



# RNOGCS

## Accompagnement à la promotion de l'évolution du modèle économique des centres de santé

Restitution du benchmark

Septembre 2023

RNOGCS

# Contributeurs



# 1. Présentation des résultats du benchmark

- a. Contexte et précisions méthodologiques
- b. Analyses détaillées
  - Centres poly-méd
  - CSP+
  - Centres de soins infirmiers
- c. Analyses transversales

# Contexte et précisions méthodologiques

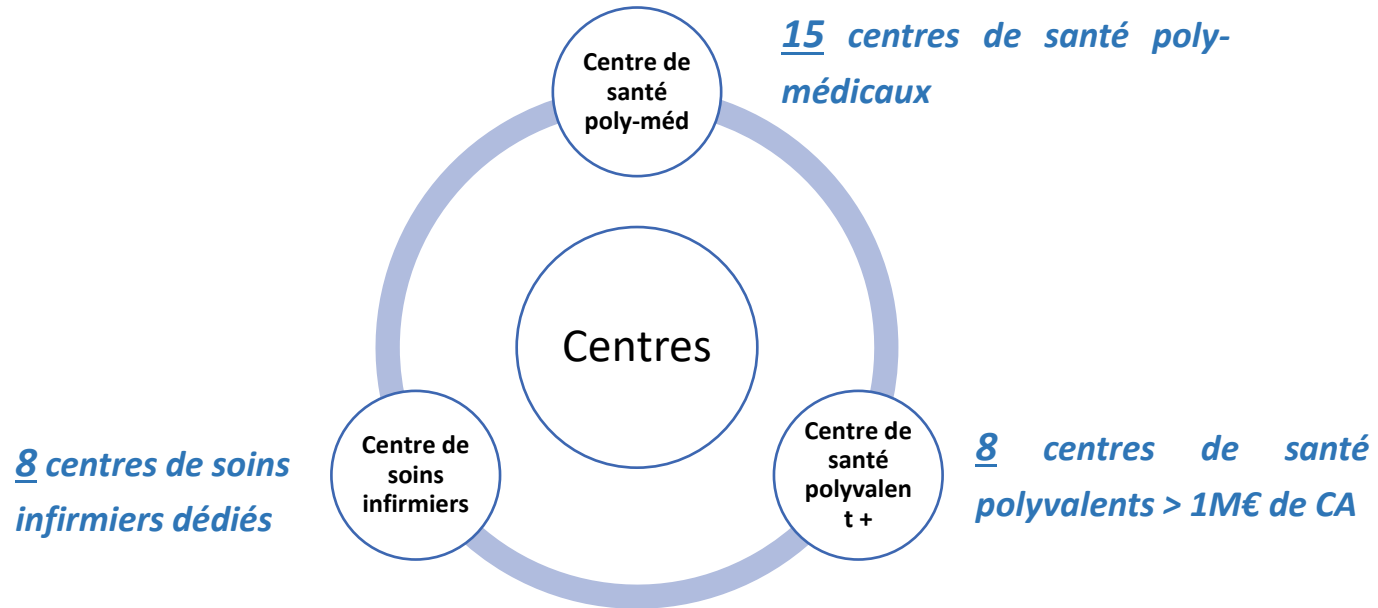
# Contexte et précisions méthodologiques

---

- L'étude a pour objectif de partager une **démarche de modélisation économique de l'activité médicale, dentaire, de soins infirmiers et auxiliaires des centres de santé**, en vue d'une **comparaison et d'un partage d'informations entre les centres du RNOGCS**.
- Une part importante est l'identification des médianes des différents indicateurs au sein de l'échantillon, mais aussi les meilleurs résultats pour identifier :
  - La part des faiblesses du modèle économique relevant du financement;
  - La part des déficits que l'on pourrait imputer aux héritages et pratiques de gestion.
- L'objectif est de se présenter comme crédibles, transparents et outillés aux futures négociations conventionnelles sur la thématique du modèle économique.
- **NB** : *Certains centres peuvent présenter des résultats comptables différents s'ils disposent d'autres activités, étant donné que l'étude se centre ici uniquement sur les activités médicales, dentaires, de soins infirmiers et auxiliaires.*

# Contexte et précisions méthodologiques

- 3 catégories de centres :

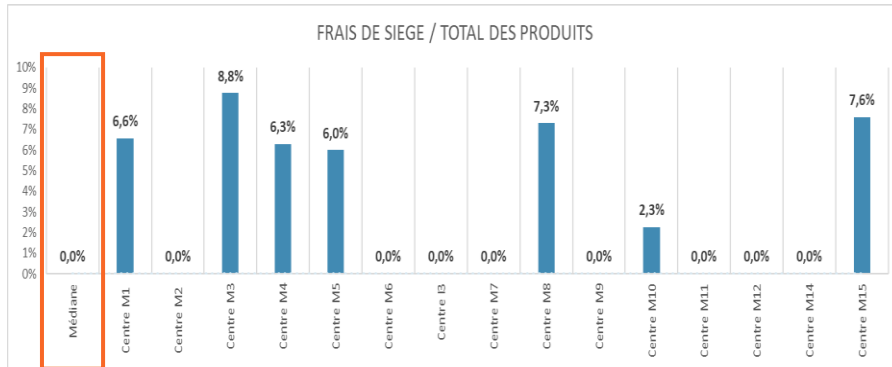


- **Exercice 2022**, sous réserve de la disponibilité de la donnée
- Décomposition des **3 champs d'activité** principalement représentées en centres de santé :
  - Médecine
  - Dentaire
  - Infirmier

# Précisions de lecture

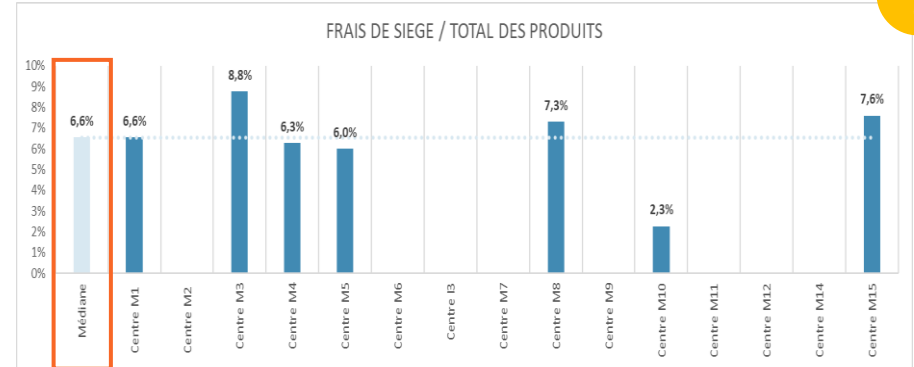
- Les analyses reposent sur la comparaison des médianes de chaque indicateur.
  - Une présentation de la moyenne aurait donné plus d'importance aux dispersions de valeurs.
- Les valeurs à « 0 » sont majoritairement intégrées dans les formules de calcul (médiane), considérant la valeur comme nulle. S'il existe un doute sur la disponibilité de la valeur, ou que le calcul n'est pas adapté, cela sera indiqué (cf. exemple ci-dessous sur les frais de siège).

Inclusion des valeurs à 0



**La médiane calculée ici est à 0% si nous incluons les valeurs à 0.**

Exclusion des valeurs à 0



**La médiane calculée ici est à 6,6% si nous excluons les valeurs à 0.**

# Analyses détaillées

## - Pour les poly-méd -

# 15 centres

## Chiffre d'affaires

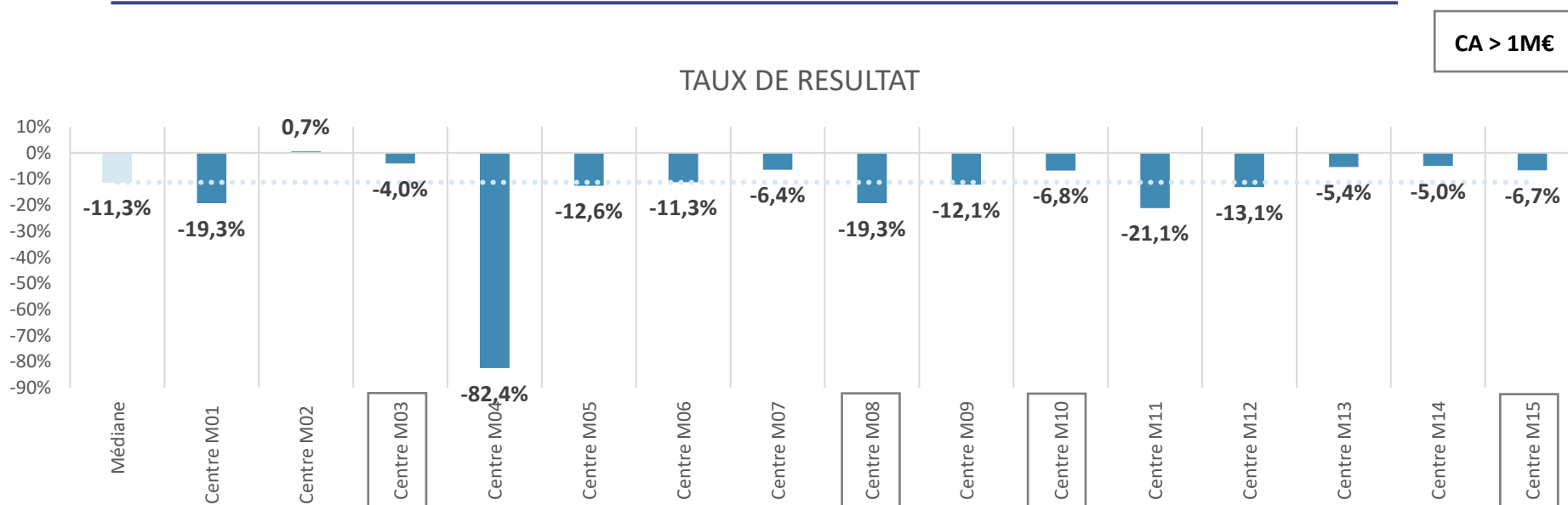
Etablissement	CA	Total des produits
Centre M1	596 963,40 €	1 017 361,16 €
Centre M2	230 829,67 €	630 986,67 €
<b>Centre M3</b>	<b>1 463 152,04 €</b>	<b>1 838 514,04 €</b>
Centre M4	598 502,53 €	715 365,35 €
Centre M5	778 722,00 €	1 075 249,00 €
Centre M6	440 770,43 €	657 339,82 €
Centre M7	849 683,12 €	1 092 336,12 €
<b>Centre M8</b>	<b>2 499 302,00 €</b>	<b>2 910 226,00 €</b>
Centre M9	578 543,04 €	1 150 072,30 €
<b>Centre M10</b>	<b>2 756 651,61 €</b>	<b>5 093 227,61 €</b>
Centre M11	537 775,75 €	680 742,23 €
Centre M12	555 321,80 €	721 728,05 €
Centre M13	348 143,97 €	472 522,95 €
Centre M14	800 581,87 €	962 420,71 €
<b>Centre M15</b>	<b>2 021 259,45 €</b>	<b>2 535 045,68 €</b>

### Des centres de taille variable

Le chiffre d'affaires oscille de **230k€ à 2 756k€** dans l'échantillon.

→ **4 centres présentant un CA supérieur à 1 million d'euros**

# Taux de résultat net



## Des centres globalement déficitaires

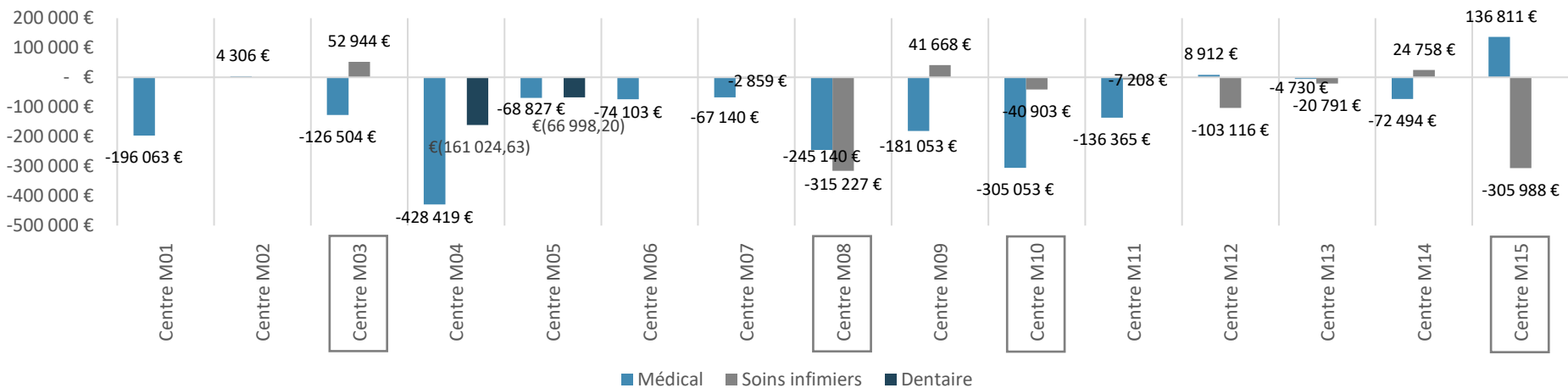
Le taux de résultat net comptable oscille de **-82,4%** à **0,7%** avec une médiane à **-11,3%**.

- Une exception sur le M02, qui présente un résultat légèrement excédentaire de **0,7%**.
- Un centre avec un résultat particulièrement déficitaire : le **M04**.

# Ventilation du résultat

CA > 1M€

VENTILATION DU RESULTAT



Taux de résultat	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M13	M14	M15
	-19,3%	0,7%	-4,0%	-82,4%	-12,6%	-11,3%	-6,4%	-19,3%	-12,1%	-6,8%	-21,1%	-13,1%	-5,4%	-5,0%	-6,7%

## Un résultat déficitaire sur la majorité des activités

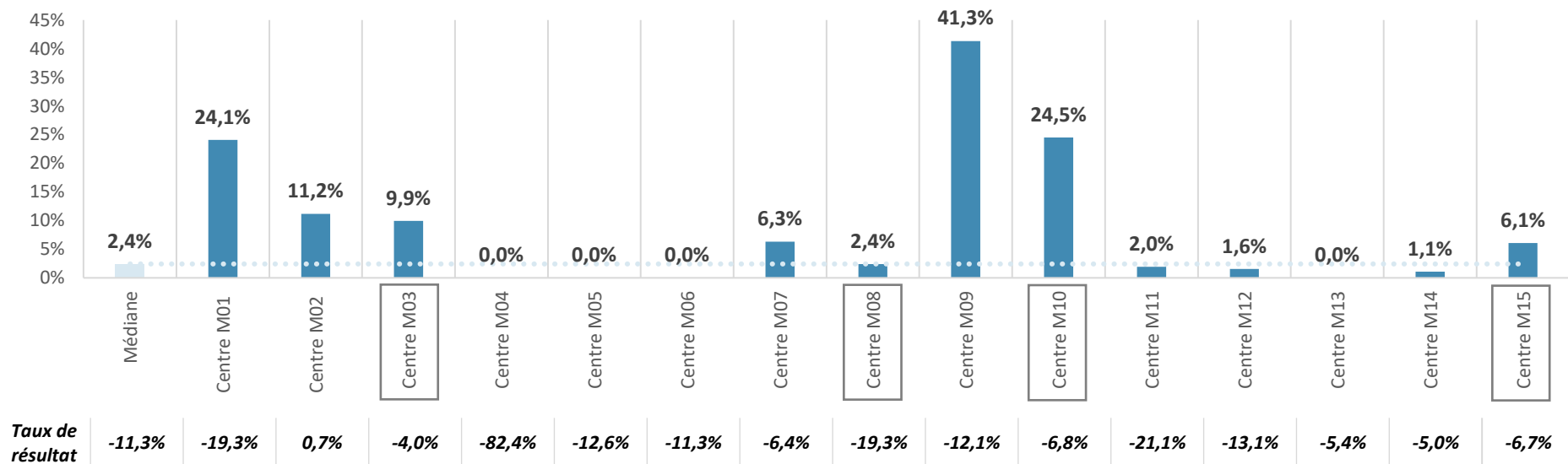
Malgré des activités globalement déficitaires, le détail des activités pointe des différences sur l'équilibre des activités entre elles :

- 3 centres pour lesquels le résultat présente une activité médicale excédentaire
- 3 centres pour lesquels le résultat présente une activité de soins infirmiers et auxiliaires médicaux excédentaire
- Peu de centres avec une activité dentaire, qui reste déficitaire

# Subventions (hors Teulade) / Total des produits

CA &gt; 1M€

SUBVENTIONS (HORS TEULADE) / TOTAL DES PRODUITS



Un volume de subventions ad hoc très différent en fonction des centres, limitant de fait le déficit

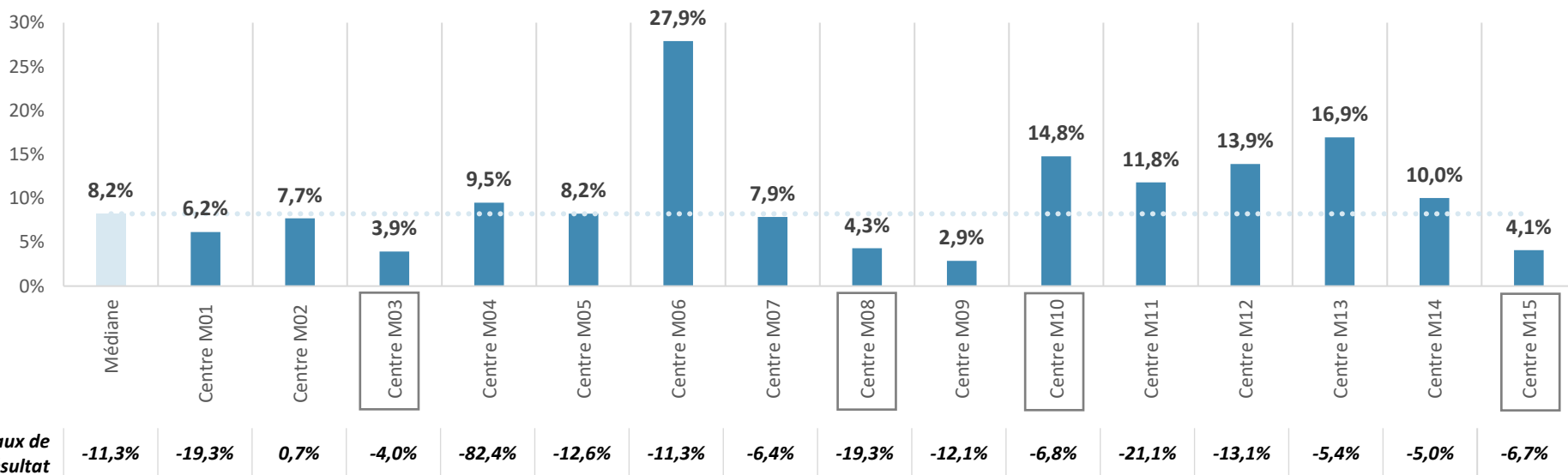
Les volumes de subventions en valeur absolue oscillent de **0€ à 1,2M€** en fonction des structures. Le montant de ces subventions rapporté au total des produits diffère donc proportionnellement au volume du CA, oscillant de **0% à 41,3%** avec une médiane à 2,4%, signifiant que le volume de subventions n'est pas neutre sur l'équilibre économique de ces structures, mais aussi que les conditions d'accès à des compléments de recettes ne sont pas homogènes sur le territoire national.

→ **Illustration sur le centre M09, dont les subventions s'élèvent à 475k€, qui afficherait un taux de résultat de -53% sans cette subvention (vs -12,1%).**

# Accord national / Total des produits

CA &gt; 1M€

ACCORD NATIONAL/ TOTAL DES PRODUITS



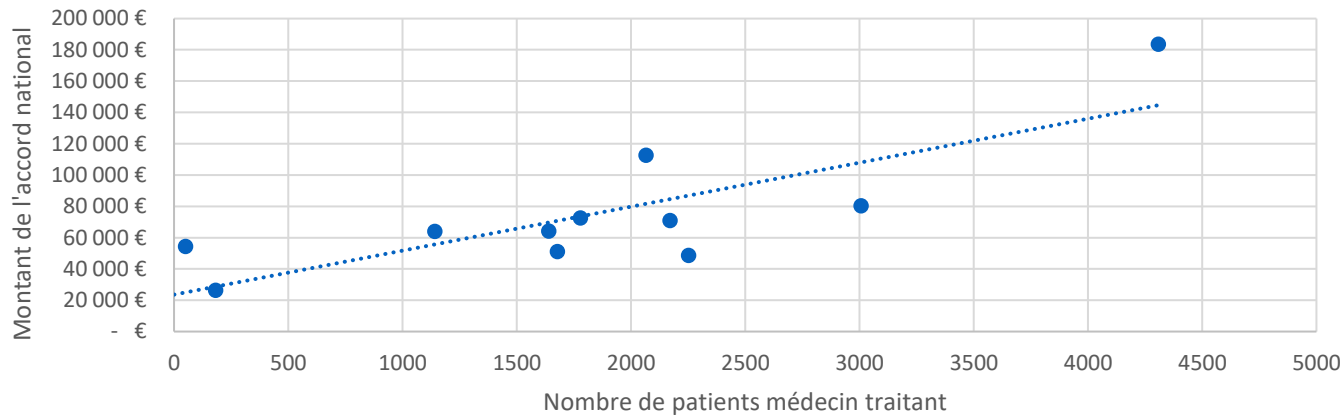
## Des différences substantielles sur l'Accord National...

La part des rémunérations au titre de l'accord national sur le total des produits oscille entre **2,9% à 27,9%** avec une médiane à 8,2%.

→ **Un centre avec une part de l'accord national représentant plus d'un quart de ses produits : le centre M06**

# Accord national / Nombre de patients médecin traitant

Relation entre le montant de l'Accord National et le nombre de patients médecin traitant



## ... en lien avec des volumes de patients médecin traitant différents

Une patientèle médecin traitant qui représente entre 1 et 97% de la patientèle du centre.

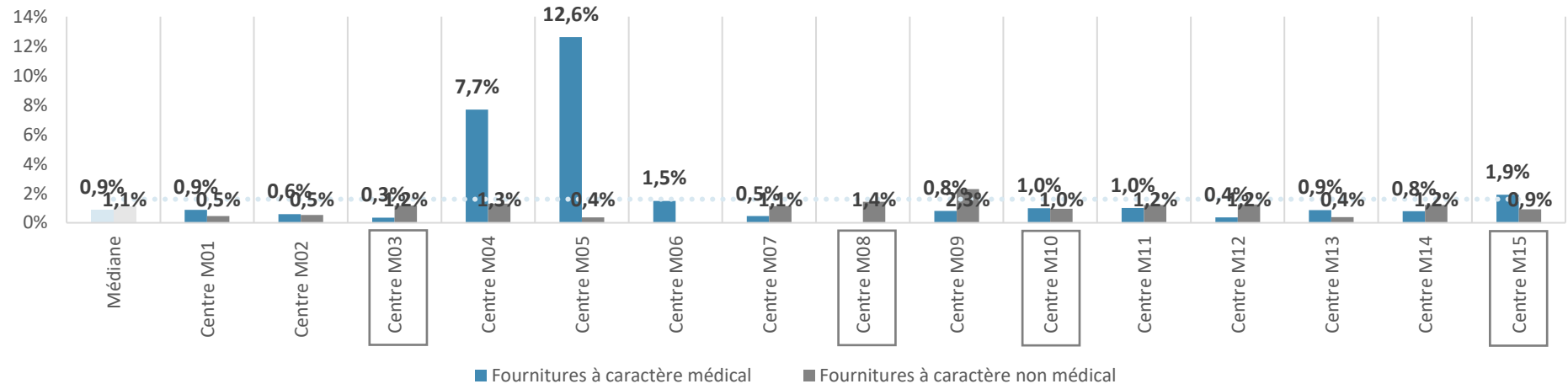
Une corrélation peut être établie entre le nombre de patients médecins traitants déclarés et le montant de l'accord national perçu qui s'explique par le forfait patientèle médecin traitant (FPMT) dont bénéficie à l'ensemble des médecins conventionnés et déclarés comme médecins traitants.

*NB : 4 centres exclus de l'analyse en raison d'une indisponibilité de la donnée concernant le nombre de patients médecin traitant*

# Achats de fournitures / Total des produits

CA &gt; 1M€

## ACHATS DE FOURNITURES / TOTAL DES PRODUITS



### Des achats de fournitures globalement maîtrisés, à quelques exceptions

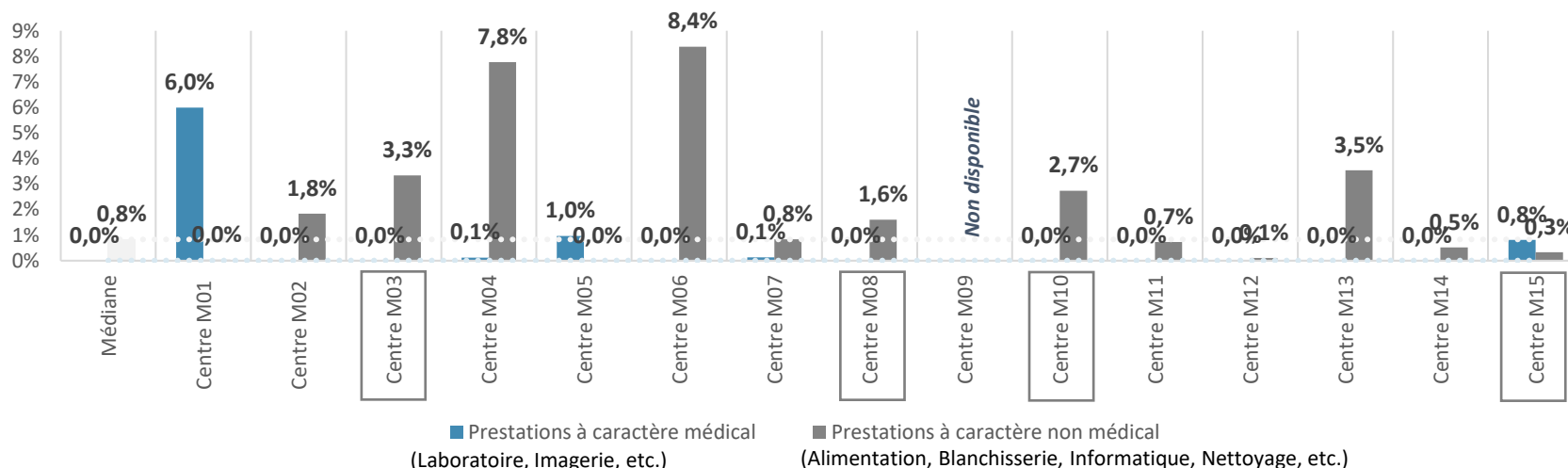
La proportion des achats de fournitures sur le total des produits oscille de **1,1% à 13%** avec une médiane à 1,6%.

→ **Deux centres qui se distinguent (les centres M04 et M05), qui disposent d'une activité dentaire, à comparer au 11,8% de médiane pour les CSP+ pour les achats de fournitures médicales.**

# Activités sous-traitées / Total des produits

CA &gt; 1M€

ACTIVITES SOUS-TRAITEES ET PRESTATIONS EXTERNES/ TOTAL DES PRODUITS



## Des prestations extérieures à maîtriser dans certaines structures

La proportion des activités sous-traitées sur le total des produits oscille de **0,0% à 8,4%** avec une médiane à 1,6%.

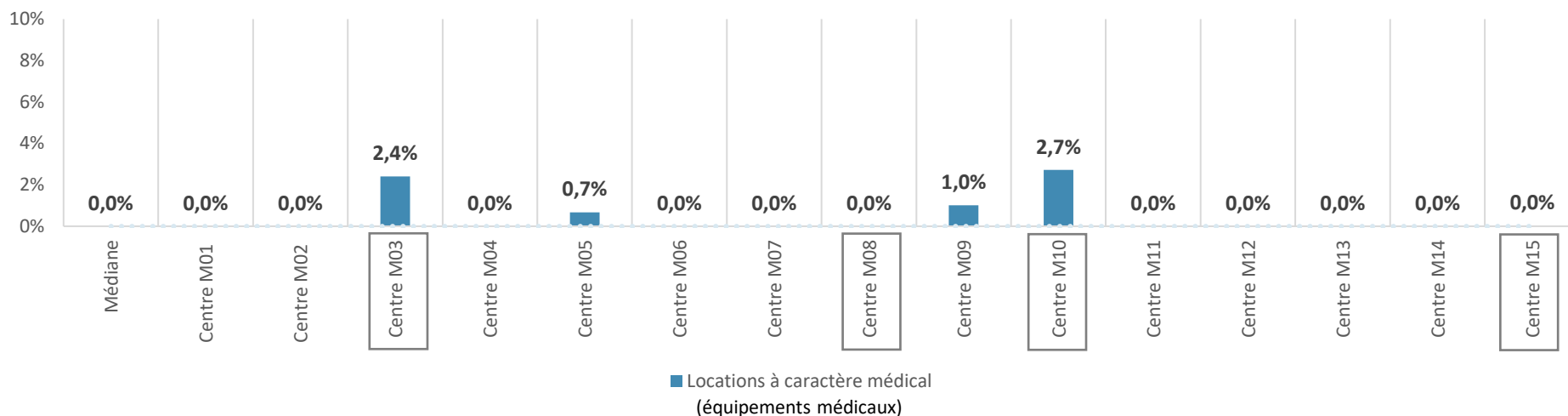
- Pour les prestations à caractère médical : le centre M01 se distingue par une proportion nettement plus importante.
- Pour les prestations à caractère non médical : 4 centres qui se distinguent par une proportion plus importante (prestations informatiques et nettoyage principalement)

**NB** : Des charges à mettre en parallèle des frais de siège à titre d'exemple, le centre M06 indique ne pas présenter de frais de siège

## Locations à caractère médical / Total des produits

CA &gt; 1M€

LOCATIONS A CARACTERE MEDICAL/ TOTAL DES PRODUITS



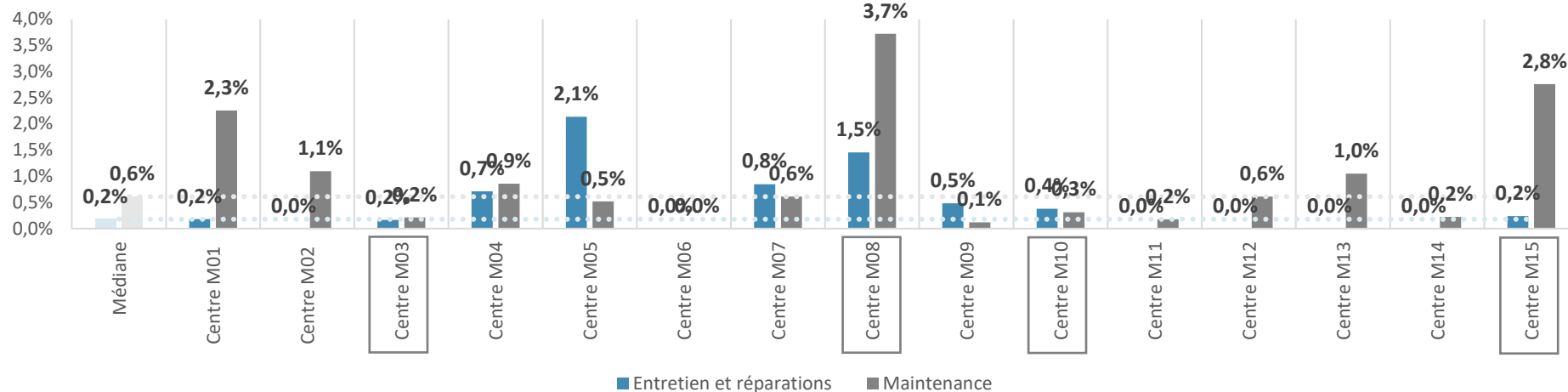
### Quelques spécificités sur les locations à caractère médical

La proportion des charges de locations à caractère médical sur le total des produits oscille de **0% à 2,7%** avec une médiane à 0,0%, dénotant ici d'une certaine atypie pour certains centres sur le poids des locations d'équipements.

