ces produits couvrent des charges de titre 2 dont l'augmentation prévisionnelle est équivalente.

#### 2.1.1.5.2.5. Les produits de l'activité externe

Pour les produits des prestations faisant l'objet d'une tarification spécifique (actes et consultations externes), la prévision pour 2020 s'élève à **411 M€**, en augmentation de +6,9M€, soit +1,7% par rapport à la prévision d'atterrissage 2019.

Cette augmentation se décompose de la manière suivante ( :

- Effet de l'augmentation de l'activité en socle : +4,7M€ (+1,1%) ;
- Effet des mesures nouvelles : +2,2M€.

#### 2.1.1.5.2.4. Les produits sur exercices antérieurs à la charge de l'assurance maladie

Les produits sur exercices antérieurs à la charge de l'assurance maladie (Lamda) inscrits à l'EPRD 2020 s'élèvent à **24,6 M€** en diminution de -17,7 M€ par rapport à la prévision d'atterrissage 2019.

Cette baisse correspond à la neutralisation en 2020 d'une enveloppe financière exceptionnelle notifiée à l'AP-HP, au titre de l'année 2018 en janvier 2019, et enregistrée comptablement en 2019.

### **Plan de transformation – Optimisation de la facturation**

Les groupes hospitaliers sont engagés depuis plusieurs années dans une réorganisation du circuit patient et des services des frais de séjours et des traitements externes, afin de permettre une admission le plus en amont possible. Les principaux axes de travail sont les suivants :

- Développer la préadmission, notamment au travers de la préadmission en ligne ;
- Recentrer l'accueil administratif physique au plus près des flux de patients (urgences notamment) ;
- Renforcer des fonctions de contrôle des dossiers et de gestion des contentieux, par rapport aux fonctions d'accueil en présentiel.

La refonte de ces organisations est accélérée dans le cadre du déploiement de l'outil informatique de gestion administrative des malades (GAM), qui a commencé en 2017 et s'est poursuivi en 2019 avec 10 nouveaux sites, après une période de stabilisation en 2018. La solution permet de simplifier certaines tâches des agents, optimiser le circuit patient, sécuriser la facturation. Elle est également un prérequis à la mise en œuvre de la facturation individuelle des établissements de santé (FIDES) qui démarre progressivement à partir de décembre 2019.. L'objectif associé à ce plan d'actions est d'accroître le taux de recouvrement de 90% aujourd'hui à 95% en 2023 (taux moyen constaté au niveau national). Les premiers sites de déploiement connaissent des progrès dans les taux de recouvrement conformes à cette stratégie.

L'optimisation du codage des séjours et des traitements externes est une priorité

- En systématisant l'utilisation des outils informatiques d'aide et contrôle au codage (Infomed) et en expérimentant des systèmes d'intelligence artificielle ;
- En développant des outils de contrôle de gestion et des référentiels partagés entre les groupes hospitaliers pour optimiser le codage des traitements externes.

#### **2.1.1.6. Les produits de titre 2 - Autres produits de l'activité hospitalière**

Les autres **produits de l'activité hospitalière s'élèvent à 715,5 M€**, en augmentation de +11 M€, soit +1,6% en cohérence avec l'augmentation des séjours d'hospitalisation et de l'activité externe.

#### **2.1.1.7. Les produits de titre 3 - Autres produits**

Les **produits de titre 3 s'élèvent à 982 M€ en augmentation de 10 M€** par rapport à la prévision de clôture 2019 soit +1%.

Ils sont composés :

- des produits d'exploitation, en augmentation de +14 M€ ; il est notamment prévu une augmentation de +7,5 M€ de la facturation des chambres individuelles (cf. encadré *infra*) ainsi qu'une optimisation des recettes diverses à hauteur de +6,5 M€ (redevances liées aux conventions d'occupation du domaine public, augmentation des rabais remises ristournes obtenus, autres conventions), qui correspondent à la mise en œuvre en 2019 des actions du plan de transformation dans ce domaine ;

- des produits exceptionnels, en baisse de 10 M€ du fait de la neutralisation en 2020 d'un produit attendu en 2019 au titre d'un audit réalisé sur le champ de la fiscalité.
- Des reprises sur provisions en baisse de -2,7 M€, pour l'essentiel du fait d'une hypothèse prudente sur la provision CET.

### **Plan de transformation – Facturation des chambres particulières**

L'AP-HP dispose de plus de 6 000 chambres particulières pouvant donner lieu à la facturation d'un supplément – avec prise en charge des mutuelles – sur un total de plus de 16 000 lits en MCO et SSR. En 2018, l'AP-HP a enregistré 36 M€ de recettes à ce titre sur un potentiel estimé à 80 M€, soit un taux de facturation estimé à 46% avec des résultats variables d'un groupe hospitalier à l'autre. L'AP-HP se fixe l'objectif de porter progressivement ce taux de facturation à 80% d'ici à 2023 pour atteindre 65 M€ de recettes annuelles à ce titre. De plus, une évolution réglementaire permet de facturer dorénavant le jour de sortie, ce qui contribuera à sécuriser l'atteinte des objectifs fixés.

L'AP-HP entend continuer à optimiser les outils numériques facilitant cette facturation (amélioration des logiciels de facturation en particulier avec le déploiement de GAM, développement des pré-admissions en ligne) et poursuivre l'amélioration des organisations et processus de facturation en la matière, via notamment des missions d'accompagnement de la direction de la transformation auprès des groupes hospitaliers qui en font la demande.

## **2.1.2. Révisions de charges du CRPP**

### **2.1.2.1. Charges de titre 1 - Charges de personnel**

**L'AP-HP intègre à sa prévision de masse salariale pour 2020 l'ambition de retrouver une dynamique de recrutement sur les métiers soignants dits « en tension », dynamique appuyée sur des mesures fortes d'attractivité et de fidélisation.**

Pour financer ces recrutements et ces mesures d'attractivité, l'AP-HP présente ainsi une masse salariale en hausse de 41 M€ (+0,93%), qui inclut les effets suivants :

- L'extension en année pleine des mesures sociales lancées en 2019, concernant notamment le remplacement des congés maternité des IDE, la rémunération du tutorat, les mesures de son plan urgences et la forte augmentation de la promotion professionnelle ;
- De nouvelles mesures d'attractivité et de fidélisation, notamment une extension des primes d'engagement pour les métiers en tension, la rémunération des protocoles de coopération, la création de nouveaux postes d'infirmier en pratique avancée, la poursuite de l'accroissement de la promotion professionnelle, et une première année de mise en œuvre de dispositifs d'intéressement collectif ;
- Une première reconstitution en 2020 des postes vacants sur les métiers en tension, à hauteur de 250 ETP en moyenne annuelle, sur la base des sorties d'écoles et de promotions professionnelles ;
- La poursuite des efforts d'efficience, portés

- sur les crédits de remplacement : ceux-ci sont prévus en 2020 en baisse de 10,7 M€. Cette hypothèse de baisse, prudente au regard du rythme d recrutements prévus (essentiellement calés sur les sorties d'école, soit principalement en mars-avril et août-septembre), se poursuivra en 2021 en fonction de l'atteinte des objectifs de recrutements sur les métiers en tension médicaux et soignants
- sur les fonctions non soignantes ;
- Un effet de périmètre lié à la reprise d'une part des activités de l'INTS

Au total, le TPER prévoit l'augmentation de 30 ETP médicaux seniors (plan urgences) et de 233 ETP non médicaux (dont + 500 emplois sur les fonctions de soins) par rapport à la réalisation 2019

### TPER du personnel médical

STATUT	ETPR		
	2019	2020	Ecart
Praticiens enseignants et hospitaliers titulaires	1 773,59	1 773,59	-
PH temps plein (ou médecins temps plein *) et temps partiel	3 297,40	3 297,40	-
Attachés et attachés associés en triennal et en CDI	1 008,80	1 018,80	10,00
Praticiens contractuels en CDI	27,10	27,10	-
<b>TOTAL 1 - PERMANENTS</b>	<b>6 106,89</b>	<b>6 116,89</b>	<b>10,00</b>
Praticiens enseignants et hospitaliers non titulaires et temporaires	1 280,95	1 280,95	-
Praticiens contractuels en CDD	797,84	817,84	20,00
Assistants et assistants associés	547,11	547,11	-
Praticiens enseignants et hospitaliers non titulaires et temporaires	-	-	-
Autres praticiens à recrutement contractuel	3,00	3,00	-
Praticiens à recrutement contractuel sans renouvellement de droit (pour les contrats < 3 mois)	-	-	-
Attachés et attachés associés en CDD	590,40	590,40	-
<b>sous-total c/6423</b>	<b>3 219,30</b>	<b>3 239,30</b>	<b>20,00</b>
Internes	5 211,93	5 152,93	- 59,00
Etudiants	6 176,87	6 586,87	410,00
<b>sous-total c/6424</b>	<b>11 388,80</b>	<b>11 739,80</b>	<b>351,00</b>
<b>TOTAL 2 - NON PERMANENTS</b>	<b>14 608,10</b>	<b>14 979,10</b>	<b>371,00</b>
<b>TOTAL PERSONNEL MEDICAL (1+2)</b>	<b>20 714,99</b>	<b>21 095,99</b>	<b>381,00</b>

## TPER du personnel non médical

QUALIFICATION	ETPR		
	2019	2020	Ecart
<b>Titulaires et stagiaires</b>			
Personnel administratif	6 395,14	6 260,14	-135,00
Personnel des services de soins	42 553,09	43 058,09	505,00
Personnels éducatifs et sociaux	899,40	899,40	-
Personnel médico-technique	5 016,22	4 911,22	-105,00
Personnel technique et ouvrier	4 486,76	4 392,76	- 94,00
<b>TOTAL 1</b>	<b>59 350,61</b>	<b>59 521,61</b>	<b>171,00</b>
<b>Contrats à durée indéterminée</b>			-
Personnel administratif	728,42	723,42	- 5,00
Personnel des services de soins	160,43	160,43	-
Personnels éducatifs et sociaux	5,84	5,84	-
Personnel médico-technique	8,66	8,66	-
Personnel technique et ouvrier	724,00	719,00	- 5,00
<b>TOTAL 2</b>	<b>1 627,35</b>	<b>1 617,35</b>	<b>- 10,00</b>
<b>TOTAL 1 + 2 - PERMANENTS</b>	<b>60 977,96</b>	<b>61 138,96</b>	<b>161,00</b>
<b>Contrats à durée déterminée</b>			-
Personnel administratif	1 441,59	1 424,59	- 17,00
Personnel des services de soins	2 948,37	3 048,37	100,00
Personnels éducatifs et sociaux	46,77	46,77	-
Personnel médico-technique	278,52	275,52	- 3,00
Personnel technique et ouvrier	720,61	712,61	- 8,00
<i>ss total CDD</i>	<b>5 435,86</b>	<b>5 507,86</b>	<b>72,00</b>
<i>dont CDD sur contrats de remplacement (mensualités de remplacement)</i>	-	-	-
<b>TOTAL 3 - CDD</b>	<b>5 435,86</b>	<b>5 507,86</b>	<b>72,00</b>
Contrats soumis à disposition particulières			-
Apprentis			-
<b>TOTAL 4</b>	-	-	-
<b>TOTAL 3 + 4 - NON PERMANENTS</b>	<b>5 435,86</b>	<b>5 507,86</b>	<b>72,00</b>
			-
<b>TOTAL PERSONNEL NON MEDICAL (1+2+3+4)</b>	<b>66 413,82</b>	<b>66 646,82</b>	<b>233,00</b>
			-
<b>TOTAL PERSONNEL MEDICAL ET NON MEDICAL</b>	<b>87 128,81</b>	<b>87 742,81</b>	<b>614,00</b>

A noter que l'équilibre entre emplois permanents et non-permanents sera amenée à évoluer à la faveur de la poursuite de la politique de déprécarisation, qui permettra de transformer des contrats à durée déterminée en emplois permanents. Les créations de CDD dans les services de soins ont vocation à couvrir les périodes de remplacement des personnels en formation (promotion professionnelle, formation pour la qualification d'assistants en soins gériatriques, etc.).

### **Plan de transformation – Transformation numérique**

Le développement des outils numériques permet de revoir les organisations, afin de rendre le fonctionnement de nos services plus fluide, d'apporter davantage de services et de satisfaction aux patients tout en permettant de l'efficience. Quatre évolutions principales sont engagées par l'AP-HP, fondées sur des études associant plusieurs services pilotes :

- la création de standards téléphoniques mutualisés aux bornes des nouveaux GHU, associés à une meilleure qualité de service, des formations et à une fonction managériale renforcée ;
- la massification et la dématérialisation du courrier, permettant de réduire les frais d'affranchissement et les moyens consacrés au traitement des documents ;
- la numérisation des dossiers médicaux, permettant à terme un gain de temps pour la prise en charge des patients et une transformation de l'organisation des archives, dans une logique de « zéro papier » ;
- l'évolution du métier de secrétariat, davantage centré sur l'accueil et le suivi du patient, en lien avec le développement de la prise de rendez-vous en ligne, la mise en place d'équipes mutualisées de programmation des rendez-vous et le déploiement de la reconnaissance vocale.

Dès 2018, ces projets ont ainsi permis la mise en place de standards mutualisés au niveau de plusieurs ex-Groupes Hospitaliers (HUPIFO, HUPS, HUPSLL-RDB, HUHM), ainsi que la mise en œuvre de modes de fonctionnement zéro papier ou proche du zéro papier sur un large périmètre de services. En 2020, avec la montée en puissance de ces chantiers, de nouvelles marges de manœuvre seront dégagées au niveau des standards, archives ou secrétariats médicaux corrélativement à la mise en œuvre des nouvelles organisations métier et engagement de services.

#### **2.1.2.2. Charges de titre 2 - Charges à caractère médical**

Les charges de titre 2 inscrites à l'EPRD 2019 **s'élèvent à 1 739 M€, en augmentation de +1,8 %**, par rapport à l'anticipation de clôture 2019.

En **neutralisant les charges rétrocedées et les charges facturées en sus des tarifs, l'évolution prévisionnelle 2020 est de +1,2% pour les charges in GHS**. Elle conjugue un effet rebond lié aux perspectives de reprise d'activité (+1,55% de volume économique en hospitalisation) et le maintien d'un effort de maîtrise important qui s'élève à 11,5 M€ et s'appuiera sur les actions prévues à ce titre au sein du plan de transformation.