## Entretiens et réparations / Total des produits

CA &gt; 1M€

ENTRETIEN ET REPARATIONS / TOTAL DES PRODUITS



### Quelques différences sur les dépenses d'entretien et réparation

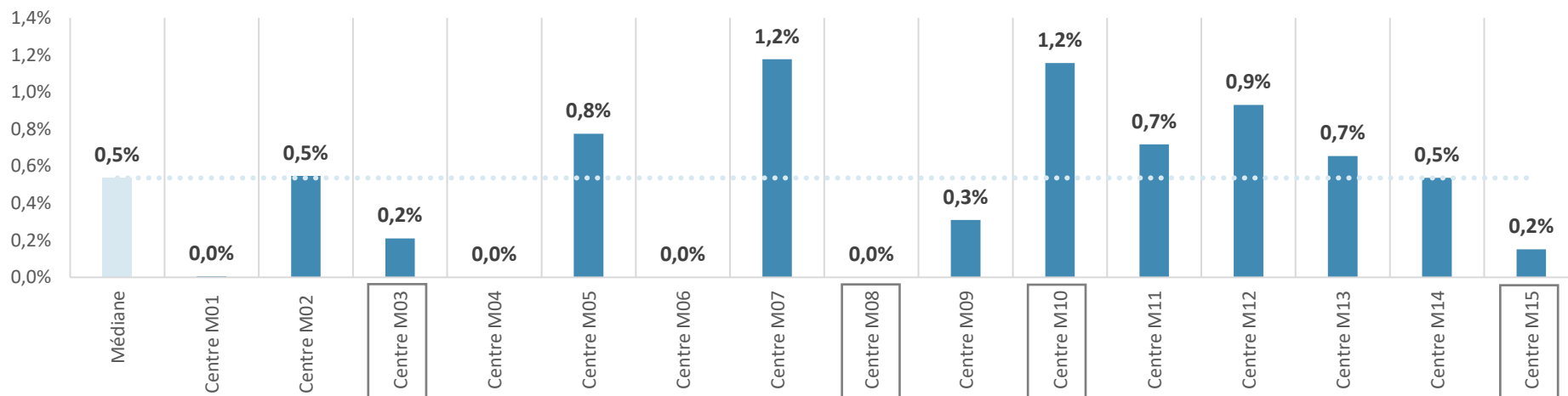
La proportion des charges d'entretien et maintenance sur le total des produits oscille de **0,0% à 5,2%** avec une médiane à 0,8%.

→ **4 centres particulièrement au-dessus de la médiane**

# Prestations téléphoniques / Total des produits

CA &gt; 1M€

PRESTATIONS TELEPHONIQUES / TOTAL DES PRODUITS



## Des dépenses globalement maîtrisées sur les prestations téléphoniques

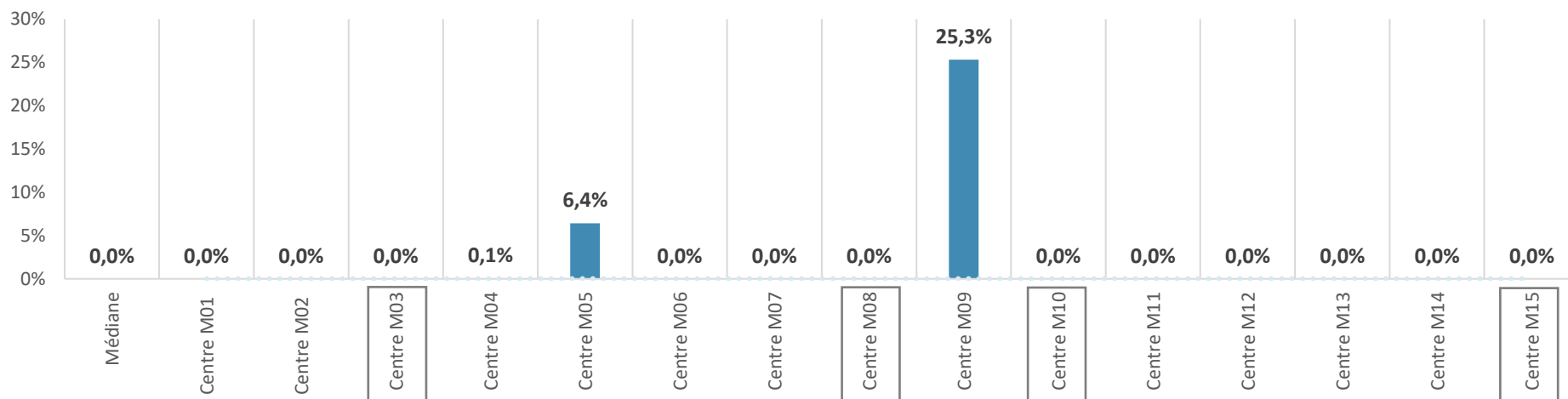
La part des prestations téléphoniques sur le total des produits oscille de **0,2% à 1,2%**, avec une médiane à 0,5%.

→ **4 centres ne reportant pas de dépenses de prestations téléphoniques**

## Personnels extérieurs / Total des produits

CA &gt; 1M€

PERSONNELS EXTERIEURS A L'ETABLISSEMENT / TOTAL DES PRODUITS



### Un recours très limité à du personnel extérieur dans l'échantillon

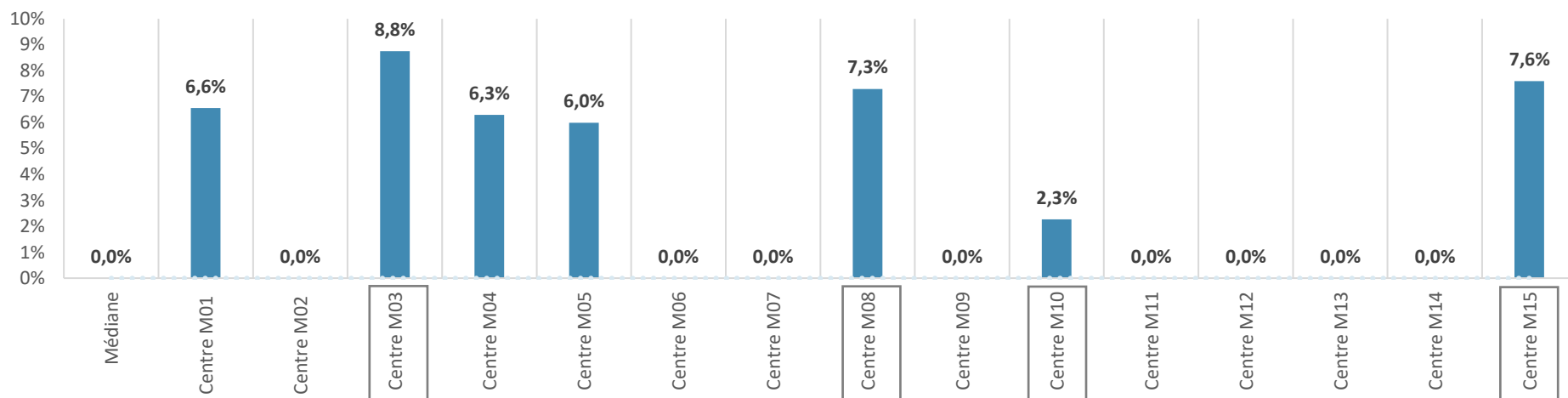
La part des charges de personnels extérieurs à l'établissement sur le total des produits oscille de **0% à 25,3%**, avec une part très minoritaire de structures concernées : 11 centres sur les 15 de l'analyse n'imputent pas de charges sur du recours à du personnel extérieur.

→ Parmi les centres concernés : pour le centre M09 ces charges représentent plus d'un quart du total des produits, en miroir de charges de personnel médical moins importantes.

## Frais de siège / Total des produits

CA &gt; 1M€

### FRAIS DE SIEGE / TOTAL DES PRODUITS



### Des frais de siège pesant globalement sur l'équilibre économique des structures

Les frais de siège couvrent, en fonction des structures, des charges ou fonctions différentes :

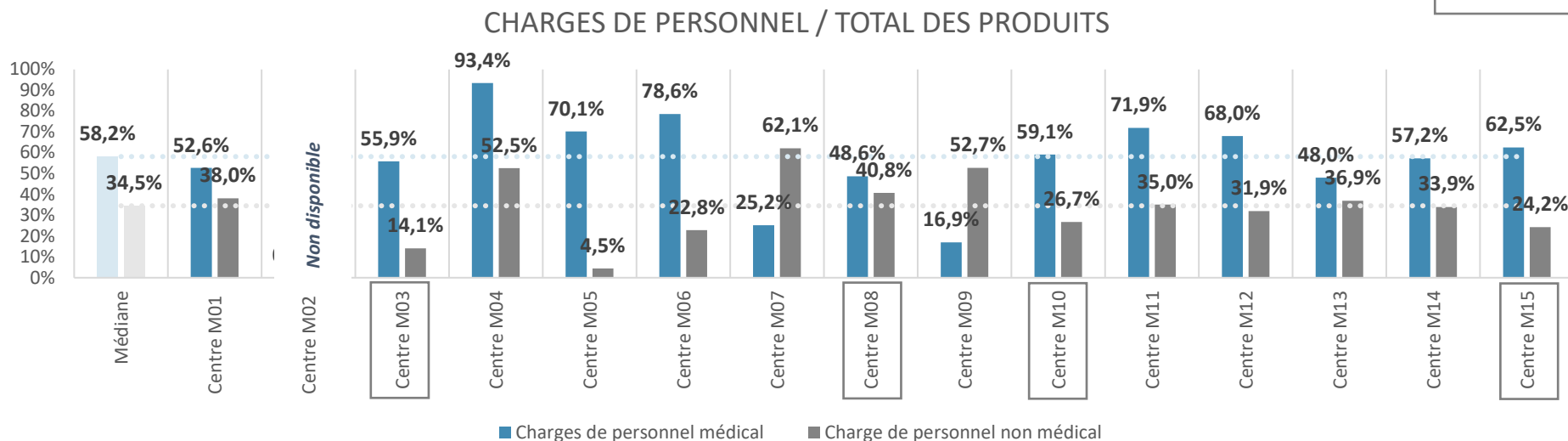
- Pour 63% des structures, la Direction générale, la Direction des Affaires Financières, la Direction des Ressources Humaines, les services informatiques et télécom.
- Dans une moindre mesure, la formation, le patrimoine et la sécurité au travail

La part des frais de siège sur le total des produits oscille de **0% à 8,8%** avec une médiane à 0% (la médiane passe à 6,6% avec exclusion des valeurs à 0).

**NB** : Une absence de frais de siège dans 8 centres qui questionne l'imputation des charges associées dans d'autres lignes de comptes.

# Charges de personnel / Total des produits

CA &gt; 1M€



## Des produits qui ne couvrent pas les charges de personnels dans certains centres

La part des charges de personnels sur le total des produits oscille de **69,6% à 145,9%** avec une médiane à 88,4%, confirmant un rapport charges de personnel / produits déjà déséquilibré, ne permettant pas une couverture des autres charges directes et de de structure, et qui interroge le niveau de productivité des activités et/ou le niveau de rémunération des professionnels.

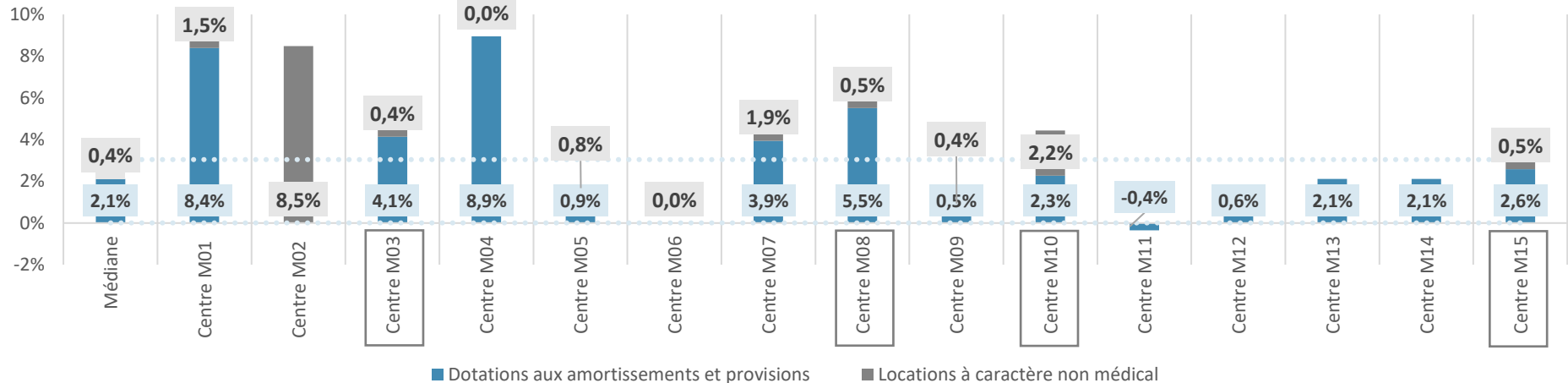
→ **Au total, 3 centres pour lesquels les produits directs ne couvrent pas les charges de personnels**

**NB :** Des charges de personnel non médical à mettre en parallèle des frais de siège à titre d'exemple, les centres M07 et M09 ne reportent aucun frais de siège

## Dotations aux amortissements et locations/ Total des produits

CA &gt; 1M€

### LOCATIONS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS / TOTAL DES PRODUITS



### Des dotations aux amortissements en miroir des charges locatives

Pour une majorité de ces centres, les dotations aux amortissements et provisions sur le total des produits se positionnent en miroir des frais locatifs, dépendant des modalités d'acquisition du bâtiment et des équipements.

- Quelques centres présentent une part faible de charges locatives associée à une faible part des dotations aux amortissements, ce qui interroge leur modèle de gestion du bâti.
- Certains centres sont cependant largement au-dessus de la médiane : le centre M02 en charges locatives, les centres M01 et M04 pour les dotations aux amortissements.

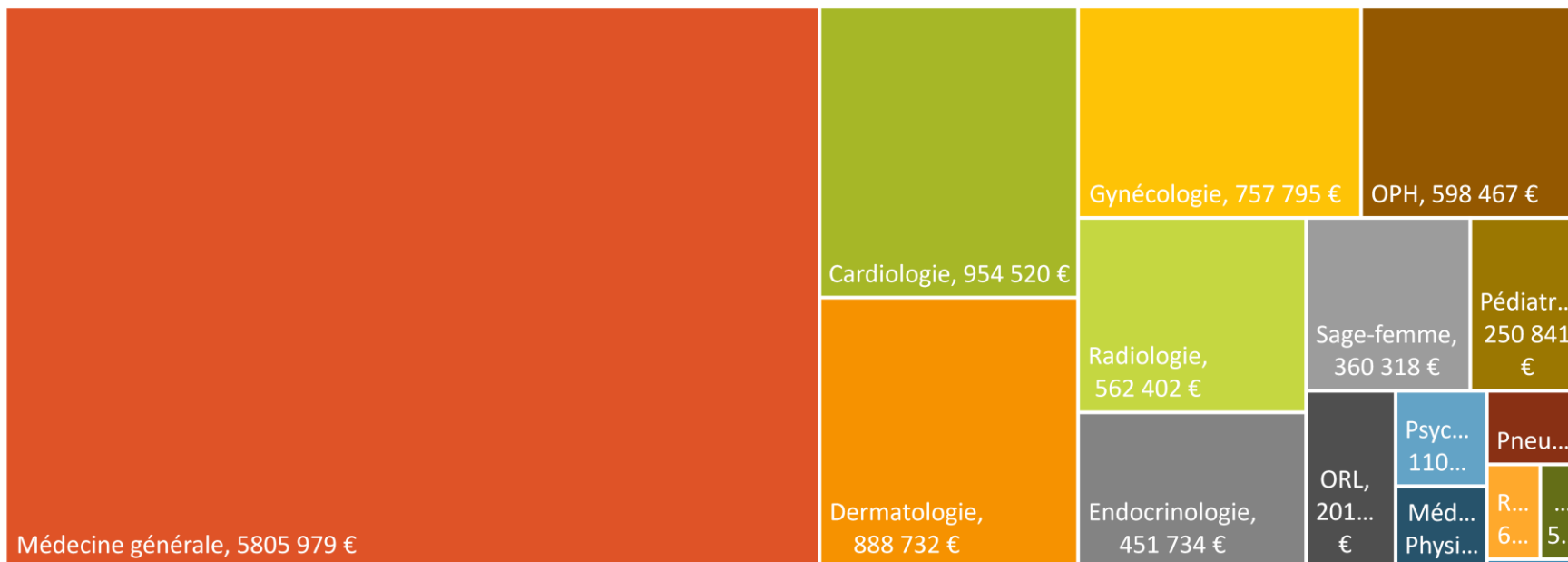
## Synthèse de l'analyse financière

---

- **Sans surprise, les indicateurs financiers montrent des situations financières dégradées, en partie atténuées par des subventions ad hoc (pour moins d'un tiers d'entre eux).**
- **Le rapport entre charges directes et chiffre d'affaires apparaît déjà déséquilibré quelles que soient les activités, pour absorber en addition les charges indirectes et de structure, questionnant le niveau de ressource / rémunération des professionnels de santé au regard de l'activité produite.**
- **Pour quelques centres, certains indicateurs pointent également des leviers de maîtrise sur les prestations externes et les achats de fournitures.**

# Ventilation du CA Médical

## VENTILATION DU CA MÉDICAL (POLY-MÉD)

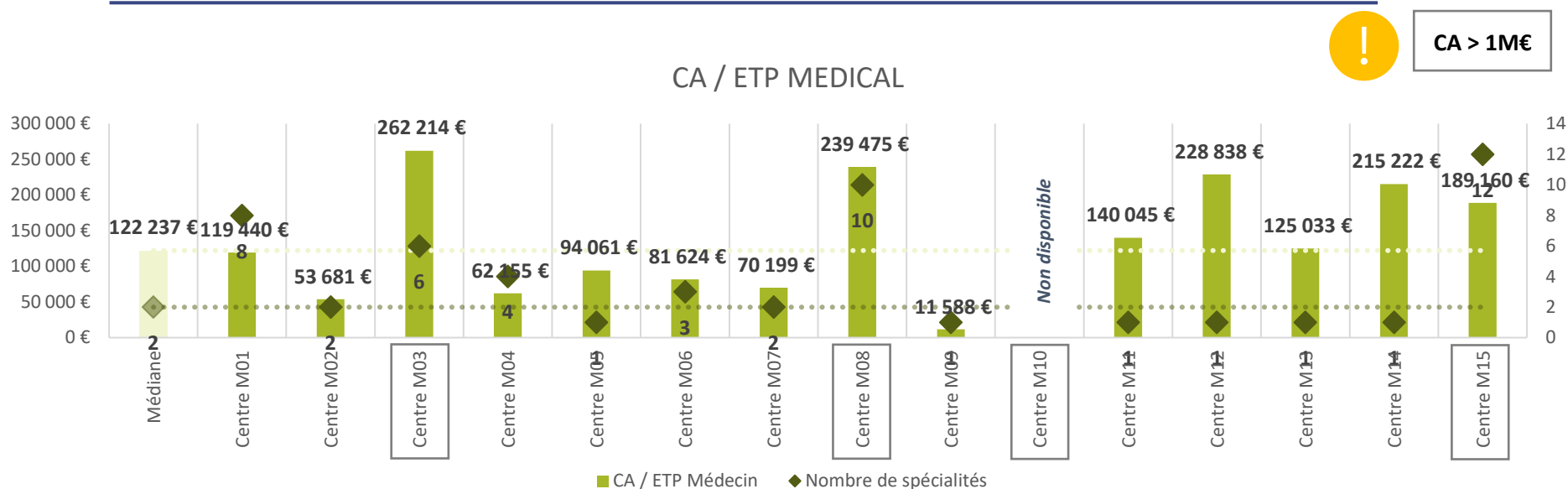


### 52% du CA produit par la médecine générale

La ventilation du CA montre une **représentation majoritaire de la médecine générale**. Les spécialités les plus représentées ensuite sont la cardiologie, la dermatologie, la gynécologie, la radiologie et l'endocrinologie.

**NB** : Certains centres ont neutralisé leur activité d'imagerie, ce qui peut représenter un biais dans la représentation de cette activité.

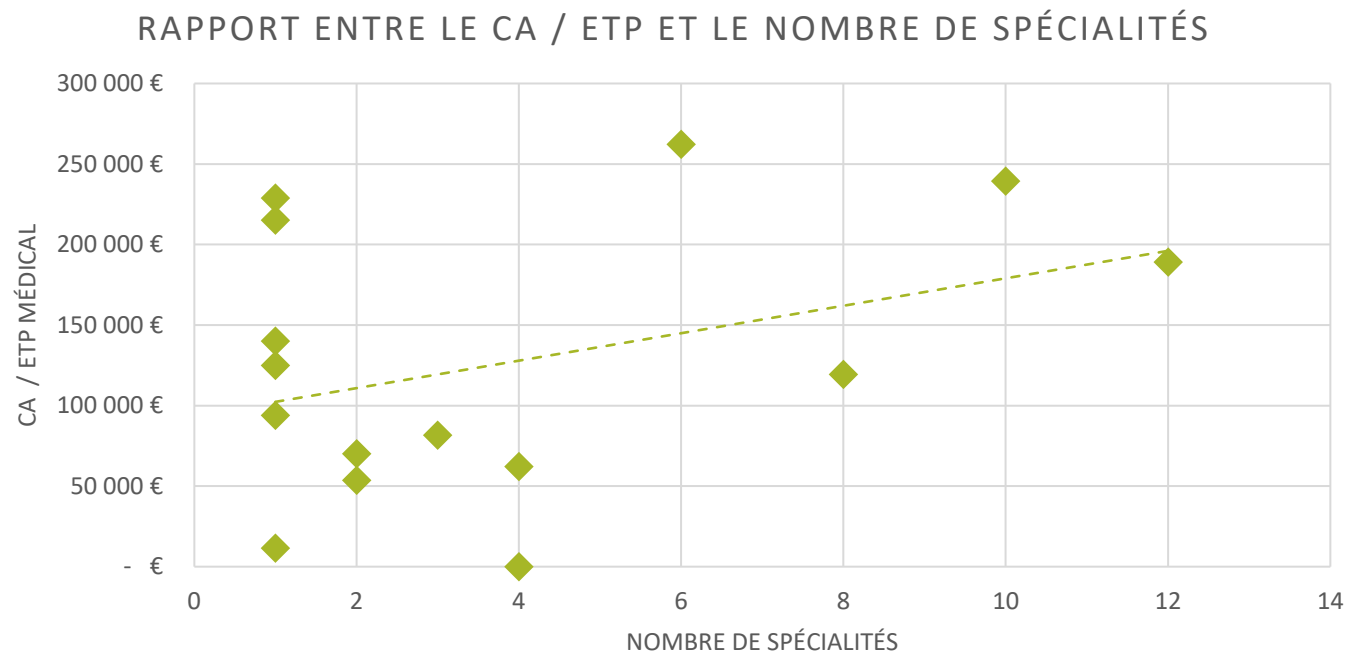
## CA / ETP Médical (Médecine)



Des différences notables de CA moyen entre structures sur le versant médical...

Le CA moyen / ETP Médical (pour les activités de médecine) oscille de **12k€ à 262k€** avec une médiane à 122k€, qui interroge la productivité mais aussi l'hétérogénéité des spécialités représentées, même si certains centres présentent uniquement de la médecine générale avec des CA allant du simple au double (exemple pour le centre M05 vs le centre M12).

## CA / ETP Médical (Médecine) – Relation avec le nombre de spécialités



... sans réelle corrélation avec le nombre de spécialités représentées ...

La corrélation entre le nombre de spécialités présentes et le volume de CA / ETP n'est cependant pas établie, signifiant que les centres ayant plus de spécialités représentées ne présentent pas un CA moyen supérieur.

## CA / ETP Médical (Médecine) – Zoom par spécialité

	Moyenne	Médiane	Min	Max	Nbr de centres
Angiologie	206 489 €	206 489 €	206 489 €	206 489 €	1
Cardiologie	298 818 €	216 108 €	41 000 €	722 056 €	4
Dermatologie	234 093 €	204 522 €	172 544 €	325 211 €	3
Endocrinologie	114 149 €	100 123 €	28 700 €	227 651 €	4
Gynécologie	167 827 €	162 790 €	49 393 €	264 495 €	5
Médecine générale	112 767 €	106 574 €	11 405 €	228 838 €	14
Médecine Physique et Réadaptat	54 443 €	54 443 €	54 443 €	54 443 €	1
Neurologie	262 150 €	262 150 €	262 150 €	262 150 €	1
OPH	414 926 €	414 926 €	405 852 €	424 000 €	2
ORL	200 006 €	200 006 €	189 129 €	210 883 €	2
Pédiatrie	107 692 €	107 692 €	107 692 €	107 692 €	1
Pneumologie	210 334 €	210 334 €	199 093 €	221 575 €	2
Psychiatrie	196 641 €	196 641 €	180 591 €	212 692 €	2
Radiologie	624 891 €	624 891 €	624 891 €	624 891 €	1
Rhumatologie	104 971 €	105 243 €	57 900 €	151 769 €	3
Sage-femme	58 321 €	54 555 €	11 756 €	133 898 €	6

### ... même si le poids de certaines spécialités est notable

Le CA moyen / ETP Médical en fonction des spécialités montre des écarts substantiels de recettes entre spécialités. La corrélation entre un CA moyen supérieur et un taux de résultat positif n'est cependant pas établie.

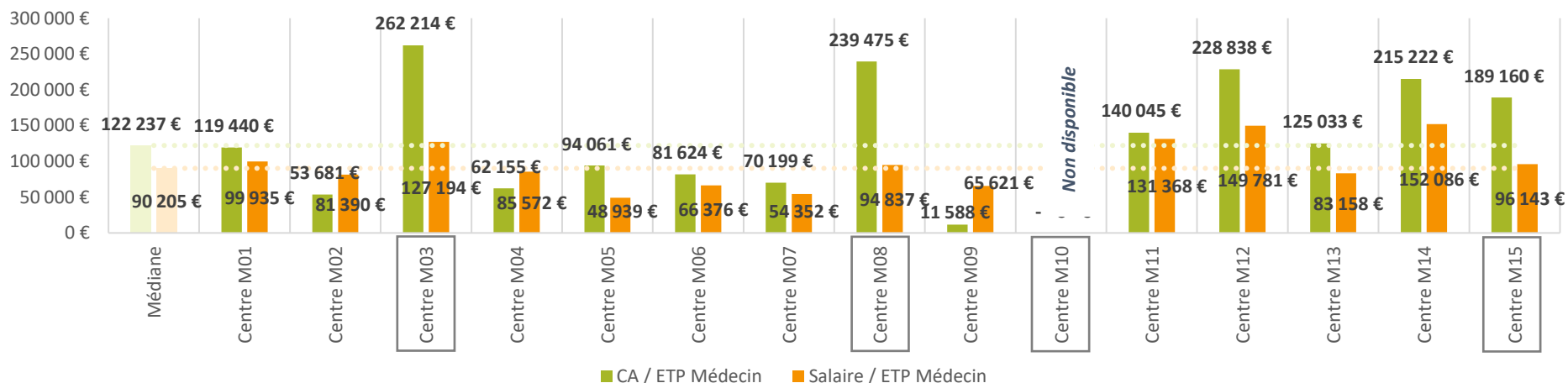
- Parmi les centres présentant un CA / ETP supérieur à la médiane, se retrouvent des spécialités plus rémunératrices, comme la cardiologie, la gynécologie, l'ORL et la pneumologie, la dermatologie et l'ophtalmologie.
- A l'inverse, les CA moyens en médecine générale interrogent avec de vraies disparités entre structures.

# CA et Salaire / ETP Médical (Médecine)



CA > 1M€

CA ET SALAIRE / ETP MEDICAL



## Une importante variabilité du salaire par ETP médical ...

Le salaire moyen (brut) / ETP Médical oscille quant à lui de **49k€ à 152k€**, avec une importante variabilité selon les spécialités exercées, en partie proportionnelle au CA (cf. diapositive suivante).

→ Pour le centre M09, le différentiel négatif entre le CA produit et les charges de personnel concerne la médecine physique et de réadaptation.

## Salaire / ETP Médical (Médecine) – Zoom par spécialité

	Moyenne	Médiane	Min	Max	Nbr de centres
Angiologie	104 280 €	104 280 €	104 280 €	104 280 €	1
Cardiologie	142 958 €	82 146 €	21 006 €	325 721 €	3
Dermatologie	73 161 €	73 161 €	56 026 €	90 297 €	2
Endocrinologie	83 622 €	74 238 €	66 261 €	110 367 €	3
Gynécologie	90 034 €	86 725 €	59 800 €	126 886 €	4
Médecine générale	90 429 €	78 389 €	49 969 €	152 086 €	13
Médecine Physique et Réadaptat	100 417 €	100 417 €	100 417 €	100 417 €	1
Neurologie	107 640 €	107 640 €	107 640 €	107 640 €	1
OPH	175 429 €	175 429 €	169 686 €	181 172 €	2
ORL	95 729 €	95 729 €	90 935 €	100 522 €	2
Pédiatrie	45 929 €	45 929 €	45 929 €	45 929 €	1
Pneumologie	100 080 €	100 080 €	80 970 €	119 190 €	2
Psychiatrie	92 691 €	92 691 €	88 721 €	96 660 €	2
Radiologie	247 683 €	247 683 €	247 683 €	247 683 €	1
Rhumatologie	74 027 €	74 027 €	61 580 €	86 475 €	2
Sage-femme	47 183 €	45 180 €	37 074 €	63 688 €	5

### ... en partie proportionnelle au CA

Le salaire moyen (brut) / ETP Médical en fonction des spécialités montre des écarts substantiels de rémunération entre spécialités.

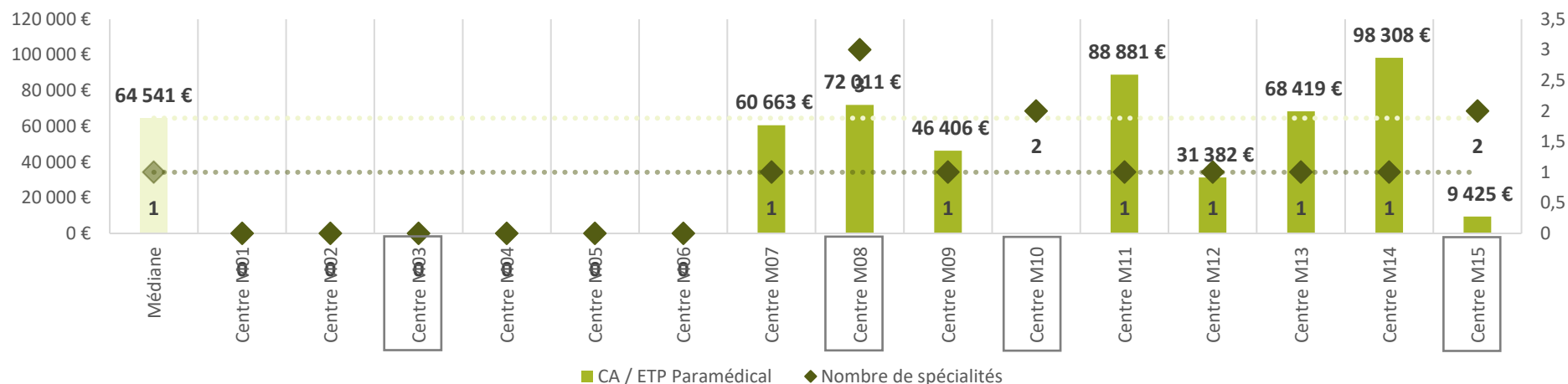
Les spécialités présentant un niveau de CA / ETP supérieur sont également ici les spécialités les mieux rémunérées, par exemple la radiologie, l'ophtalmologie et la cardiologie.

# CA / ETP Paramédical

CA / ETP PARAMEDICAL



CA &gt; 1M€



## Une activité paramédicale disparate ...

Le CA moyen / ETP Paramédical (pour les activités de soins infirmiers et auxiliaires) oscille de **9k€ à 98k€** avec une médiane à 65k€.