### **Plan de transformation – Produits de santé**

En 2020, le plan d'actions portant sur les dépenses de produits de santé sera poursuivi avec des actions ciblées sur les charges à caractère médical financées in-GHS avec :

1. une maîtrise renforcée des commandes de consommables associées aux robots chirurgicaux,
2. la réduction et la ré-internalisation, chaque fois que possible, des examens de biologie réalisés à l'extérieur de l'AP-HP,
3. une maîtrise plus forte encore des achats hors marché central,

Les travaux de la Comedims centrale, en lien avec les pharmaciens des GH et les collégiales de spécialité, seront par ailleurs articulés autour des thématiques suivantes :

- renforcement du suivi des DM coûteux avec élargissement du périmètre des dispositifs médicaux (DM) coûteux et non financés suivis en central (produits dont le coût > 30% GHM associé). Financement conditionné à la recherche d'une recette associée ;
- réalisation d'une cartographie du hors-marché central pour les DM, afin d'inciter à sa diminution ; mise en place de groupes de travail pour demander une revalorisation des séjours, et harmoniser les pratiques dans différentes indications ;
- réalisation d'un point sur les médicaments non-inscrits sur la liste en sus, et ne bénéficiant pas d'un financement spécifique autorisé par les autorités ;
- conduite de négociations sur les consommables de génétique / séquençage afin d'optimiser le coût de ce poste de charges pour l'AP-HP : négociation de remises additionnelles sur les consommables en fonction de la progression d'activité / mobilisation des collégiales pour préciser les règles de bonnes pratiques ;
- rationalisation du parc de cytomètres en flux avec le soutien des présidents de collégiales concernés
- estimation du niveau de recettes d'EMI en 2019, ainsi que des évolutions prévisibles en 2020 : opportunités et risques ; intégration de la réévaluation du prix des immunoglobulines ;
- demande de remboursement à titre dérogatoire de certaines indications de recours pour Trisenox®, Adcetris®, Keytruda® ;
- accompagnement et régulation des coûts associés aux traitements innovants : CAR-T cells, Zolgensma®, etc...
- poursuite de l'action en faveur de la promotion et de la diffusion des biosimilaires à l'AP-HP ;
- relance des actions relatives à la prescription des anti-rétroviraux, notamment aux indications de prescription d'Odefsey® ;
- analyse renforcée des médicaments coûteux financés in-GHS : Abraxane®, Dacogen®, Tisseel® et Tachosil® ;

		Anticipation 2019	Evolution spontanée 2020	Efficiencia 2020	EPRD 2020	Evolution 2019/2020
<b>Charges de titre 2 Total</b>	<b>Charges à caractère médical totales</b>	<b>1 707,4 M€</b>	<b>1 750,0 M€</b>	<b>-11,5 M€</b>	<b>1 738,8 M€</b>	<b>1,8%</b>
	<i>dont charges à caractère médical rétrocédées</i>	377,2 M€	386,6 M€	0,0 M€	386,6 M€	2,5%
	<i>dont charges à caractère médical couvertes par un produit hors tarif GHS</i>	497,9 M€	510,3 M€	0,0 M€	510,3 M€	2,5%
	<b>Charges à caractère médical couvertes par les tarifs GHS</b>	<b>832,3 M€</b>	<b>853,1 M€</b>	<b>-11,5 M€</b>	<b>841,9 M€</b>	<b>1,2%</b>
<b>dont charges de titre 2 - Spécialités pharmaceutiques</b>	6021 - Achats de SP	969,7 M€	994,0 M€	-2,8 M€	991,5 M€	2,2%
	60321 - Variation de stocks de SP	12,8 M€	13,1 M€	0,0 M€	13,1 M€	2,5%
	<b>Total consommations Spécialités</b>	<b>982,6 M€</b>	<b>1 007,1 M€</b>	<b>-2,8 M€</b>	<b>1 004,7 M€</b>	<b>2,2%</b>
	<i>dont rétrocedés</i>	377,2 M€	386,6 M€		386,6 M€	2,5%
	<i>dont ATU dispensés en hospitalisation</i>	81,0 M€	83,1 M€		83,1 M€	2,5%
	<i>dont SP T2A dispensées en hospitalisation</i>	324,1 M€	332,2 M€		332,2 M€	2,5%
<b>Dont SP couverts par les tarifs GHS</b>	<b>200,2 M€</b>	<b>205,2 M€</b>	<b>-2,8 M€</b>	<b>202,8 M€</b>	<b>1,3%</b>	
<b>dont charges de titre 2 - Dispositifs médicaux</b>	6022 - Achats de DM	520,7 M€	533,7 M€	-5,9 M€	527,8 M€	1,4%
	60322 - Variation de stocks de DM	0,6 M€	0,6 M€	0,0 M€	0,6 M€	2,5%
	<b>Total consommations DM</b>	<b>521,3 M€</b>	<b>534,3 M€</b>	<b>-5,9 M€</b>	<b>528,4 M€</b>	<b>1,4%</b>
	<i>Dont DMI T2A</i>	92,7 M€	95,1 M€		95,1 M€	2,5%
	<b>Dont DM couverts par les tarifs GHS</b>	<b>428,5 M€</b>	<b>439,3 M€</b>	<b>-5,9 M€</b>	<b>433,3 M€</b>	<b>1,1%</b>
<b>dont autres charges de titre 2</b>	<b>Autres charges de titre 2</b>	<b>203,5 M€</b>	<b>208,6 M€</b>	<b>-2,8 M€</b>	<b>205,8 M€</b>	<b>1,1%</b>

### 2.1.2.3. Charges de titre 3 - charges à caractère hôtelier et général

Les charges de titre 3 inscrites à l'EPRD 2020 **s'élèvent à 727 M€, en baisse de -0,1 %**, par rapport à l'anticipation de clôture 2019. Cette évolution prend en compte une augmentation tendancielle liée aux effets prix de +1% et un effort d'efficacité de 7,7 M€, qui s'appuiera sur les leviers du plan de transformation.

### 2.1.2.4. Charges de titre 4 - charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles

Les charges de titre 4 inscrites à l'EPRD 2020 **s'élèvent à 620,9 M€, en légère augmentation de +3,6 M€**, par rapport à l'anticipation de clôture 2019.

Elles se composent des charges financières pour 62,3 M€ (en baisse de -0,7 M€), des charges exceptionnelles pour 85 M€ (en baisse de -0,4M€), des dotations aux amortissements pour 369 M€ (en augmentation de +5 M€) et des dotations aux provisions pour 103,7 M€, en baisse de -0,3 M€).

## 2.2. Les Unités de Soins de Longue Durée (CRPA-B)

Les données du budget prévisionnel 2020 du CRPA-B présentées à l'EPRD correspondent aux éléments transmis à la DASES, autorité de tarification de l'AP-HP en ce qui concerne les prestations d'hébergement et de dépendance, et intègrent l'absence d'évolution des tarifs depuis 2018.

Ce budget prévisionnel est construit sur une hypothèse d'activité de 753 484 journées, en diminution de -3,8% par rapport à la prévision d'atterrissage 2019. Cette baisse est notamment induite par l'effet année pleine de la fermeture du site de La Rochefoucauld en juin 2019.

### 2.2.1. Prévisions de charges

Le montant prévisionnel des charges de l'exercice 2020 est évalué à 189,2 M€.

Les charges se ventilent par titres de la manière suivante :

Charges	EPRD 2020
1. Charges de personnel	113,7 M€
2. Charges à caractère médical	6,2 M€
3. Charges à caractère hôtelier et général	58,5 M€
4. Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles	10,8 M€
<b>Total des charges</b>	<b>189,2 M€</b>

#### ***Plan de transformation – Un nouveau schéma stratégique des USLD***

L'AP-HP dispose actuellement d'environ 2400 lits d'USLD en Ile-de-France, répartis dans cinq départements. Une transformation en profondeur de l'offre de l'AP-HP a été engagée en 2019 et se poursuivra jusqu'en 2024, échéance à laquelle l'AP-HP aura reconfiguré son capacitaire d'unités de soins de longue durée redéfinies. Cette démarche s'accompagne, pour son volet budgétaire, d'une réflexion dite « budgets base zéro » dont l'objectif est de déterminer les moyens nécessaires à la prise en charge des patients dans le cadre de ces USLD redéfinies, avec une charge en soins médicaux techniques supérieure et qui bénéficieront d'un forfait soins augmenté ainsi que d'un plan d'humanisation des structures.

Ces réflexions et travaux sont menés en articulation étroite avec les autorités de planification et de tarification (Agence régionale de santé et Conseils Départementaux). Elles permettront, tout en maintenant à l'échelle de la région l'offre globale de prise en charge des personnes âgées via des conversions capacitaires, de recentrer l'activité des USLD de l'AP-HP sur sa volet sanitaire, dans le cadre de parcours de soins mieux articulés avec les autres acteurs (secteurs médico-social et ambulatoire) du territoire et de contribuer notamment aux solutions d'aval des services de soins de suite et de réadaptation, dans le cadre du plan zéro lits brancards.

Des pôles gériatriques disposant d'une offre complète ont été identifiés au sein des groupes hospitaliers de l'AP-HP et des schémas organisationnels gériatriques sont en cours de constitution dans les territoires.

## **2.2.2. Prévision de produits**

### **2.2.2.1. Dotation soins**

La dotation soins 2019 s'élève de **93,4 M€**, prenant le débasage au titre de l'effet année pleine de l'aboutissement du processus de fermeture des lits d'USLD de l'hôpital La Rochefoucauld, intervenu en juin 2019. Elle prend notamment en compte le financement des unités de soins prolongés complexes (USPC) en USLD à Saint-Périne et Emile-Roux, retenues par l'ARS Ile-de-France dans le cadre de l'expérimentation qu'elle a engagée dans ce domaine.

### **2.2.2.2. Produits des tarifs**

#### **2.2.2.2.1. Les produits de la dépendance**

L'AP-HP fait l'hypothèse d'une reconduction en 2020 des tarifs notifiés en 2017, 2018 et 2019 :

- GIR 1 et 2 : 26,66 €
- GIR 3 et 4 : 15,73 €
- GIR 5 et 6 – (ticket modérateur) : 4,79 €

La structure de cette activité en termes de dépendance est la suivante :

- 84,7 % des journées sont réalisées dans les GIR 1 et 2 (très dépendants),
- 14,5 % en GIR 3 et 4 (dépendants),
- 0,9 % en GIR 5 et 6 (peu dépendants)

#### **2.2.2.2.2. Les produits de l'hébergement**

L'AP-HP fait l'hypothèse d'une reconduction en 2020 des tarifs notifiés en 2017, 2018 et 2019 :

- Chambre simple : 84,12 €
- Chambre multiple : 78,74 €

#### **2.2.2.2.3. Les produits du forfait applicable aux hébergés de moins de soixante ans**

Le forfait (hébergement et dépendance) applicable aux hébergés de moins de soixante ans, compte tenu des éléments qui précèdent et sur la base du décret du 26 avril 1999, est fixé à 106,78 € en reconduction du tarif notifié pour 2017, 2018 et 2019.

**Le CRPA B est présenté en 2020 en déficit, à hauteur de -11,9 M€, en amélioration de -3M€ par rapport à l'anticipation 2019.**

## **2.3. Les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (CRPA-E)**

Ce budget prévisionnel est construit sur une hypothèse d'activité de 35 127 journées, en baisse de -25,8% par rapport à l'anticipation d'atterrissage 2019, du fait de l'effet année pleine de la fermeture, en cours d'année 2019, de l'EHPAD de l'hôpital Paul Brousse et de la fermeture programmée à mi-année 2020 de l'EHPAD de l'hôpital Paul Doumer. Ces fermetures sont conformes au Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens de l'AP-HP. Au second semestre 2020, seul l'hôpital Adélaïde-Hautval disposera de lits d'EHPAD.

### **2.3.1. Prévisions de charges**

Le montant prévisionnel des charges de l'exercice 2020 est évalué à **12,7 M€**.

Les charges se ventilent par titres de la manière suivante :

<b>Charges</b>	<b>Prévisions 2020</b>
1. Charges de personnel	7 M€
2. Charges à caractère médical	0,3 M€
3. Charges à caractère hôtelier et général	2,9 M€
4. Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles	2,5 M€
<b>Total des charges</b>	<b>12,7 M€</b>

### **2.3.2. Prévision de produits**

#### **2.3.2.1. Dotation soins**

La dotation soins prévisionnelle 2018 est de **5,7 M€**, stable par rapport à 2019. Elle prend en compte l'effet année pleine de la fermeture, en juin 2019, de l'EHPAD de l'hôpital Paul-Brousse ainsi que la réfaction partielle au titre de la fermeture à mi-année 2020 de l'EHPAD de l'hôpital Paul-Doumer.

#### **2.3.2.2. Produits des tarifs**

##### **2.3.2.2.1. Les produits de la dépendance**

L'AP-HP fait l'hypothèse d'une reconduction en 2020 des tarifs notifiés en 2017, 2018 et 2019 :

- GIR 1 et 2 : 26,66 €
- GIR 3 et 4 : 15,73 €
- GIR 5 et 6 – (ticket modérateur) : 4,79 €

La structure de cette activité en termes de dépendance est la suivante :

- 70,7 % des journées sont réalisées dans les GIR 1 et 2 (très dépendants),
- 24,2 % en GIR 3 et 4 (dépendants),
- 5,1 % dans les GIR 5 et 6 (peu dépendants)

##### **2.3.2.2.2. Les produits de l'hébergement**

L'AP-HP fait l'hypothèse d'une reconduction en 2020 des tarifs notifiés en 2017, 2018 et 2019 :

- Chambre simple : 84,12 €
- Chambre multiple : 78,74 €

### **2.3.2.2.3. Les produits du forfait applicable aux hébergés de moins de soixante ans**

Le forfait (hébergement et dépendance) applicable aux hébergés de moins de soixante ans, compte tenu des éléments qui précèdent et sur la base du décret du 26 avril 1999, est fixé à 106,78 € en reconduction du tarif notifié pour 2017, 2018 et 2019.

**Le CRPA E est présenté en 2020 en déficit, à hauteur de -2,5 M€, en amélioration de 1,3 M€ par rapport à la prévision de résultat 2019.**

## **2.4. La Dotation Non Affectée (CRPA-A)**

Le CRPA-A assure la gestion du parc immobilier privé de l'AP-HP et la gestion de la propriété intellectuelle (brevets déposés par l'AP-HP).

### **2.4.1. Prévisions de charges**

#### **2.4.1.1. Charges de personnel**

Les charges de personnel correspondent aux effectifs chargés de la gestion locative et de la gérance du domaine privé, les concierges et gardiens d'immeubles et aux effectifs gérant les sujets de propriété intellectuelle (brevets de recherche).

Le montant des charges de titre 1 inscrit à l'EPRD 2019 est de **8,5 M€**.

#### **2.4.1.2. Autres charges**

Le montant prévisionnel des charges de titre 2 inscrit à l'EPRD 2019 est de **30,1 M€**.

### **2.4.2. Prévisions de produits**

La prévision 2020 de produits d'exploitation, hors cessions d'actifs, s'élève à **46 M€**, en baisse de -8 M€ du fait d'une anticipation moindre sur les valorisations de brevets après un exercice 2019 particulièrement dynamique avec une anticipation de produits qui s'élève à 24,4 M€ sur ce poste.

Au cours de l'exercice 2020, les cessions d'actifs devraient atteindre un montant de 45 M€, en augmentation de +37 M€ par rapport à l'anticipation 2019, traduisant la volonté de l'AP-HP de poursuivre sa politique de valorisation du patrimoine, afin de contribuer au financement de ses investissements.

**Au total, le CRPA-A enregistre un résultat prévisionnel 2020 excédentaire de +52,3 M€.**

## **2.5. Instituts de formation de personnels paramédicaux et de sages-femmes et instituts de formation des travailleurs sociaux (CRPA- C)**

### **2.5.1. Prévisions de charges**

#### **2.5.1.1. Charges de personnel**

Les charges de personnel inscrites à l'EPRD 2020 s'élèvent à **44,5 M€**, en augmentation de +1,32%.

#### **2.5.1.2. Charges d'exploitation courante**

Les charges d'exploitation courantes prévisionnelles 2020 s'élèvent à **13,9 M€**.

### **2.5.2. Prévisions de produits**

#### **2.5.2.1. Produits relatifs à l'activité d'enseignement**

La prévision de produits du titre 1 du CRPA-C s'élève à **48,5 M€** pour 2020 :

- la subvention d'exploitation demandée au Conseil Régional d'Ile-de-France serait de 47,9 M€ ;
- les droits d'inscription des élèves prévisionnels s'élèvent à 0,6 M€.

#### **2.5.2.2. Autres produits**

La prévision de produits du titre 2 du CRPA-C s'élève à **10 M€** pour 2020. Ces produits sont pour l'essentiel constitués du remboursement effectué par le budget principal au CRPA-C au titre du remboursement du coût de la promotion professionnelle.

**Réglementairement, le CRPA-C est présenté à l'équilibre.**

## **2.6. Activités d'addictologie (CRPA- P1)**

Le CRPA-P1 de l'AP-HP regroupe les 5 Centres de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie (CSAPA) répartis sur les sites suivants :

- Avicenne
- HEGP
- Lariboisière
- Cochin
- Bicêtre

### **2.6.1. Prévisions de charges**

Les charges inscrites à l'EPRD 2020 s'élèvent à **4,3 M€**, dont 3,4 M€ de charges de personnel. Elles sont en augmentation de +0,8% par rapport à l'anticipation 2019.

### **2.6.2. Prévisions de produits**

Les produits prévisionnels pour 2020 s'élèvent à **4,3 M€**. Ils sont exclusivement constitués de la subvention d'équilibre versée par l'Agence Régionale de Santé.

**Réglementairement, le CRPA-P est présenté à l'équilibre.**

## **2.7. Unités de Soins Prolongés Complexes (USPC) de l'hôpital San Salvador (CRPA- P2)**

En 2019, l'AP-HP a transféré du budget principal au CRPA-P l'activité d'USPC de l'hôpital San Salvador dont le financement, à titre expérimental et pour cinq ans, relève du champ médico-social.

### **2.7.1. Prévisions de charges**

Les charges prévisionnelles 2020 du CRPA-P2 s'élèvent à **20,4 M€**, dont 13 M€ de charges de personnel et 5,8 M€ de charges indirectes remboursées au budget principal (plateau médico-technique de rééducation, charges administratives et logistiques locales et contribution aux charges communes), sur le modèle des autres budgets annexes de l'AP-HP.

### **2.7.2. Prévisions de produits**

Les produits prévisionnels 2020 s'élèvent à **20,4 M€**, pour l'essentiel constitués de la dotation de financement médico-social (20,24 M€) complétée d'une subvention de l'ARS PACA de 130 K€ pour les patients trachéo-ventilés.

**Réglementairement, le CRPA-P est présenté à l'équilibre.**

## **2.8. Le tableau de passage du résultat à la CAF et le tableau de financement prévisionnel**

### **2.8.1. La détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)**

La CAF prévisionnelle 2020 s'établit à **259 M€, soit 3,3 % des produits**. Elle est en augmentation par rapport à la CAF prévisionnelle 2019 de +17 M€, permettant de soutenir ainsi les investissements importants que l'AP-HP engagera et poursuivra en 2020 pour accompagner sa transformation.