→ **Un centre se positionne bien en dessous de la médiane : le centre M15, avec une activité majoritairement orthoptiste, à coupler à l'analyse des CA sur la spécialité ophtalmologie.**

## CA / ETP Paramédical – Zoom par activité

	Moyenne	Médiane	Min	Max	Nbr de centres
IDE	57 114 €	60 663 €	1 518 €	98 308 €	7
Orthophoniste	148 900 €	148 900 €	148 900 €	148 900 €	1
Orthoptiste	47 749 €	47 749 €	13 926 €	81 571 €	2
Psychologue	6 786 €	6 786 €	6 786 €	6 786 €	1

### ... Avec une représentation majoritaire des soins infirmiers

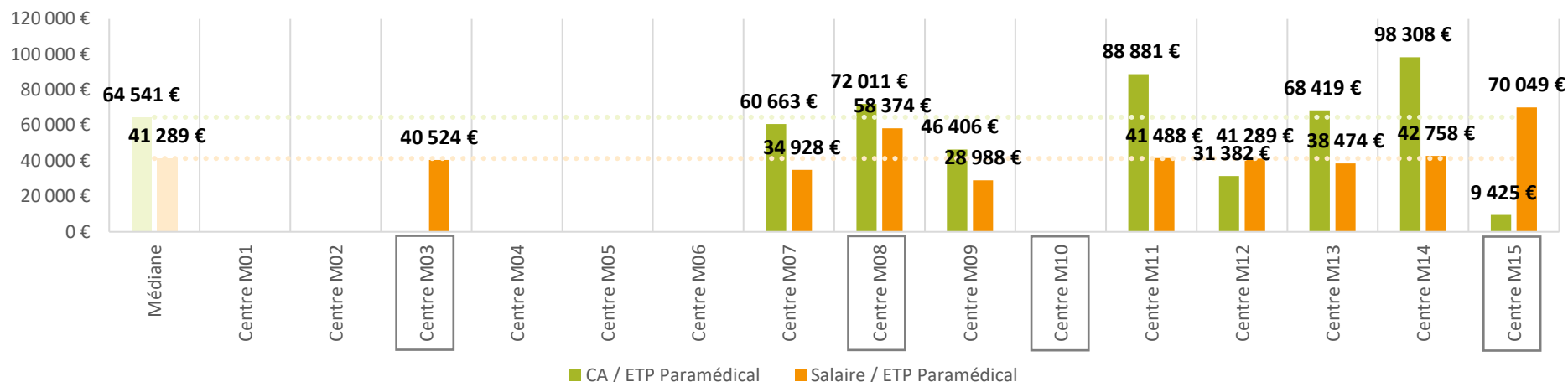
Le CA moyen / ETP Paramédical (pour les activités de soins infirmiers et auxiliaires) montre certains écarts, avec cependant une représentation majoritaire de soins infirmiers.

# CA et Salaire / ETP Paramédical



CA > 1M€

## CA ET SALAIRE / ETP PARAMEDICAL



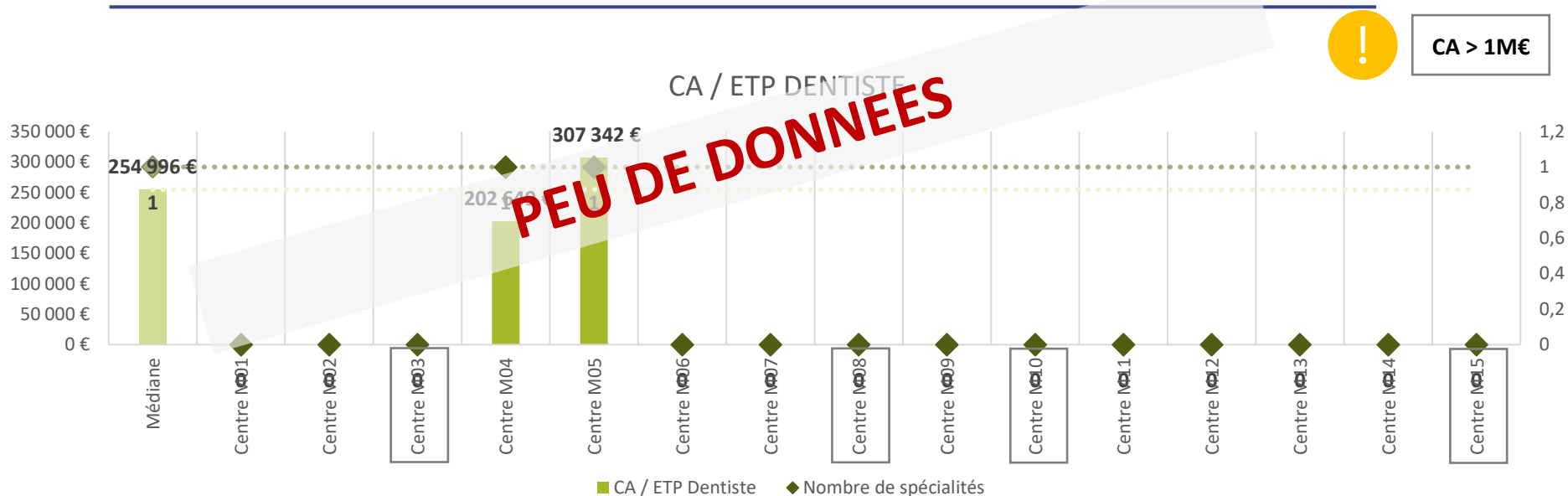
### Quelques écarts en miroir sur les niveaux de rémunération

Le salaire moyen (brut) / ETP Paramédical (pour les activités de soins infirmiers et auxiliaires) oscille de **29k€ à 70k€** avec une médiane à 41k€.

→ **2 centres pour lesquels le CA ne permet pas de couvrir l'intégralité de la masse salariale : les centres M12 et M15.**

→ **Pour le centre M03, activité d'un psychologue ne générant pas de CA car subventionné par l'ARS.**

## CA / ETP Dentiste

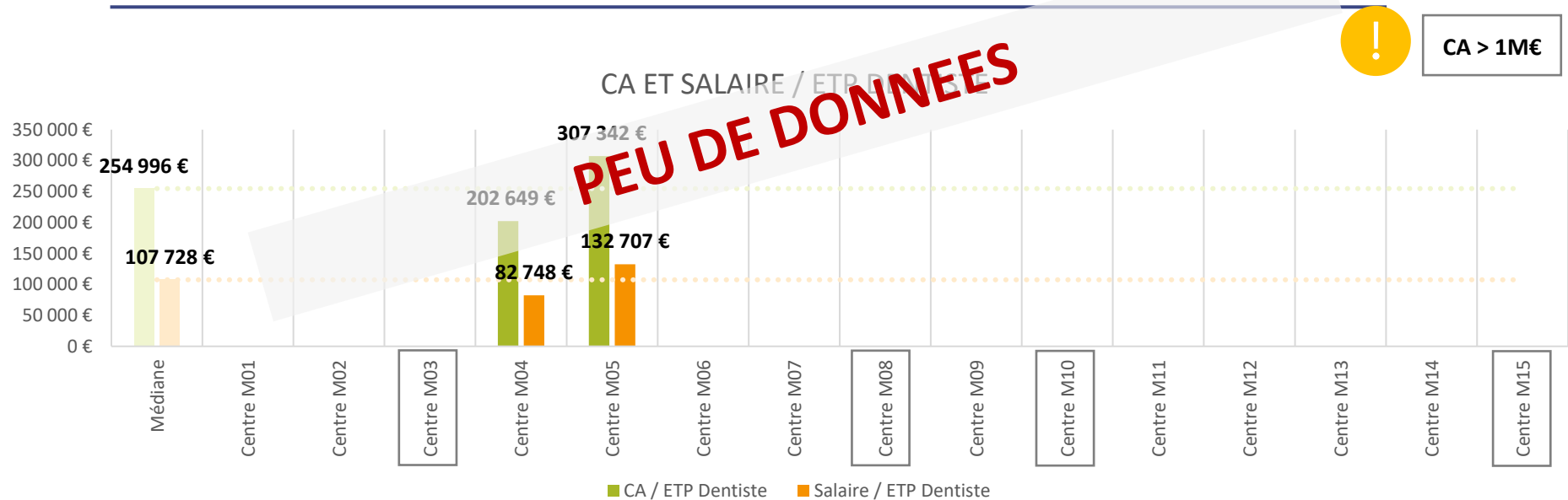


## Des différences notables de CA moyen sur l'activité dentaire

Le CA moyen / ETP dentiste oscille de **202k€ à 307k€**, démontrant une différence notable entre les deux structures concernées, qui pratiquent toutes les deux une activité d'omnipratique, avec probablement une quote-part différente des activités prothétiques.

La médiane pour ces deux centres est inférieure d'environ 100k€ à celle pour les CSP+.

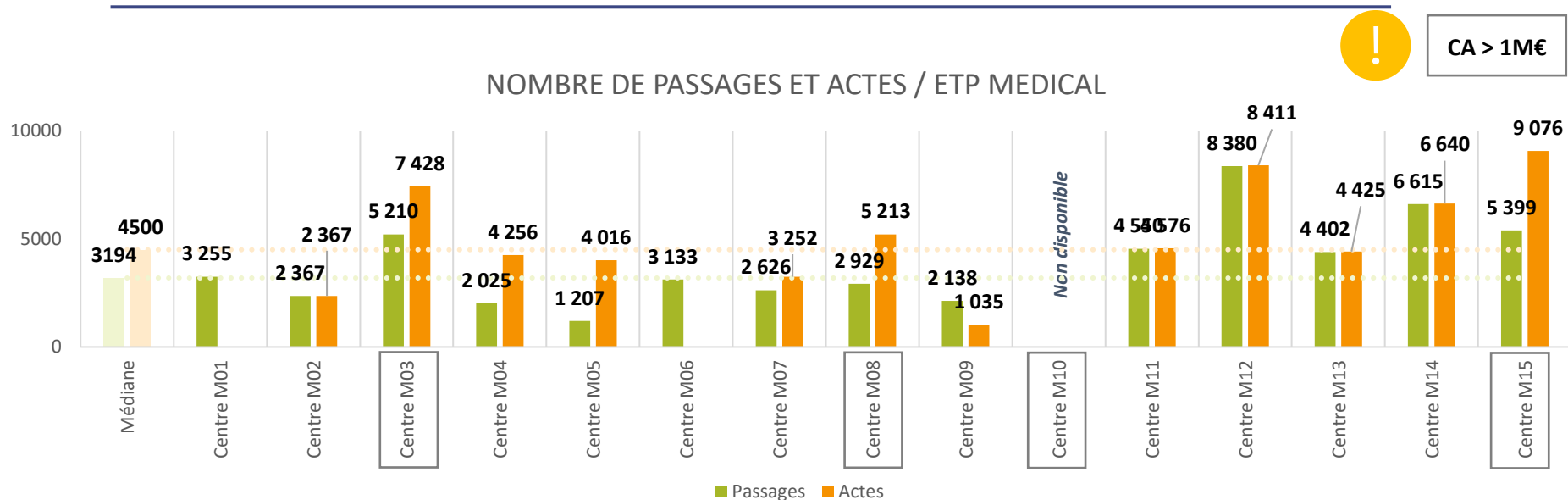
## CA et Salaire / ETP Dentiste



### Des différences notables de CA moyen entre structures sur l'activité dentaire

Le salaire moyen (brut) / ETP dentiste (pour les activités dentaires) oscille de **83k€ à 132k€** avec une médiane à 107k€. Pour ces deux centres, le salaire (non chargé) représente environ 40% du CA généré.

# Nombre de passages et actes / ETP Médical (Médecine)



## Des volumes de passages expliquant certains écarts de CA ...

Le nombre moyen de passages / ETP médical oscille de **1 207** à **8 380**, soit un multiple de 1 à 8, avec une médiane à 3 194 passages. En ce qui concerne le nombre d'actes par ETP médical, le rapport varie de **1 035** à **9 076** avec une médiane à 4 500. Pour chaque centre, on évalue de 1 à 3 le nombre d'actes par passage en moyenne.

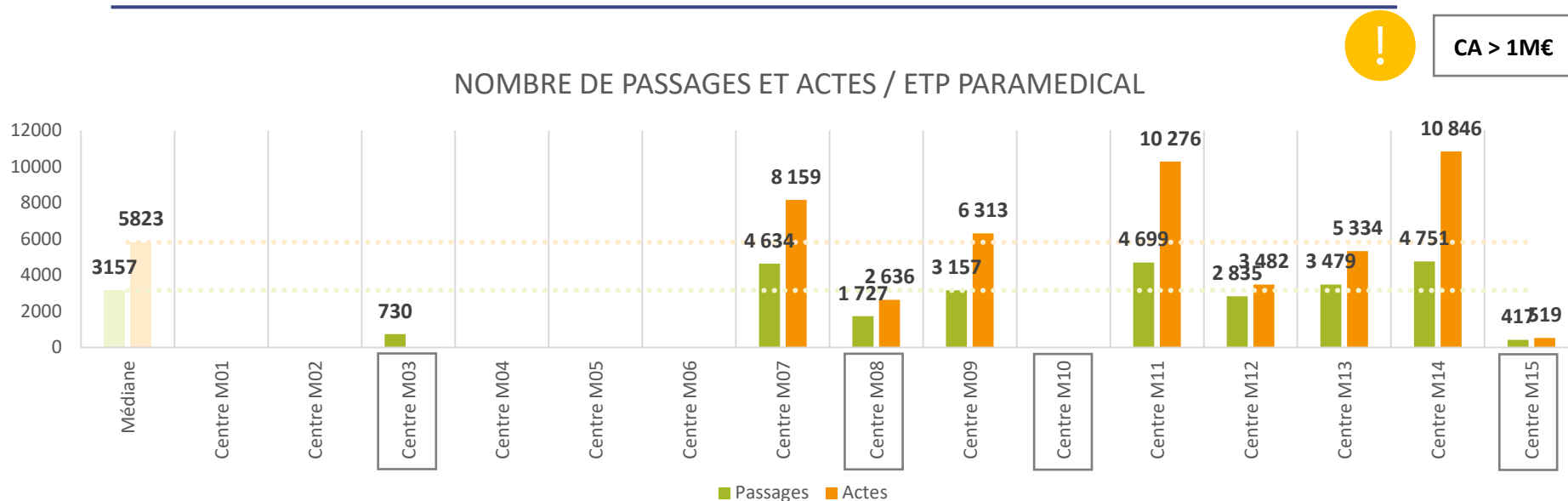
# Nombre de passages et actes / ETP Médical (Médecine)



... Avec une corrélation établie entre le nombre de passages et le volume de CA

Une relation linéaire peut être établie entre le nombre de passages et le volume de CA pour 1 ETP médical, signifiant que plus le nombre de passages augmente pour un médecin, plus le CA produit est important. Le volume de passages est donc un inducteur de rentabilité.

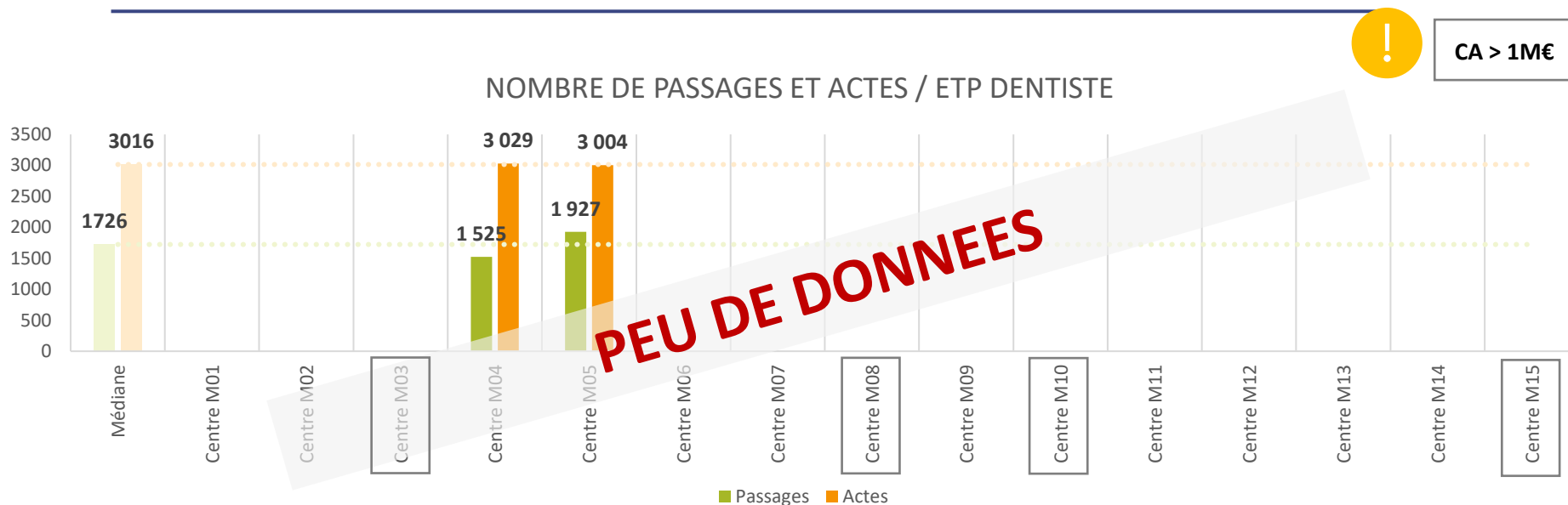
# Nombre de passages / ETP Paramédical



## Des niveaux d'activité par professionnel variables sur le versant paramédical

Le nombre moyen de passages / ETP paramédical oscille de **417** à **4 751**, avec une médiane à 3 157, avec **certains biais dans le recueil du volume de passages pour l'activité de soins infirmiers**. En ce qui concerne le nombre d'actes par ETP paramédical, le rapport varie de 519 à 10 846 avec une médiane à 5 823. Pour chaque centre, on évalue à 1 à 2 le nombre d'actes par passage en moyenne.

## Nombre de passages / ETP Dentiste



### Des niveaux d'activité par professionnel semblables sur l'activité dentaire

Le nombre de passages moyen / ETP dentiste oscille de **1 525** à **1 927**, avec une médiane à 1 726. En ce qui concerne le nombre d'actes par ETP dentaire, le rapport varie de 3 004 à 3 029 avec une médiane à 3 016. Pour chaque centre, on évalue à 2 le nombre d'actes par passage en moyenne.

La médiane sur le volume de passages / ETP dentiste pour les CSP+ est plus élevé (2 180).

## Synthèse de l'analyse de l'activité

---

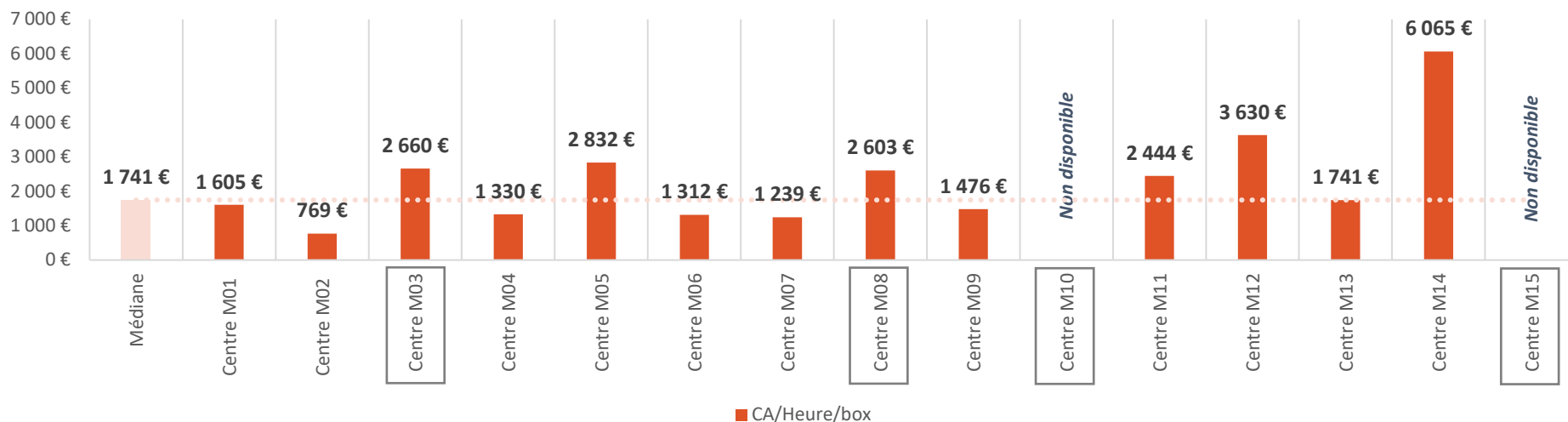
- **Les indicateurs d'activité soulignent d'importantes disparités en matière de recettes et rémunérations des professionnels, avec des rapports entre les centres allant du simple au triple pour certaines spécialités, sans véritable différence sur les spécialités représentées.**
- **De façon concomitante, il existe des différences notables de niveau d'activité (volume de passages), plus spécifiquement sur les activités médicales, impactant directement les recettes du centre, ce qui interroge la productivité, mais aussi d'autres facteurs de dégradation de la productivité comme le profil des patients.**

# CA / Heure d'ouverture



CA > 1M€

CA/ HEURE D'OUVERTURE/ BOX



## Des horaires d'ouverture comparables, mais associés à des niveaux de recettes différents

L'étendue des horaires d'ouverture oscille de **44h à 98h par semaine**, avec une médiane à 51h. L'étendue des CA par heure d'ouverture par box, souligne des différences de productivité, mais interroge également l'obligation d'horaires étendus pour ces petits centres, défavorable en termes de CA moyen mais induisant également des coûts de structure, pesant directement sur leur équilibre économique.

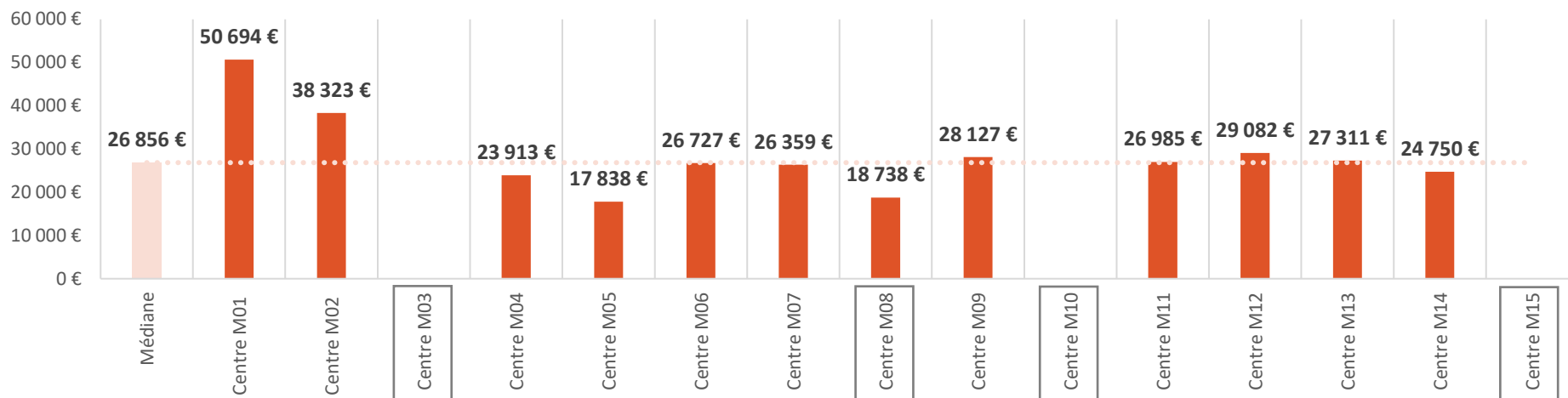
→ Les centres de M07 et M09 présentent des horaires plus étendus, mais le rapport au CA est défavorable.

## Salaire moyen / ETP Secrétariat



CA > 1M€

SALAIRE MOYEN / ETP SECRETARIAT



### Une relative homogénéité de la rémunération des secrétaires

Le salaire moyen (brut) / ETP secrétariat oscille de **18k€** à **51k€**, avec une médiane à 27k€.

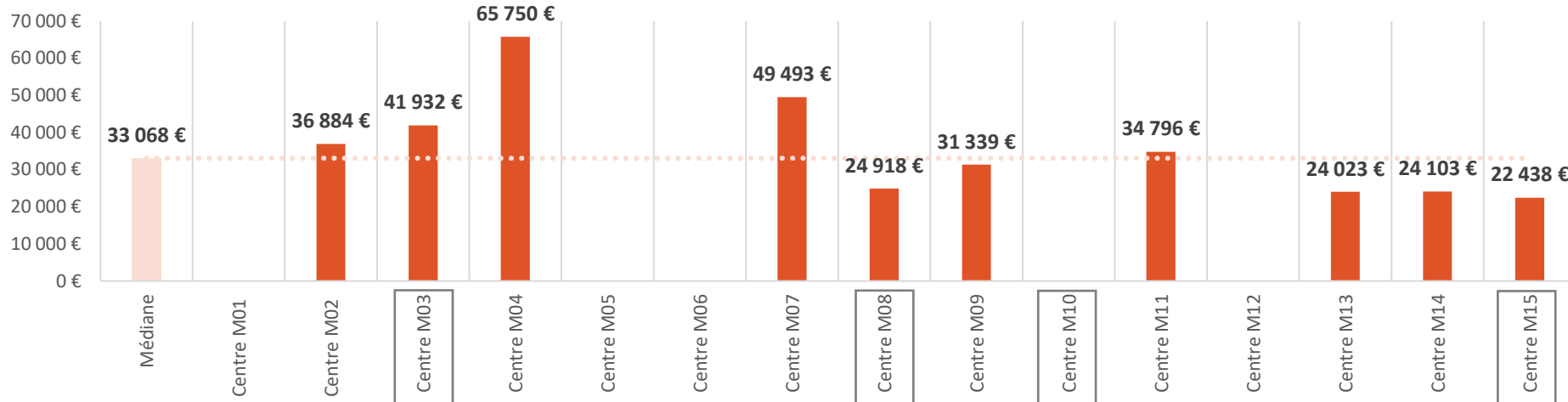
- **Deux centres particulièrement au-dessus de la médiane**
- **L'absence de données, plus spécifiquement pour les centres > 1M€ de CA interrogent sur les conditions d'exercice des secrétaires (prestation externalisée, compris dans les frais de siège, etc.)**

## Salaire moyen / ETP Administratif



CA > 1M€

SALAIRE MOYEN / ETP ADMINISTRATIF

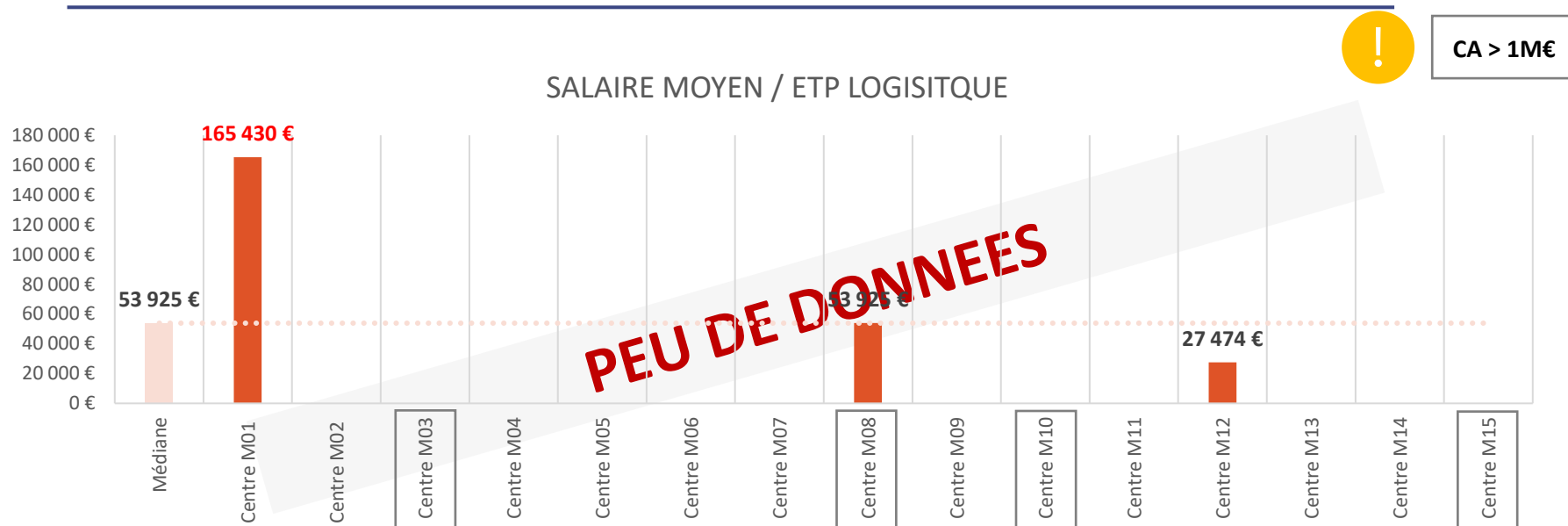


### Quelques écarts notables sur la rémunération du personnel administratif

Le salaire moyen (brut) / ETP administratif oscille de **22k€** à **66k€**, soit une variation du simple au triple, avec une médiane à 33k€, interrogeant les catégories de professionnels concernés (gestionnaire vs directeur).

→ **Deux centres particulièrement au-dessus de la médiane et qui étaient déjà pointés sur le poids des charges de personnel non médicaux sur le total des produits.**

## Salaire moyen / ETP Logistique



### Peu de professionnels logistiques recrutés au niveau des centres

Le salaire moyen (brut) / ETP logistique oscille de **27k€ à 165k€**, soit une variation du simple au triple, avec une médiane à 54k€.

Le peu de données disponibles sur cet indicateur interroge le niveau d'internalisation des fonctions logistiques.

→ **Une valeur atypique pour le centre M01.**

## ETP Secrétariat et Paramédical / ETP Médical (Médecine)



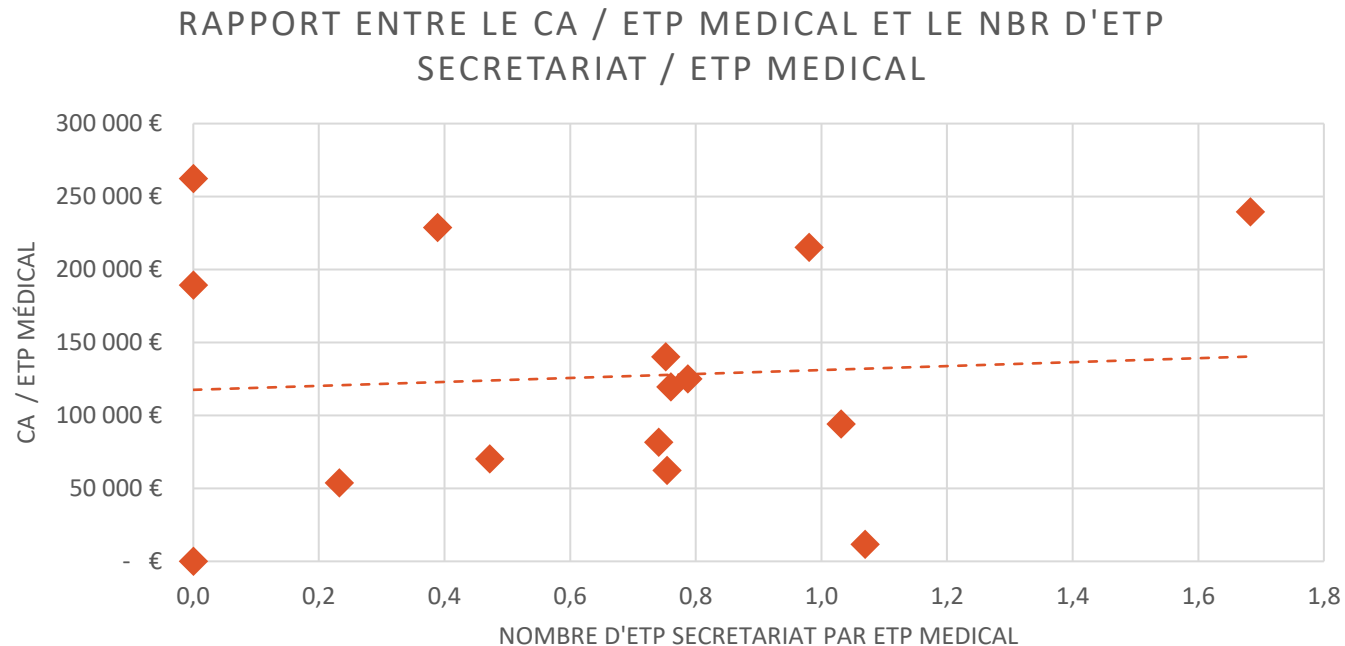
Un ratio ETP secrétariat / ETP médical majoré dans un certain nombre de centres ...