### **2.8.2. Investissements et tableau de financement prévisionnel**

Les dépenses prévisionnelles d'investissement 2020 s'élèvent en crédits de paiement (CP) à 428 M€, en hausse de +10% par rapport à l'investissement réalisé en 2019, à hauteur de 390 M€ environ en anticipation de clôture.

Le tableau de financement prévisionnel a pour vocation de présenter les éléments d'emplois et de ressources relatifs à la mise en œuvre de ce programme d'investissement.

Les emplois du tableau de financement sont constitués du remboursement du capital emprunté (122 M€) et de l'acquisition des immobilisations prévues (428 M€).

Le financement est assuré principalement par les ressources du tableau de financement :

- la capacité d'autofinancement à hauteur de 259 M€ ;
- un recours à l'emprunt à hauteur de 316 M€, en stabilité par rapport à 2019 (315 M€). Ce montant d'emprunt dépasse les stricts besoins de financement de l'exercice : il permet un abondement du fonds de roulement, à hauteur de 90 M€, pour tirer parti du niveau exceptionnel des taux d'intérêt et en prévision des forts besoins de financement sur la durée du PGFP compte tenu de la montée en charge des opérations majeures d'investissement du plan stratégique ;
- des cessions d'actifs, pour un montant de 45 M€, correspondant à un dynamisme renforcé des opérations de valorisation après un exercice 2019 peu dense (8 M€) ;
- des subventions d'investissement attendues pour un montant de 20 M€.

EMPLOIS		RESSOURCES	
Insuffisance d'autofinancement		259 M€	Capacité d'autofinancement
Remboursement de la dette	122 M€	316 M€	Emprunts
Immobilisations	428 M€	20 M€	Dotations et Subventions
Autres emplois		45 M€	Cessions d'immobilisation
<b>Total des emplois</b>	<b>550 M€</b>	<b>640 M€</b>	<b>Total des ressources</b>
Apport au fonds de roulement	90 M€		Prélèvement sur fonds de roulement
<b>Total équilibre du TFP</b>	<b>640 M€</b>	<b>640 M€</b>	<b>Total équilibre du TFP</b>

## **2.9. Annexes réglementaires**

### **Etat prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) synthétique**

- Compte de résultat prévisionnel principal synthétique
- Tableau de passage du résultat prévisionnel à la CAF prévisionnelle
- Tableau de financement prévisionnel synthétique
- Fonds de roulement prévisionnel

### **Comptes de résultat prévisionnel – Annexes synthétiques**

- CRPA-B : Unités de soins de longue durée (USLD)
- CRPA-E : Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)
- CRPA-P consolidé (CSAPA et USPC de San Salvador)
- CRPA-C : Ecoles
- CRPA-A : Dotation non affectée (DNA)

### **Etat prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) détaillé**

- Compte de résultat prévisionnel principal détaillé
- Tableau de financement prévisionnel détaillé
- CRPA-A détaillé - DNA
- CRPA-B détaillé - USLD
- CRPA-E détaillé - EHPAD
- CRPA-C détaillé - Ecoles
- CRPA-P consolidé
- CRPA-P1 détaillé - CSAPA
- CRPA-P2 détaillé – USPC de l'hôpital San Salvador

### **Tableau prévisionnel des effectifs rémunérés**

# ANNEXES REGLEMENTAIRES

## ETAT PREVISIONNEL DES RECETTES ET DES DEPENSES SYNTHETIQUE 2019

### EPRD SYNTHETIQUE

#### COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL PRINCIPAL

	PREVISIONS 2020		
	CHARGES	PRODUITS	
Titre 1 : Charges de personnel	4 452 931 686	5 731 093 598	Titre 1 : Produits versés par l'assurance maladie
Titre 2 : Charges à caractère médical	1 738 841 936	715 523 125	Titre 2 : Autres produits de l'activité hospitalière
Titre 3 : Charges à caractère hôtelier et général	727 205 928	981 912 938	Titre 3 : Autres produits
Titre 4 : Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles	620 862 413		
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>7 539 841 963</b>	<b>7 428 529 661</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>
<b>RESULTAT PREVISIONNEL (EXCEDENT)</b>	<b>0</b>	<b>111 312 302</b>	<b>RESULTAT PREVISIONNEL (DEFICIT)</b>
<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL</b>	<b>7 539 841 963</b>	<b>7 539 841 963</b>	<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL</b>

#### Tableau de passage du résultat prévisionnel à la CAF prévisionnelle

RESULTAT PREVISIONNEL (EXCEDENT)	0	73 475 642	RESULTAT PREVISIONNEL (DEFICIT)
valeur comptable des éléments d'actif cédés	1 070 291	45 000 000	produits des cessions d'éléments d'actif
dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	497 199 443	8 151 417	quote part des subventions virée au résultat
		112 958 621	reprise sur amortissements, dépréciations et provisions
<b>SOUS-TOTAL 1</b>	<b>498 269 734</b>	<b>239 585 680</b>	<b>SOUS-TOTAL 2</b>
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (si 1-2&gt;0)</b>	<b>258 684 054</b>	<b>0</b>	<b>INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT (si 1-2&lt;0)</b>

#### TABLEAU DE FINANCEMENT PREVISIONNEL

INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT PREVISIONNELLE	0	258 684 054	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT PREVISIONNELLE
Titre 1 : Remboursement des dettes financières	122 011 514	316 022 811	Titre 1 : Emprunts
Titre 2 : Immobilisations	427 695 353	20 000 000	Titre 2 : Dotations et subventions
Titre 3 : Autres emplois		45 000 000	Titre 3 : Autres ressources
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>549 706 867</b>	<b>639 706 865</b>	<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>
<b>APPORT AU FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>89 999 998</b>	<b>0</b>	<b>PRELEVEMENT SUR LE FONDS DE ROULEMENT</b>
<b>TOTAL EQUILIBRE DU TABLEAU DE FINANCEMENT</b>	<b>639 706 865</b>	<b>639 706 865</b>	<b>TOTAL EQUILIBRE DU TABLEAU DE FINANCEMENT</b>

#### FONDS DE ROULEMENT PREVISIONNEL

Fonds de roulement estimé au 1er janvier	639 567 430
Variation du fonds de roulement	89 999 998
Fonds de roulement prévisionnel au 31 décembre	729 567 428

## COMPTES DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXES SYNTHETIQUES

### EP RD SYNTHETIQUE

EXERCICE 2020

#### CRPA B (USLD)

	CHARGES	PRODUITS	
Titre 1 : Charges de personnel	113 702 485	93 661 570	Titre 1 : Produits afférents aux soins
Titre 2 : Charges à caractère médical	6 151 863	19 076 837	Titre 2 : Produits afférents à la dépendance
Titre 3 : Charges à caractère hôtelier et général	58 510 524	61 686 531	Titre 3 : Produits de l'hébergement
Titre 4 : Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles	10 787 704	2 797 429	Titre 4 : Autres produits
TOTAL DES CHARGES	189 152 576	177 222 367	TOTAL DES PRODUITS
RESULTAT PREVISIONNEL (EXCEDENT)	0	11 930 209	RESULTAT PREVISIONNEL (DEFICIT)
TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE	189 152 576	189 152 576	TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE

EXERCICE 2020

#### CRPA E (EHPAD)

	CHARGES	PRODUITS	
Titre 1 : Charges de personnel	7 000 322	5 709 486	Titre 1 : Produits afférents aux soins
Titre 2 : Charges à caractère médical	312 704	785 407	Titre 2 : Produits afférents à la dépendance
Titre 3 : Charges à caractère hôtelier et général	2 879 051	2 833 516	Titre 3 : Produits de l'hébergement
Titre 4 : Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles	2 519 063	853 329	Titre 4 : Autres produits
TOTAL DES CHARGES	12 711 140	10 181 738	TOTAL DES PRODUITS
RESULTAT PREVISIONNEL (EXCEDENT)	0	2 529 402	RESULTAT PREVISIONNEL (DEFICIT)
TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE	12 711 140	12 711 140	TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE

EXERCICE 2020

#### CRPA P (CSAPA - USPC)

	CHARGES	PRODUITS	
Titre 1 : Charges de l'exploitation courante	7 626 104	24 564 649	Titre 1 : Produits de la tarification
Titre 2 : Charges de personnel	16 412 670	130 000	Titre 2 : Autres produits relatifs à l'exploitation
Titre 3 : Charges de la structure	655 875	0	Titre 3 : Produits financiers et produits non encaissables
TOTAL DES CHARGES	24 694 649	24 694 649	TOTAL DES PRODUITS
REPORT A NOUVEAU DEFICITAIRE			REPORT A NOUVEAU EXCEDENTAIRE
TOTAL GENERAL DES CHARGES	24 694 649	24 694 649	TOTAL GENERAL DES PRODUITS

EXERCICE 2020

#### CRPA C (Ecoles)

	CHARGES	PRODUITS	
Titre 1 : Charges de personnel	44 533 880	48 485 790	Titre 1 : Produits relatifs à l'activité d'enseignement
Titre 2 : Autres charges	13 937 112	9 985 202	Titre 2 : Autres produits
TOTAL DES CHARGES	58 470 992	58 470 992	TOTAL DES PRODUITS
REPORT A NOUVEAU DEFICITAIRE			REPORT A NOUVEAU EXCEDENTAIRE
TOTAL GENERAL DES CHARGES	58 470 992	58 470 992	TOTAL GENERAL DES PRODUITS

EXERCICE 2020

#### CRPA A (Dotation non affectée)

	CHARGES	PRODUITS	
Titre 1 : Charges de personnel	8 544 923	90 972 894	Titre 1 : Produits de la DNA et de l'activité de production et de commercialisation
Titre 2 : Autres charges	30 131 700		
TOTAL DES CHARGES	38 676 623	90 972 894	TOTAL DES PRODUITS
RESULTAT PREVISIONNEL (EXCEDENT)	52 296 271		
TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	90 972 894	90 972 894	TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

## CRPP – PRESENTATION DETAILLEE

## Les charges :

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES - CHARGES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>4 421 753 968</b>	<b>4 411 914 418</b>	<b>4 452 931 690</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement	30 667 390	26 026 534	35 547 822
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts) (sauf 6319)	272 220 201	279 875 500	273 868 629
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes) (sauf 6339)	105 051 042	105 329 321	107 242 217
641	Rémunérations du personnel non médical (sauf 6411, 6413, 6415 et 6419)	3 564 226	3 083 233	3 225 251
6411	Personnel titulaire et stagiaire	1 999 577 408	1 978 955 457	1 997 230 404
6413	Personnel sous contrats à durée indéterminée (CDI)	64 568 327	64 809 102	68 691 250
6415	Personnel sous contrats à durée déterminée (CDD)	146 115 548	151 379 985	150 711 248
642	Rémunérations du personnel médical (sauf 6421, 6422, 6423, 6425 et 6429)	177 054 240	176 990 162	183 570 568
6421	Praticiens hospitaliers temps plein et temps partiel et hospitalo-universitaires titulaires	342 898 630	346 441 506	344 902 708
6422	Praticiens à recrutement contractuel renouvelables de droit	55 795 266	56 420 578	54 208 109
6423	Praticiens à recrutement contractuel sans renouvellement de droit	116 469 084	117 835 696	119 385 578
6425	Permanences des soins	69 955 049	69 226 391	70 770 138
6451	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel non médical (sauf 64519)	776 564 007	771 581 889	781 333 499
6452	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel médical (sauf 64529)	218 329 278	220 696 408	216 577 263
6471	Autres charges sociales - personnel non médical (sauf 64719)	21 682 949	21 856 176	23 141 942
6472	Autres charges sociales - personnel médical (sauf 64729)	7 439 979	7 529 259	7 698 291
648	Autres charges de personnel (sauf 6489)	13 801 343	13 877 222	14 826 773
<b>Titre 2</b>	<b>Charges à caractère médical</b>	<b>1 698 311 386</b>	<b>1 707 357 986</b>	<b>1 738 841 936</b>
6011	Achats stockés de matières premières ou fournitures à caractère médical ou pharmaceutique	493 996	493 609	505 949
6021	Produits pharmaceutiques et produits à usage médical	963 686 954	974 747 850	987 916 547
6022	Fournitures, produits finis et petit matériel médical et médico-technique	516 671 318	515 684 232	528 576 338
6066	Fournitures médicales	87 175 957	86 771 444	88 940 730
6071	Achats de marchandises à caractère médical et pharmaceutique	0	0	0
	Variations des stocks à caractère médical (60311, 60321, 60322, 60371)	13 302 153	13 435 175	13 771 054
611	Sous-traitance générale	45 914 595	45 491 637	46 628 928
6131	Locations à caractère médical	11 883 937	11 817 402	12 112 837
6151	Entretiens et réparations de biens à caractère médical	59 182 477	58 916 637	60 389 553
<b>Titre 3</b>	<b>Charges à caractère hôtelier et général</b>	<b>733 701 979</b>	<b>727 728 640</b>	<b>727 205 928</b>
6012	Achats stockés de matières premières ou fournitures à caractère hôtelier et général	0	0	0
602	Achats stockés ; autres approvisionnements (sauf 6021 et 6022)	78 573 710	71 259 447	64 272 041
606	Achats non stockés de matières et fournitures (sauf 6066)	124 189 224	125 431 116	126 985 428
6072	Achats de marchandises à caractère hôtelier et général	0	0	0
603	Variation des stocks (sauf 60311, 60321, 60322 et 60371)	-1 646 943	-1 742 178	-1 759 600
61	Services extérieurs (sauf 611, 6131, 6151 et 619)	131 899 909	133 218 908	134 951 097
62	Autres services extérieurs (sauf 621 et 629)	277 604 993	280 381 043	283 184 853
63	Impôts, taxes et versements assimilés (sauf 631, 6319, 633 et 6339)	3 209 044	3 233 708	3 266 045
65	Autres charges de gestion courante (sauf 653)	123 870 165	119 987 344	120 387 218
653	Contributions aux groupements hospitaliers de territoires (GHT)	0	0	0
709	Rabais, remises et ristournes accordées par l'établissement	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)	-3 998 123	-4 040 747	-4 081 154
<b>Titre 4</b>	<b>Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles</b>	<b>660 989 468</b>	<b>617 246 616</b>	<b>620 862 413</b>
66	Charges financières	60 486 563	62 925 287	62 260 307
67	Charges exceptionnelles	128 931 121	85 471 185	85 031 185
	<i>dont 675 - valeur comptable des éléments d'actif cédés</i>	7 200 176	1 069 966	1 069 966
68	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	471 571 784	468 850 144	473 570 921
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés	0	0	0
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>7 514 756 800</b>	<b>7 464 247 660</b>	<b>7 539 841 967</b>
<b>EXCEDENT PREVISIONNEL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL PRINCIPAL</b>		<b>7 514 756 800</b>	<b>7 464 247 660</b>	<b>7 539 841 967</b>

NB : la répartition précise par compte des charges de titre 1 pour 2019 n'est pas réajustée dans ce document et sera actualisée en clôture.

## CRPP – PRESENTATION DETAILLEE

## Les produits :

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES - PRODUITS	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Produits versés par l'assurance maladie</b>	<b>5 636 694 986</b>	<b>5 660 876 727</b>	<b>5 731 093 598</b>
73111	Produits de la tarification des séjours MCO	2 834 919 671	2 832 266 668	2 882 110 880
73112	Produits des médicaments facturés en sus des séjours MCO	391 260 498	401 902 569	411 950 133
73113	Produits des dispositifs médicaux facturés en sus des séjours MCO	82 288 075	89 967 184	92 216 363
73114	Forfaits annuels MCO	113 051 682	122 182 199	137 404 021
73115	Produits du financement des activités de SSR	51 633 591	51 633 591	51 633 591
73116	Dotations hôpitaux de proximité (DHPprox)			
73117	Dotation annuelle de financement	558 450 858	539 014 918	539 014 918
73118	Dotations MIGAC MCO	1 023 327 667	1 023 981 761	1 028 535 855
7312	Produits des prestations faisant l'objet d'une tarification spécifique MCO	396 829 052	402 829 052	408 829 052
7313	Participations aux titres des détenus	0	1 464 893	1 464 893
7471	Fonds d'intervention régional	153 379 642	153 379 642	153 379 642
7722	Produits sur exercices antérieurs à la charge de l'assurance maladie	31 554 250	42 254 250	24 554 250
<b>Titre 2</b>	<b>Autres produits de l'activité hospitalière</b>	<b>694 938 481</b>	<b>704 601 797</b>	<b>715 523 125</b>
7321	Produits de la tarification en hospitalisation complète non pris en charge par l'AM	236 604 292	249 706 939	253 577 397
7322	Produits de la tarification en hospitalisation incomplète non pris en charge par l'AM	33 406 988	33 774 465	34 297 969
7323	Produits de la tarification en hospitalisation à domicile non pris en charge par l'AM	345 708	349 511	354 928
7324	Produits des prestations faisant l'objet d'une tarification spécifique non pris en charge par l'AM	87 889 156	88 855 937	90 233 204
73271	Forfait journalier MCO	69 269 949	70 031 919	71 117 413
73272	Forfait journalier SSR	25 742 052	26 025 214	26 428 605
73273	Forfait journalier psychiatrie	2 737 233	2 767 342	2 810 236
733	Produits des prestations de soins délivrées aux patients étrangers non assurés sociaux en France	198 703 007	193 888 740	196 894 015
734	Prestations effectuées au profit des malades ou consultants d'un autre établissement	36 390 400	36 790 694	37 360 950
735	Produits à la charge de l'Etat, collectivités territoriales et autres organismes publics	3 849 697	2 411 037	2 448 408
<b>Titre 3</b>	<b>Autres produits</b>	<b>1 026 187 741</b>	<b>971 934 628</b>	<b>981 912 938</b>
70	Ventes de produits fabriqués, prestations de services, marchandises et produits des activités annexes (sauf 7071, 7087 et 709)	138 252 819	148 252 819	155 752 819
7071	Rétrocession de médicaments	392 601 702	391 154 730	400 933 598
7087	Remboursement de frais par les CRPA	72 735 580	78 559 268	78 559 268
71	Production stockée (ou déstockage)			
72	Production immobilisée	0	0	0
74	Subventions d'exploitation et participations (sauf 7471)	68 339 358	68 209 358	68 459 358
75	Autres produits de gestion courante	77 012 705	82 012 705	87 102 705
76	Produits financiers	9 821 563	7 960 963	7 046 544
77	Produits exceptionnels (sauf 7722)	113 580 577	63 164 914	53 164 914
	<i>dont 775 - produits des cessions d'éléments d'actif</i>	12 057 600	0	0
	<i>dont 777 - quote part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice</i>	7 831 234	7 831 234	7 831 234
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	133 504 959	112 281 392	109 555 254
79	Transferts de charges	0	0	0
	Variations de stocks à caractère médical (60311, 60321, 60322, 60371) (crédits)			
603	Autres variations de stocks (sauf 60311, 60321, 60322, 60371) (crédits)			
	Rabais, remises et ristournes (609, 619 et 629)	10 496 582	10 496 582	11 496 582
	Remboursements sur rémunérations, charges sociales ou taxes (6419, 6429, 64519, 64529, 64719, 64729, 6489, 6319, 6339)	9 477 990	9 477 990	9 477 990
649	Atténuation de charges - portabilité compte épargne temps (CET)	363 906	363 906	363 906
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>7 357 821 208</b>	<b>7 337 413 152</b>	<b>7 428 529 661</b>
<b>DEFICIT PREVISIONNEL</b>		<b>156 935 592</b>	<b>126 834 508</b>	<b>111 312 302</b>
<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL PRINCIPAL</b>		<b>7 514 756 800</b>	<b>7 464 247 660</b>	<b>7 539 841 963</b>

## TABLEAU DE FINANCEMENT PREVISIONNEL DETAILLE (TFP)

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
	<b>INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Titre 1</b>	<b>Remboursement des dettes financières</b>	<b>165 533 516</b>	<b>139 639 250</b>	<b>122 011 514</b>
16 dont 16449	Emprunts et dettes assimilées (sauf 1632, 166 et 1688 ) opérations afférentes à l'option de tirage sur ligne de trésorerie	165 533 516	139 639 250	122 011 514
<b>Titre 2</b>	<b>Immobilisations</b>	<b>382 903 970</b>	<b>390 000 000</b>	<b>427 695 353</b>
20	Immobilisations incorporelles (sauf 2095)	54 126 348	55 129 425	60 457 946
211	Terrains	468 358	477 038	523 146
212	Agencements et aménagements de terrains	0	0	0
213	Constructions sur sol propre	47 320 302	48 197 249	52 855 742
214	Constructions sur sol d'autrui	982 967	1 001 183	1 097 952
215	Installations techniques, matériel et outillage industriel	93 911 711	95 652 096	104 897 326
218	Autres immobilisations corporelles	29 870 356	30 423 917	33 364 534
23	Immobilisations en cours	156 223 928	159 119 092	174 498 708
<b>Titre 3</b>	<b>Autres emplois</b>	<b>4 258 974</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
26	Participations et créances rattachées à des participations			
27	Autres immobilisations financières (sauf 2768)	4 258 974		
481	Charges à répartir sur plusieurs exercices			
18	Comptes de liaison investissement Annulations de titres sur exercices clos <sup>(1)</sup>			
	<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>552 696 460</b>	<b>529 639 250</b>	<b>549 706 867</b>
	<b>APPORT AU FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>11 666 061</b>	<b>42 011 054</b>	<b>89 999 998</b>
	<b>TOTAL EQUILIBRE DU TABLEAU DE FINANCEMENT</b>	<b>564 362 521</b>	<b>571 650 304</b>	<b>639 706 865</b>

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
	<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>181 149 682</b>	<b>242 231 804</b>	<b>258 684 054</b>
<b>Titre 1</b>	<b>Emprunts</b>	<b>302 950 000</b>	<b>314 000 000</b>	<b>316 022 811</b>
16 dont 16449	Emprunts et dettes assimilées (sauf 1632, 166, 1688 et 169) opérations afférentes à l'option de tirage sur ligne de trésorerie	302 950 000	314 000 000	316 022 811
<b>Titre 2</b>	<b>Dotations et subventions</b>	<b>19 794 724</b>	<b>7 418 500</b>	<b>20 000 000</b>
102; 103	Apports - Fonds associatifs dont produits attendus non notifiés			
131;138	Subventions d'équipement reçues dont produits attendus non notifiés	19 794 724	7 418 500	20 000 000
<b>Titre 3</b>	<b>Autres ressources</b>	<b>60 468 114</b>	<b>8 000 000</b>	<b>45 000 000</b>
209	Restitutions sur immobilisations incorporelles			
267	Créances rattachées à des participations			
27	Autres immobilisations financières (sauf 271, 272 et 2768)			
775	Cessions d'immobilisations	60 468 114	8 000 000	45 000 000
18	Comptes de liaison investissement Annulations de mandats sur exercices clos <sup>(2)</sup>			
	<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>564 362 521</b>	<b>571 650 304</b>	<b>639 706 865</b>
	<b>PRELEVEMENT SUR LE FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL EQUILIBRE DU TABLEAU DE FINANCEMENT</b>	<b>564 362 521</b>	<b>571 650 304</b>	<b>639 706 865</b>

**ETAT PREVISIONNEL DES RECETTES ET DES DEPENSES DETAILLE  
CRPA-A (Dotation non affectée)**

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>4 149 704</b>	<b>6 751 163</b>	<b>8 544 923</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement	27 657	255	79 589
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts) (sauf 6319)	157 442	414 518	343 442
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes) (sauf 6339)	103 943	195 510	212 602
641	Rémunérations du personnel non médical (sauf 6411, 6413, 6415 et 6419)	5 139	24 049	58 620
6411	Personnel titulaire et stagiaire	716 641	3 017 110	1 121 055
6413	Personnel sous contrats à durée indéterminée (CDI)	1 873 777	1 274 055	4 154 724
6415	Personnel sous contrats à durée déterminée (CDD)	210 680	102 684	458 558
645	Charges de sécurité sociale et de prévoyance (sauf 6459)	1 043 872	1 561 797	2 096 496
647	Autres charges sociales (sauf 6479)	10 553	137 373	19 837
648	Autres charges de personnel (sauf 6489)	0	23 813	0
<b>Titre 2</b>	<b>Autres charges</b>	<b>32 821 191</b>	<b>30 786 753</b>	<b>30 131 700</b>
601	Achats stockés de matières premières ou fournitures	0	0	0
602	Achats stockés, autres approvisionnements	1 481	1 026	1 036
603	Variation des stocks	2 013	2 418	2 442
606	Achats non stockés de matières et fournitures	1 614 519	1 937 000	1 951 370
607	Achats de marchandises	0	0	0
61	Services extérieurs (sauf 619)	7 063 088	8 340 207	8 448 653
62	Autres services extérieurs (sauf 621 et 629)	7 615 420	8 192 835	7 274 763
63	Impôts, taxes et versements assimilés (sauf 631, 6319, 633 et 6339)	2 071 468	2 527 131	2 598 240
65	Autres charges de gestion courante	570 578	91 042	160 102
66	Charges financières	0	0	0
67	Charges exceptionnelles	7 263 883	2 323 518	2 323 518
675	dont 675 - valeur comptable des éléments d'actif cédés	1 020 670	0	0
68	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	6 618 704	7 371 576	7 371 576
709	Rabais, remises et ristournes accordés par l'établissement	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)	37	0	0
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>36 970 895</b>	<b>37 537 916</b>	<b>38 676 623</b>
<b>EXCEDENT PREVISIONNEL</b>		<b>56 668 214</b>	<b>24 434 978</b>	<b>52 296 271</b>
<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE</b>		<b>93 639 109</b>	<b>61 972 894</b>	<b>90 972 894</b>

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Produits de la DNA et de l'activité de production et de commercialisation</b>	<b>93 639 109</b>	<b>61 972 894</b>	<b>90 972 894</b>
70	Vente de produits fabriqués, prestations de services, marchandises et produits des activités annexes (sauf 709)	2 722 241	2 500 000	2 500 000
71	Production stockée (ou déstockage)			
72	Production immobilisée	0	0	0
74	Subventions d'exploitation et participations	0	0	0
75	Autres produits de gestion courante	40 280 005	47 888 000	41 888 000
76	Produits financiers	42 032	0	0
77	Produits exceptionnels	49 569 048	11 234 894	46 234 894
775	dont 775 - produits des cessions d'éléments d'actif	43 639 031	8 000 000	45 000 000
777	dont 777- quote part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	0	0	0
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	1 025 252	350 000	350 000
79	Transferts de charges	0	0	0
603	Variations de stocks (crédits)			
609	Rabais, remises et ristournes (609, 619 et 629)	0	0	0
6-----9	Remboursements sur rémunération, charges sociales ou taxes (6419, 6459, 6479, 6489, 6319, 6339)	530	0	0
649	Atténuation de charges- portabilité compte épargne temps (CET)	0	0	0
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>93 639 109</b>	<b>61 972 894</b>	<b>90 972 894</b>
<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE</b>		<b>93 639 109</b>	<b>61 972 894</b>	<b>90 972 894</b>

**CRPA-B (USLD) : charges**

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>120 894 519</b>	<b>115 773 764</b>	<b>113 702 485</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement	1 675 725	2 712 902	2 908 590
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts) (sauf 6319)	7 130 548	6 689 821	6 572 967
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes) (sauf 6339)	2 334 994	2 202 777	2 217 921
641	Rémunérations du personnel non médical (sauf 6411, 6413, 6415 et 6419)	26 895	678	2 113
6411	Personnel titulaire et stagiaire	69 876 255	67 310 102	65 846 731
6413	Personnel sous contrats à durée indéterminée (CDI)	213 033	361 934	173 986
6415	Personnel sous contrats à durée déterminée (CDD)	8 268 635	6 973 036	6 970 471
642	Rémunérations du personnel médical (sauf 6421, 6422, 6423, 6425 et 6429)	7 314	11 796	14 697
6421	Praticiens hospitaliers temps plein et temps partiel	1 430 254	1 332 855	1 317 275
6422	Praticiens contractuels renouvelables de droit	733 544	763 330	745 748
6423	Praticiens contractuels sans renouvellement de droit	826 756	914 202	891 162
6425	Permanences des soins	116 150	103 556	101 180
6451	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel non médical (sauf 64519)	27 069 709	25 126 263	24 684 268
6452	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel médical (sauf 64529)	1 061 993	1 078 837	1 057 483
6471	Autres charges sociales - personnel non médical (sauf 64719)	21 114	19 925	19 777
6472	Autres charges sociales - personnel médical (sauf 64729)	1 709	2 265	2 213
648	Autres charges de personnel (sauf 6489)	99 889	169 484	175 903
<b>Titre 2</b>	<b>Charges à caractère médical</b>	<b>6 724 310</b>	<b>6 269 138</b>	<b>6 151 863</b>
6011	Achats stockés de matières premières ou fournitures à caractère médical ou pharmaceutique	0	0	0
6021	Produits pharmaceutiques et produits à usage médical	14 144	5 568	5 464
6022	Fournitures, produits finis et petit matériel médical et médico-technique	34 439	23 716	23 273
6066	Fournitures médicales	75 356	91 738	90 022
6071	Achats de marchandises à caractère médical et pharmaceutique	0	0	0
6032	Variations des stocks à caractère médical (60311, 60321, 60322, 60371)	3 067 865	2 867 841	2 814 193
611	Sous-traitance générale	2 716 309	2 498 426	2 451 689
6131	Locations à caractère médical	751 970	715 602	702 215
6151	Entretiens et réparations de biens à caractère médical	64 228	66 246	65 007
<b>Titre 3</b>	<b>Charges à caractère hôtelier et général</b>	<b>64 615 820</b>	<b>60 754 196</b>	<b>58 510 524</b>
6012	Achats stockés de matières premières ou fournitures à caractère hôtelier et général	0	0	0
602	Achats stockés ; autres approvisionnements (sauf 6021 et 6022)	33 932	33 587	32 636
606	Achats non stockés de matières et fournitures (sauf 6066)	135 612	98 614	95 821
6072	Achats de marchandises à caractère hôtelier et général	0	0	0
603	Variation des stocks (sauf 60311, 60321, 60322 et 60371)	2 233 252	2 144 405	2 083 660
61	Services extérieurs (sauf 611, 6131, 6151 et 619)	214 055	280 556	272 609
62	Autres services extérieurs (sauf 621 et 629)	59 436 411	55 776 171	53 695 609
63	Impôts, taxes et versements assimilés (sauf 631, 6319, 633 et 6339)	0	0	0
65	Autres charges de gestion courante	2 500 534	2 377 095	2 287 661
709	Rabais, remises et ristournes accordées par l'établissement	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)	62 024	43 768	42 528
<b>Titre 4</b>	<b>Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles</b>	<b>21 439 081</b>	<b>15 015 918</b>	<b>10 787 704</b>
66	Charges financières	0	0	0
67	Charges exceptionnelles <i>dont 675 - valeur comptable des éléments d'actif cédés</i>	8 238 489 1 354	2 299 856 325	71 642 325
68	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	13 200 593	12 716 062	10 716 062
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés (*)	0	0	0
	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>213 673 730</b>	<b>197 813 016</b>	<b>189 152 576</b>
	<b>EXCEDENT PREVISIONNEL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE</b>	<b>213 673 730</b>	<b>197 813 016</b>	<b>189 152 576</b>

**CRPA-B (USLD) : produits**

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Produits afférents aux soins</b>	<b>99 574 416</b>	<b>94 901 570</b>	<b>93 661 570</b>
7311	Forfait annuel de soins	0	0	0
736	Tarifs soins	99 574 416	94 901 570	93 661 570
737	Produits des prestations non prises en compte dans les tarifs journaliers afférents aux soins	0	0	0
<b>Titre 2</b>	<b>Produits afférents à la dépendance</b>	<b>19 853 330</b>	<b>19 028 464</b>	<b>19 076 837</b>
734	Tarifs dépendance	19 853 330	19 028 464	19 076 837
<b>Titre 3</b>	<b>Produits de l'hébergement</b>	<b>66 532 753</b>	<b>64 178 082</b>	<b>61 686 531</b>
7312	Hébergement (établissement relevant du 6° de l'art. L. 312-1 du CASF)	66 532 753	64 178 082	61 686 531
7317	Tarif hébergement	0	0	0
7318	Autres produits des établissements relevant de l'art. L. 312-1 du CASF	0	0	0
<b>Titre 4</b>	<b>Autres produits</b>	<b>11 592 131</b>	<b>4 725 224</b>	<b>2 797 429</b>
70	Vente de produits fabriqués, prestations de services, marchandises et produits des activités annexes (sauf 709)	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)			
72	Production immobilisée	0	0	0
74	Subventions d'exploitation et participations	7 775	0	0
75	Autres produits de gestion courante	54 196	10 689	10 689
76	Produits financiers	0	0	0
77	Produits exceptionnels	8 707 713	2 163 718	522 668
775	<i>dont 775 - produits des cessions d'éléments d'actif</i>	0	0	0
777	<i>dont 777 - quote part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice</i>	77 614	77 614	77 614
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	2 820 473	2 535 056	2 248 312
79	Transferts de charges	0	0	0
	Variations des stocks à caractère médical (60311, 60321, 60322, 60371) (crédits)			
	Autres variations de stocks (sauf 60311, 60321, 60322, 60371) (crédits)			
	Rabais, remises et ristournes (609, 619 et 629)	0	0	0
6---9	Remboursements sur rémunérations, charges sociales ou taxes (6419, 6429, 64519, 64529, 64719, 64729, 6489, 6319, 6339)	1 974	15 760	15 760
649	Atténuation de charges- portabilité compte épargne temps (CET)	0	0	0
	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>197 552 631</b>	<b>182 833 340</b>	<b>177 222 367</b>
	<b>DEFICIT PREVISIONNEL</b>	<b>16 121 100</b>	<b>14 979 676</b>	<b>11 930 209</b>
	<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE</b>	<b>213 673 730</b>	<b>197 813 016</b>	<b>189 152 576</b>