Le nombre d'ETP secrétariat / ETP médical oscille de **0,2** à **1,7**, avec une médiane à 0,8.

→ **Deux centres présentant plus d'une secrétaire par ETP médical**

Très peu de ressources paramédicales fléchées en support des activités médicales.

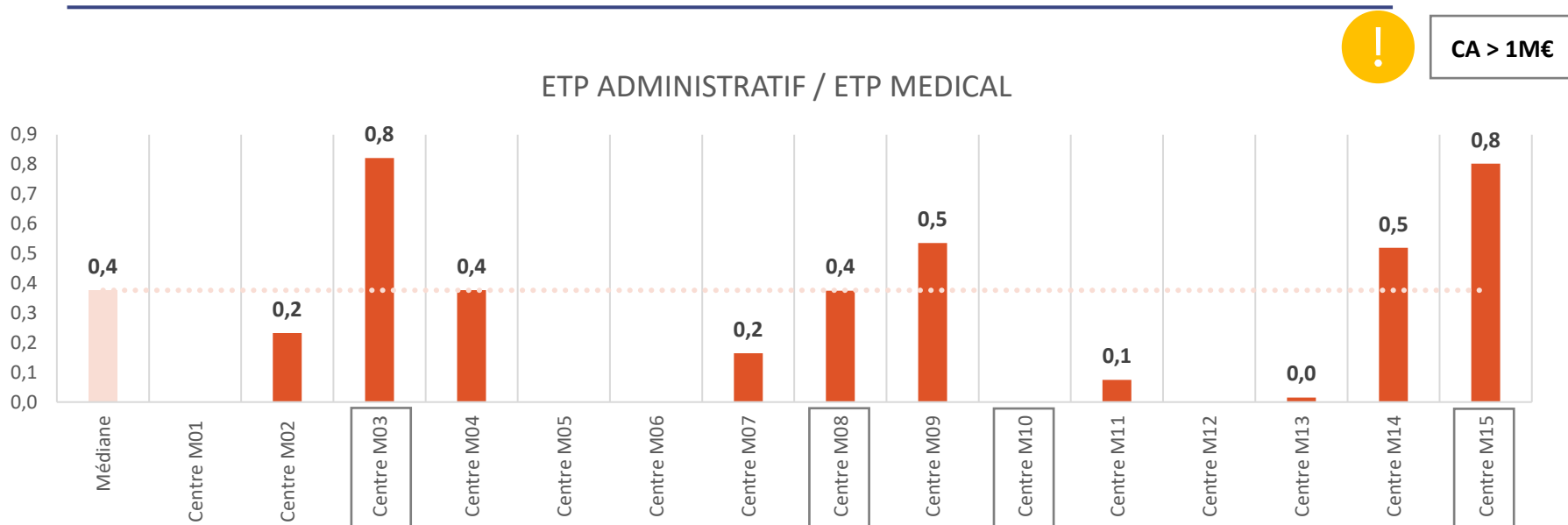
## ETP Secrétariat / CA Médical (Médecine)



... sans corrélation établie avec le niveau de productivité médicale

La corrélation entre l'augmentation du nombre d'ETP secrétaires et l'augmentation du CA moyen par ETP médical n'est pas établie, ne signifiant pas d'augmentation de la productivité médicale avec un dimensionnement secretariat plus important.

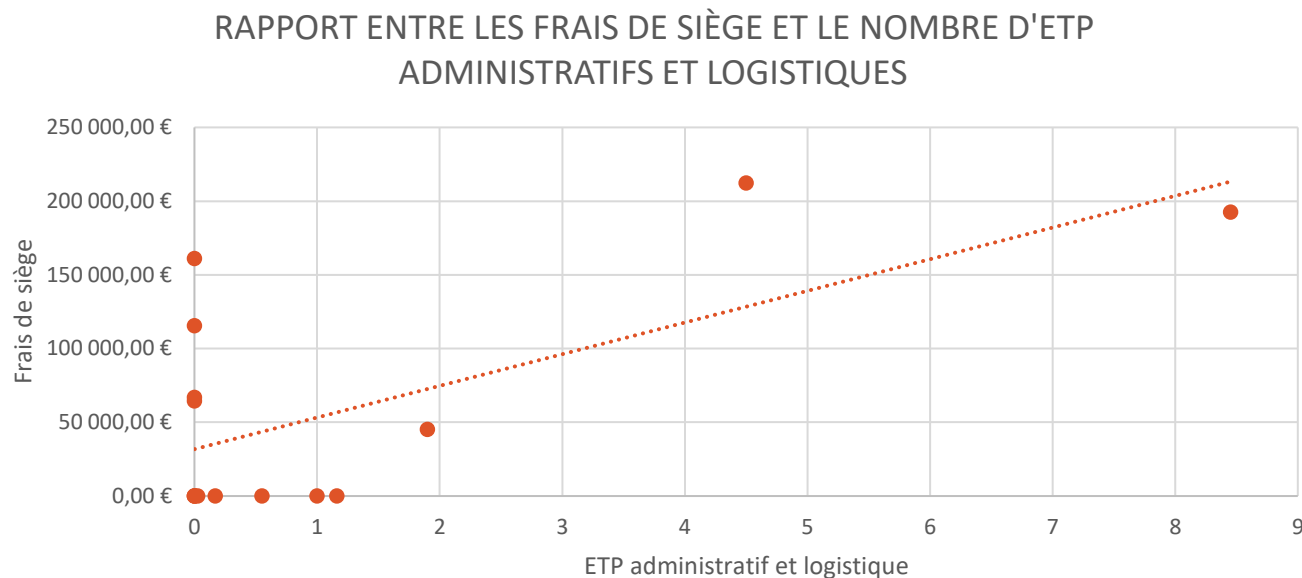
## ETP Administratif / ETP Médical



### Des différences sur la présence en interne de personnels administratifs

Le nombre d'ETP administratifs / ETP médical oscille de **0,1** à **0,8**, avec une médiane à 0,4, avec un certain nombre de centres non concernés, notamment dans le cas de centralisation au niveau du groupe des fonctions administratives.

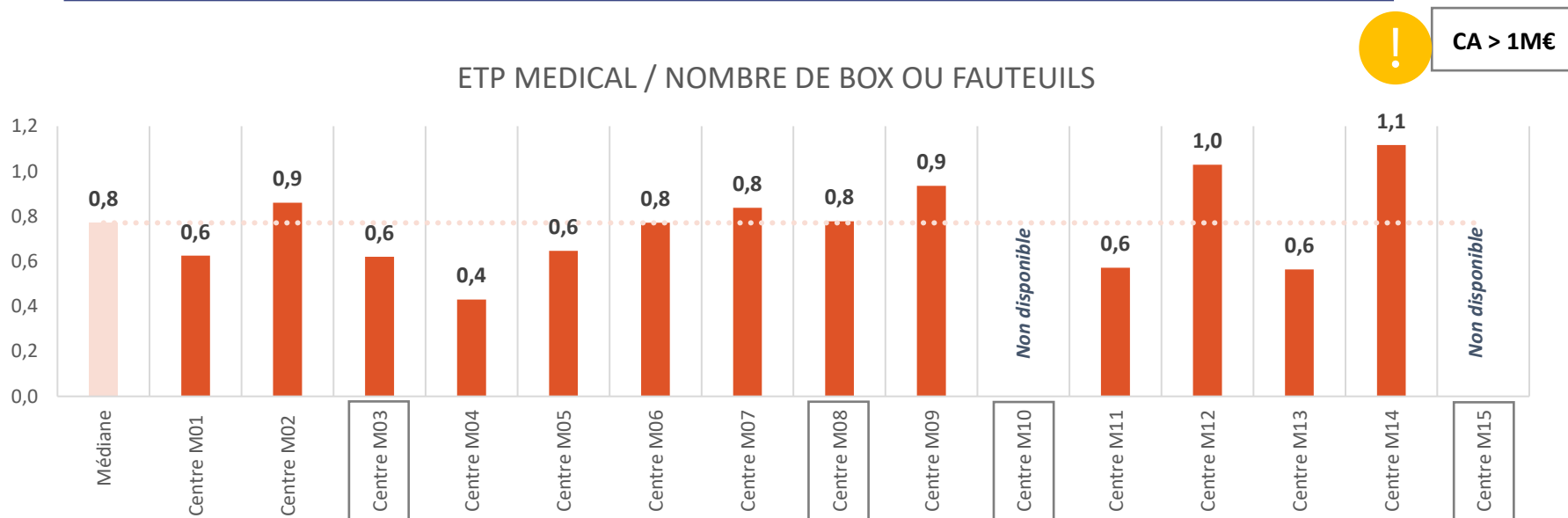
## Frais de siège / ETP Administratif et logistique



### Une corrélation non établie entre les charges liées aux frais de siège et les fonctions supports

Une corrélation ne peut pas être établie entre de faibles frais de siège et un nombre important d'ETP associés à des fonctions supports. Il n'est donc pas possible d'en déduire que de faibles frais de siège sont associés à une internalisation des fonctions RH, de direction générale, de direction financière, de direction qualité, de services informatiques et télécom, ...

## ETP Médical / Nombre de box ou fauteuils (Médecine)

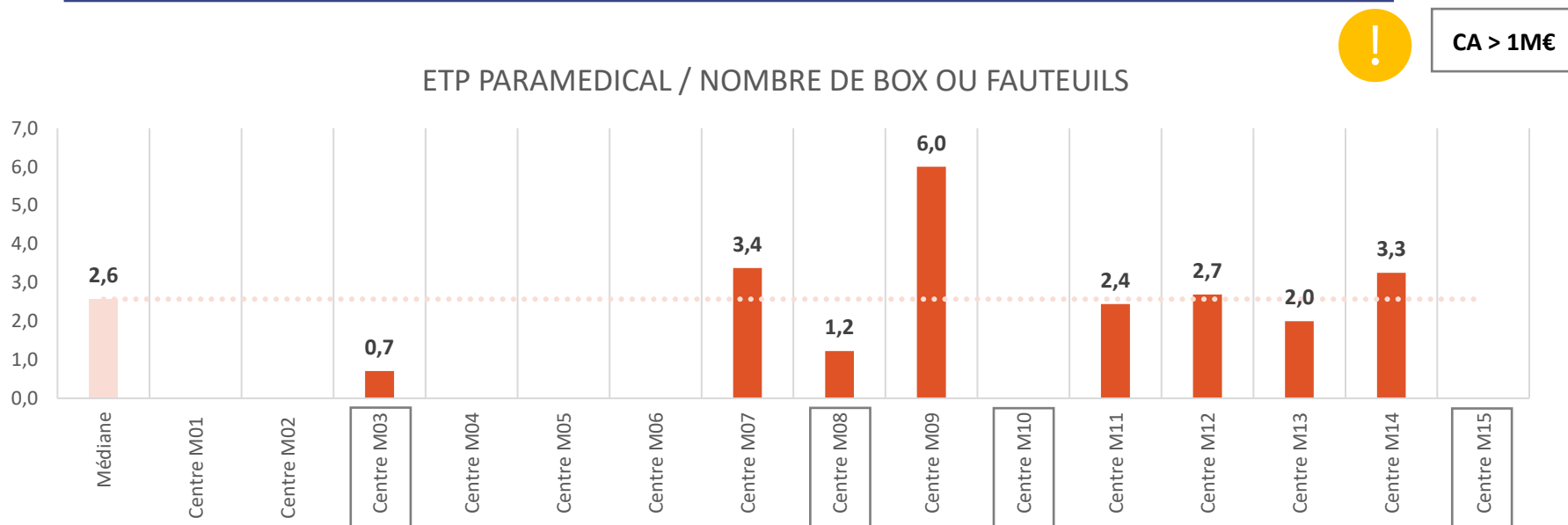


### Un taux d'occupation des box variable sur le versant médical

Le nombre d'ETP médical / box oscille de **0,4** à **1,1**, avec une médiane à 0,8. Une variation qui témoigne de forts différentiels d'occupation et d'optimisation des locaux, interrogeant dans certains centres des possibles mises à disposition de locaux.

**NB** : 1 ETP par box ne correspond pas à une pleine occupation des locaux, car un ETP travaillant environ 35h par semaine, ne couvre pas une amplitude horaire de 51h.

## ETP Paramédical / Nombre de box ou fauteuils

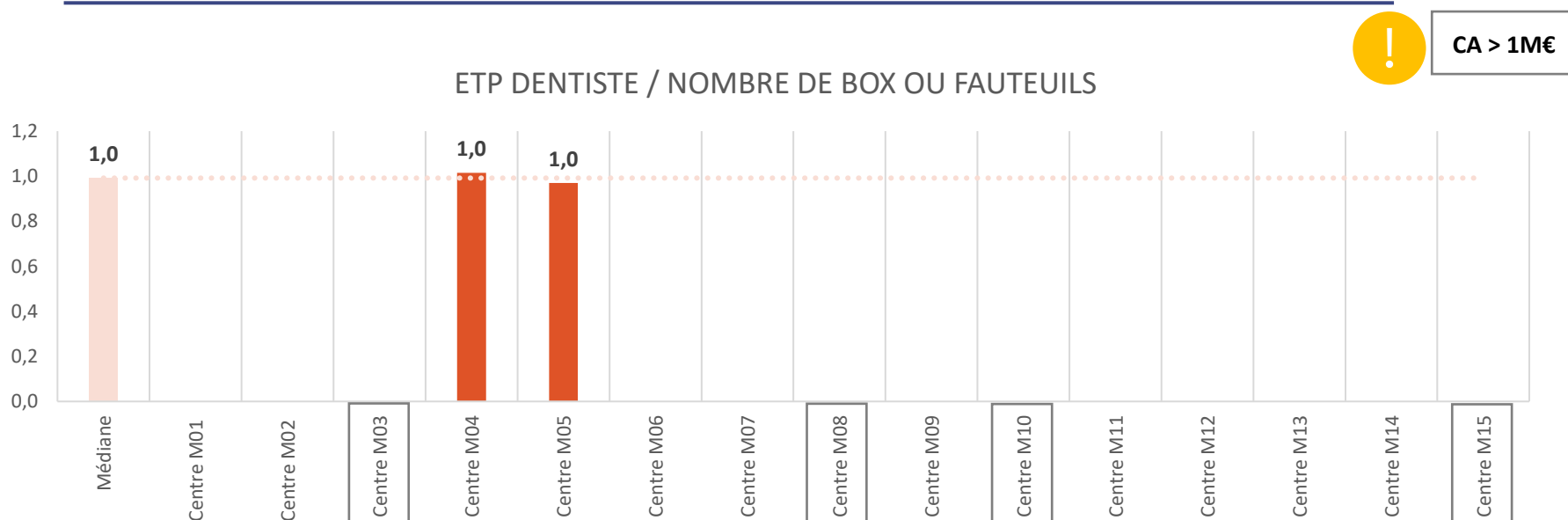


### Une occupation beaucoup plus importante des box au niveau des soins infirmiers

Le nombre d'ETP paramédical / box oscille de **0,7** à **6,0**, avec une médiane à 2,6. Une variation qui témoigne de la diversité des modes d'exercice des professionnels paramédicaux, certains exerçant au sein du CDS et d'autres au domicile du patient.

**NB** : 1 ETP par box ne correspond pas à une pleine occupation des locaux, car un ETP travaillant environ 35h par semaine, ne couvre pas une amplitude horaire de 51h.

## ETP Dentiste / Nombre de box ou fauteuils



### 1 ETP par box pour les activités dentaires

Pour les 2 centres présentant une activité dentaire, le nombre d'ETP dentaire par fauteuil se situe **autour de 1,0**.

Le ratio d'occupation est moindre pour les CSP (médiane à 0,8).

**NB** : 1 ETP par box ne correspond pas à une pleine occupation des locaux, car un ETP travaillant environ 35h par semaine, ne couvre pas une amplitude horaire de 51h.

## Synthèse de l'analyse des ressources

---

- Les indicateurs de ressources soulignent moins de disparités sur les niveaux de rémunération des professionnels non médicaux (ou à approfondir) mais des dimensionnements relativement différents, pesant mathématiquement sur l'équilibre économique des activités.
- Il existe pour certains centres des opportunités possibles pour une meilleure optimisation des locaux, notamment sur les activités médicales.
- *Nb : Ces conclusions sont semblables entre les différentes catégories de centres, démontrant des organisations et des attributions de moyens relativement hétérogènes mais ayant un impact structurant sur la rentabilité des centres (cf. diapositive 61-62).*

# Analyses détaillées

## - Pour les CSP+ -

### 8 centres

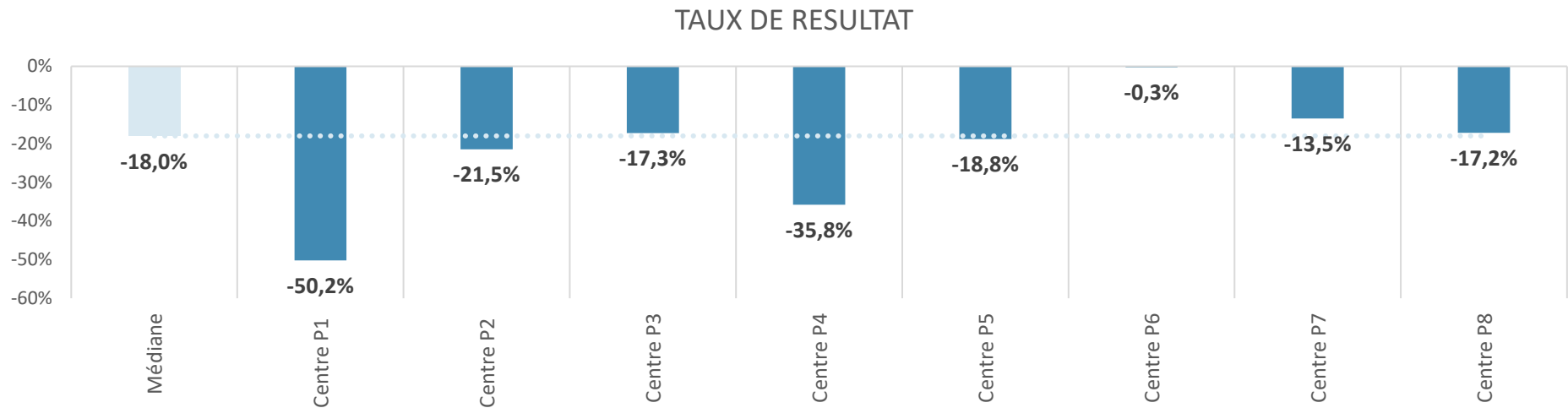
## Chiffre d'affaires

Etablissement	CA	Total des produits
Centre P1	1 281 493,25 €	1 435 815,25 €
Centre P2	1 827 564,50 €	2 998 540,34 €
Centre P3	8 875 976,87 €	9 960 230,72 €
Centre P4	3 644 828,00 €	4 132 841,00 €
Centre P5	5 303 377,76 €	6 069 989,76 €
Centre P6	3 098 315,00 €	3 490 875,00 €
Centre P7	4 659 072,15 €	5 107 127,41 €
Centre P8	1 073 882,00 €	1 374 425,00 €

### Des centres de tailles variables

Le chiffre d'affaires oscille de **1M€ à 8,9M€** dans l'échantillon.

# Taux de résultat net comptable



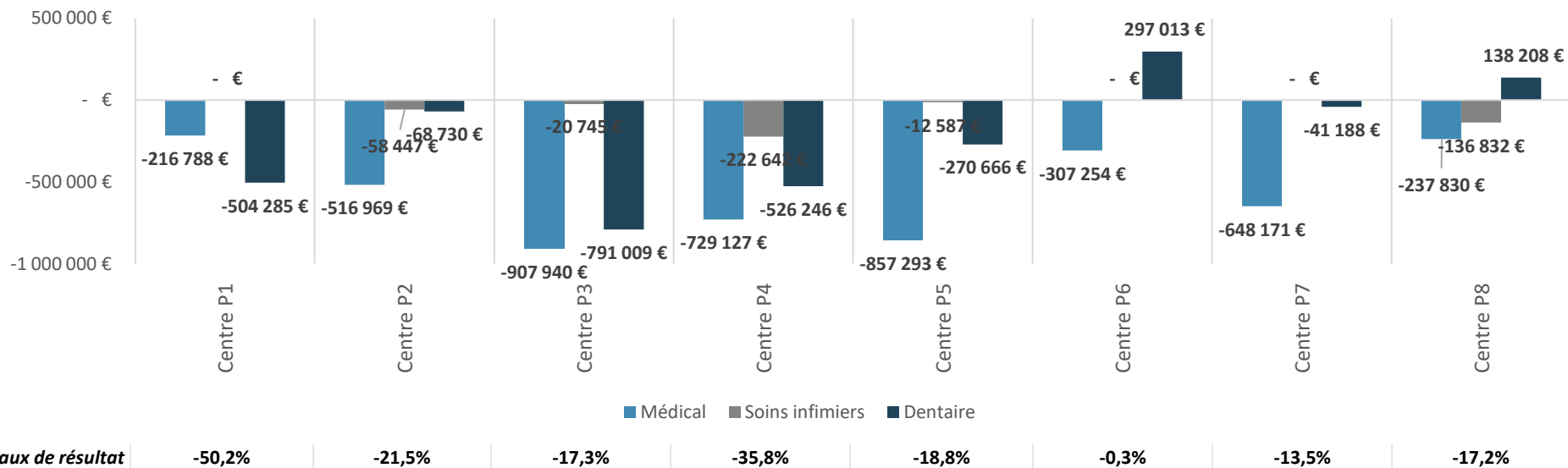
## Des centres globalement déficitaires

Le taux de résultat net comptable oscille de **-50,2%** à **-0,3%** avec une médiane à **-18%**, soit plus dégradé que les centres poly-méd.

→ **Deux centres avec un résultat particulièrement déficitaire**

# Ventilation du résultat

## VENTILATION DU RESULTAT



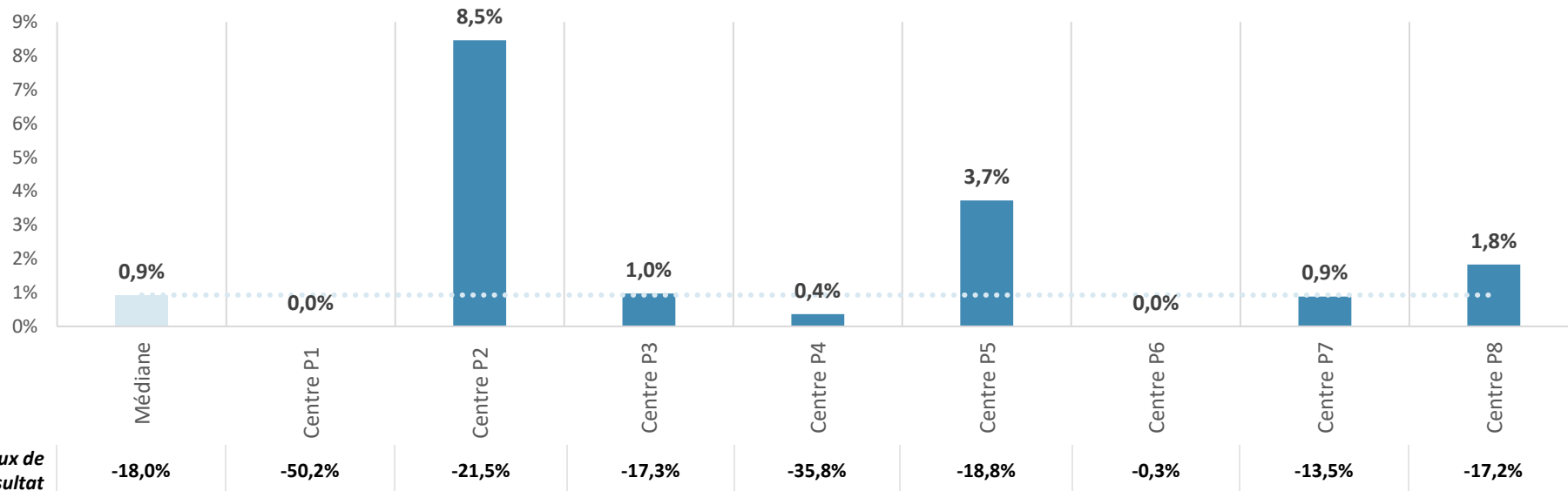
### Un déficit constaté sur l'ensemble des activités, à de rares exceptions

L'activité médicale est en déficit pour l'ensemble des centres, les activités dentaires sont généralement également déficitaires mais dans une moindre mesure.

→ 2 centres avec une activité dentaire excédentaire

## Subvention (hors Teulade) / Total des produits

SUBVENTIONS (HORS TEULADE) / TOTAL DES PRODUITS



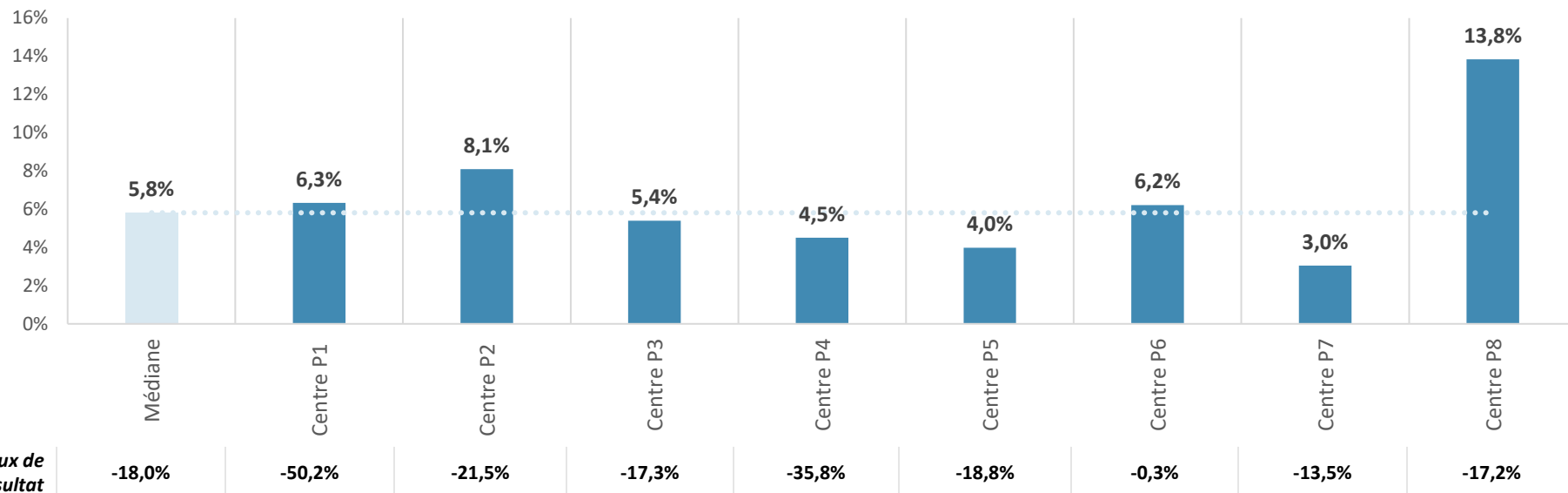
### Un volume de subventions ad hoc très différent en fonction des centres

Les volumes de subventions (hors Teulade) en valeur absolue oscillent de **0€ à 253k€** en fonction des structures. Le montant de ces subventions rapporté au total des produits diffère donc proportionnellement au volume du CA.

La proportion des subventions sur le total des produits oscille de **0% à 8,5%** avec une médiane à 0,9%, signifiant que le volume de subventions impacte dans une moindre mesure l'équilibre économique de ces structures, par rapport à certains centres poly-méd.

## Accord national / Total des produits

ACCORD NATIONAL/ TOTAL DES PRODUITS

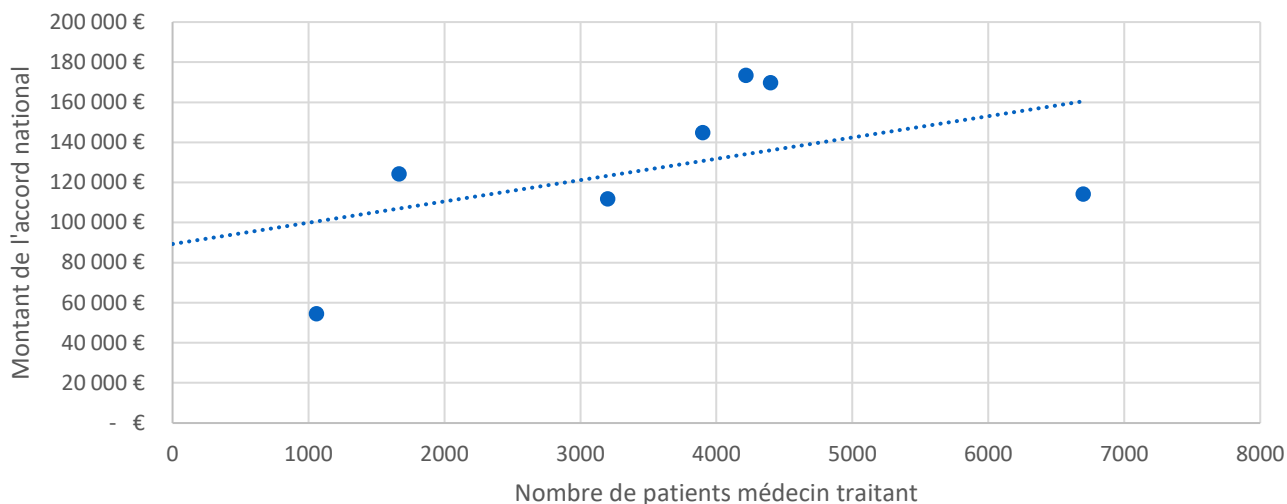


### Moins de variations sur l'Accord National

La part des rémunérations au titre de l'accord national sur le total des produits oscille entre **3% à 14%** avec une médiane à 5,8%, soit des proportions plus comparables, avec des effets volumes en fonction du volume de CA.

# Accord national / Nombre de patients médecin traitant

Relation entre le montant de l'Accord National et le nombre de patients médecin traitant



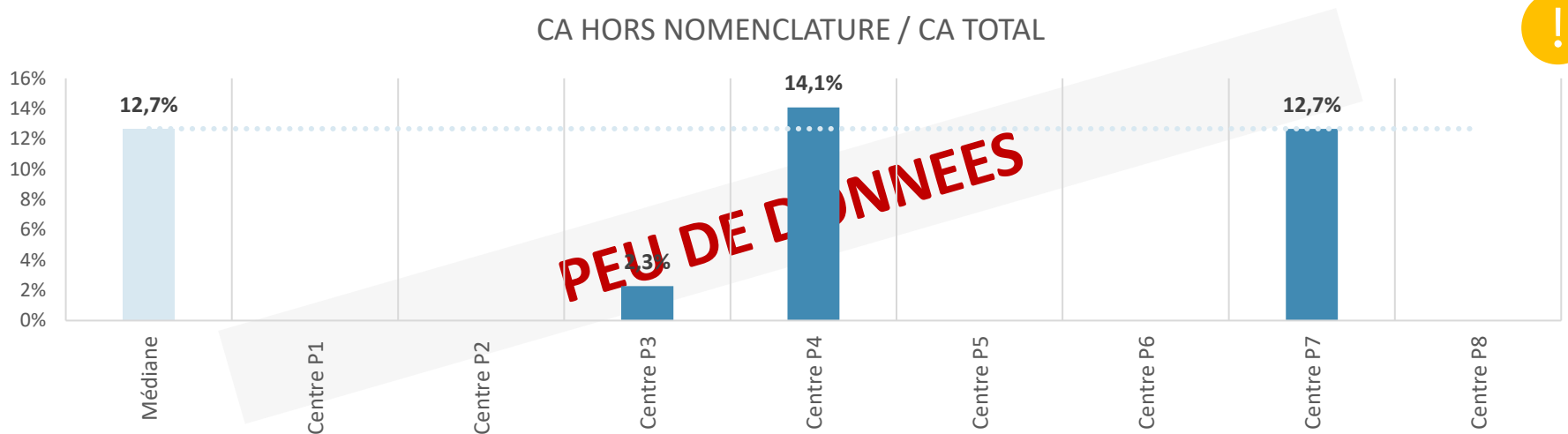
## Une corrélation entre le volume de patients médecin traitant différents

Une patientèle médecin traitant qui varie entre 1000 et 7000 et qui représente entre 5 et 29% de la patientèle du centre.