**CRPA-E (EHPAD) : charges**

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>12 366 550</b>	<b>10 307 382</b>	<b>7 000 320</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement	205 638	160 000	98 985
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts) (sauf 6319)	733 745	601 358	411 204
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes) (sauf 6339)	202 014	170 369	121 749
641	Rémunérations du personnel non médical (sauf 6411, 6413, 6415 et 6419)	0	0	1 434
6411	Personnel titulaire et stagiaire	6 936 149	5 850 706	3 867 777
6413	Personnel sous contrats à durée indéterminée (CDI)	32 438	36 309	28 707
6415	Personnel sous contrats à durée déterminée (CDD)	1 115 900	839 518	645 478
642	Rémunérations du personnel médical (sauf 6421, 6422, 6423, 6425 et 6429)	0	0	876
6421	Praticiens hospitaliers temps plein et temps partiel	94 584	68 822	62 670
6422	Praticiens contractuels renouvelables de droit	49 345	10 050	8 352
6423	Praticiens contractuels sans renouvellement de droit	97 105	110 050	92 932
6425	Permanences des soins	13 160	0	0
6451	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel non médical (sauf 64519)	2 755 838	2 348 994	1 579 941
6452	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel médical (sauf 64529)	85 868	65 637	52 181
6471	Autres charges sociales - personnel non médical (sauf 64719)	1 103	0	437
6472	Autres charges sociales - personnel médical (sauf 64729)	0	0	0
648	Autres charges de personnel (sauf 6489)	43 663	45 569	27 597
<b>Titre 2</b>	<b>Charges à caractère médical</b>	<b>510 893</b>	<b>286 609</b>	<b>312 704</b>
6011	Achats stockés de matières premières ou fournitures à caractère médical ou pharmaceutique	0	0	0
6021	Produits pharmaceutiques et produits à usage médical	34 460	0	26 947
6022	Fournitures, produits finis et petit matériel médical et médico-technique	23 333	13 762	10 413
6066	Fournitures médicales	26 552	23 939	18 113
6071	Achats de marchandises à caractère médical et pharmaceutique	0	0	0
6032	Variations des stocks à caractère médical (60311, 60321, 60322, 60371)	151 930	122 389	92 604
611	Sous-traitance générale	132 785	0	68 897
6131	Locations à caractère médical	130 689	115 263	87 213
6151	Entretiens et réparations de biens à caractère médical	11 145	11 257	8 517
<b>Titre 3</b>	<b>Charges à caractère hôtelier et général</b>	<b>5 272 114</b>	<b>3 660 550</b>	<b>2 879 051</b>
6012	Achats stockés de matières premières ou fournitures à caractère hôtelier et général	0	0	0
602	Achats stockés ; autres approvisionnements (sauf 6021 et 6022)	504 228	439 688	329 425
606	Achats non stockés de matières et fournitures (sauf 6066)	644 262	382 422	286 520
6072	Achats de marchandises à caractère hôtelier et général	0	0	0
603	Variation des stocks (sauf 60311, 60321, 60322 et 60371)	75 402	23 509	17 614
61	Services extérieurs (sauf 611, 6131, 6151 et 619)	307 833	217 583	163 018
62	Autres services extérieurs (sauf 621 et 629)	3 063 006	1 930 478	1 426 280
63	Impôts, taxes et versements assimilés (sauf 631, 6319, 633 et 6339)	437	25 005	18 549
65	Autres charges de gestion courante	674 724	640 994	637 645
709	Rabais, remises et ristournes accordées par l'établissement	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)	2 220	872	0
<b>Titre 4</b>	<b>Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles</b>	<b>3 572 704</b>	<b>2 875 529</b>	<b>2 519 063</b>
66	Charges financières	0	0	0
67	Charges exceptionnelles <i>dont 675 - valeur comptable des éléments d'actif cédés</i>	882 671 <i>0</i>	355 997 <i>0</i>	79 531 <i>0</i>
68	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	2 690 033	2 519 532	2 439 532
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés (*)	0	0	0
	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>21 722 261</b>	<b>17 130 070</b>	<b>12 711 138</b>
	<b>EXCEDENT PREVISIONNEL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE</b>	<b>21 722 261</b>	<b>17 130 070</b>	<b>12 711 138</b>

## CRPA-E (EHPAD) : produits

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Produits afférents aux soins</b>	<b>8 387 325</b>	<b>7 410 464</b>	<b>5 709 486</b>
7311	Forfait annuel de soins	0	0	0
736	Tarifs soins	8 387 325	7 410 464	5 709 486
737	Produits des prestations non prises en compte dans les tarifs journaliers afférents aux soins	0	0	0
<b>Titre 2</b>	<b>Produits afférents à la dépendance</b>	<b>1 570 701</b>	<b>1 026 416</b>	<b>785 407</b>
734	Tarifs dépendance	1 570 701	1 026 416	785 407
<b>Titre 3</b>	<b>Produits de l'hébergement</b>	<b>5 575 085</b>	<b>3 768 076</b>	<b>2 833 516</b>
7312	Hébergement (établissement relevant du 6° de l'art. L. 312-1 du CASF)	0	0	0
7317	Tarif hébergement	5 575 085	3 768 076	2 833 516
7318	Autres produits des établissements relevant de l'art. L. 312-1 du CASF	0	0	0
<b>Titre 4</b>	<b>Autres produits</b>	<b>1 865 302</b>	<b>1 094 532</b>	<b>853 329</b>
70	Vente de produits fabriqués, prestations de services, marchandises et produits des activités annexes (sauf 709)	53 276	53 276	53 276
71	Production stockée (ou déstockage)			
72	Production immobilisée	0	0	0
74	Subventions d'exploitation et participations	120 535	120 535	120 535
75	Autres produits de gestion courante	2 482	2 482	2 482
76	Produits financiers	0	0	0
77	Produits exceptionnels	909 152	230 023	48 397
775	dont 775 - produits des cessions d'éléments d'actif	0	0	0
777	dont 777 - quote part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	1 351	0	0
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	769 299	687 216	627 639
79	Transferts de charges	0	0	0
603	Variations des stocks à caractère médical (60311, 60321, 60322, 60371) (crédits)			
603	Autres variations de stocks (sauf 60311, 60321, 60322, 60371) (crédits)			
609	Rabais, remises et ristournes (609, 619 et 629)	0	0	0
6---9	Remboursements sur rémunérations, charges sociales ou taxes (6419, 6429, 64519, 64529, 64719, 64729, 6489, 6319, 6339)	10 558	1 000	1 000
649	Atténuation de charges- portabilité compte épargne temps (CET)	0	0	0
	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>17 398 412</b>	<b>13 299 487</b>	<b>10 181 738</b>
	<b>DEFICIT PREVISIONNEL</b>	<b>4 323 848</b>	<b>3 830 583</b>	<b>2 529 402</b>
	<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ANNEXE</b>	<b>21 722 261</b>	<b>17 130 070</b>	<b>12 711 140</b>

**CRPA C (Ecoles) : charges**

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>42 893 045</b>	<b>43 953 691</b>	<b>44 533 880</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement	0	0	0
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts) (sauf 6319)	2 459 613	2 470 197	2 558 124
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes) (sauf 6339)	817 337	808 748	841 258
641	Rémunérations du personnel non médical (sauf 6411, 6413, 6415 et 6419)	28 149	96 728	9 684
6411	Personnel titulaire et stagiaire	23 832 082	25 115 844	24 784 811
6413	Personnel sous contrats à durée indéterminée (CDI)	85 491	100 686	138 628
6415	Personnel sous contrats à durée déterminée (CDD)	1 009 895	1 257 909	1 109 956
642	Rémunérations du personnel médical (sauf 6421, 6422, 6423, 6425 et 6429)	0	0	0
6421	Praticiens hospitaliers temps plein et temps partiel	0	0	0
6422	Praticiens contractuels renouvelables de droit	0	0	0
6423	Praticiens contractuels sans renouvellement de droit	0	0	1
6425	Permanences des soins	0	0	0
6451	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel non médical (sauf 64519)	9 060 130	9 109 681	9 454 033
6452	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel médical (sauf 64529)	907	759	0
6471	Autres charges sociales - personnel non médical (sauf 64719)	127 624	52 744	133 812
6472	Autres charges sociales - personnel médical (sauf 64729)	0	0	0
648	Autres charges de personnel (sauf 6489)	5 471 816	4 940 395	5 503 573
<b>Titre 2</b>	<b>Autres charges</b>	<b>13 662 497</b>	<b>13 799 122</b>	<b>13 937 112</b>
601	Achats stockés de matières premières ou fournitures	0	0	0
602	Achats stockés, autres approvisionnements	162 741	164 369	166 012
603	Variation des stocks	103 493	104 528	105 573
606	Achats non stockés de matières et fournitures	235 276	237 629	240 005
607	Achats de marchandises	0	0	0
61	Services extérieurs (sauf 619)	3 484 611	3 519 456	3 554 651
62	Autres services extérieurs (sauf 621 et 629)	6 595 033	6 660 983	6 727 593
63	Impôts, taxes et versements assimilés (sauf 631, 6319, 633 et 6339)	23 822	24 060	24 301
65	Autres charges de gestion courante	109 911	111 010	112 120
66	Charges financières	0	0	0
67	Charges exceptionnelles	347 636	351 112	354 623
675	dont 675 - valeur comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0
68	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	2 571 800	2 597 518	2 623 493
709	Rabais, remises et ristournes accordées par l'établissement	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)	28 174	28 456	28 741
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>56 555 542</b>	<b>57 752 813</b>	<b>58 470 992</b>
<b>002 - REPORT A NOUVEAU DEFICITAIRE <sup>(4)</sup></b>				
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>		<b>56 555 542</b>	<b>57 752 813</b>	<b>58 470 992</b>

**CRPA C (Ecoles) : produits**

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Produits relatifs à l'activité d'enseignement</b>	<b>46 357 489</b>	<b>47 864 717</b>	<b>48 485 790</b>
7061	Droits d'inscription des élèves	590 489	596 394	602 358
7063	Remboursement de frais de formation	0	0	0
7471	Subventions d'exploitation versées par le conseil régional	45 767 000	47 268 323	47 883 432
<b>Titre 2</b>	<b>Autres produits</b>	<b>9 791 951</b>	<b>9 888 096</b>	<b>9 985 202</b>
70	Vente de produits fabriqués, prestations de services, marchandises et produits des activités annexes (sauf 7061, 7063 et 709)	6 393 958	6 457 897	6 522 476
71	Production stockée (ou déstockage)			
72	Production immobilisée	0	0	0
74	Subventions d'exploitation et participations (sauf le 7471)	136 723	138 090	139 471
75	Autres produits de gestion courante	2 367 407	2 391 080	2 414 991
76	Produits financiers	0	0	0
77	Produits exceptionnels	627 148	633 419	639 753
775	<i>dont 775 -produits des cessions d'éléments d'actif</i>	0	0	0
777	<i>dont 777- quote part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice</i>	242 569	242 569	242 569
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	177 416	177 416	177 416
79	Transferts de charges	0	0	0
603	Variations de stocks (crédits)			
609	Rabais, remises et ristournes (609, 619 et 629)	0	0	0
6---9	Remboursements sur rémunérations, charges sociales ou taxes (6419, 6429, 64519, 64529, 64719, 64729, 6489, 6319, 6339)	89 300	90 193	91 095
649	Atténuation de charges- portabilité compte épargne temps (CET)	0	0	0
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>56 149 440</b>	<b>57 752 813</b>	<b>58 470 992</b>
<b>002 - REPORT A NOUVEAU EXCEDENTAIRE <sup>(5)</sup></b>				
<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>		<b>56 149 440</b>	<b>57 752 813</b>	<b>58 470 992</b>

## CRPA-P consolidé

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Charges de l'exploitation courante</b>	<b>864 414</b>	<b>7 687 169</b>	<b>7 626 104</b>
601	Achats stockés de matières premières ou fournitures	0	0	0
602	Achats stockés, autres approvisionnements	1 738	1 756	6 975
603	Variation des stocks	167 589	933 021	837 254
606	Achats non stockés de matières et fournitures	26 723	83 247	75 197
607	Achats de marchandises	0	0	0
611	Sous traitance générale	58 298	910 022	895 659
62	Autres services extérieurs (sauf 621, 623, 627 et 629)	609 792	5 756 203	5 806 513
709	Rabais, remises et ristournes accordées par l'établissement	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)	275	2 920	4 506
<b>Titre 2</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>3 083 272</b>	<b>16 189 744</b>	<b>16 412 668</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement	0	8 918	0
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts) (sauf 6319)	192 926	1 002 806	1 009 845
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes) (sauf 6339)	67 132	270 652	280 452
641	Rémunérations du personnel non médical (sauf 6411, 6413, 6415 et 6419)	0	23 766	0
6411	Personnel titulaire et stagiaire	1 056 290	8 775 421	8 952 934
6413	Personnel sous contrats à durée indéterminée (CDI)	42 405	34 165	26 299
6415	Personnel sous contrats à durée déterminée (CDD)	76 017	264 081	257 595
642	Rémunérations du personnel médical (sauf 6421, 6422, 6423, 6425 et 6429)	40 689	78 507	50 256
6421	Praticiens hospitaliers temps plein et temps partiel	469 626	1 095 089	1 227 665
6422	Praticiens contractuels renouvelables de droit	95 286	136 263	179 669
6423	Praticiens contractuels sans renouvellement de droit	291 032	289 226	359 200
6425	Permanences des soins	536	68 653	46 169
6451	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel non médical (sauf 64519)	429 713	3 417 698	3 339 823
6452	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel médical (sauf 64529)	314 118	590 680	631 892
6471	Autres charges sociales - personnel non médical (sauf 64719)	0	41 000	0
6472	Autres charges sociales - personnel médical (sauf 64729)	0	25	0
648	Autres charges de personnel (sauf 6489)	7 502	92 793	50 869
<b>Titre 3</b>	<b>Charges de la structure</b>	<b>162 827</b>	<b>782 635</b>	<b>655 875</b>
61	Services extérieurs (sauf 611 et 619)	114 638	143 286	47 358
623	Informations, publications, relations publiques	2 394	2 418	0
627	Services bancaires et assimilés	0	0	0
63	Impôts, taxes et versements assimilés (sauf 631, 6319, 633 et 6339)	0	7 427	0
65	Autres charges de gestion courante	54	123 928	125 113
66	Charges financières	0	0	0
67	Charges exceptionnelles	6 609	6 609	5 545
675	<i>dont 675 - valeur comptable des éléments d'actif cédés</i>	0	0	0
68	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	39 133	498 968	477 859
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>4 110 513</b>	<b>24 659 548</b>	<b>24 694 647</b>
<b>002 - REPORT A NOUVEAU DEFICITAIRE</b>				
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>		<b>4 110 513</b>	<b>24 659 548</b>	<b>24 694 647</b>

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Produits de la tarification</b>	<b>3 605 584</b>	<b>24 529 548</b>	<b>24 564 649</b>
73	Dotations et produits de tarification	3 605 584	24 529 548	24 564 649
<b>Titre 2</b>	<b>Autres produits relatifs à l'exploitation</b>	<b>5 587</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>
70	Vente de produits fabriqués, prestations de services, marchandises et produits des activités annexes (sauf 709)	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)			
72	Production immobilisée	0	0	0
74	Subventions d'exploitation et participations	5 587	130 000	130 000
75	Autres produits de gestion courante	0	0	0
603	Variations de stocks (crédits)			
609	Rabais, remises et ristournes (609, 619 et 629)	0	0	0
6---9	Remboursements sur rémunérations, charges sociales ou taxes (6419, 6429, 64519, 64529, 64719, 64729, 6489, 6319, 6339)	0	0	0
649	Atténuation de charges- portabilité compte épargne temps (CET)	0	0	0
<b>Titre 3</b>	<b>Produits financiers et produits non encaissables</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
76	Produits financiers	0	0	0
77	Produits exceptionnels	0	0	0
775	<i>dont 775 - produits des cessions d'éléments d'actif</i>	0	0	0
777	<i>dont 777 - quote part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice</i>	0	0	0
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	0	0	0
79	Transferts de charges	0	0	0
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>3 611 170</b>	<b>24 659 548</b>	<b>24 694 649</b>
<b>002 - REPORT A NOUVEAU EXCEDENTAIRE</b>				
<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>		<b>3 611 170</b>	<b>24 659 548</b>	<b>24 694 649</b>