Une corrélation peut être établie entre le nombre de patients médecins traitants déclarés et le montant de l'accord national perçu qui s'explique par le forfait patientèle médecin traitant (FPMT) dont bénéficie l'ensemble des médecins conventionnés et déclarés comme médecins traitants.

**NB** : 1 centre exclu de l'analyse en raison d'une indisponibilité de la donnée concernant le nombre de patients médecin traitant

## CA hors nomenclature / CA Total



### Une corrélation non démontrée entre un CA excédentaire et une activité hors nomenclature

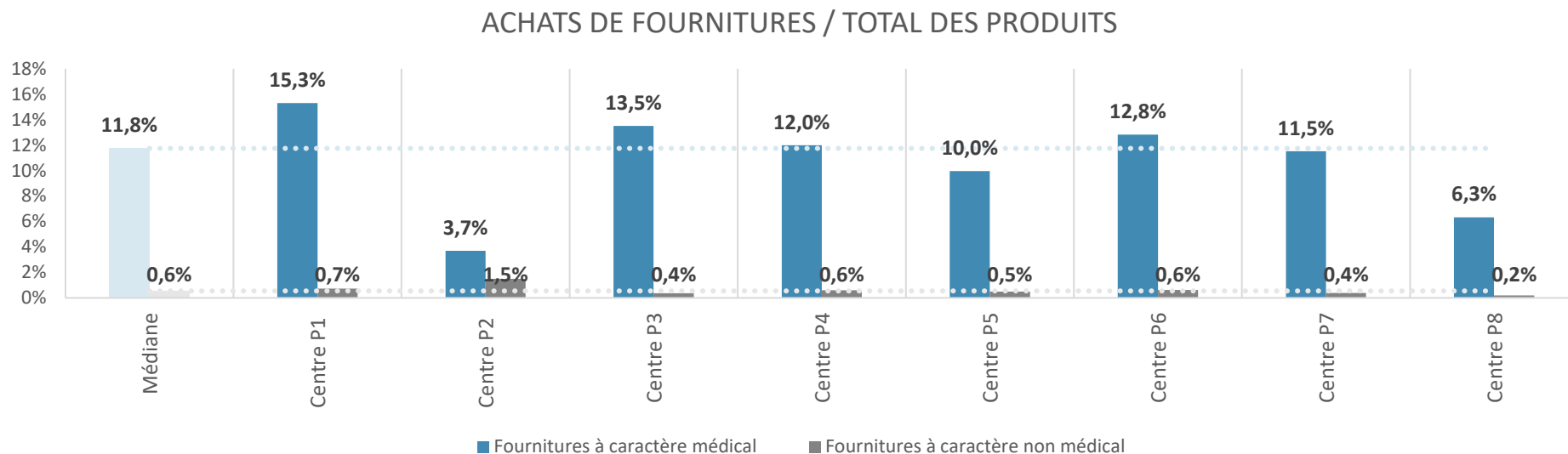
Peu de données disponibles dans l'échantillon sur le volume du CA hors nomenclature pour les activités dentaires.

A proportion de CA hors nomenclature quasiment équivalente, l'activité dentaire n'est pas toujours excédentaire.

→ Pour le centre P7, l'activité dentaire est excédentaire.

→ Pour le centre P4, l'activité dentaire est déficitaire.

## Achat de fournitures / Total des produits



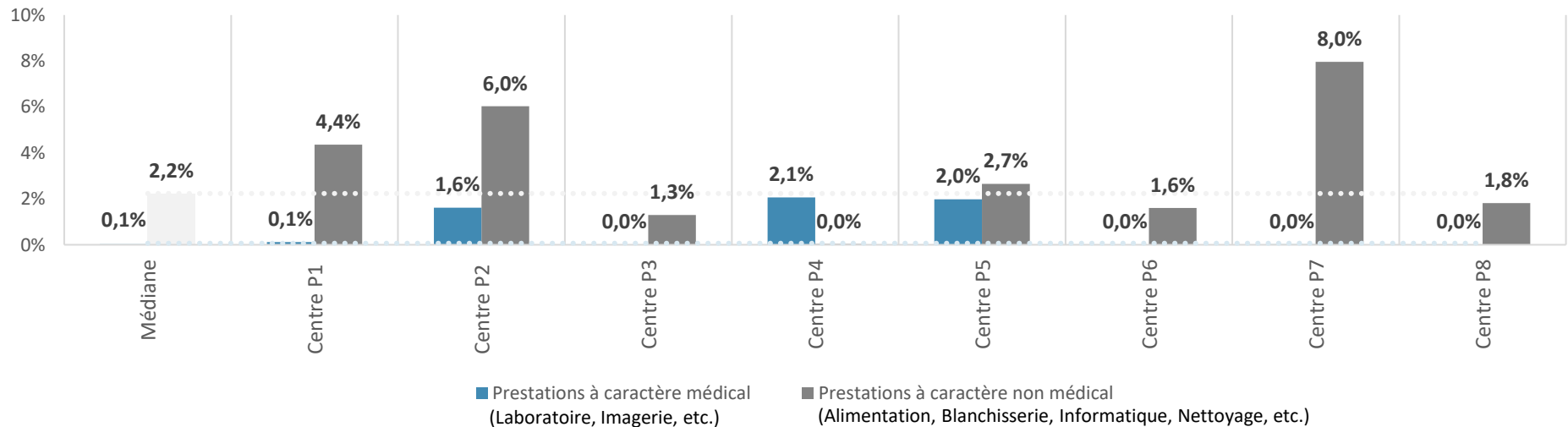
### Certaines différences notables sur la maîtrise des achats de fournitures

La proportion des achats de fournitures sur le total des produits oscille de **5,2% à 16%** avec une médiane à 12,3%.

La part des fournitures à caractère médical sur le total des fournitures dépasse les 95% pour l'ensemble des centres à l'exception du centre P2. Parmi ces fournitures à caractère médical, en moyenne 60% des frais sont liés aux achats de prothèses.

## Activités sous-traitées / Total des produits

ACTIVITES SOUS-TRAITEES ET PRESTATIONS EXTERNES / TOTAL DES PRODUITS



Dans certaines structures, des volumes de prestations à caractère non médical qui interrogent

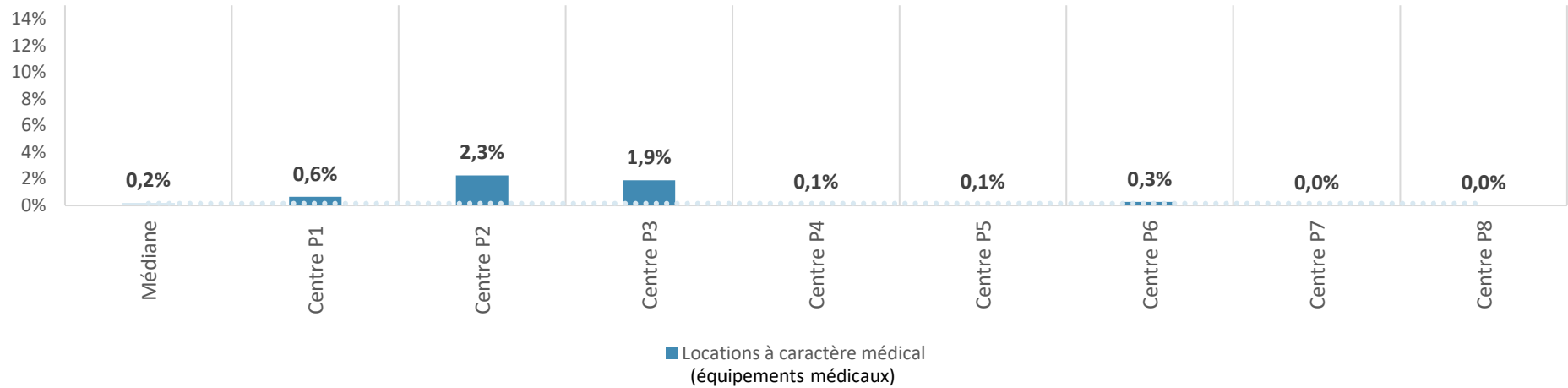
La proportion des activités sous-traitées sur le total des produits oscille de **1,3% à 8%** avec une médiane à 3,3%.

→ Pour les centres au-dessus de la médiane pour les prestations à caractère non médical : les charges concernant principalement des prestations de nature informatique, alimentation et nettoyage

**NB** : Des charges à mettre en parallèle avec les frais de siège à titre d'exemple, le centre P2 déclare ne présenter aucun frais de siège à la différence du centre P6

## Locations à caractère médical / Total des produits

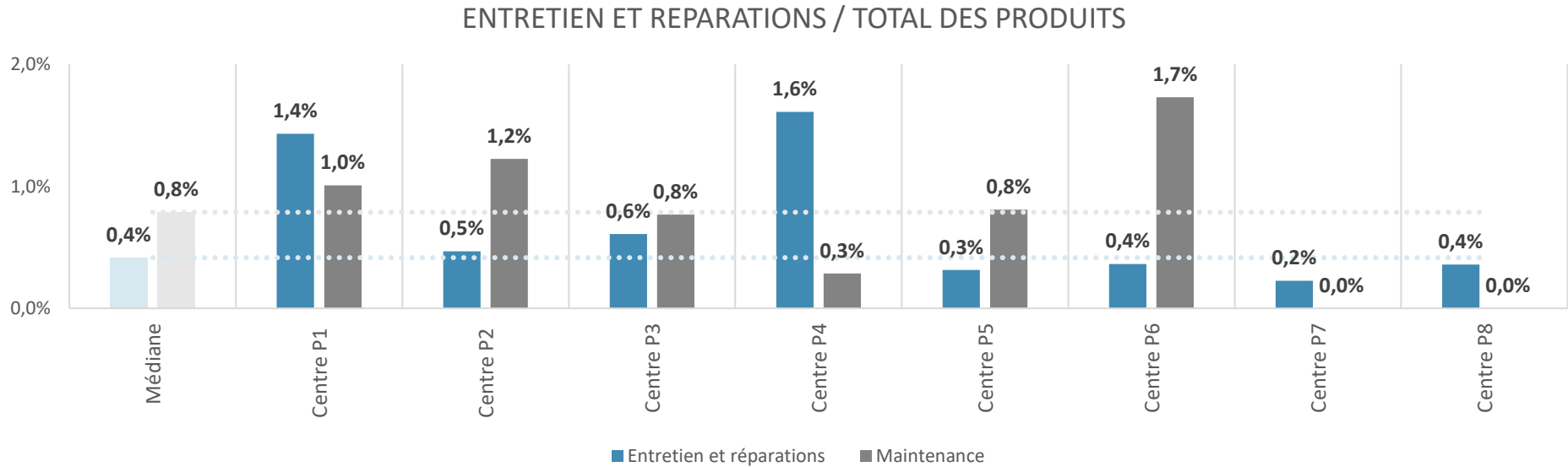
LOCATIONS A CARACTERE MEDICAL / TOTAL DES PRODUITS



### Quelques spécificités sur les locations à caractère médical

La proportion des charges locatives sur le total des produits oscille de **0% à 2,3%** avec une médiane à 0,2%.

## Entretiens et réparations / Total des produits

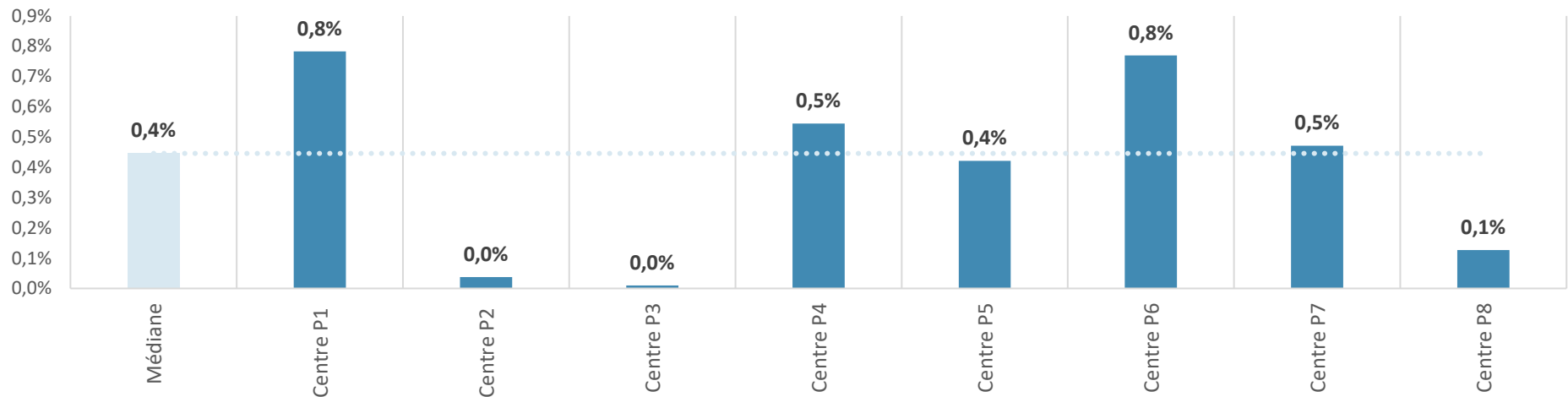


### Des différences plus maîtrisées sur les entretiens et réparations

La proportion des charges d'entretien et maintenance sur le total des produits oscille de **0,2% à 2,4%** avec une médiane à 1,5%.

# Prestations téléphoniques / Total des produits

PRESTATIONS TELEPHONIQUES / TOTAL DES PRODUITS



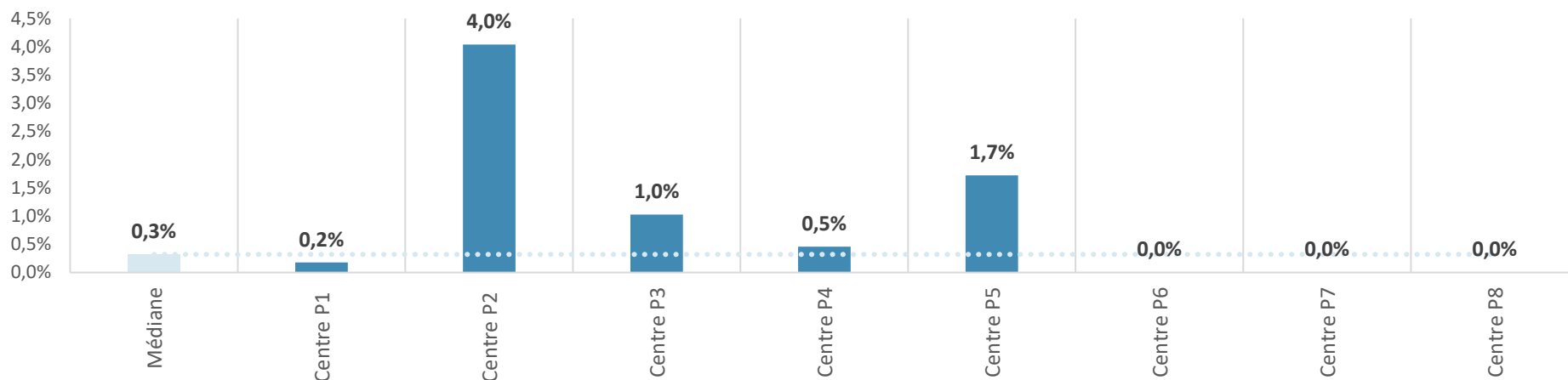
## Des charges de prestations téléphoniques globalement maîtrisées

Les charges de prestations téléphoniques sur le total des produits oscillent de **0%** à **0,8%** avec une médiane à 0,4%.

→ **2 centres particulièrement au-dessus de la médiane**

## Personnels extérieurs à l'établissement / Total des produits

PERSONNELS EXTERIEURS A L'ETABLISSEMENT / TOTAL DES PRODUITS

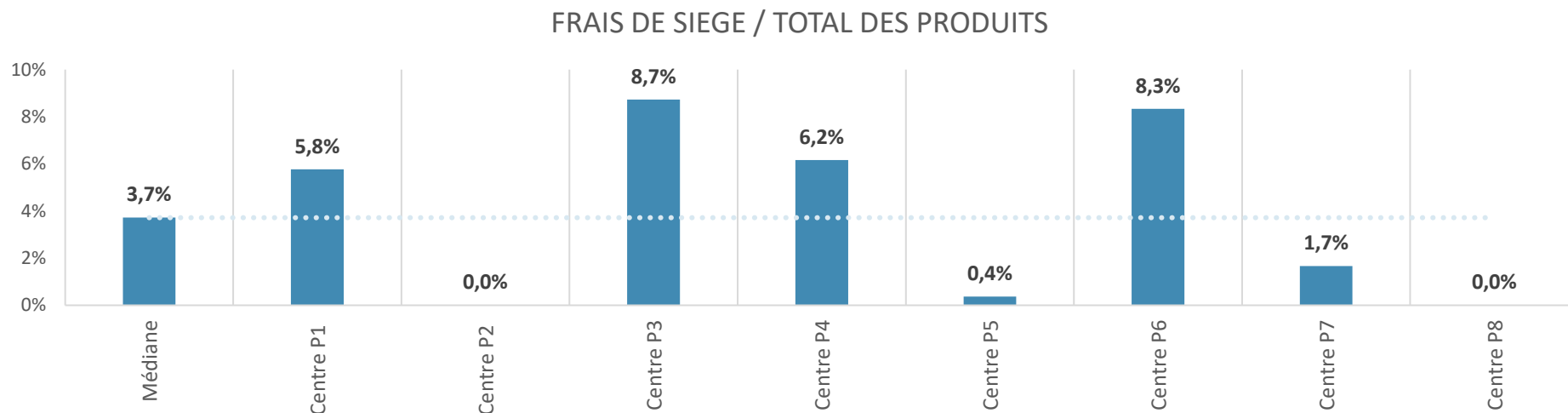


### Un recours au personnel extérieur relativement maîtrisé

Les charges de personnels extérieurs à l'établissement sur le total des produits oscillent de **0% à 4%** avec une médiane à 0,3%, signifiant des différences de recours à du personnel extérieur entre structures, dans des proportions toutefois maîtrisées.

→ **Un centre particulièrement au-dessus de la médiane**

## Frais de siège / Total des produits



### Des frais de siège pesant globalement sur l'équilibre économique des structures

Les frais de siège couvrent, en fonction des structures, des charges ou fonctions différentes :

- Pour 100% des structures, la Direction des Affaires Financières (**pourtant non indiqués pour les centres P2 et P8**)
- Pour 88% des structures, la Direction des Ressources Humaines, la Direction générale, les services informatiques et télécom, et le juridique
- Pour 63% des structures, la Direction qualité

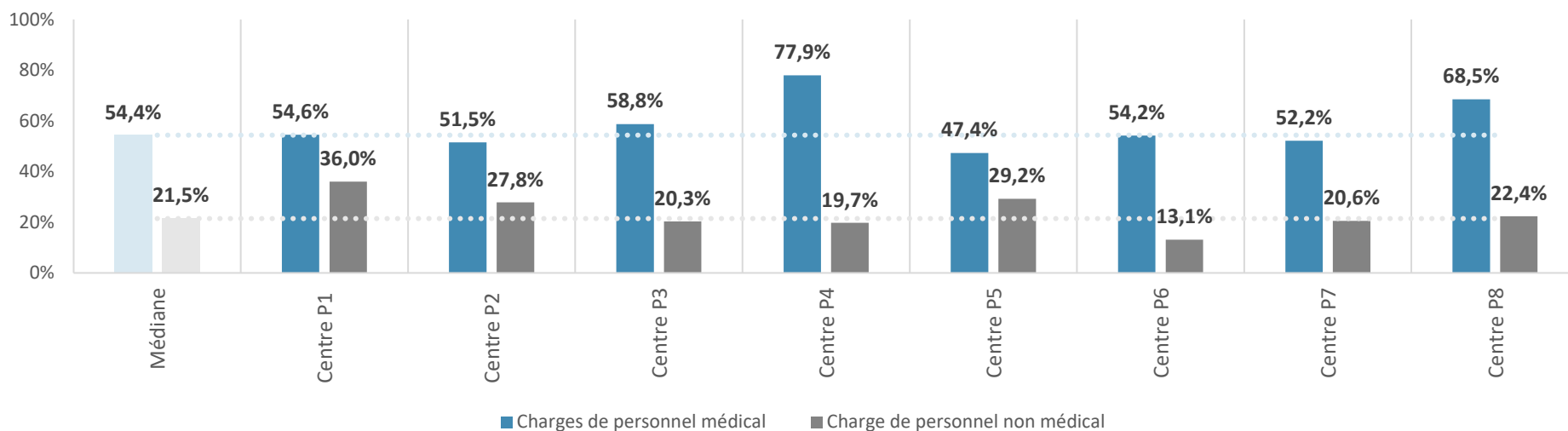
Les frais de siège sur le total des produits oscillent de **0% à 9%** avec une médiane à 3,7% (la médiane passe à 6% avec exclusion des valeurs à 0).

*NB : Une absence de frais de siège dans 2 centres ainsi qu'une faible part de frais de siège dans 3 autres centres qui questionnent l'imputation des charges associées dans d'autres lignes de comptes*



## Charges de personnel / Total des produits

CHARGES DE PERSONNEL / TOTAL DES PRODUITS



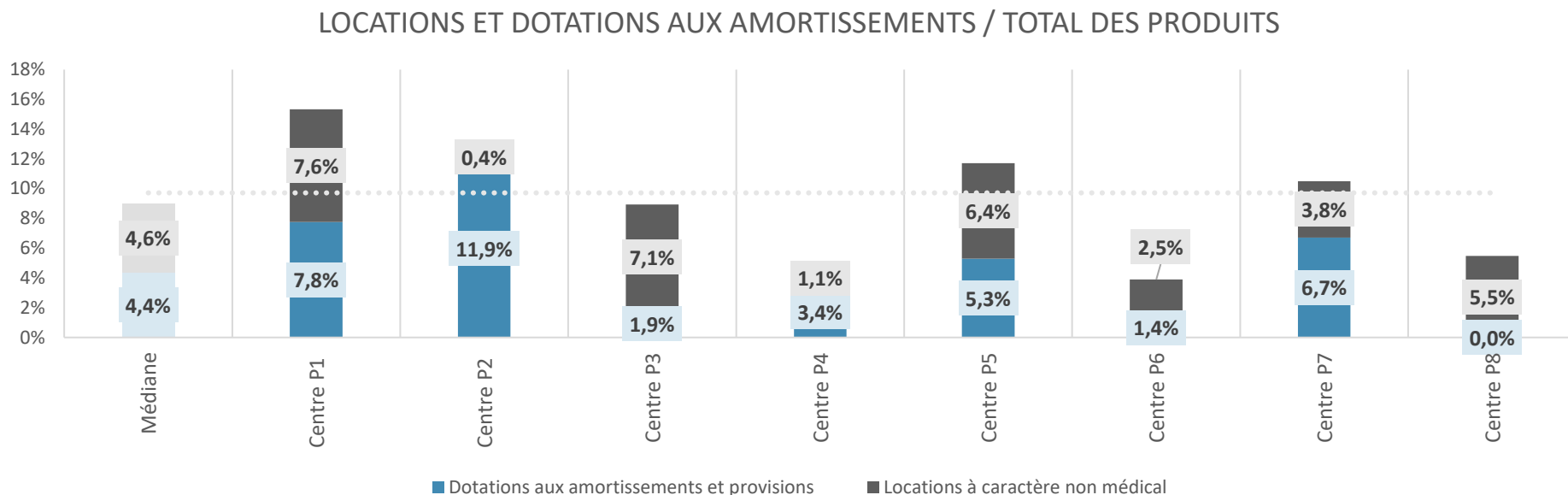
### Des charges de personnel entre 70% et 90% du total des produits

La part des charges de personnel sur le total des produits oscille de **67,3% à 97,7%** avec une médiane à 79,2%, soulignant un rapport charges de personnel / produits plus maîtrisé, et qui interroge en conséquence le niveau de charges indirectes ou de structure pour ces tailles de structure.

Pour d'autres, le rapport déjà déséquilibré interroge le niveau de productivité des activités et/ou le niveau de rémunération des professionnels.

*NB : Des charges de personnel non médical à corrélérer avec les frais de siège à titre d'exemple le centre P6 présente des frais de siège élevés qui comprennent pour partie les fonctions de direction générale, charges qui ne sont pas internalisées*

## Dotations aux amortissements et locations/ Total des produits



### Des charges locatives et d'amortissement élevées, conséquence d'une structure plus importante

Pour la majorité des centres, les charges de locations se cumulent aux dotations aux amortissements, ce qui interroge sur la part des charges locatives immobilières dans l'ensemble des locations à caractère non médical. Globalement la part de ces charges est plus importante que pour les centres poly-méd, pesant sur l'équilibre économique de ces structures.

→ Deux centres avec des charges locatives et d'amortissement conséquentes : les centres P1 et P6

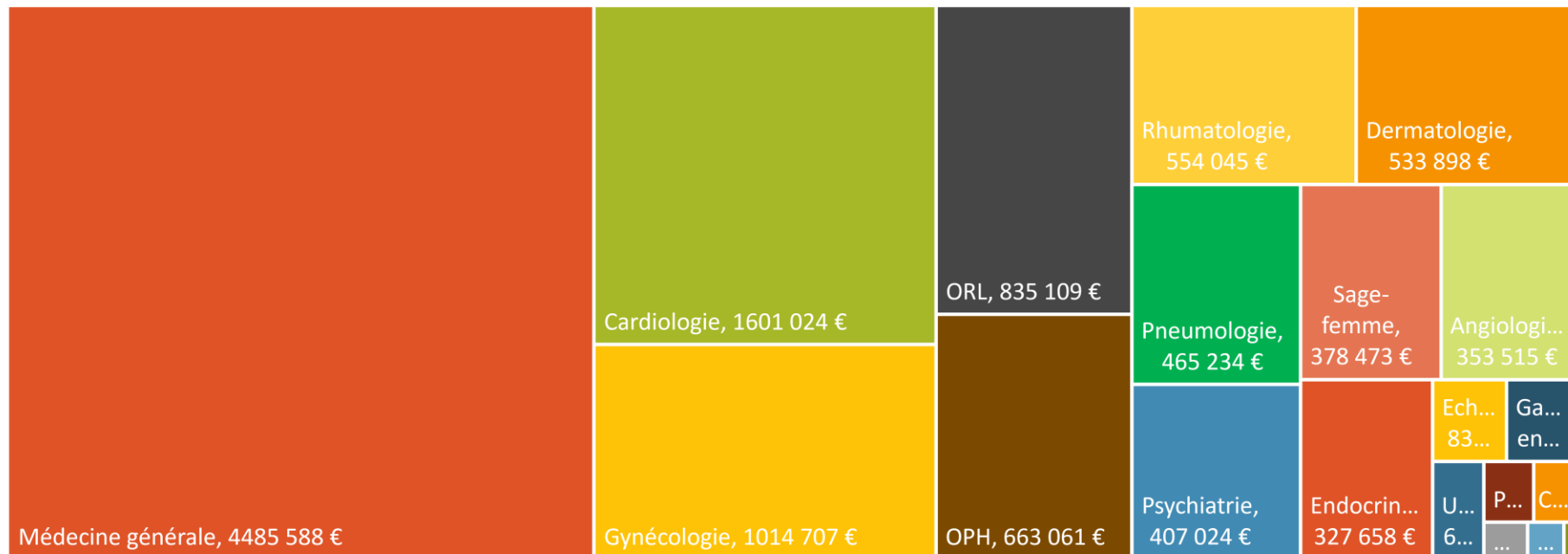
## Synthèse de l'analyse financière

---

- **Sans surprise, les indicateurs financiers montrent des situations financières dégradées, en partie atténuées par des subventions ad hoc, mais dans une moindre mesure que sur les centres poly-méd.**
- **Le rapport entre charges directes et chiffre d'affaires apparaît moins déséquilibré, il interroge cependant la capacité de ces structures à absorber des charges indirectes et de structure plus conséquentes au regard de leur taille. Cependant, certains centres ont aussi déjà du mal à absorber leurs charges directes pour leur niveau de recettes.**
- **Pour quelques centres, certains indicateurs pointent également des leviers de maîtrise sur les achats de fournitures et charges locatives.**

# Ventilation du CA Médical

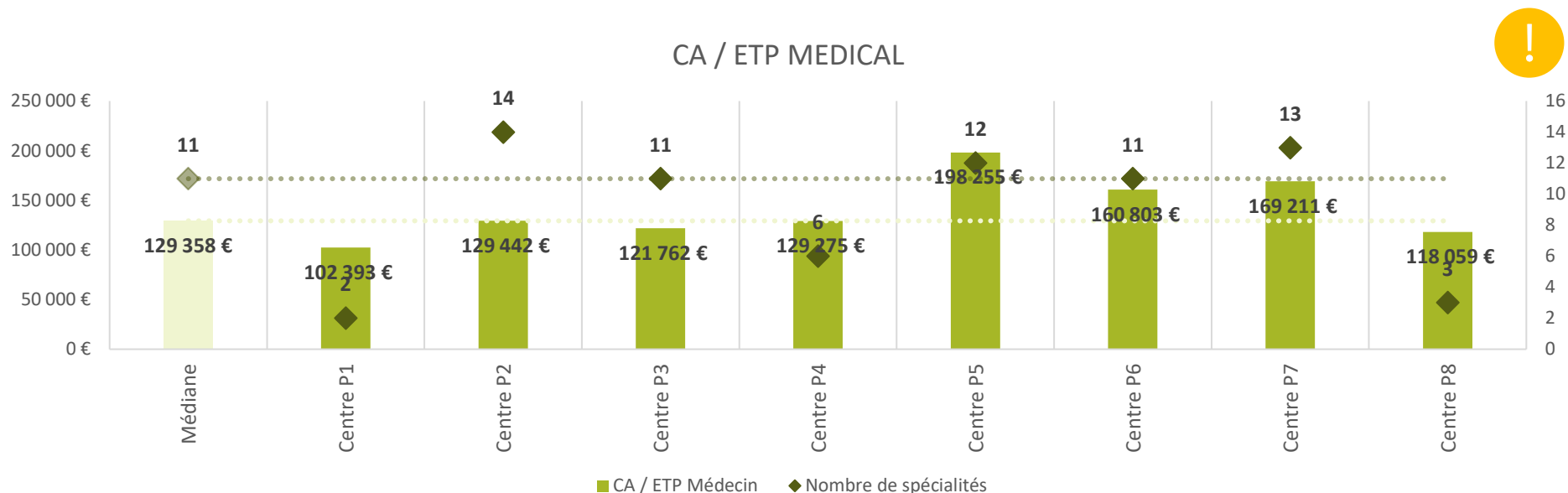
Ventilation du CA Médical (CSP+)



37% du CA produit par la médecine générale, soit une proportion plus réduite par rapport aux poly-méd

Si la médecine générale reste la spécialité la plus représentée, le casemix des CSP+ montre un autre **équilibre avec la médecine de spécialité**. Les spécialités les plus représentées après la médecine générale étant : la cardiologie, la gynécologie, l'ORL, l'ophtalmologie, la rhumatologie et la dermatologie.

# CA / ETP Médical



## Une relative homogénéité des CA produits entre structures, à quelques exceptions...

Le CA moyen / ETP Médical (pour les activités de médecine) oscille de **102k€ à 198k€** avec une médiane à 129k€.

- **Le centre P5 qui fait figure d'exception sur le CA moyen généré, avec des spécialités plus rémunératrices (cf. diapositive suivante)**
- **Parmi les centres en dessous de la médiane : le centre P1**

## CA / ETP Médical (Médecine) – Zoom par spécialité

	Moyenne	Médiane	Min	Max	Nbr de centres
Angiologie	177 744 €	203 762 €	87 137 €	216 316 €	4
Cardiologie	347 433 €	284 986 €	41 000 €	722 056 €	10
Chirurgie générale	34 270 €	34 270 €	34 270 €	34 270 €	1
Dermatologie	227 567 €	215 284 €	170 136 €	325 211 €	6
Echographie	144 291 €	144 291 €	144 291 €	144 291 €	1
Endocrinologie	111 338 €	112 771 €	23 548 €	227 651 €	8
Gastro-entérologie	227 286 €	227 286 €	227 286 €	227 286 €	1
Gynécologie	152 663 €	159 172 €	17 563 €	264 495 €	11
Médecine générale	114 744 €	106 841 €	11 405 €	228 838 €	22
<b>Médecine interne</b>	<b>5 994 €</b>	<b>5 994 €</b>	<b>5 994 €</b>	<b>5 994 €</b>	<b>1</b>
Médecine Physique et Réadaptat	54 443 €	54 443 €	54 443 €	54 443 €	1
Neurologie	262 150 €	262 150 €	262 150 €	262 150 €	1
OPH	225 675 €	213 370 €	64 072 €	424 000 €	8
ORL	207 873 €	203 552 €	104 635 €	325 266 €	6
Pédiatrie	158 416 €	158 416 €	107 692 €	209 140 €	2
Phlébologie	108 971 €	108 971 €	108 971 €	108 971 €	1
Pneumologie	252 817 €	221 575 €	154 912 €	369 203 €	5
Psychiatrie	137 257 €	180 591 €	23 595 €	212 692 €	5
Radiologie	327 454 €	327 454 €	30 017 €	624 891 €	2
Rhumatologie	231 858 €	151 769 €	57 900 €	648 704 €	7
Sage-femme	59 210 €	58 003 €	1 709 €	133 898 €	10
Urologie	208 567 €	200 700 €	104 150 €	320 850 €	3

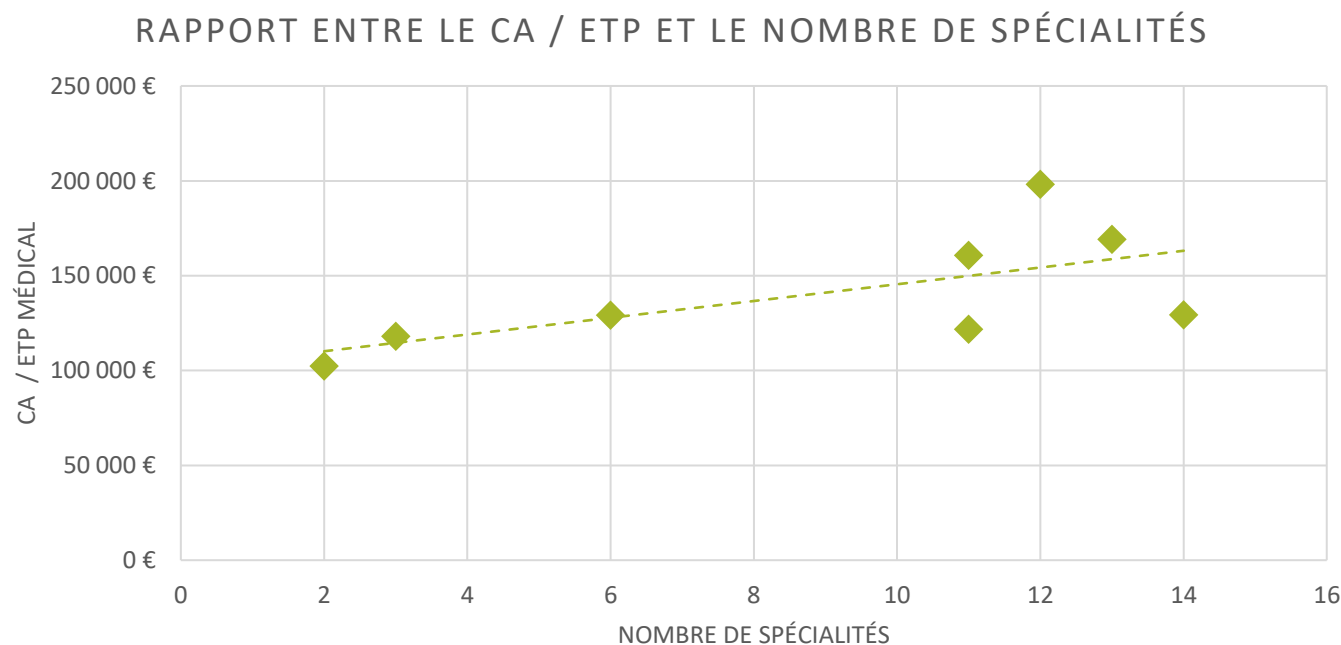
### ... qui s'expliquent par des différences d'équilibre entre spécialités

Le CA moyen / ETP Médical en fonction des spécialités montre des écarts substantiels de recettes entre spécialités, justifiant des différences sur le CA moyen.

→ Pour le centre P5, se retrouvent des spécialités plus rémunératrices, comme la cardiologie, la dermatologie, la pneumologie, l'ORL et l'ophtalmologie.

→ A l'inverse, le centre P1 présentent exclusivement des activités de médecine générale et sage-femme.

## CA / ETP Médical (Médecine) – Relation avec le nombre de spécialités

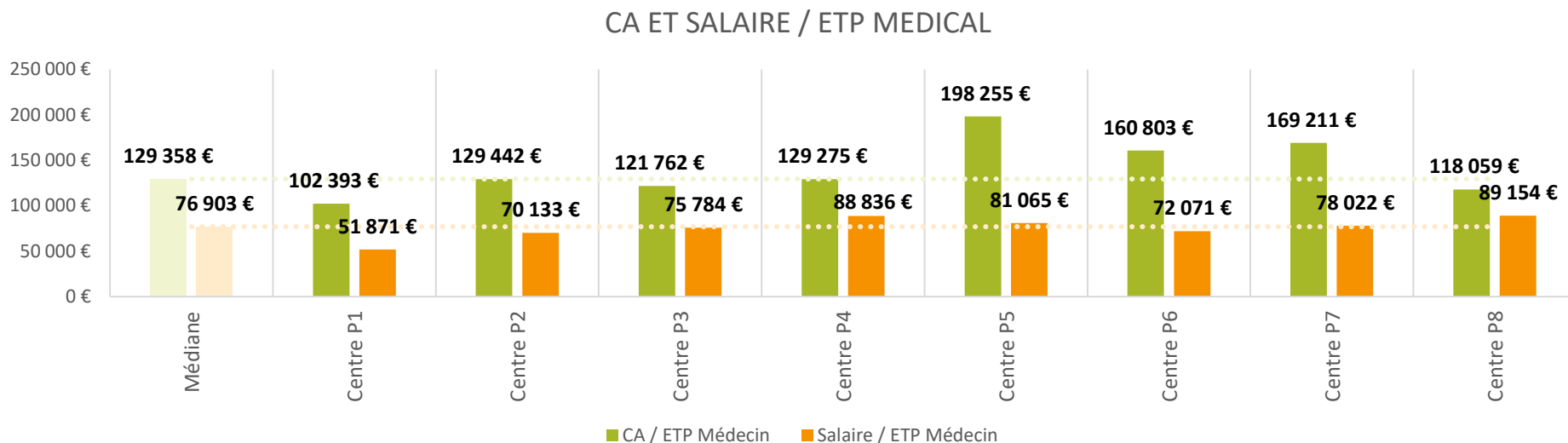


### Une corrélation plus nette entre le nombre de spécialités représentées et le CA /ETP médical pour ces plus gros centres

Si des différences sont plus lissées en matière de CA moyen / ETP Médical, on observe une corrélation entre le volume de spécialités offertes et le niveau de CA produit, signifiant que plus les centres offrent de spécialités, plus important sera le CA moyen, avec un équilibre plus certain entre les spécialités plus rémunératrices et moins rémunératrices.

Cependant l'augmentation du CA moyen n'est pas synonyme d'un meilleur résultat comptable dans cet échantillon.

## CA et salaire / ETP Médical (Médecine)



### Moins de variation sur la rémunération des professionnels

Le salaire moyen (brut) / ETP médical varie de **52k€ à 89k€** avec une médiane à 76k€, soit nettement inférieur à la médiane des poly-méd (90k€, avec cependant plus de dispersion). Un rapport Salaire / CA généré compris entre 41% et 76%.

→ Parmi les centres en dessous de la médiane : le centre P1 au regard de ses activités exclusives de médecine générale et sage-femme.

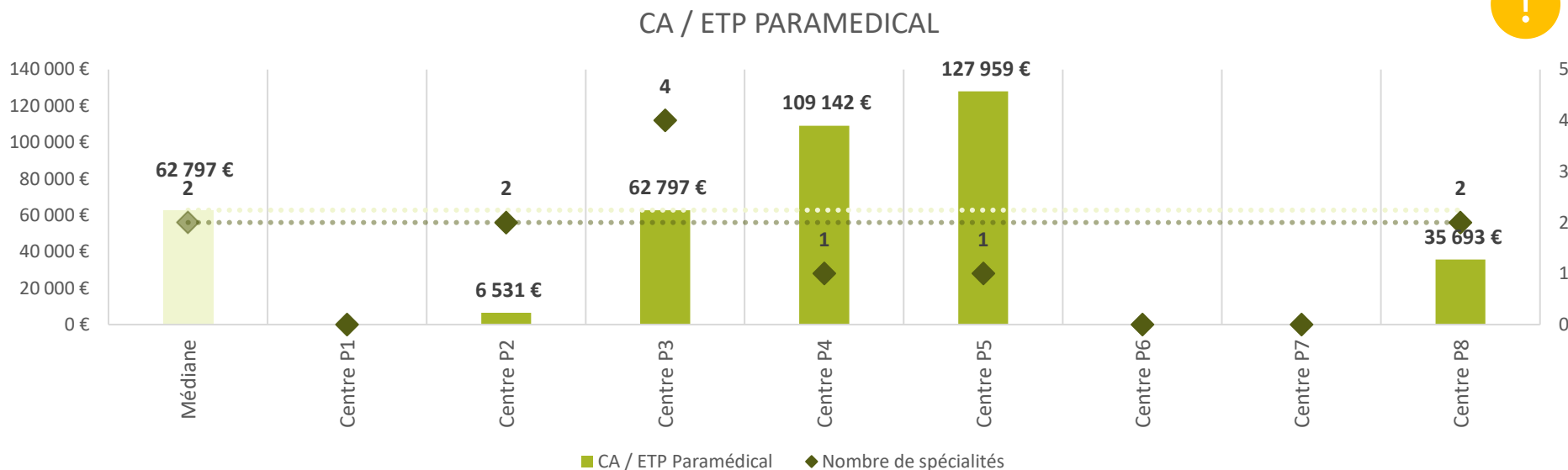
## Salaire / ETP Médical (Médecine) – Zoom par spécialité

	Moyenne	Médiane	Min	Max	Nbr de centres
Allergologie	67 482 €	67 482 €	67 482 €	67 482 €	1
Angiologie	56 674 €	56 674 €	47 568 €	65 779 €	2
Cardiologie	171 833 €	133 450 €	98 912 €	305 721 €	5
<b>Chirurgie générale</b>	<b>15 850 €</b>	<b>15 850 €</b>	<b>15 850 €</b>	<b>15 850 €</b>	<b>1</b>
Dermatologie	96 790 €	96 790 €	68 536 €	125 044 €	2
Echographie	74 452 €	74 452 €	74 452 €	74 452 €	1
Endocrinologie	75 874 €	78 667 €	45 955 €	103 001 €	3
Gastro-entérologie	66 695 €	66 695 €	66 695 €	66 695 €	1
Gynécologie	55 072 €	74 022 €	7 343 €	78 631 €	5
Médecine générale	73 570 €	77 836 €	56 366 €	97 243 €	7
<b>Médecine interne</b>	<b>9 673 €</b>	<b>9 673 €</b>	<b>9 673 €</b>	<b>9 673 €</b>	<b>1</b>
Néphrologie	81 589 €	81 589 €	81 589 €	81 589 €	1
Neuropsych	107 296 €	107 296 €	107 296 €	107 296 €	1
OPH	85 567 €	88 284 €	68 228 €	96 654 €	5
ORL	83 961 €	80 458 €	66 304 €	105 120 €	3
Pédiatrie	120 105 €	120 105 €	120 105 €	120 105 €	1
Phlébologie	96 058 €	96 058 €	96 058 €	96 058 €	1
Pneumologie	94 407 €	88 164 €	62 015 €	133 042 €	3
Psychiatrie	48 727 €	42 208 €	14 688 €	89 284 €	3
Radiologie	54 487 €	54 487 €	54 487 €	54 487 €	1
Rhumatologie	111 723 €	91 278 €	25 911 €	217 978 €	3
Sage-femme	60 564 €	26 054 €	5 206 €	150 432 €	3
Urologie	67 398 €	67 398 €	46 210 €	88 586 €	2

### Confirmée par la vision par spécialité

Le panel des spécialités représentées dans ces centres peut expliquer un certain lissage des différences de rémunération, avec des écarts moins notables entre les spécialités présentes (ORL, ophtalmologie, dermatologie, etc.)

## CA / ETP Paramédical



### Des différences notables de CA moyen entre structures sur l'activité soins infirmiers

Le CA moyen / ETP Paramédical oscille de **7k€ à 128k€** avec une médiane à 63k€, soit des différences allant du simple au double en fonction des structures.

→ Parmi les centres en dessous de la médiane : les centres P2 et P8.

→ Les centres P4 et P5 font figure d'exceptions sur le CA moyen généré.

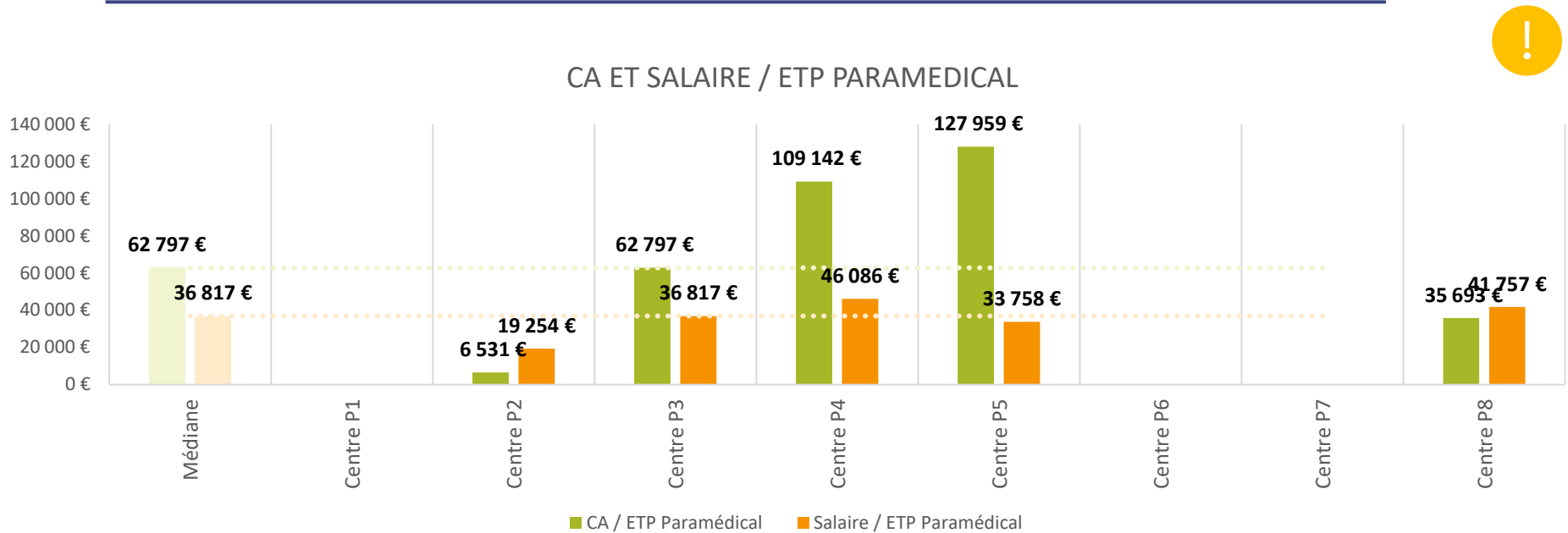
## CA / ETP Paramédical – Zoom par activité

	Moyenne	Médiane	Min	Max	Nbr de centres
IDE	50 560 €	33 128 €	8 028 €	127 959 €	4
Kinésithérapeute	52 814 €	52 814 €	52 814 €	52 814 €	1
Podologie-pédicurie	60 095 €	60 095 €	11 048 €	109 142 €	2

### Avec une représentation majoritaire des soins infirmiers

Le CA moyen / ETP Paramédical (pour les activités de soins infirmiers et auxiliaires) montre ici de moindres écarts, avec cependant une représentation majoritaire de soins infirmiers.

# CA et salaire / ETP Paramédical

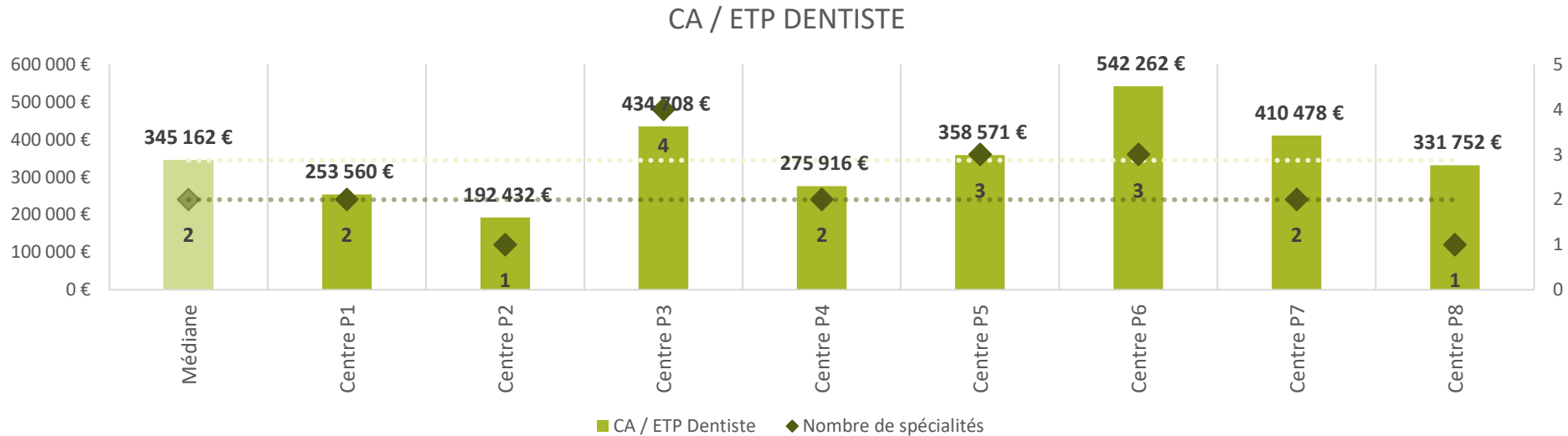


## Moins de variation sur les niveaux de rémunération

Le salaire moyen (brut) / ETP paramédical varie de **19k€ à 46k€**, soit une variation allant du simple au double, avec une médiane à 37k€.

→ **Deux centres dont le CA ne couvrent pas la masse salariale (non chargée) : les centres P2 et P8**

## CA / ETP Dentiste



### Des différences notables de CA moyen entre structures ...

Le CA moyen / ETP Dentiste oscille de **192k€ à 542k€** avec une médiane à 345k€, et finalement peu de différences sur les spécialités représentées, à l'exception des centres présentant uniquement de l'omnipratique (centres P2 et P8).

## CA / ETP Dentiste - Zoom par spécialité

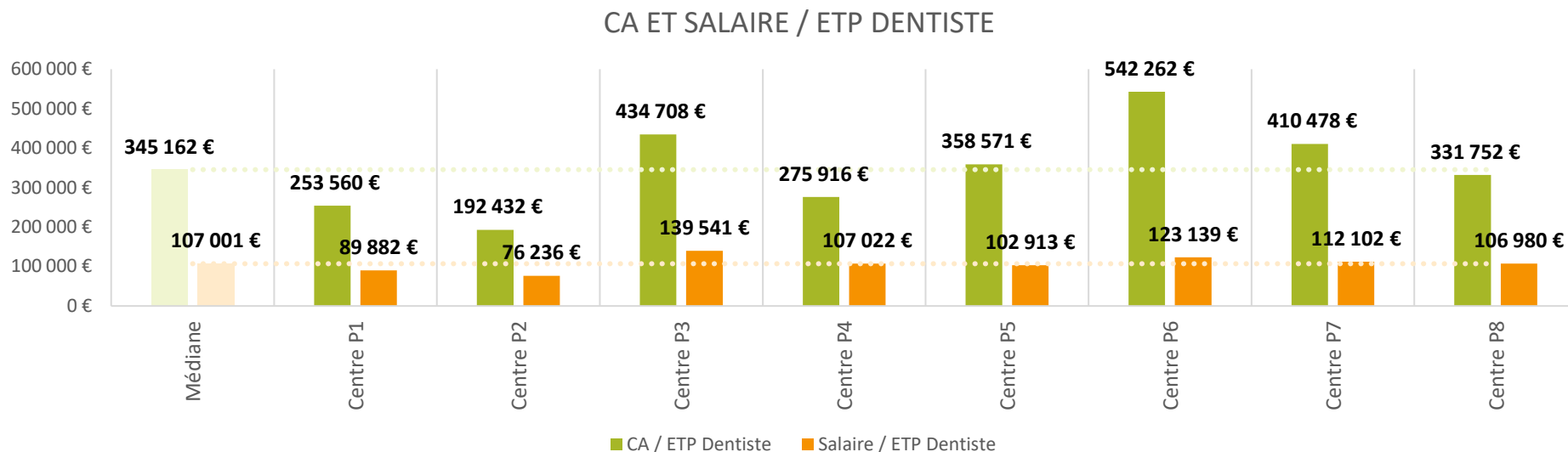
	Moyenne	Médiane	Min	Max	Nbr de centres
Implantologie	402 246 €	402 246 €	263 916 €	540 576 €	2
Omnipratique	313 150 €	327 139 €	192 432 €	495 245 €	8
Orthodontie	617 883 €	570 209 €	408 613 €	922 502 €	4
Stomatologie	318 094 €	318 094 €	318 094 €	318 094 €	1

### ... avec des dispersions importantes sur certaines activités

Sans surprise, l'équilibre entre les activités dentaires explique les différences de CA moyen, avec des activités d'orthodontie et d'implantologie plus rémunératrices.

De manière proportionnelle, le niveau de rémunération par activité varie fortement (de 100k€ à + de 200k€ brut par ETP).

## CA et Salaire / ETP Dentiste



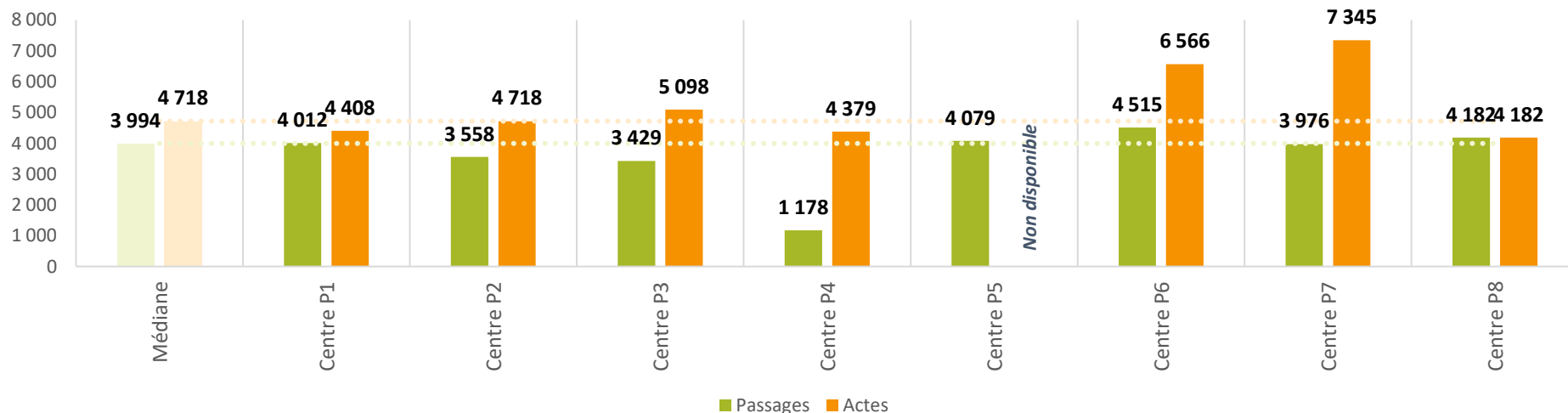
Avec cependant un constat similaire sur la couverture du salaire moyen

Le salaire moyen (brut) / ETP dentiste varie de **76k€ à 139k€**, soit un rapport de différence de 1,8, avec une médiane à 107k€, indiquant une marge importante dans le rapport charges de personnel – recettes.

## Nombre de passages / ETP Médical (Médecine)



NOMBRE DE PASSAGES / ETP MEDICAL



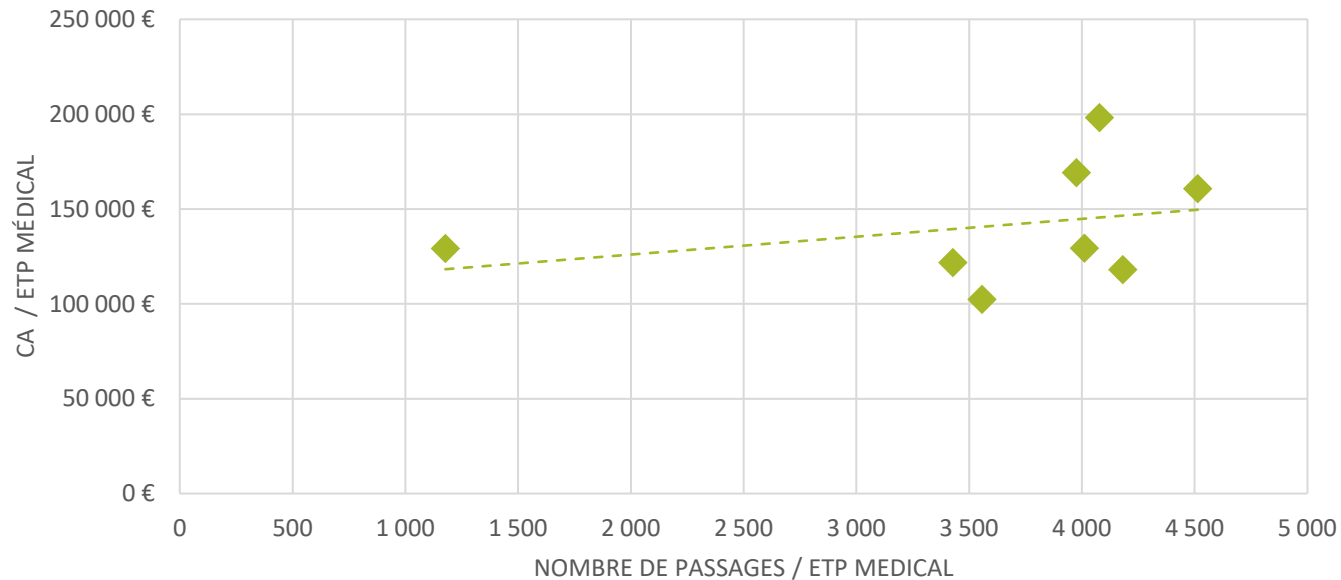
### Des écarts sur les niveaux d'activité par professionnel sur les activités médicales ...

Le nombre moyen de passages / ETP médical oscille de **1 178 à 4 515**, avec une médiane à 3 994, attestant de volumes d'activité très différents par professionnel, corrélés ou non aux disciplines médicales représentées (plus de disciplines médicales représentées dans les centres P6 et P7). En ce qui concerne le nombre d'actes par ETP médical, le rapport varie de 5 206 à 48 291 avec une médiane à 10 750.

Pour chaque centre, on évalue à 1 à 2 le nombre d'actes par passage en moyenne.

# Nombre de passages / ETP Médical (Médecine)

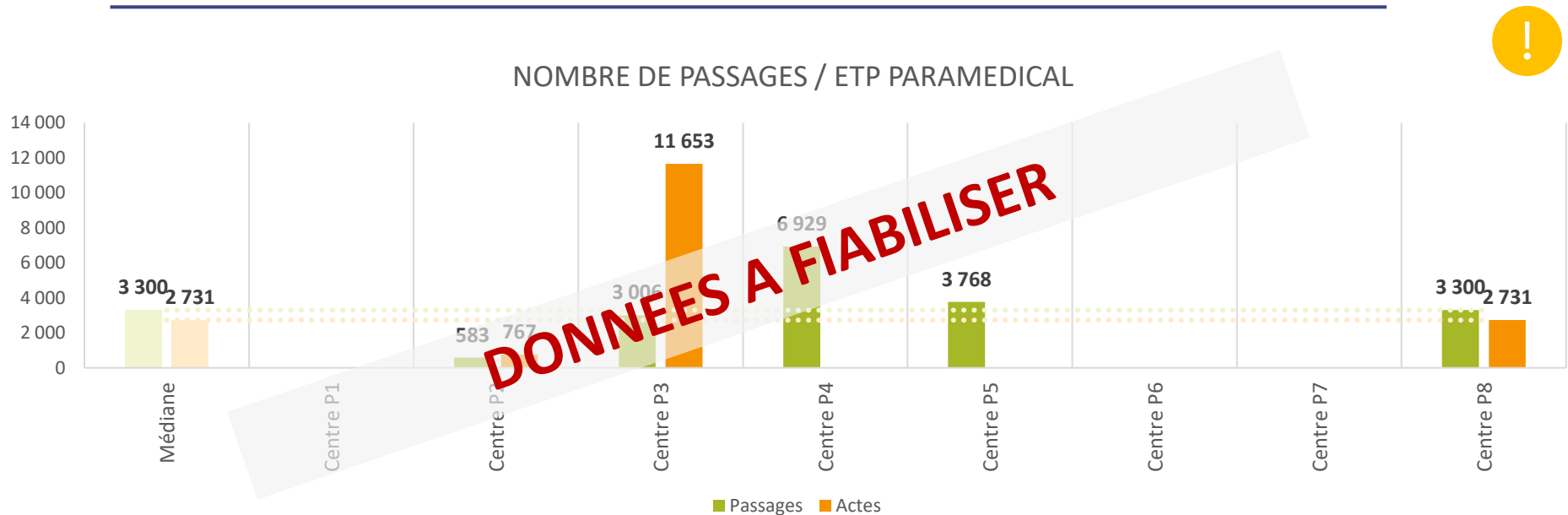
RAPPORT ENTRE LE CA / ETP ET LE NOMBRE DE PASSAGES



... avec corrélation moins nette entre le volume de passages et le CA

Contrairement aux centres poly-méd, la corrélation entre le volume de passages et le CA est moins nette, avec des centres à volume de CA équivalent qui présentent des volumes de passages variables. Le casemix de ces centres, avec des équilibres assez différents d'activité et de spécialité peut en partie expliquer ces variations.