**CRPA-P1 (CSAPA)**

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Charges de l'exploitation courante</b>	<b>864 414</b>	<b>873 058,64</b>	<b>852 212</b>
601	Achats stockés de matières premières ou fournitures	0	0	0
602	Achats stockés, autres approvisionnements	1 738	1 756	5 460
603	Variation des stocks	167 589	169 265	166 754
606	Achats non stockés de matières et fournitures	26 723	26 990	24 797
607	Achats de marchandises	0	0	0
611	Sous traitance générale	58 298	58 881	56 649
62	Autres services extérieurs (sauf 621, 623, 627 et 629)	609 792	615 890	598 086
709	Rabais, remises et ristournes accordées par l'établissement	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)	275	277	466
<b>Titre 2</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>3 083 272</b>	<b>3 252 492</b>	<b>3 402 344</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement	0	53	0
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts) (sauf 6319)	192 926	214 356	216 710
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes) (sauf 6339)	67 132	68 862	77 442
641	Rémunérations du personnel non médical (sauf 6411, 6413, 6415 et 6419)	0	3	0
6411	Personnel titulaire et stagiaire	1 056 290	1 215 275	1 138 824
6413	Personnel sous contrats à durée indéterminée (CDI)	42 405	14 986	26 299
6415	Personnel sous contrats à durée déterminée (CDD)	76 017	21 561	60 260
642	Rémunérations du personnel médical (sauf 6421, 6422, 6423, 6425 et 6429)	40 689	32 459	31 584
6421	Praticiens hospitaliers temps plein et temps partiel	469 626	523 181	594 112
6422	Praticiens contractuels renouvelables de droit	95 286	92 031	98 907
6423	Praticiens contractuels sans renouvellement de droit	291 032	258 208	331 259
6425	Permanences des soins	536	534	0
6451	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel non médical (sauf 64519)	429 713	459 649	446 482
6452	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel médical (sauf 64529)	314 118	337 858	371 488
6471	Autres charges sociales - personnel non médical (sauf 64719)	0	10 393	0
6472	Autres charges sociales - personnel médical (sauf 64729)	0	25	0
648	Autres charges de personnel (sauf 6489)	7 502	3 056	8 977
<b>Titre 3</b>	<b>Charges de la structure</b>	<b>162 827</b>	<b>163 997</b>	<b>70 092</b>
61	Services extérieurs (sauf 611 et 619)	114 638	115 784	33 823
623	Informations, publications, relations publiques	2 394	2 418	0
627	Services bancaires et assimilés	0	0	0
63	Impôts, taxes et versements assimilés (sauf 631, 6319, 633 et 6339)	0	0	0
65	Autres charges de gestion courante	54	54	0
66	Charges financières	0	0	0
67	Charges exceptionnelles	6 609	6 609	5 045
675	<i>dont 675 - valeur comptable des éléments d'actif cédés</i>	0	0	0
68	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	39 133	39 133	31 224
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>4 110 513</b>	<b>4 289 548</b>	<b>4 324 648</b>
<b>002 - REPORT A NOUVEAU DEFICITAIRE</b>				
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>		<b>4 110 513</b>	<b>4 289 548</b>	<b>4 324 648</b>

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Produits de la tarification</b>	<b>3 605 584</b>	<b>4 289 548</b>	<b>4 324 649</b>
73	Dotations et produits de tarification	3 605 584	4 289 548	4 324 649
<b>Titre 2</b>	<b>Autres produits relatifs à l'exploitation</b>	<b>5 587</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
70	Vente de produits fabriqués, prestations de services, marchandises et produits des activités annexes (sauf 709)	0	0	0
71	Production stockée (ou déstockage)			
72	Production immobilisée	0	0	0
74	Subventions d'exploitation et participations	5 587	0	0
75	Autres produits de gestion courante	0	0	0
603	Variations de stocks (crédits)			
609	Rabais, remises et ristournes (609, 619 et 629)	0	0	0
6---9	Remboursements sur rémunérations, charges sociales ou taxes (6419, 6429, 64519, 64529, 64719, 64729, 6489, 6319, 6339)	0	0	0
649	Atténuation de charges- portabilité compte épargne temps (CET)	0	0	0
<b>Titre 3</b>	<b>Produits financiers et produits non encaissables</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
76	Produits financiers	0	0	0
77	Produits exceptionnels	0	0	0
775	<i>dont 775 - produits des cessions d'éléments d'actif</i>	0	0	0
777	<i>dont 777 - quote part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice</i>	0	0	0
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	0	0	0
79	Transferts de charges	0	0	0
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>3 611 170</b>	<b>4 289 548</b>	<b>4 324 649</b>
<b>002 - REPORT A NOUVEAU EXCEDENTAIRE</b>				
<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>		<b>3 611 170</b>	<b>4 289 548</b>	<b>4 324 649</b>

**CRPA-P2 (USPC de l'hôpital San Salvador)**

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Charges de l'exploitation courante</b>	<b>0</b>	<b>6 814 110</b>	<b>6 773 892</b>
601	Achats stockés de matières premières ou fournitures		0	0
602	Achats stockés, autres approvisionnements		0	1 515
603	Variation des stocks		763 756	670 500
606	Achats non stockés de matières et fournitures		56 257	50 400
607	Achats de marchandises		0	0
611	Sous traitance générale		851 141	839 010
62	Autres services extérieurs (sauf 621, 623, 627 et 629)		5 140 313	5 208 427
709	Rabais, remises et ristournes accordées par l'établissement		0	0
71	Production stockée (ou déstockage)		2 643	4 040
<b>Titre 2</b>	<b>Charges de personnel</b>	<b>0</b>	<b>12 937 252</b>	<b>13 010 324</b>
621	Personnel extérieur à l'établissement		8 865	0
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts) (sauf 6319)		788 450	793 135
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes) (sauf 6339)		201 789	203 010
641	Rémunérations du personnel non médical (sauf 6411, 6413, 6415 et 6419)		23 763	0
6411	Personnel titulaire et stagiaire		7 560 146	7 814 110
6413	Personnel sous contrats à durée indéterminée (CDI)		19 178	0
6415	Personnel sous contrats à durée déterminée (CDD)		242 520	197 335
642	Rémunérations du personnel médical (sauf 6421, 6422, 6423, 6425 et 6429)		46 048	18 672
6421	Praticiens hospitaliers temps plein et temps partiel		571 908	633 553
6422	Praticiens contractuels renouvelables de droit		44 232	80 762
6423	Praticiens contractuels sans renouvellement de droit		31 018	27 941
6425	Permanences des soins		68 119	46 169
6451	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel non médical (sauf 64519)		2 958 050	2 893 341
6452	Charges de sécurité sociale et de prévoyance - personnel médical (sauf 64529)		252 822	260 404
6471	Autres charges sociales - personnel non médical (sauf 64719)		30 607	0
6472	Autres charges sociales - personnel médical (sauf 64729)		0	0
648	Autres charges de personnel (sauf 6489)		89 737	41 892
<b>Titre 3</b>	<b>Charges de la structure</b>	<b>0</b>	<b>618 638</b>	<b>585 783</b>
61	Services extérieurs (sauf 611 et 619)		27 502	13 535
623	Informations, publications, relations publiques		0	0
627	Services bancaires et assimilés		0	0
63	Impôts, taxes et versements assimilés (sauf 631, 6319, 633 et 6339)		7 427	0
65	Autres charges de gestion courante		123 874	125 113
66	Charges financières		0	0
67	Charges exceptionnelles		0	500
675	<i>dont 675 - valeur comptable des éléments d'actif cédés</i>		0	0
68	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		459 835	446 635
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>0</b>	<b>20 370 000</b>	<b>20 369 999</b>
<b>002 - REPORT A NOUVEAU DEFICITAIRE</b>				
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>		<b>0</b>	<b>20 370 000</b>	<b>20 369 999</b>

CHAPITRES	INTITULE DES CHAPITRES	REALISATIONS 2018	COMPTE ANTICIPE 2019	PREVISIONS 2020
<b>Titre 1</b>	<b>Produits de la tarification</b>	<b>0</b>	<b>20 240 000</b>	<b>20 240 000</b>
73	Dotations et produits de tarification		20 240 000	20 240 000
<b>Titre 2</b>	<b>Autres produits relatifs à l'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>
70	Vente de produits fabriqués, prestations de services, marchandises et produits des activités annexes (sauf 709)		0	0
71	Production stockée (ou déstockage)			
72	Production immobilisée		0	0
74	Subventions d'exploitation et participations		130 000	130 000
75	Autres produits de gestion courante		0	0
603	Variations de stocks (crédits)			
609	Rabais, remises et ristournes (609, 619 et 629)		0	0
6---9	Remboursements sur rémunérations, charges sociales ou taxes (6419, 6429, 64519, 64529, 64719, 64729, 6489, 6319, 6339)		0	0
649	Atténuation de charges- portabilité compte épargne temps (CET)		0	0
<b>Titre 3</b>	<b>Produits financiers et produits non encaissables</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
76	Produits financiers		0	0
77	Produits exceptionnels		0	0
775	<i>dont 775 - produits des cessions d'éléments d'actif</i>		0	0
777	<i>dont 777- quote part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice</i>		0	0
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		0	0
79	Transferts de charges		0	0
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>0</b>	<b>20 370 000</b>	<b>20 370 000</b>
<b>002 - REPORT A NOUVEAU EXCEDENTAIRE</b>				
<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>		<b>0</b>	<b>20 370 000</b>	<b>20 370 000</b>

## TABLEAU PREVISIONNEL DES EFFECTIFS REMUNERES

### Compte de résultat prévisionnel principal

## PERSONNEL MEDICAL

STATUT	ETPR			Rémunérations (hors charges)		
	2019	2020	Ecart	2019	2020	Ecart
Praticiens enseignants et hospitaliers titulaires	1 773,59	1 773,59	-	93 842 256 €	94 076 861 €	234 606 €
PH temps plein (ou médecins temps plein *) et temps partiel	3 297,40	3 297,40	-	250 295 195 €	250 920 933 €	625 738 €
Attachés et attachés associés en triennal et en CDI	1 008,80	1 018,80	10,00	50 534 423 €	52 129 311 €	1 594 888 €
Praticiens contractuels en CDI	27,10	27,10	-	1 978 765 €	1 983 712 €	4 947 €
<b>TOTAL 1 - PERMANENTS</b>	<b>6 106,89</b>	<b>6 116,89</b>	<b>10,00</b>	<b>396 650 639 €</b>	<b>399 110 818 €</b>	<b>2 460 178 €</b>
Praticiens enseignants et hospitaliers non titulaires et temporaires	1 280,95	1 280,95	-	29 786 844 €	29 861 311 €	74 467 €
Praticiens contractuels en CDD	797,84	817,84	20,00	42 492 493 €	45 535 828 €	3 043 335 €
Assistants et assistants associés	547,11	547,11	-	21 430 331 €	21 483 907 €	53 576 €
Praticiens enseignants et hospitaliers non titulaires et temporaires	-	-	-	- €	- €	
Autres praticiens à recrutement contractuel	3,00	3,00	-	188 830 €	189 303 €	472 €
Praticiens à recrutement contractuel sans renouvellement de droit (pour les contrats < 3 mois)	-	-	-	- €	- €	
Attachés et attachés associés en CDD	590,40	590,40	-	22 259 580 €	22 315 229 €	55 649 €
<b>sous-total c/6423</b>	<b>3 219,30</b>	<b>3 239,30</b>	<b>20,00</b>	<b>116 158 079 €</b>	<b>119 385 578 €</b>	<b>3 227 499 €</b>
Internes	5 211,93	5 152,93	- 59,00	152 485 137 €	151 335 217 €	-1 149 920 €
Etudiants	6 176,87	6 586,87	410,00	21 169 374 €	22 627 450 €	1 458 076 €
<b>sous-total c/6424</b>	<b>11 388,80</b>	<b>11 739,80</b>	<b>351,00</b>	<b>173 654 511 €</b>	<b>173 962 667 €</b>	<b>308 156 €</b>
<b>TOTAL 2 - NON PERMANENTS</b>	<b>14 608,10</b>	<b>14 979,10</b>	<b>371,00</b>	<b>297 377 101 €</b>	<b>300 912 756 €</b>	<b>3 535 655 €</b>
<b>TOTAL PERSONNEL MEDICAL (1+2)</b>	<b>20 714,99</b>	<b>21 095,99</b>	<b>381,00</b>	<b>694 027 740 €</b>	<b>700 023 574 €</b>	<b>5 995 833 €</b>

## PERSONNEL NON MEDICAL

QUALIFICATION	ETPR			Rémunérations (hors charges)		
	2019	2020	Ecart	2019	2020	Ecart
<b>Titulaires et stagiaires</b>						
Personnel administratif	6 395,14	6 260,14	- 135,00	207 028 807 €	204 690 212 €	-2 338 595 €
<i>dont personnels de direction</i>	231,43	226,43	- 5,00	23 344 526 €	23 080 827 €	-263 700 €
Personnel des services de soins	42 553,09	43 058,09	505,00	1 409 789 663 €	1 442 264 989 €	32 475 326 €
Personnels éducatifs et sociaux	899,40	899,40	-	28 376 751 €	28 056 208 €	-320 543 €
Personnel médico-technique	5 016,22	4 911,22	- 105,00	180 434 260 €	178 396 077 €	-2 038 183 €
Personnel technique et ouvrier	4 486,76	4 392,76	- 94,00	145 466 102 €	143 822 919 €	-1 643 183 €
<b>TOTAL 1</b>	<b>59 350,61</b>	<b>59 521,61</b>	<b>171,00</b>	<b>1 971 095 583 €</b>	<b>1 997 230 404 €</b>	<b>26 134 821 €</b>
<b>Contrats à durée indéterminée</b>						0 €
Personnel administratif	728,42	723,42	- 5,00	30 917 147 €	30 896 007 €	-21 139 €
Personnel des services de soins	160,43	160,43	-	4 482 656 €	4 493 863 €	11 207 €
Personnels éducatifs et sociaux	5,84	5,84	-	154 237 €	154 131 €	-105 €
Personnel médico-technique	8,66	8,66	-	297 774 €	297 570 €	-204 €
Personnel technique et ouvrier	724,00	719,00	- 5,00	32 872 154 €	32 849 678 €	-22 476 €
<b>TOTAL 2</b>	<b>1 627,35</b>	<b>1 617,35</b>	<b>- 10,00</b>	<b>68 723 968 €</b>	<b>68 691 250 €</b>	<b>-32 718 €</b>
<b>TOTAL 1 + 2 - PERMANENTS</b>	<b>60 977,96</b>	<b>61 138,96</b>	<b>161,00</b>	<b>2 039 819 551 €</b>	<b>2 065 921 654 €</b>	<b>26 102 103 €</b>
<b>Contrats à durée déterminée</b>						
Personnel administratif	1 441,59	1 424,59	- 17,00	46 022 277 €	45 611 069 €	-411 208 €
Personnel des services de soins	2 948,37	3 048,37	100,00	72 652 318 €	75 713 493 €	3 061 174 €
Personnels éducatifs et sociaux	46,77	46,77	-	1 139 524 €	1 129 342 €	-10 182 €
Personnel médico-technique	278,52	275,52	- 3,00	7 286 730 €	7 221 624 €	-65 107 €
Personnel technique et ouvrier	720,61	712,61	- 8,00	21 225 369 €	21 035 721 €	-189 648 €
<b>ss total CDD</b>	<b>5 435,86</b>	<b>5 507,86</b>	<b>72,00</b>	<b>148 326 218 €</b>	<b>150 711 248 €</b>	<b>2 385 030 €</b>
<i>dont CDD sur contrats de remplacement (mensualités de remplacement)</i>	-	-	-	- €	- €	
<b>TOTAL 3</b>	<b>5 435,86</b>	<b>5 507,86</b>	<b>72,00</b>	<b>183 381 185 €</b>	<b>175 052 379 €</b>	<b>-8 328 806 €</b>
Contrats soumis à disposition particulières				29 253 €	29 326 €	73 €
Apprentis				3 187 955 €	3 195 925 €	7 970 €
<b>TOTAL 4</b>				<b>3 217 208 €</b>	<b>3 225 251 €</b>	<b>8 043 €</b>
<b>TOTAL 3 + 4 - NON PERMANENTS</b>	<b>5 435,86</b>	<b>5 507,86</b>	<b>72,00</b>	<b>186 598 393 €</b>	<b>178 277 630 €</b>	<b>-8 320 763 €</b>
						0 €
<b>TOTAL PERSONNEL NON MEDICAL (1+2+3+4)</b>	<b>66 413,82</b>	<b>66 646,82</b>	<b>233,00</b>	<b>2 226 417 944 €</b>	<b>2 244 199 283 €</b>	<b>17 781 340 €</b>
						0 €
<b>TOTAL PERSONNEL MEDICAL ET NON MEDICAL</b>	<b>87 128,81</b>	<b>87 742,81</b>	<b>614,00</b>	<b>2 920 445 684 €</b>	<b>2 944 222 857 €</b>	<b>23 777 173 €</b>

## Présentation du PGFP 2020-2024

### 3.1. Transformer l'AP-HP pour permettre le financement de nos investissements et le retour à l'équilibre en 2023

Avec la mise en place d'une « Nouvelle AP-HP », le CHU francilien s'engage dans une transformation majeure qui doit lui permettre de répondre aux défis des prochaines décennies. Cette transformation se traduira notamment par des réorganisations structurelles s'appuyant sur des investissements majeurs, tant bâtimentaires qu'en terme d'équipements et de système d'information. Elle ne pourra donc être entière que si l'AP-HP sécurise durablement sa capacité à financer ses investissements sans recourir de manière non soutenable à l'emprunt.

C'est la raison pour laquelle la « Nouvelle AP-HP » s'appuie sur un objectif de retour à l'équilibre financier dégagant la capacité d'autofinancement permettant d'assurer durablement le financement des investissements nécessaires à sa transformation et à sa modernisation. Ce retour à l'équilibre sera rendu possible par la mise en œuvre des 60 projets identifiés dans le cadre du plan de transformation de l'AP-HP pour la période 2020-2024 (cf. *supra*).

#### Plan de transformation – Nouveau Siègre

Dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle AP-HP, la construction du nouveau siège à Saint-Antoine d'ici à la fin de l'année 2021 s'accompagne d'un Siège recentré sur ses missions stratégiques et avec des effectifs resserrés, d'une redéfinition de ses missions et de son organisation, en cohérence avec l'objectif d'une gouvernance renouvelée autour de nouveaux groupes hospitaliers universitaires (GHU), réorganisés en grands ensembles territoriaux.

Au plan immobilier, le groupement qui construira le nouveau siège a été sélectionné à l'été 2019. Au plan stratégique, les groupes de travail conduits en 2019, associant les directions du siège et les équipes des GHU, ont permis de dégager les principes essentiels de la future organisation, qui sera mise en place en 2020.

La trajectoire 2019-2023 **visé ainsi à restaurer l'équilibre du compte de résultat principal dès 2023 et un taux de marge brute hors aide proche à 6% en 2023**. Elle prévoit également un retour à l'équilibre du compte de résultat annexe des USLD en 2023.

L'intégration des résultats de ses budgets annexes permet à l'AP-HP **d'approcher l'équilibre financier dès 2021** (prévision de résultat consolidé à -18 M€)

Pour assurer ce retour à l'équilibre, **l'AP-HP entend réaliser 525 M€ d'efficience cumulée sur la période du PGFP 2020-2024** au travers des leviers du plan de transformation. Le nouveau cadrage pluriannuel négocié avec ses autorités de tutelle repose sur un partage de cette efficience désormais porté par les 2/3 sur les recettes et 1/3 sur les charges, alors que le précédent PGFP prévoyait une répartition à 50 % sur les charges et 50% sur les recettes.

Cette trajectoire de retour à l'équilibre se traduit notamment par :

- La **masse salariale**, prévue en stabilité dans le précédent PGFP 2019-2023, inclut désormais une **prévision de hausse maîtrisée**, traduisant la poursuite des efforts de recrutements sur les métiers en tension et d'attractivité, de 0,93% en 2020 à 0,25% en 2024.

Cet effort de recrutement sur les métiers en tension est couplé par une première série de mesures (notamment salariales) engagées dès 2019 visant à attirer puis à fidéliser les personnels.

- la prolongation tout au long de la période d'une maîtrise des charges des charges à caractère médical (titre 2) et à caractère hôtelier et général (titre 3), avec cependant une croissance des charges à caractère médical cohérente avec les objectifs d'activité. La progression des charges de titre 2 est ainsi prévue entre 1,4% et 1,8% au cours du PGFP. Les charges de titre 3 sont prévues en quasi-stabilité, à l'exception de l'année 2022 où elles incluent la prise en compte des effets de la loi Egalim (obligation d'achat de produits alimentaires labellisés et bio), estimés à 20M€ (+3,3%)
- Une **poursuite d'un développement mesuré de l'activité d'hospitalisation** (+1,1% par an en volume économique), majoré de l'objectif de rattrapage des séjours perdus en 2019, échelonnés entre 2020 et 2023, soit 1,55% en 2020, 1,5% en 2021, 1,4% en 2022 et 1,1% en 2023. A noter que contrairement au précédent PGFP, l'hypothèse tarifaire retenue avec les tutelles n'est plus une baisse de 0.6% mais une augmentation de 0.2% en 2020 (dans le prolongement du premier mouvement de relèvement tarifaire intervenu en mars 2019) puis une stabilité des tarifs sur le reste de la période du PGFP. Cette hypothèse pourrait être amendée dans le cadres des annonces gouvernementales relatives à la pluri-annualité des évolutions tarifaires.
- une hypothèse de **stabilité des MIGAC-FIR à hauteur du montant prévu pour 2020 (1,182 Md€)**, compte tenu de la montée en charge de l'incitation financière à la qualité (IFAQ)

Cette trajectoire de redressement conduit ainsi à maintenir les objectifs du précédent PGFP :

- un retour à l'équilibre du résultat consolidé dès 2021 ;
- la restauration d'un niveau de CAF supérieur à 300 M€ dès 2021 ;
- un **retour à l'équilibre du compte de résultat principal en 2023** ;
- un retour à l'équilibre du compte de résultat annexe USLD (CRPA-B) en 2023 ;
- l'atteinte **d'un taux de marge brute hors aide de 6% en 2023**.

### **Plan de transformation – Relance des filières d'activité**

Plusieurs filières ont été identifiées comme une priorité pour l'AP-HP afin de contribuer au développement mesuré d'activité qu'elle vise au cours des cinq prochaines années :

- des filières où l'AP-HP est fortement concurrencée dans la région, et qui nécessitent des travaux spécifiques pour préserver son attractivité et sa visibilité : ophtalmologie, cardiologie, neurologie et neurochirurgie, cardiologie (médecine et chirurgie), chirurgie ORL ;
- la cancérologie et la radiothérapie, où la mobilisation engagée depuis plusieurs années pour structurer et développer l'offre de soins doit être poursuivie, notamment en préparation du prochain plan cancer ;
- l'hospitalisation à domicile, dont la progression a vocation à accompagner la réduction de la durée de séjour en hospitalisation conventionnelle.

En complément de ces travaux sur les filières d'activité, chaque groupe hospitalier devra identifier les pistes de réduction de son taux de transfert à l'issue des urgences (hors psychiatrie), et de réinternalisation d'actes techniques actuellement réalisés en dehors de l'AP-HP permettant une continuité de la prise en charge (ex. endoscopies, pose de porte-cathéter).

S'agissant de la cardiologie interventionnelle, un rapport a été élaboré et présenté au directoire de l'AP-HP au premier semestre 2019. Ce rapport présente une analyse détaillée de l'évolution des activités de cardiologie interventionnelle (remplacements valvulaires percutanés – TAVI, électrophysiologie (hors stimulateurs), angioplasties coronaires et coronarographies) entre 2013-2018, avec comparaison AP-HP, évolutions régionale et nationale.

A l'appui de ce rapport, des actions partagées avec la communauté médicale sont engagées dès la fin de l'année 2019 afin d'accompagner la ré-internalisation de l'activité et portent sur deux axes principaux :

- un axe stratégique et transversal impliquant l'ensemble des DMU de cardiologie et d'autres directions ou DMU ou partenaires institutionnels (stratégie territoriale et filières d'aval, ressources humaines notamment) ;
- un axe organisationnel et local au niveau d'un DMU pilote dont l'expérience, les outils et livrables pourront être partagés et généralisés aux autres DMU (fluidification et amélioration des parcours patients et bascule ambulatoire).

### 3.2. Trajectoire d'exploitation

Les hypothèses d'évolution des produits et des charges 2020-2024 sont les suivantes :

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Produits</b>					
<b>1. Produits T1</b>					
<b>Produits des séjours MCO</b>					
<i>Hypothèse d'évolution tarifaire</i>	0,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Cible de progression d'activité</i>	1,55%	1,50%	1,40%	1,35%	1,10%
<i>effet volume</i>	1,55%	1,50%	1,40%	1,35%	1,10%
<i>effet PMCT</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>2. Produits T2</b>					
Hausse des forfaits journaliers	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Hausse des TJP	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>3. Produits T3</b>					
Produits des rétrocessions	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Charges</b>					
<b>1. Charges T1</b>					
Tendanciel	1,32%	0,77%	0,71%	0,60%	0,50%
Evolution après efficience	0,93%	0,47%	0,31%	0,25%	0,25%
<b>2. Charges T2</b>					
Tendanciel *	2,5%	2,3%	2,2%	2,1%	2,0%
Evolution après efficience	1,8%	1,6%	1,5%	1,4%	1,6%
<b>3. Charges T3</b>					
Tendanciel	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Evolution après efficience	-0,1%	-0,1%	3,1%	0,3%	0,6%

\* Exemple 2020 : effet rattrapage = 0,28 % ; efficience brute = -0,7% ; effet périmètre (INTS) = +0,03%

L'efficience prévisionnelle s'élève à 525 M€ sur la période 2020-2024 et se répartit de la manière suivante :

	2020	2021	2022	2023	2024
Charges de personnel	-39 M€	-13 M€	-18 M€	-16 M€	-9 M€
Charges à caractère médical	-12 M€	-12 M€	-12 M€	-12 M€	-8 M€
Charges à caractère hôtelier et général	-8 M€	-7 M€	-4 M€	-5 M€	-2 M€
<b>Efficience Charges</b>	<b>-58 M€</b>	<b>-32 M€</b>	<b>-34 M€</b>	<b>-33 M€</b>	<b>-19 M€</b>
Produits versés par l'assurance maladie	64 M€	56 M€	52 M€	46 M€	37 M€
Autres produits de l'activité hospitalière	11 M€	11 M€	10 M€	10 M€	8 M€
Autres produits	14 M€	14 M€	13 M€	4 M€	0 M€
<b>Efficience Produits</b>	<b>89 M€</b>	<b>81 M€</b>	<b>75 M€</b>	<b>60 M€</b>	<b>46 M€</b>
<b>Total</b>	<b>147 M€</b>	<b>113 M€</b>	<b>109 M€</b>	<b>93 M€</b>	<b>65 M€</b>

**Plan de transformation – Projets restructurant sur les fonctions logistiques et techniques**

Des travaux engagés avec les groupes hospitaliers ont permis d'identifier plusieurs axes d'optimisation des fonctions logistiques et techniques :

- Restauration : s'appuyer sur les unités centrales de production récemment rénovées pour réinternaliser certaines prestations, revoir les menus pour réduire le nombre de références, afin d'augmenter la qualité des produits à un prix inférieur ;
- Linge : optimiser l'organisation du service central de blanchisserie pour réinternaliser progressivement les prestations encore existantes, ainsi que l'organisation du circuit de distribution interne aux sites hospitaliers ;
- Transports d'examens de biologie médicale : optimiser les courses entre sites hospitaliers ;
- Sécurité incendie : cibler des travaux de mise en conformité de sécurité incendie permettant de lever les mesures conservatoires associées à des agents supplémentaires.

Parallèlement à ces travaux, une étude a été lancée, en 2019, par la DITP (direction interministérielle de la transformation publique) pour éclairer l'AP-HP sur les transformations nécessaires dans quatre domaines « hors soins » : la gestion du parc locatif, du linge, de la restauration et de l'approvisionnement (hors médicaments). L'objectif de l'étude porte sur l'évaluation du niveau de performance actuel de ces services, et vise à fournir des recommandations sur les transformations à poursuivre ou engager. Le potentiel de gains structurels de performance pour l'AP-HP est estimé entre 10% à 17% des coûts.

**Plan de transformation – bascule ambulatoire**

L'évolution des modes de prise en charge, réduction tendancielle de la durée de séjour, réhabilitation améliorée après la chirurgie, développement des prises en charge hospitalières en ambulatoire, développement de certaines prises en charge en ville, etc., impactent l'organisation des établissements de l'AP-HP

L'optimisation de l'organisation des services déjà engagée dans les établissements depuis plusieurs années doit être poursuivie. et se traduit notamment par un renforcement du virage ambulatoire, autour d'organisations efficaces (unités de chirurgie ambulatoire optimisées, plateformes d'hôpitaux de jour), qui permettra à l'AP-HP de rester attractive auprès des patients. Les taux d'occupation cible définis dans le projet d'établissement sont de 90% en médecine, et de 85% en chirurgie (hors urgences, soins critiques et soins palliatifs). Il s'accompagne d'une cible de progression de l'AP-HP sur les prises en charge ambulatoires, par comparaison avec les trois CHU les plus performants pour chaque type de séjour.

Ces objectifs seront atteints dans le cadre d'une montée en charge progressive au cours de la période 2020-2024 car ils nécessitent une révision de l'organisation des services et une évolution des tarifs notamment en termes de médecine ambulatoire, les tarifs actuels étant désincitatifs. Les principaux projets d'investissements Campus Nord, Nouveau Lariboisière et Nouveau Garches comportent de facto une forte dimension ambulatoire

Ce niveau d'efficience aboutit, pour le budget principal, à la trajectoire suivante en euros courants :

		2020	2021	2022	2023	2024
<b>Charges titre 1</b>	Charges de personnel	4 453 M€	4 474 M€	4 488 M€	4 499 M€	4 510 M€
<b>Charges titre 2</b>	Charges à caractère médical	1 739 M€	1 767 M€	1 795 M€	1 820 M€	1 849 M€
<b>Charges titre 3</b>	Charges à caractère hôtelier et général	727 M€	726 M€	749 M€	751 M€	755 M€
<b>Charges titre 3 hors ANV</b>	<i>Charges à caractère hôtelier et général hors ANV</i>	647 M€	646 M€	669 M€	671 M€	675 M€
<b>Charges titre 4</b>	Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles	621 M€	629 M€	632 M€	649 M€	659 M€
<b>Total Charges</b>		<b>7 540 M€</b>	<b>7 597 M€</b>	<b>7 663 M€</b>	<b>7 719 M€</b>	<b>7 773 M€</b>

<b>Produits titre 1</b>	Produits versés par l'assurance maladie	5 731 M€	5 803 M€	5 869 M€	5 929 M€	5 974 M€
<b>Produits titre 2</b>	Autres produits de l'activité hospitalière	716 M€	726 M€	736 M€	746 M€	755 M€
<b>Produits titre 3</b>	Autres produits	982 M€	1 004 M€	1 024 M€	1 042 M€	1 049 M€
<b>Total Produits</b>		<b>7 429 M€</b>	<b>7 533 M€</b>	<b>7 630 M€</b>	<b>7 717 M€</b>	<b>7 778 M€</b>

<b>Résultat CRPP</b>		<b>-111 M€</b>	<b>-64 M€</b>	<b>-34 M€</b>	<b>-1 M€</b>	<b>5 M€</b>
----------------------	--	----------------	---------------	---------------	--------------	-------------

		2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
<b>Charges titre 1</b>	Charges de personnel	0,93%	0,47%	0,31%	0,25%	0,25%
<b>Charges titre 2</b>	Charges à caractère médical	1,84%	1,64%	1,55%	1,43%	1,56%
<b>Charges titre 3</b>	Charges à caractère hôtelier et général	-0,07%	-0,11%	3,05%	0,27%	0,57%
<b>Charges titre 3 hors ANV</b>	<i>Charges à caractère hôtelier et général hors ANV</i>	-0,08%	-0,13%	3,43%	0,30%	0,64%
<b>Charges titre 4</b>	Charges d'amortissements, de provisions et dépréciations, financières et exceptionnelles	0,59%	1,33%	0,47%	2,61%	1,65%
<b>Total Charges</b>		<b>1,01%</b>	<b>0,76%</b>	<b>0,88%</b>	<b>0,72%</b>	<b>0,71%</b>