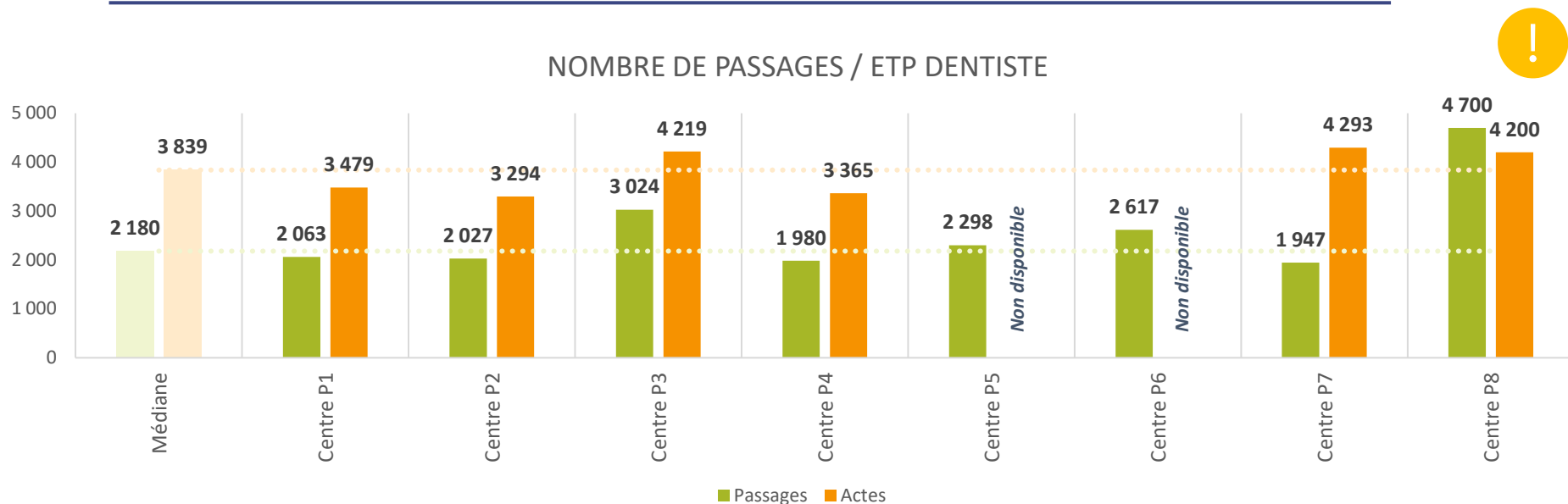
## Nombre de passages / ETP Paramédical



### Des écarts très importants sur les niveaux d'activité par professionnel questionnant les modalités de décompte

Le nombre moyen de passages / ETP paramédical oscille de **583 et 6 929**, avec une médiane à 3 300. En ce qui concerne le nombre d'actes par ETP paramédical, le rapport varie de 727 à 11 653 avec une médiane à 2 731, qui interroge cependant sur les modalités de décompte.

## Nombre de passages / ETP Dentiste



### Des niveaux d'activité par professionnel plus comparables sur l'activité dentaire

Le nombre moyen de passages / ETP dentiste oscille de **1 947 à 4 700**, avec une médiane à 2 180. En ce qui concerne le nombre d'actes par ETP dentaire, le rapport varie de 3 294 à 4 219 avec une médiane à 3 839. Pour chaque centre, il est donc estimé 1 à 2 actes par passage.

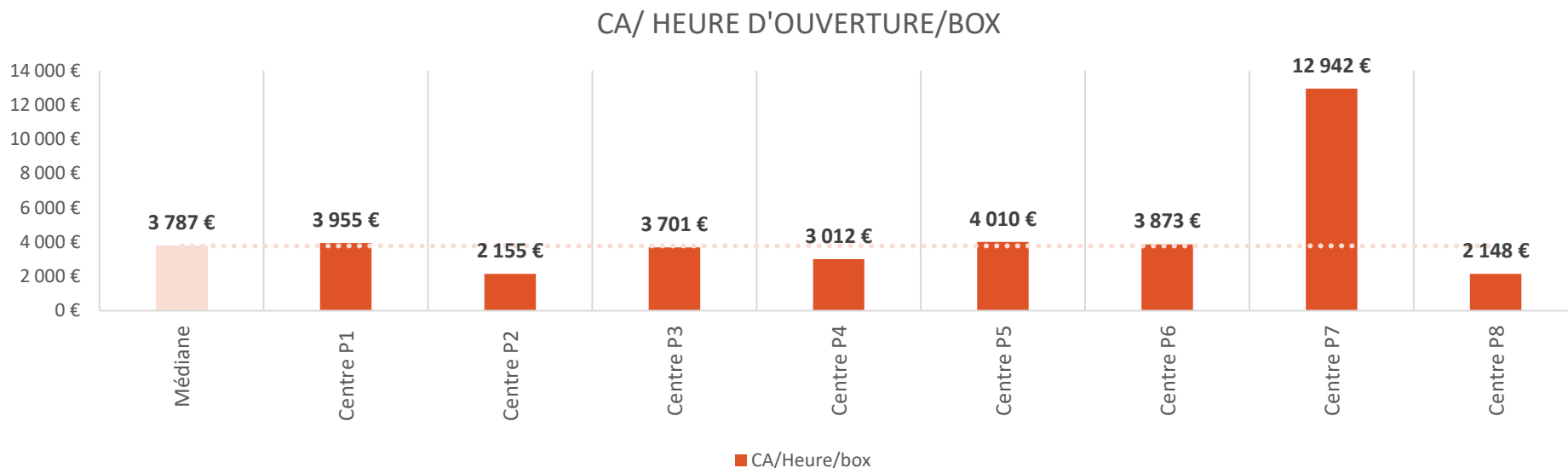
→ Pour le centre P8, le volume de passages par ETP fait exception dans l'échantillon. En l'excluant, une corrélation est établie entre le volume de passages et le CA moyen.

## Synthèse de l'analyse de l'activité

---

- **Un CA généré qui couvre globalement bien la masse salariale associée mais qui ne permet pas d'absorber en sus, les charges indirectes et de structure. A noter, que ces plus gros centres comptent plus de spécialités, garantes en partie d'un meilleur CA.**
- **Des disparités entre les centres sur les niveaux d'activité, interrogeant la productivité, principalement sur les activités médicales et paramédicales, impactant directement leur équilibre économique.**

## CA / Heure d'ouverture / Box



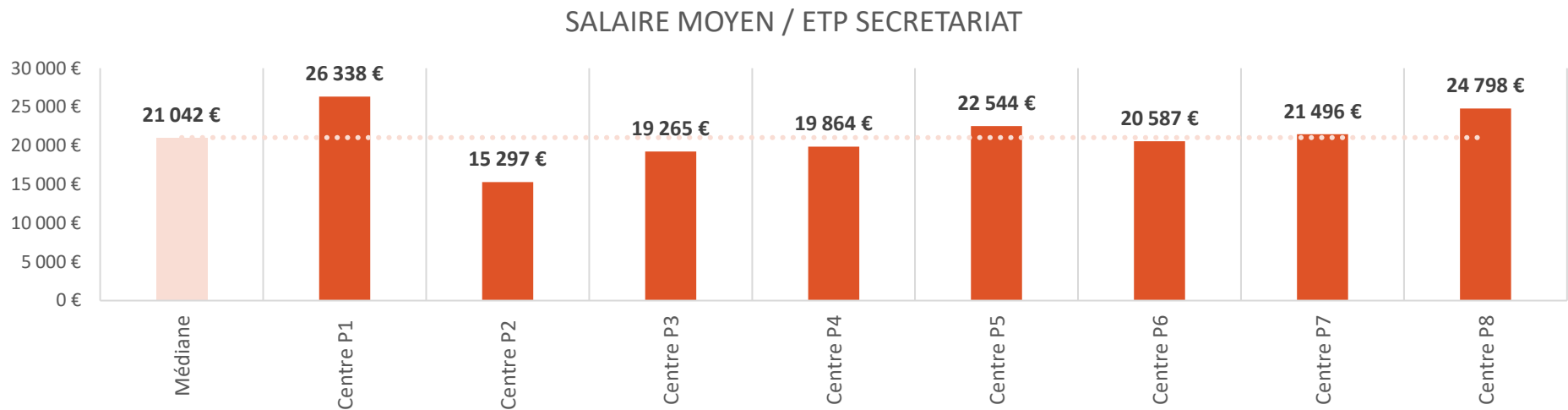
### Des horaires d'ouverture comparables, associés à des niveaux de recettes aussi comparables

L'étendue des horaires d'ouverture oscille de 45h et 58,5h par semaine, avec une médiane à 53,3h, avec des niveaux de recettes par heure / par box relativement homogènes.

→ **Le centre P7 fait figure d'exception dans l'échantillon.**

→ **Deux centres en dessous de la médiane : les centres P2 et P8, ce qui est corrélé à des CA moyens par ETP inférieurs.**

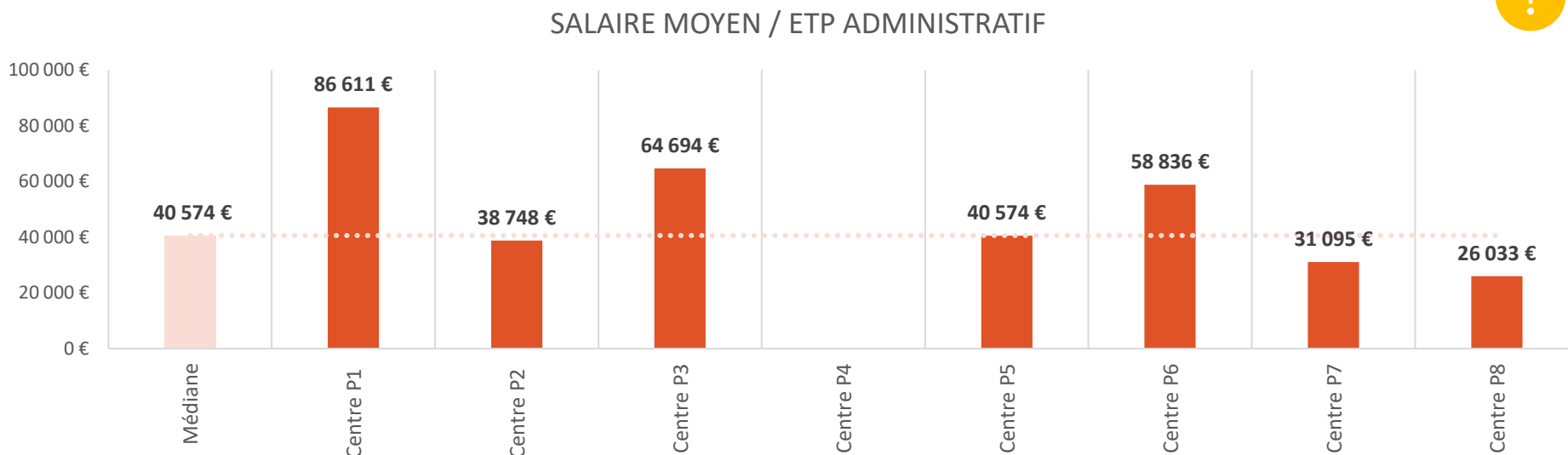
## Salaire moyen / ETP Secrétariat



### Peu d'écarts de rémunération des secrétaires entre les centres

Le salaire moyen (brut) / ETP secrétariat oscille de **15k€ à 26k€** avec une médiane à 21k€, soit des niveaux de rémunérations assez semblables, contrairement à l'observation sur les centres poly-méd.

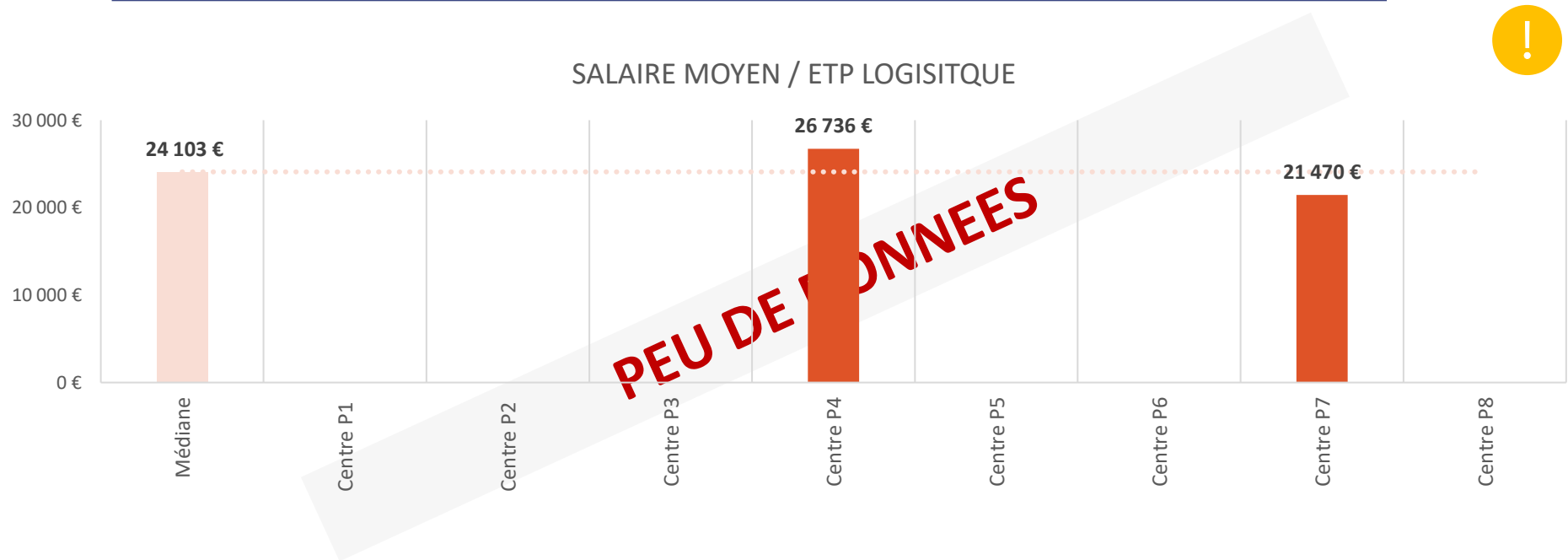
## Salaire moyen / ETP Administratif



### Plus de variabilité des rémunérations sur les personnels administratifs

Le salaire moyen (brut) / ETP administratif oscille de **26k€ à 87k€**, soit une variation allant du simple au triple, avec une médiane à 41k€, interrogeant les catégories de professionnels administratifs concernés (gestionnaire vs directeur). L'indicateur le nombre moyen d'ETP administratif par ETP médical le confirme.

## Salaire moyen / ETP Logistique



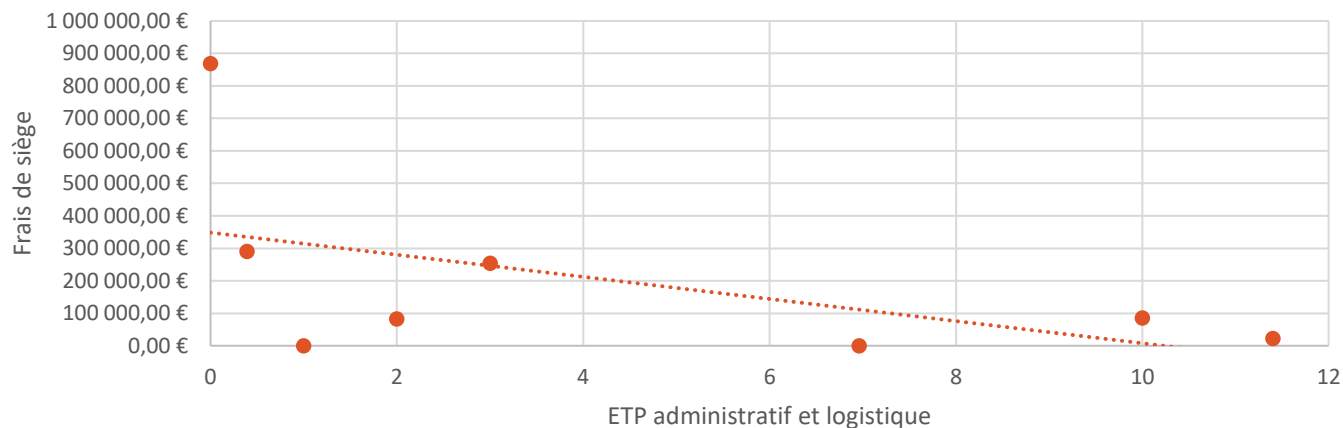
### Peu de professionnels logistiques recrutés au niveau des centres

Le salaire moyen (brut) / ETP logistique oscille de **21k€ à 26k€**, soit une légère variation.

Le peu de données disponibles sur cet indicateur interroge le niveau d'internalisation des fonctions logistiques, d'autant plus pour des centres de cette taille.

# Frais de siège / ETP Administratif et logistique

Rapport entre les frais de siège et le nombre d'ETP administratifs et logistiques

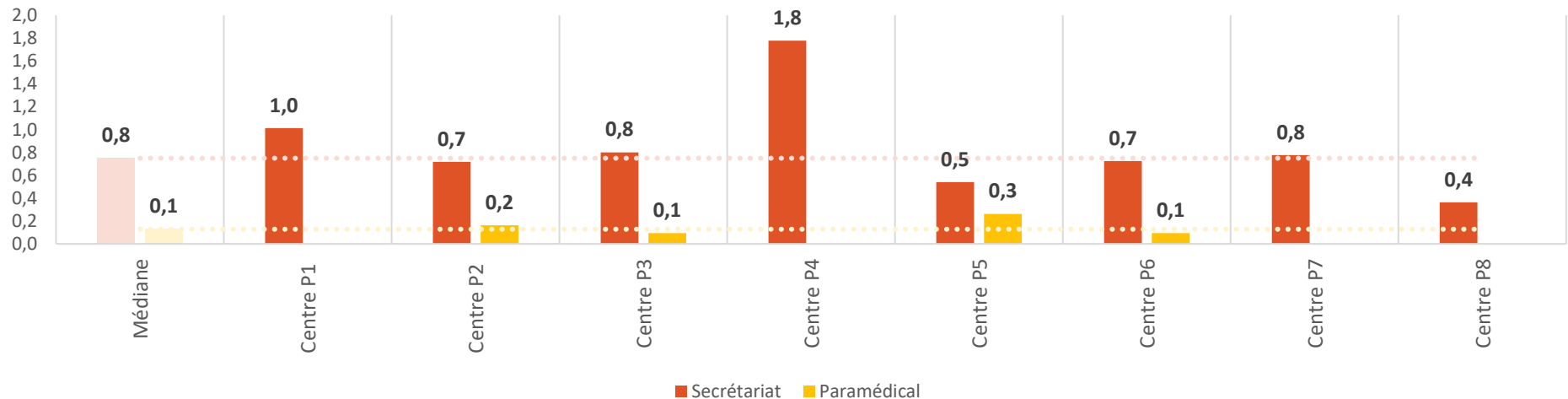


## Une légère corrélation entre les charges liées aux frais de siège et les fonctions supports

Une corrélation existe pour les centres CSP+ entre des frais de siège plus faible et un nombre plus élevé d'ETP associés à des fonctions supports. Une internalisation des fonctions RH, de direction générale, de direction financière, de direction qualité, de services informatiques et télécom, ... est donc associée à des frais de siège diminués.

## ETP Secrétariat et Paramédical / ETP Médical (Médecine)

ETP SECRETARIAT ET PARAMEDICAL / ETP MEDICAL



### Des disparités notables sur le dimensionnement des secrétariats entre les structures ...

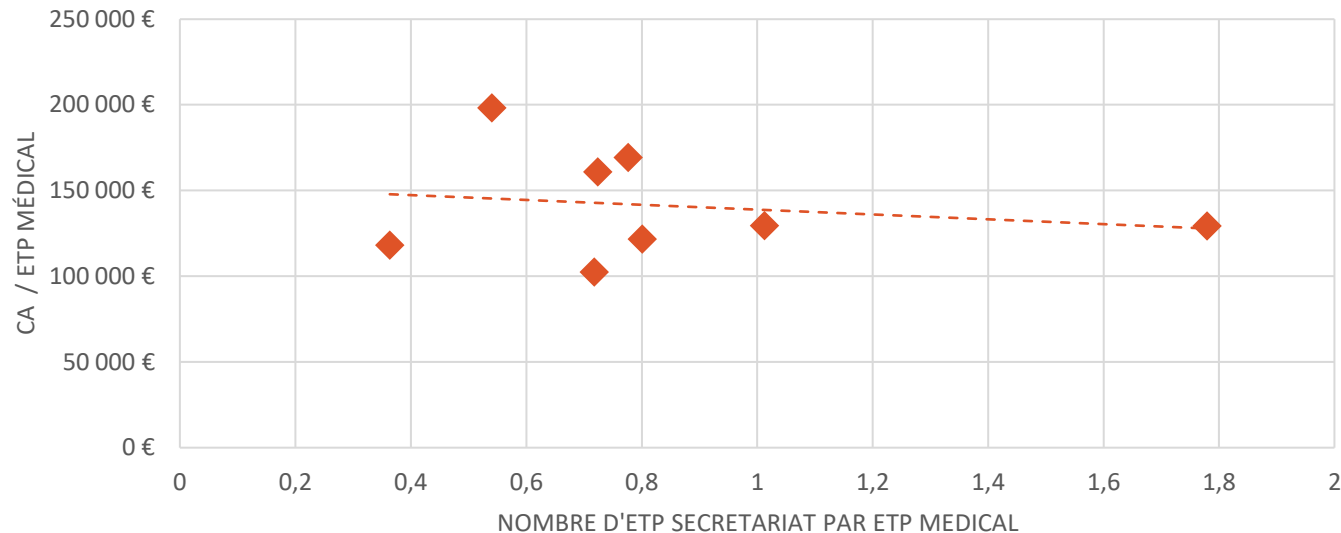
Le nombre d'ETP secrétariat / ETP médical oscille **de 0,4 à 1,8** avec une médiane à 0,8, soulignant des niveaux de ressources assez différents entre les centres, pouvant peser sur le taux de marge des activités.

→ **Un centre particulièrement au-dessus de la médiane**

Le nombre d'ETP paramédical par ETP médical quant à lui varie **de 0,2 à 0,3** avec une médiane à 0,1, soit peu de ressources paramédicales fléchées en support des activités médicales, interrogeant les protocoles de coopérations et niveaux de délégation dans des centres de plus grosse taille.

## ETP Secrétariat / CA Médical (Médecine)

RAPPORT ENTRE LE CA / ETP MEDICAL ET LE NBR D'ETP SECRETARIAT / ETP MEDICAL



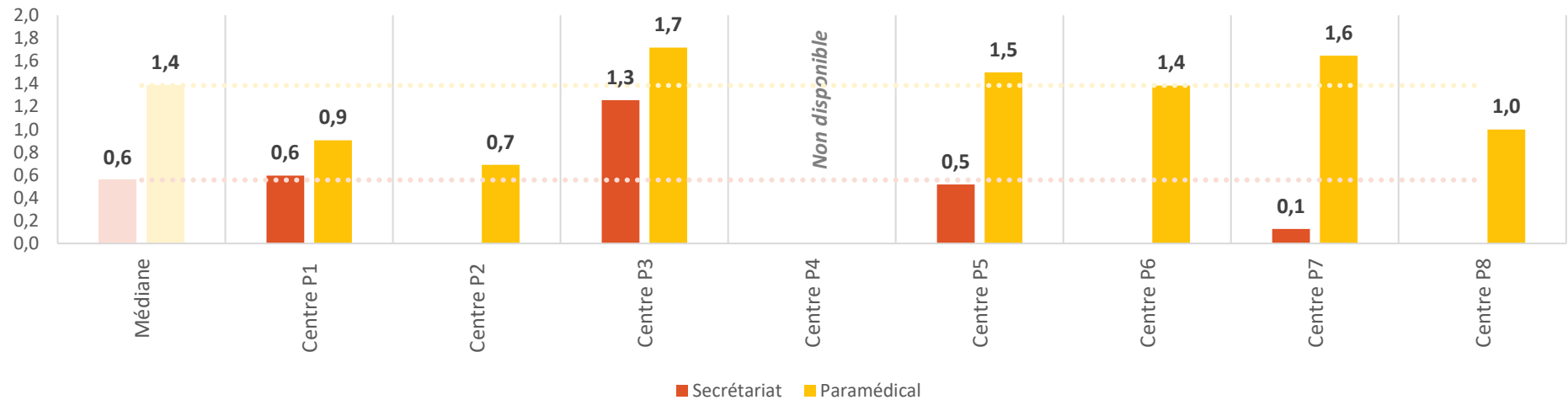
... sans corrélation établie avec le niveau de productivité médicale

De la même manière que pour les centres poly-méd, la corrélation entre l'augmentation nombre d'ETP secrétaires et le CA moyen par ETP médical n'est pas établie, ne signifiant pas d'augmentation de la productivité médicale avec un dimensionnement secrétariat plus important.

## ETP Secrétariat et Paramédical / ETP Dentiste



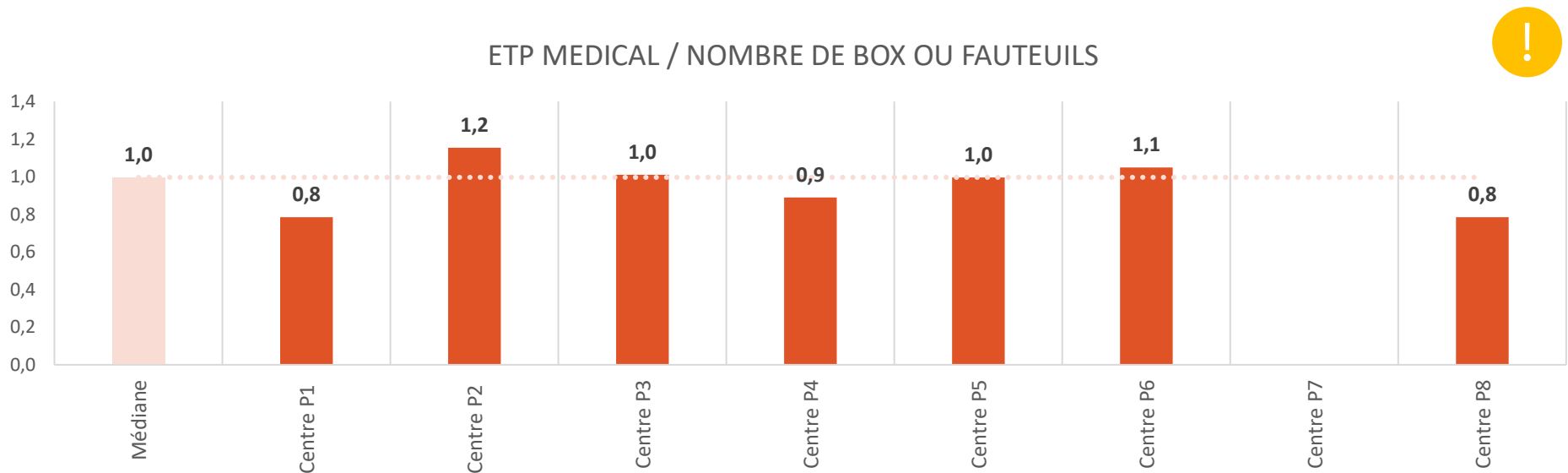
ETP SECRETARIAT ET PARAMEDICAL / ETP DENTISTE



### Quelques disparités sur le ratio ETP paramédical / ETP dentiste

Le nombre d'ETP paramédical par ETP dentiste varie **de 0,9 à 1,8** avec une médiane à 1,5, soulignant des niveaux de ressource d'assistant dentaire assez différent entre les centres, pesant par définition sur l'équilibre des activités dentaires.

## ETP Médical / Nombre de box et fauteuils



### Une relative homogénéité dans l'utilisation des box médicaux

Le nombre d'ETP médical pour 1 box ou fauteuil oscille **de 0,8 à 1,2**, avec une médiane à 1,0, ce qui souligne un effort d'occupation des locaux pour l'activité de médecine, sans pour autant être optimale.

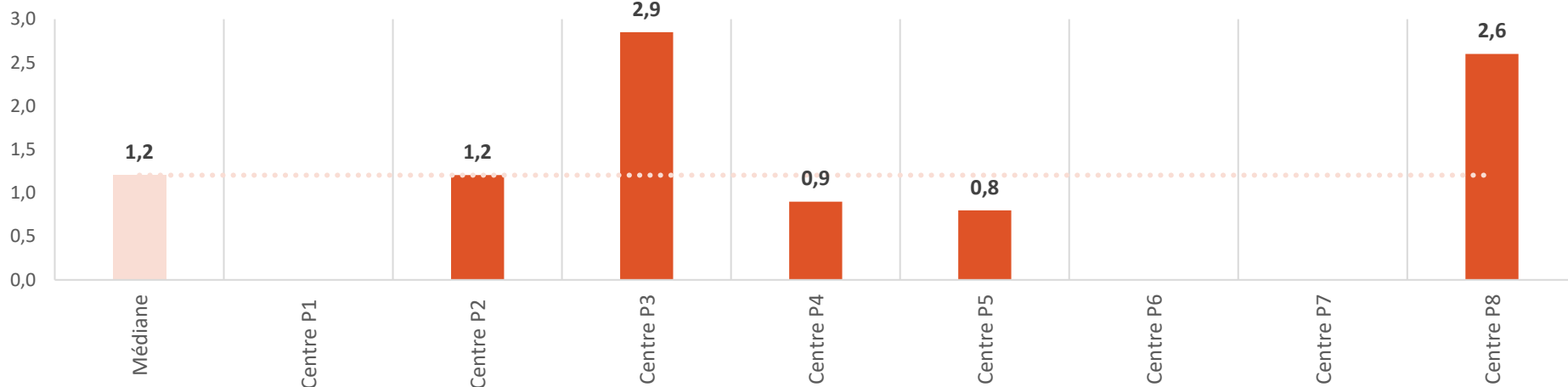
Ces taux d'occupation étant plus élevés que pour les centres poly-méd, probablement justifiés par un effort d'optimisation avec plus de spécialités occupantes.

**NB** : 1 ETP par box ne correspond pas à une pleine occupation des locaux, car un ETP travaillant environ 35h par semaine, ne couvre pas une amplitude horaire de 51h.

## ETP Paramédical / Nombre de box ou fauteuils



ETP PARAMEDICAL / NOMBRE DE BOX OU FAUTEUILS

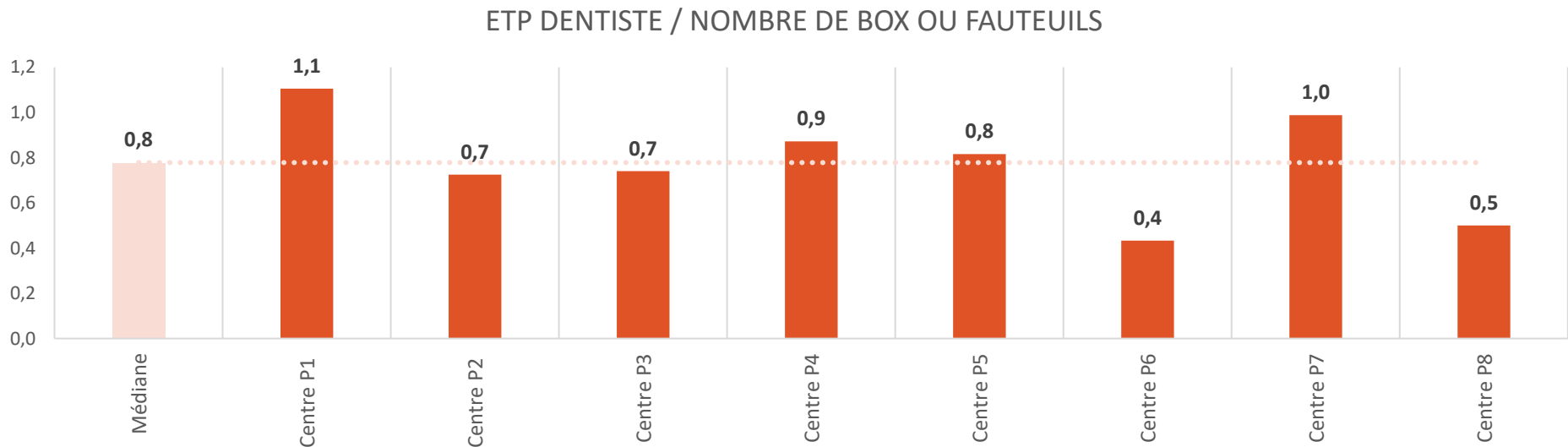


### Plus de différence d'occupation sur les activités paramédicales

Le nombre d'ETP paramédical pour un box ou fauteuil oscille de **0,8 à 2,9**, soit une variation allant du simple au triple, avec une médiane à 1,2. Cette différence peut s'expliquer par un mode d'exercice variable selon les centres, certains ayant des professionnels exerçant dans l'enceinte du centre, d'autres pour qui les professionnels se rendent au domicile du patient.