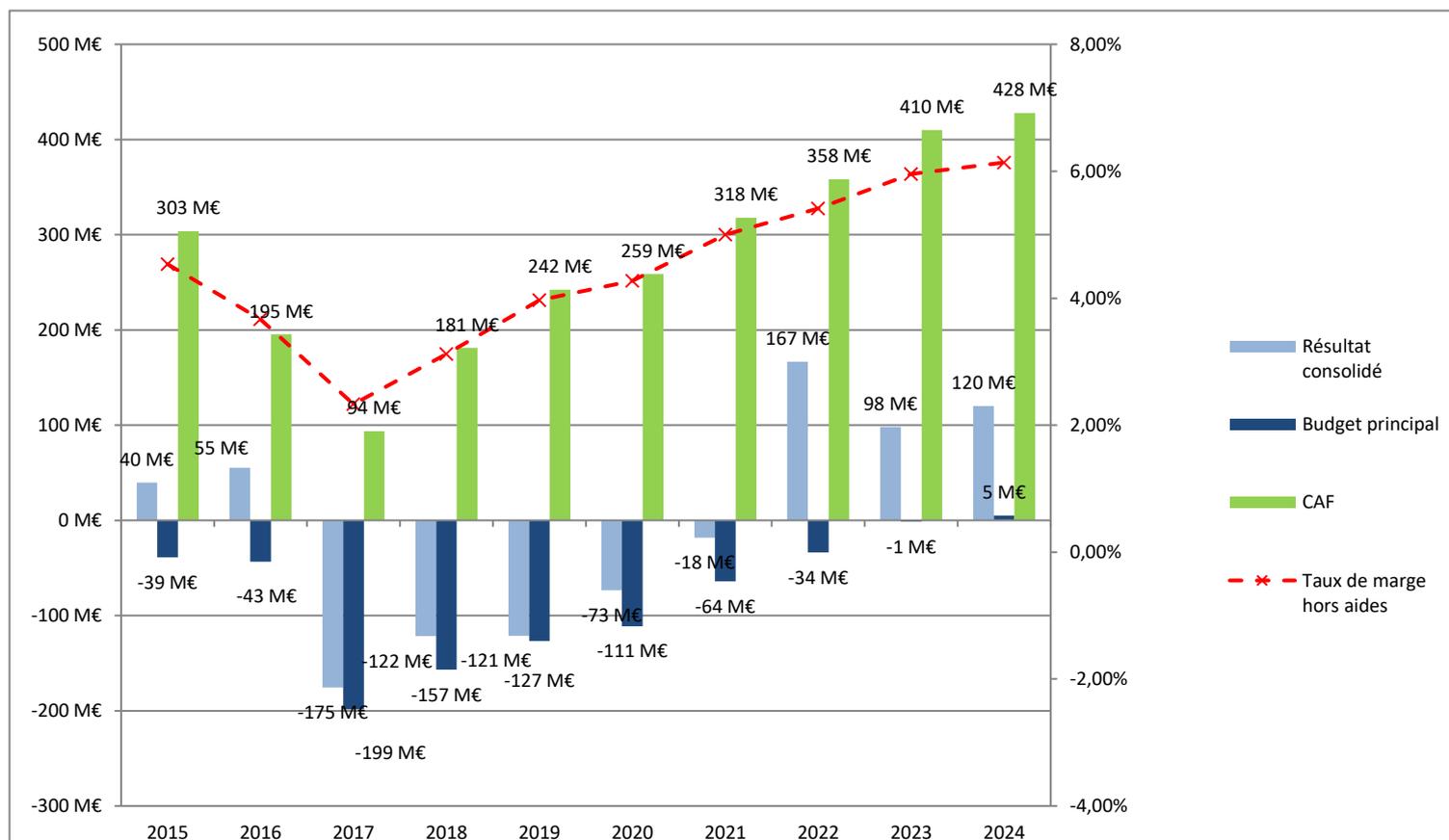
<b>Produits titre 1</b>	Produits versés par l'assurance maladie	1,24%	1,25%	1,14%	1,02%	0,77%
<b>Produits titre 2</b>	Autres produits de l'activité hospitalière	1,55%	1,50%	1,40%	1,35%	1,10%
<b>Produits titre 3</b>	Autres produits	1,03%	2,22%	2,07%	1,71%	0,70%
<b>Total Produits</b>		<b>1,24%</b>	<b>1,40%</b>	<b>1,29%</b>	<b>1,15%</b>	<b>0,79%</b>

Tous budgets confondus, l'évolution du résultat consolidé est la suivante :

	2020	2021	2022	2023	2024
Budget principal	-111 M€	-64 M€	-34 M€	-1 M€	5 M€
Dotation non affectée	52 M€	54 M€	204 M€	100 M€	115 M€
USLD	-12 M€	-8 M€	-4 M€	0 M€	0 M€
Ecoles	0 M€	0 M€	0 M€	0 M€	0 M€
EHPAD	-3 M€	0 M€	0 M€	0 M€	0 M€
CSAPA (addictologie) et USPC	0 M€	0 M€	0 M€	0 M€	0 M€
<b>Résultat consolidé</b>	<b>-73 M€</b>	<b>-18 M€</b>	<b>167 M€</b>	<b>98 M€</b>	<b>120 M€</b>
<i>en % des produits</i>	<i>-0,9%</i>	<i>-0,2%</i>	<i>2,0%</i>	<i>1,2%</i>	<i>1,5%</i>

CAF	259 M€	318 M€	358 M€	410 M€	428 M€
Taux de CAF	3,4%	4,1%	4,4%	5,1%	5,3%
Marge brute	353 M€	414 M€	451 M€	499 M€	518 M€
Taux de marge brute	4,7%	5,5%	5,9%	6,5%	6,6%
Taux de marge hors aides	4,3%	5,0%	5,4%	6,0%	6,1%

La CAF cumulée sur la période 2020-2024 s'élève à **1 772 M€**. Le taux de marge brute hors aide atteint 6,1 % en 2024.



### 3.3. Trajectoire d'investissement

Sur le plan des équilibres financiers, ce PGFP garantit la soutenabilité financière de l'ensemble des investissements, grâce à un niveau maîtrisé de l'endettement contracté.

#### 3.3.1. Trajectoire de CAF

Sur la période 2020-2024, la capacité d'autofinancement prévisionnelle totale s'élève à 1,77Mds€, elle est en augmentation progressive pour atteindre 428 M€ en 2024.

#### 3.3.2. TFP et trajectoire d'investissements et de cessions

Sur le plan des équilibres financiers, le PGFP actualisé garantit la soutenabilité financière de l'ensemble de ces investissements, grâce à un niveau maîtrisé de l'endettement contracté.

Ces équilibres se traduisent dans le tableau de financement ci-dessous :

Tableau de financement prévisionnel 2020-2024 (TFP)

Tableau de Financement Prévisionnel	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ressources</b>	<b>640 M€</b>	<b>671 M€</b>	<b>770 M€</b>	<b>753 M€</b>	<b>614 M€</b>
Capacité d'autofinancement	259 M€	318 M€	358 M€	410 M€	428 M€
Emprunts	316 M€	281 M€	192 M€	231 M€	59 M€
Dotations et subventions	20 M€	27 M€	24 M€	22 M€	22 M€
Cessions d'immobilisations	45 M€	45 M€	195 M€	90 M€	105 M€
<b>Emplois</b>	<b>640 M€</b>	<b>671 M€</b>	<b>770 M€</b>	<b>753 M€</b>	<b>614 M€</b>
Remboursements de dette	122 M€	164 M€	176 M€	181 M€	188 M€
Immobilisations	428 M€	597 M€	593 M€	572 M€	569 M€
Apport / mobilisation du fonds de roulement	90 M€	-90 M€	0 M€	0 M€	-144 M€
CAF nette	137 M€	154 M€	182 M€	229 M€	239 M€

#### Capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement correspond aux ressources internes dégagées par l'activité de l'établissement qui détermineront la capacité de l'AP-HP à financer ses investissements sans faire appel à des emprunts ou à des apports extérieurs.

Après avoir diminué ces dernières années, la CAF augmente à nouveau en 2019 et cette trajectoire se poursuit sur la durée du PGFP : elle passe de 259 M€ en 2020 à 428 M€ en 2024 (+65%).

#### Emprunt

L'AP-HP a poursuivi depuis 2011 une stratégie volontariste de désendettement, afin de préparer l'accompagnement des fortes dépenses attendues sur la période 2020-2025 au titre des opérations majeures et ainsi lui assurer la maîtrise du niveau de dette sur la durée du PGFP.

Les agences de notation Standard & Poors et Fitch ont validé le bon positionnement de l'AP-HP au regard des standards de marché, et aligné la notation de cette dernière sur celle de l'Etat français – selon les standards de méthode de notation retenus par ces agences –, en « AA perspective stable ». Ce bon niveau de notation permet de tirer bénéfice, par une stratégie active de la gestion de la dette, des conditions actuelles favorables de marché.

L'encours de la dette, dans une trajectoire actualisée d'investissement et d'exploitation, progresse en montant sur longue période avec trois objectifs :

- un taux d'endettement (dette sur produits) soutenable ;
- un poids de la dette dans les capitaux permanents (taux d'indépendance financière) raisonnable ;
- La couverture des investissements courants par la CAF, avec en cible une durée apparente de la dette inférieure à 10 ans.

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Encours total de la dette</b> (yc CLTR et PPP)	2 800 M€	2 917 M€	2 933 M€	2 983 M€	2 854 M€
<b>Taux d'endettement</b>	36,3%	36,0%	35,7%	36,1%	34,1%
<b>Indépendance financière</b>	64,3%	65,5%	63,4%	62,5%	59,9%
<b>Durée apparente de la dette</b>	10,8	9,2	8,2	7,3	6,7

#### Cessions et subventions

L'AP-HP poursuit la politique dynamique de valorisation de son patrimoine, conduite notamment en lien avec la mise en œuvre des schémas directeurs immobiliers des groupes hospitaliers et la valorisation du domaine non affecté aux soins.

#### ***Plan de transformation – Un effort spécifique de dynamisation de la trajectoire de cessions***

Dans le cadre de la construction du précédent PGFP (2019-2023), l'AP-HP a engagé un exercice approfondi de réexamen du potentiel de valorisation de son parc immobilier, en vue d'identifier des biens cessibles à court ou moyen terme, ou d'accélérer le calendrier prévisionnel de cessions initialement prévues au-delà de la période de référence. Cet exercice avait permis d'inscrire, sur cette même période, 190 M€ de produits de cession supplémentaires, en mobilisant les leviers suivants : anticipation de certains projets de libération et de valorisation des sites, cessions supplémentaires de bâtiments tertiaires et de logements (bâtiments du siège situés à l'avenue Victoria et sur la rue Saint-Martin, ancien IFSI situé sur l'avenue René Coty, logements situés sur le boulevard Sébastopol et l'avenue de Versailles).

Le PGFP 2020-2024 intègre ainsi 480 M€ de produits de cessions soit près de 100 M€ par an, contre 50 M€ par an environ ces 5 dernières années. Cet effort complémentaire contribue directement au financement de la transformation de l'Institution, en confortant la soutenabilité du financement de la trajectoire d'investissement : les produits de cession représentent ainsi un peu moins de 20% des investissements sur la période considérée. Il est à noter que parallèlement à cette politique de cession, des modes alternatifs de valorisation du patrimoine de l'AP-HP, comme l'expérience du bail à construction sur la partie « parvis » de l'Hôtel Dieu sont engagés, afin là encore renforcer le financement des investissements ou le remboursement de la dette

Par ailleurs, le PGFP intègre les subventions attendues sur des opérations de restructuration ou d'innovation. Y sont à ce titre intégrées les aides COPERMO allouées pour le Nouveau Lariboisière (87M€) et pour Campus Nord (168M€), ainsi qu'une aide à hauteur de 30% du coût prévisionnel de l'opération « Nouvel hôpital de Boulogne-Billancourt » (rapprochement des hôpitaux de Raymond-Poincaré et d'Ambroise Paré), qui a passé avec succès l'étape d'éligibilité du COPERMO en septembre 2019.

### Immobilisations

Au total, les investissements projetés se déclinent de la façon suivante :

- Environ 1,1 Md€ consacrés aux tranches 2020-2024 des opérations majeures (ex-OIC) : Nouveau Lariboisière (238 M€), Hôpital Nord (228,5 M€), Nouveau Garches (131,5 M€), RBI Mondor, Sainte-Périne, Nouveau Siège, etc.
- Environ 1 Md€ consacrés aux opérations courantes de transformation (ex-OID, plan travaux, équipements hors OIC), tant en travaux qu'en équipements ;
- 300 M€ dédiés aux systèmes d'information pour accompagner la montée en puissance des systèmes d'information cliniques, 250 M€ dédiés aux opérations techniques et de sécurité (ex-OIT).

En M€	2019 (p.)	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2020-2024
Opérations majeures	66 M€	95 M€	274 M€	270 M€	253 M€	256 M€	1 148 M€
Opérations courantes	211 M€	222 M€	212 M€	212 M€	207 M€	202 M€	1 056 M€
Opérations techniques	42 M€	50 M€	250 M€				
Systèmes d'information	70 M€	60 M€	300 M€				
Dépenses de brevets	1 M€	5 M€					
<b>TOTAL</b>	<b>390 M€</b>	<b>428 M€</b>	<b>597 M€</b>	<b>593 M€</b>	<b>572 M€</b>	<b>569 M€</b>	<b>2 759 M€</b>
<i>Pour mémoire : PGFP 2019-2023</i>	<i>422 M€</i>	<i>490 M€</i>	<i>572 M€</i>	<i>539 M€</i>	<i>553 M€</i>	<i>562 M€</i>	<i>2 716 M€</i>

#### **Plan de transformation – Principaux projets d'investissement associés à un ROI contractué**

Les investissements engagés par l'AP-HP s'accompagnent d'engagements contractuels avec chaque groupe hospitalier, afin de garantir la pertinence et l'efficacité de leur mise en œuvre.

L'atteinte de ces engagements est suivie annuellement.

D'ici à 2024 les cibles contractuelles représentent 58 M€ d'efficacité.

Les projets les plus porteurs d'efficacité sur la période sont notamment : le Nouveau Lariboisière, le Campus hospitalo-universitaire Grand Paris Nord, l'opération Nouvel hôpital de Boulogne-Billancourt, la recombinaison des HUPSSD (Nouvel Avicenne / Nouveau Jean-Verdier), RBI à Mondor, le regroupement des laboratoires des hôpitaux Saint-Antoine, Tenon et Trousseau, le regroupement pneumologie/soins critiques médicaux/sommeil (cliniques médicales EOLE) et le regroupement de la neurologie (Castaigne) à Pitié-Salpêtrière et la réorganisation de la chirurgie à Cochin.

## Liste des abréviations

---

- ▶ ANV: admissions en non-valeur
- ▶ CAF: capacité d'autofinancement
- ▶ CET: compte épargne temps
- ▶ COMEDIMS : commission du médicament et des dispositifs médicaux stériles
- ▶ COPERMO : comité interministériel de performance et de la modernisation de l'offre de soins
- ▶ CPAM: caisse primaire d'assurance maladie
- ▶ CRPA: compte de résultat prévisionnel annexe
- ▶ CRPP: compte de résultat principal prévisionnel
- ▶ CSAPA: centres de soins, accompagnement et prévention en addictologie
- ▶ DAF: dotation annuelle de financement
- ▶ DASES: direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (Paris)
- ▶ DM : dispositifs médicaux
- ▶ DNA: dotation non affectée
- ▶ EHPAD: établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
- ▶ EPRD: état prévisionnel des recettes et des dépenses
- ▶ ETP : équivalent temps plein
- ▶ ETPR: équivalent temps plein rémunéré
- ▶ FIR: fonds d'intervention régional
- ▶ GHS: groupe homogène de séjour
- ▶ GHU : groupe hospitalier universitaire
- ▶ INTS : institut national de la transfusion sanguine
- ▶ MERRI : missions d'enseignement, recherche, recours et innovation
- ▶ MIGAC: missions d'intérêt général et aides à la contractualisation
- ▶ MCO: Médecine, Chirurgie, Obstétrique
- ▶ OIC: opérations individualisées centralisées
- ▶ OID: opérations individualisées déconcentrées
- ▶ OIT : opérations individualisées techniques
- ▶ PAR: produits à recevoir
- ▶ PGFP: plan global de financement pluriannuel
- ▶ PLFSS : projet de loi de financement de la sécurité sociale
- ▶ PNM: personnel non médical
- ▶ PM: personnel médical
- ▶ PMCT: poids moyen du cas traité
- ▶ PT: plan de travaux
- ▶ RIA: rapport de suivi infra-annuel
- ▶ SSR: Soins de suite et réadaptation
- ▶ TPER: tableau prévisionnel des effectifs rémunérés
- ▶ TFP: tableau de financement prévisionnel
- ▶ TMB: taux de marge brute
- ▶ USLD: unité de soins de longue durée
- ▶ USPC: unité de soins prolongés complexes
- ▶ *CT1: charges de personnel*
- ▶ *CT2: charges à caractère médical*
- ▶ *CT3: charges à caractère hôtelier et général*
- ▶ *CT4: charges financières, amortissements, provisions*
- ▶ *PT1: produits versés par l'assurance maladie*
- ▶ *PT2: autres produits de l'activité hospitalière*
- ▶ *PT3: autres produits*