**NB** : 1 ETP par box ne correspond pas à une pleine occupation des locaux, car un ETP travaillant environ 35h par semaine, ne couvre pas une amplitude horaire de 51h.

## ETP Dentiste / Nombre de box et fauteuils



### Un taux d'occupation des fauteuils variable selon les centres

Le nombre d'ETP dentiste pour 1 box ou fauteuil oscille de **0,4 et 1,1**, avec une médiane à 0,8, soulignant le besoin d'optimisation des fauteuils dans certains centres.

→ **2 centres particulièrement en-dessous de la médiane : les centres P6 et P8.**

**NB :** 1 ETP par box ne correspond pas à une pleine occupation des locaux, car un ETP travaillant environ 35h par semaine, ne couvre pas une amplitude horaire de 51h.

## Synthèse de l'analyse des ressources

---

- Les indicateurs de ressources soulignent moins de disparités sur les niveaux de rémunération des professionnels non médicaux (ou à approfondir) mais des dimensionnements relativement différents, pesant mathématiquement sur l'équilibre économique des activités.
- Il existe pour certains centres des opportunités possibles pour une meilleure optimisation des locaux, notamment sur les activités dentaires.

# Analyses détaillées

## - Pour les CSI -

### 8 centres

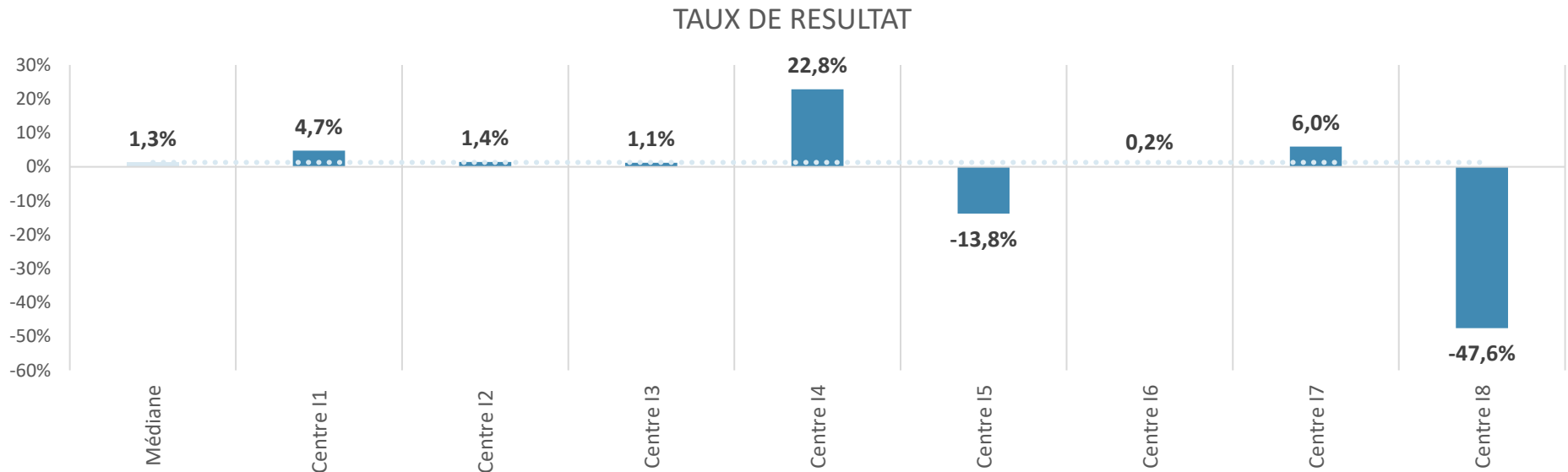
## Chiffre d'affaires

Etablissement	CA	Total des produits
Centre I1	923 127,00 €	1 140 493,00 €
Centre I2	746 407,33 €	892 402,21 €
Centre I3	1 302 070,04 €	1 558 731,70 €
Centre I4	615 912,00 €	720 712,41 €
Centre I5	559 000,00 €	685 452,00 €
Centre I6	237 323,10 €	285 273,86 €
Centre I7	1 382 604,25 €	1 658 983,11 €
Centre I8	575 142,00 €	723 219,00 €

### Des centres de taille variable

Le chiffre d'affaires oscille de **1,4M€ à 240k€** dans l'échantillon.

# Taux de résultat net



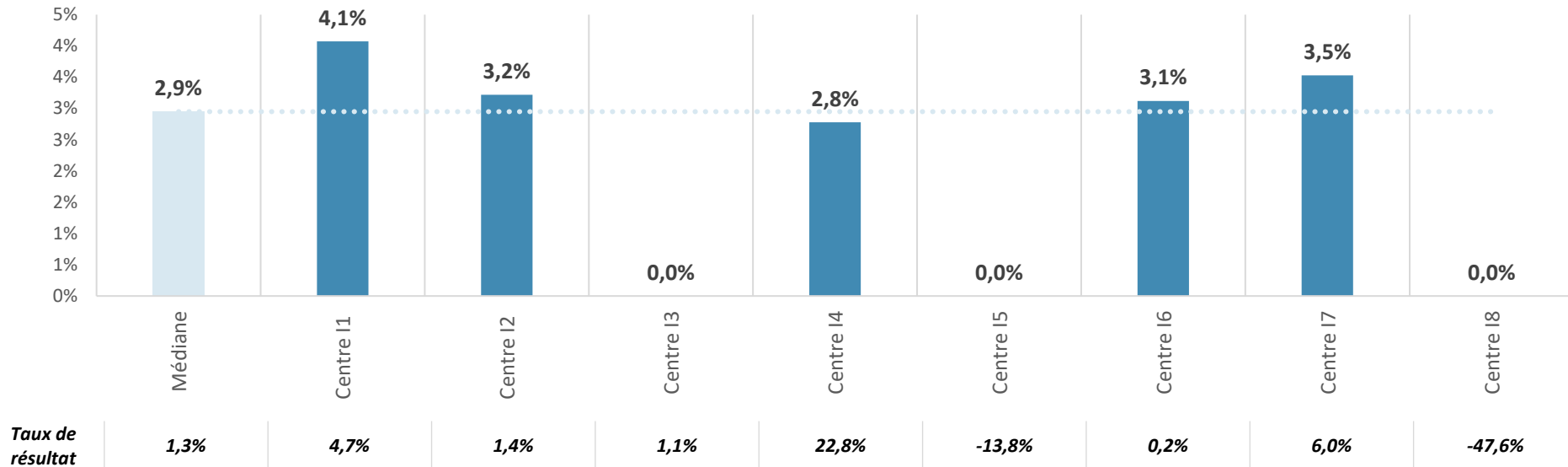
## Des centres globalement à l'équilibre, à quelques exceptions

Le taux de résultat net comptable oscille de **-47,6%** et **22,8%** avec une médiane à 1,3%, traduisant une majorité de centres à l'équilibre.

- **Un centre particulièrement excédentaire**
- **Deux centres déficitaires**

## Subventions (hors Teulade) / Total des produits

SUBVENTIONS (HORS TEULADE) / TOTAL DES PRODUITS



Un volume de subventions équivalents, à l'exception des centres n'en bénéficiant pas

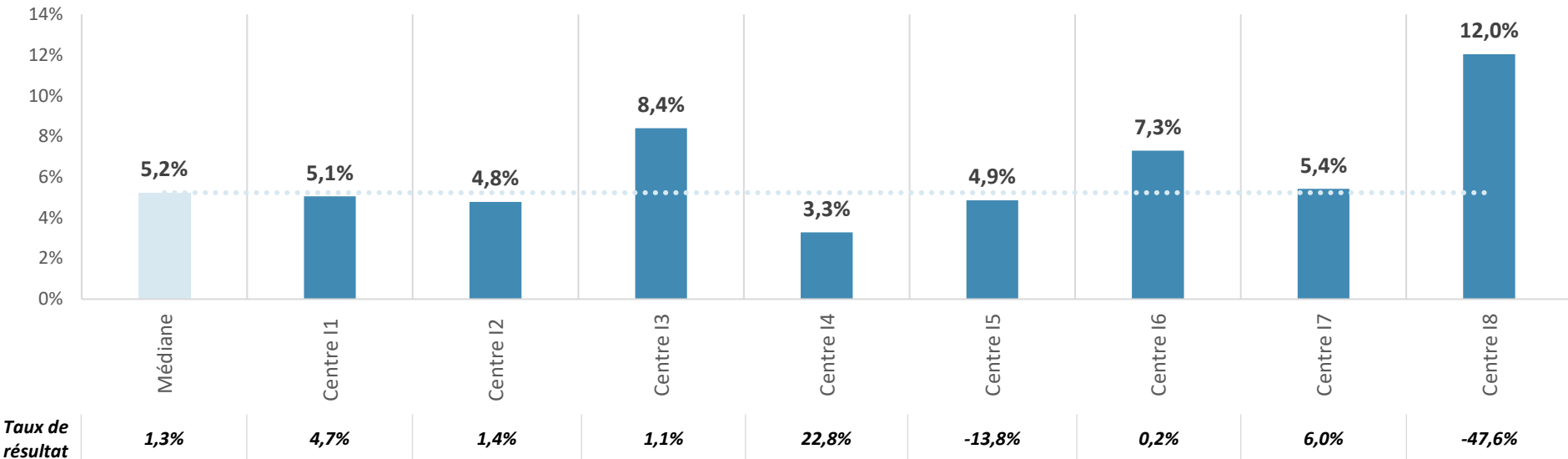
Les volumes de subventions en valeur absolue oscillent de **0€ à 58k€** en fonction des structures.

La proportion des subventions sur le total des produits oscille en conséquence de **0% à 4,1%** avec une médiane à 2,9%, ce qui n'est pas neutre pour certains centres

→ Pour les centres de I2 et I6, l'activité serait déficitaire sans ces subventions.

## Accord National / Total des produits

ACCORD NATIONAL / TOTAL DES PRODUITS



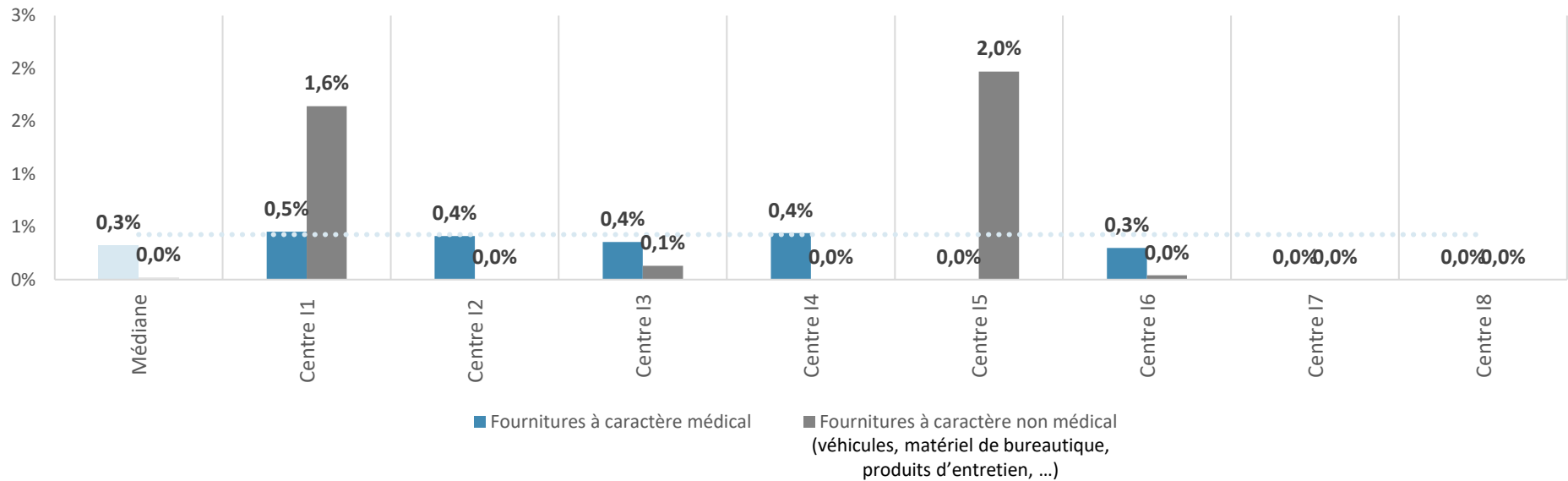
### Moins de variations sur l'Accord National

La part des rémunérations au titre de l'accord national sur le total des produits oscille entre **3,3% à 12%** avec une médiane à 5,2%.

→ **Les centres I3 et I8 qui se démarquent avec une quote-part supérieure.**

## Achats de fournitures / Total des produits

ACHATS DE FOURNITURES / TOTAL DES PRODUITS



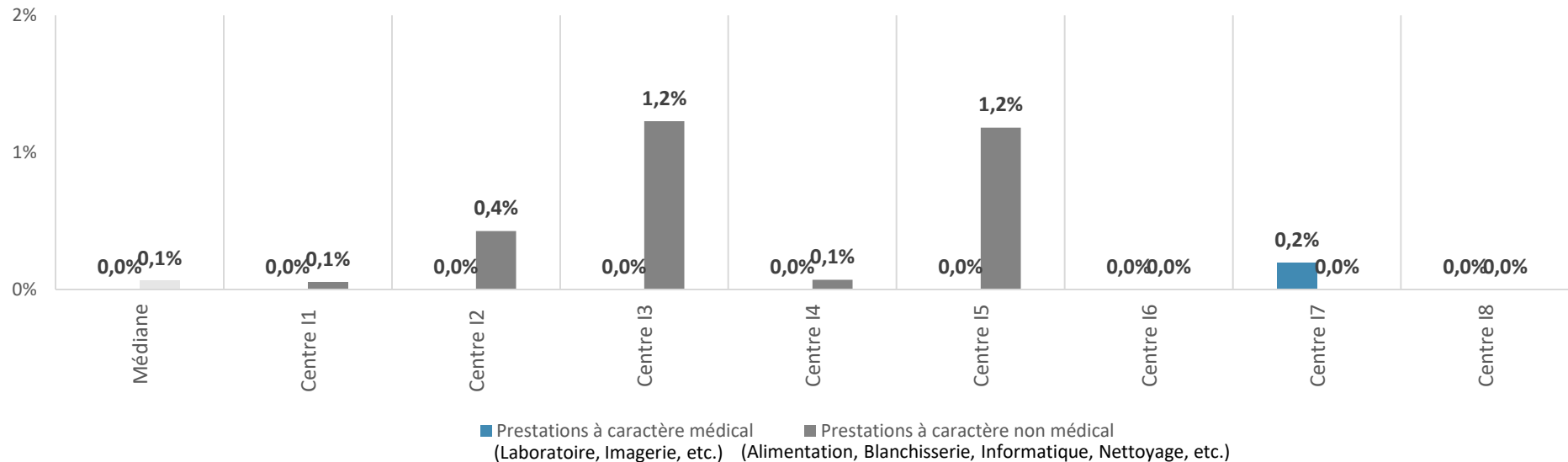
### Des achats de fournitures relativement maîtrisés

La proportion des achats de fournitures sur le total des produits oscille de **0% à 2,1%** avec une médiane à 0,4%.

**NB :** Une absence de charges relatives aux achats de fournitures pour les centres I7 et I8 qui interroge.

## Activités sous-traitées et prestations externes / Total des produits

### ACTIVITES SOUS-TRAITEES ET PRESTATIONS EXTERNES A CARACTERE MEDICAL / TOTAL DES PRODUITS



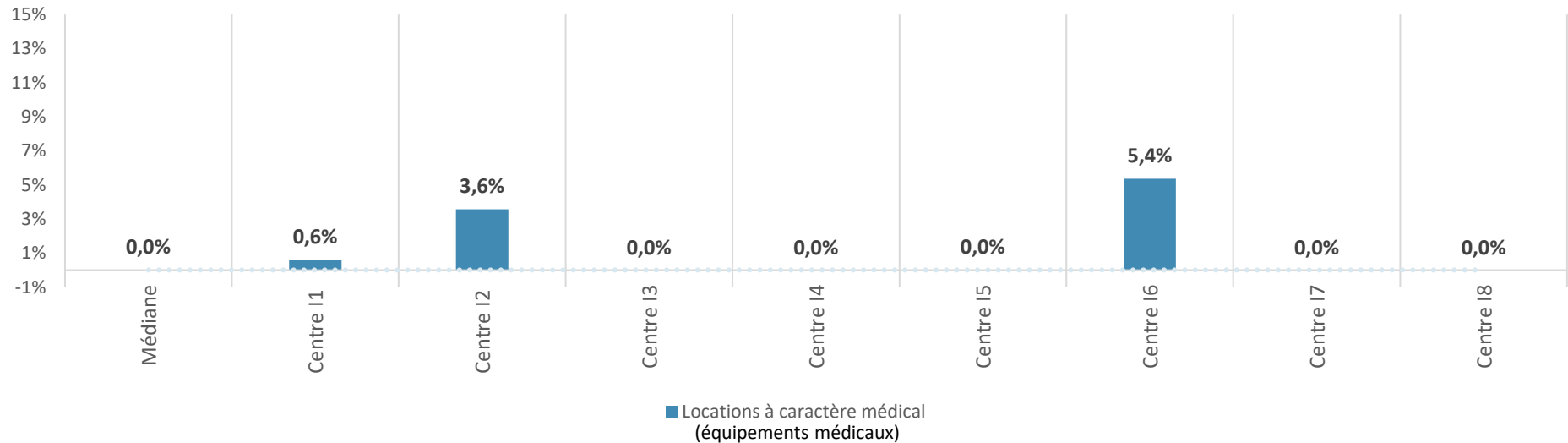
#### Très peu de prestations extérieures

La proportion des activités sous-traitées sur le total des produits oscille de **0,1% à 1,2%** avec une médiane à 0,1%, soit une proportion très faible.

→ Parmi les centres au-dessus de la médiane pour les prestations à caractère non médical : ces charges concernent principalement des prestations de nettoyage

## Locations à caractère médical / Total des produits

LOCATIONS A CARACTERE MEDICAL / TOTAL DES PRODUITS

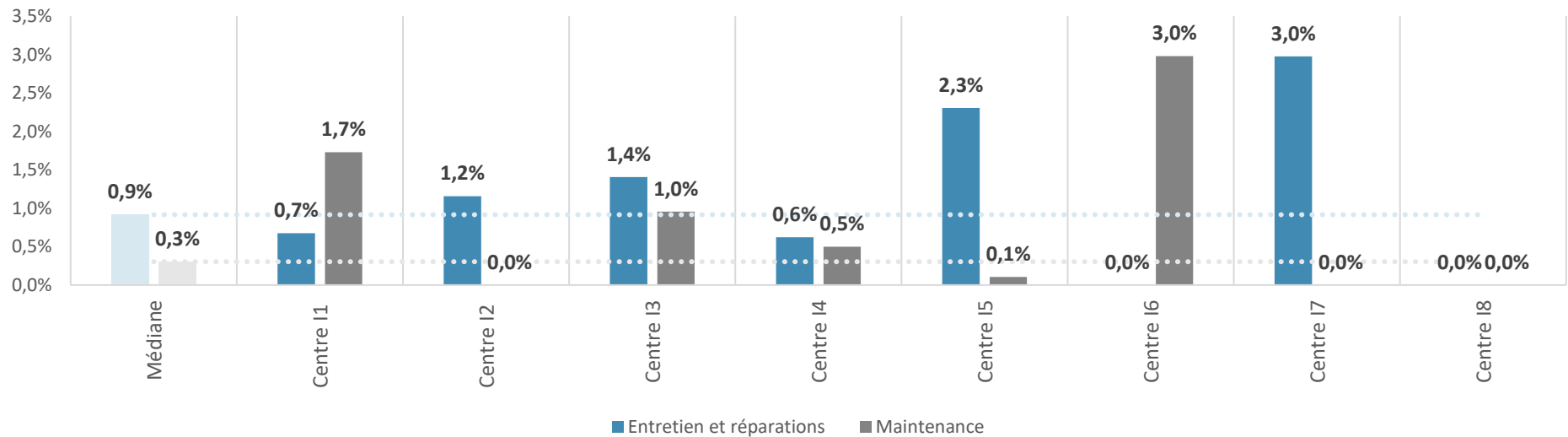


### Peu de charges locatives à caractère médical, à quelques exceptions

La proportion des charges de location à caractère médical sur le total des produits oscille de **0% à 5,4%**, avec une médiane à **0**, soulignant finalement peu de charges locatives pour de l'équipement à l'exception de certains centres.

## Entretiens et réparations et Maintenance / Total des produits

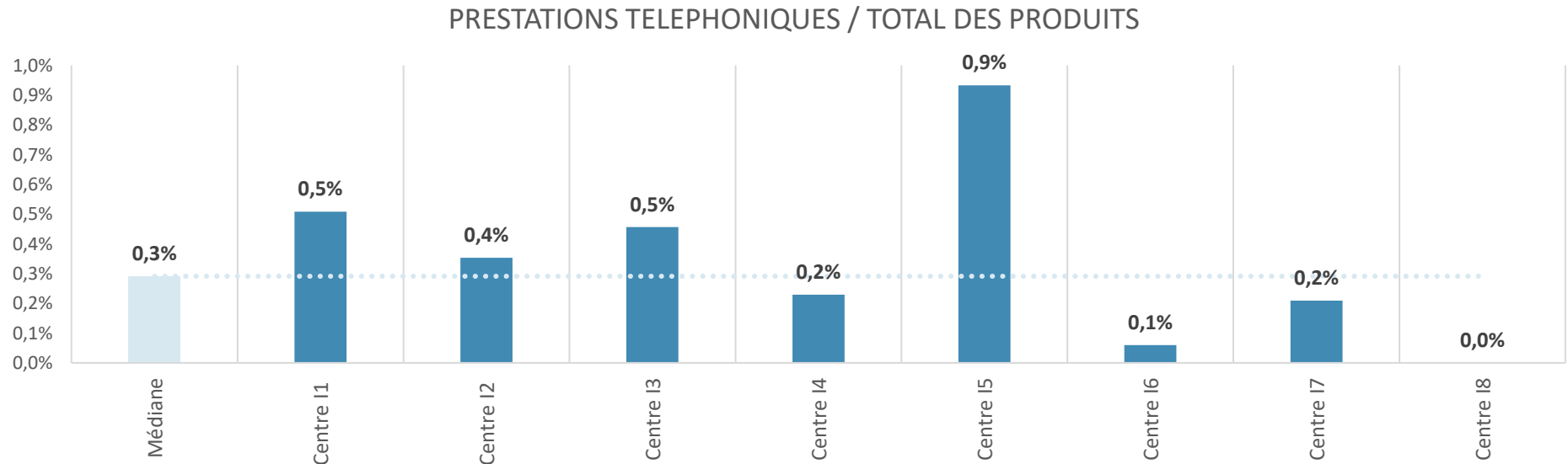
ENTRETIEN ET REPARATIONS / TOTAL DES PRODUITS



### Des charges d'entretien et de maintenance variables selon les centres

La proportion des charges d'entretien et maintenance sur le total des produits oscille de **0% à 3,0%** avec une médiane à 2,4%.

## Prestations téléphoniques / Total des produits

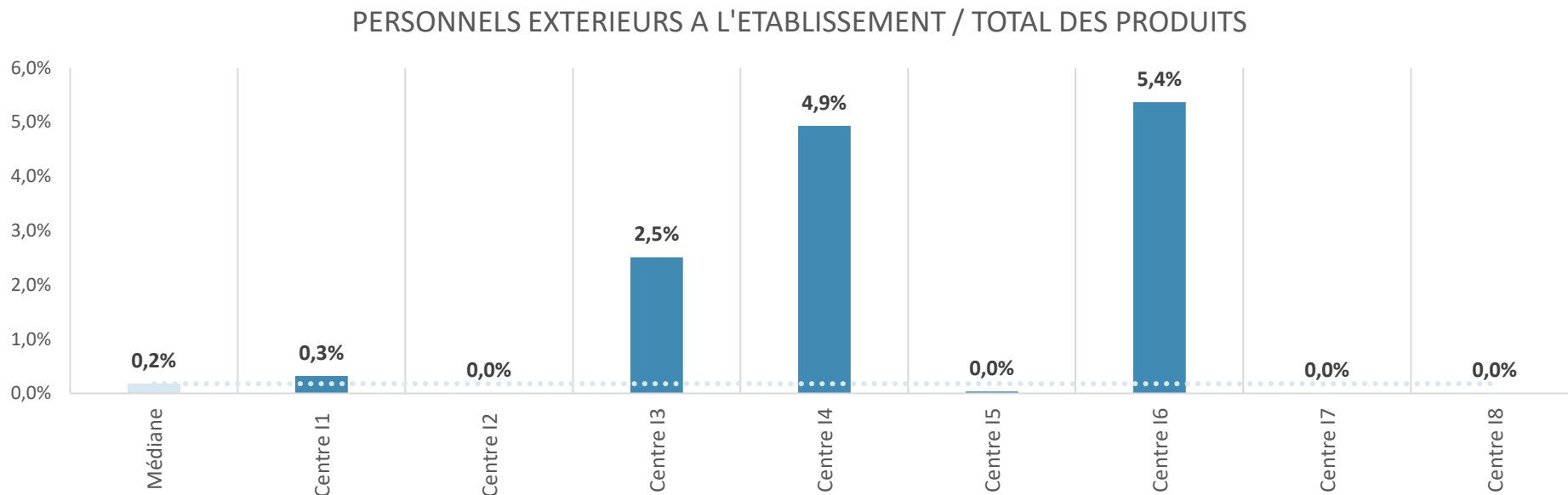


### Une faible variabilité sur la part des prestations téléphoniques

La part des prestations téléphoniques représente entre **0% et 0,9%** sur le total des produits avec une médiane à 0,3%, et peu de dispersion.

→ Une exception pour le centre I5 qui présente des charges de prestations téléphoniques trois fois supérieures à la médiane.

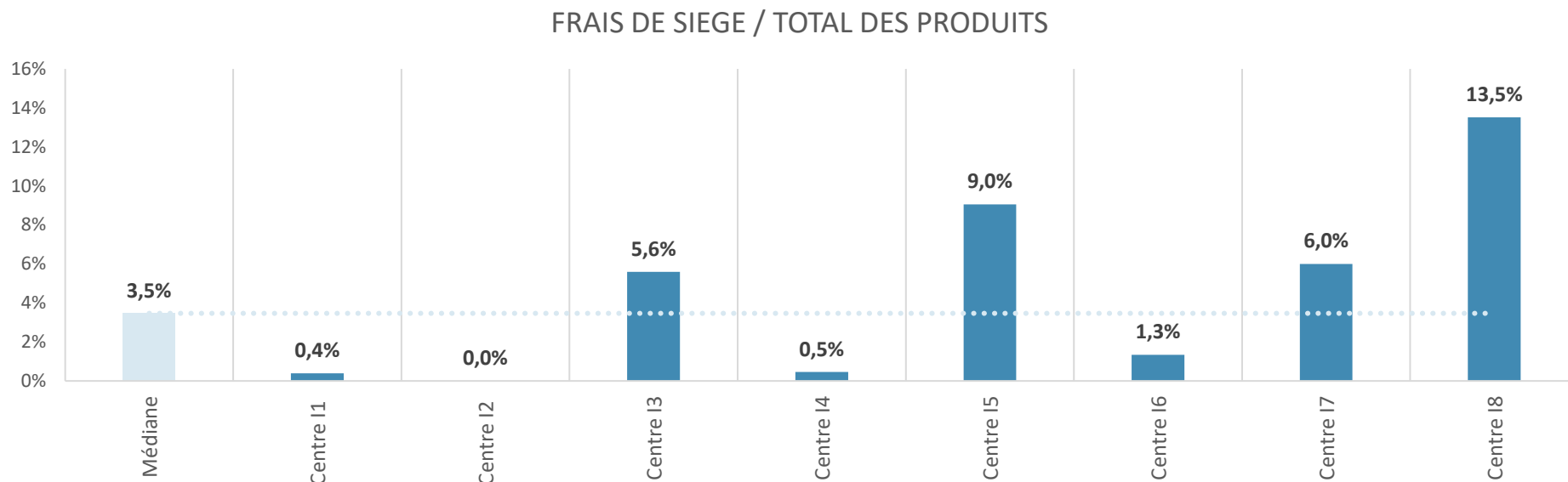
## Personnels extérieurs à l'établissement / Total des produits



### Quelques différences sur le recours à du personnel extérieur

Les charges de personnels extérieurs à l'établissement sur le total des produits oscillent **de 0% à 5,4%** avec une médiane à 0,2%. La médiane étant faible, les centres concernés semblent sortir du lot.

## Frais de siège / Total des produits



### Des frais de siège pesant sur l'équilibre économique de certaines structures

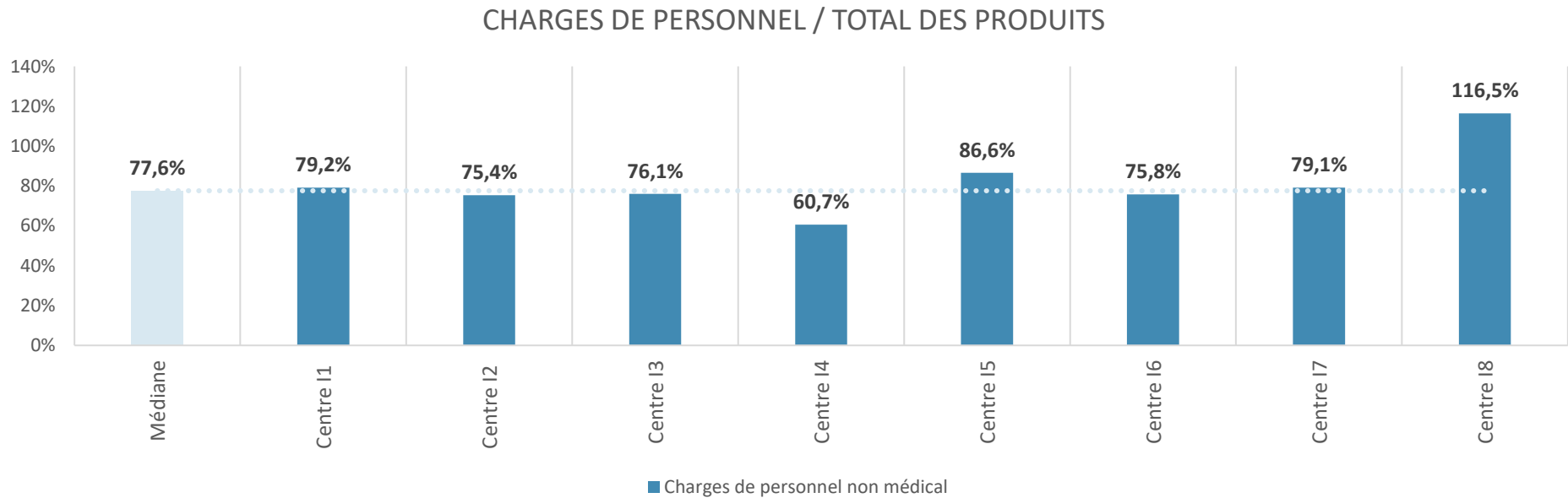
Ils couvrent en fonction des structures des charges / fonctions différentes :

- Pour 88% des structures, la Direction des Ressources Humaines (**pourtant non indiqués pour le centre I2**)
- Pour 75% des structures la Direction Financière, la Direction Générale
- Pour 63% des structures les services informatiques et télécom
- Pour 50% des structures, la Direction qualité et le juridique
- Dans une moindre mesure, des charges relatives à la santé et sécurité au travail, au patrimoine, à la formation, ...

Les frais de siège sur le total des produits oscille **de 0% à 13,5%** avec une médiane à 3,5% (elle passe à 5,6% avec exclusion des valeurs à 0).

→ **Pour les centres déficitaires I5 et I8, ces frais représentent respectivement 66% et 28% de leur déficit.**

## Charges de personnel / Total des produits



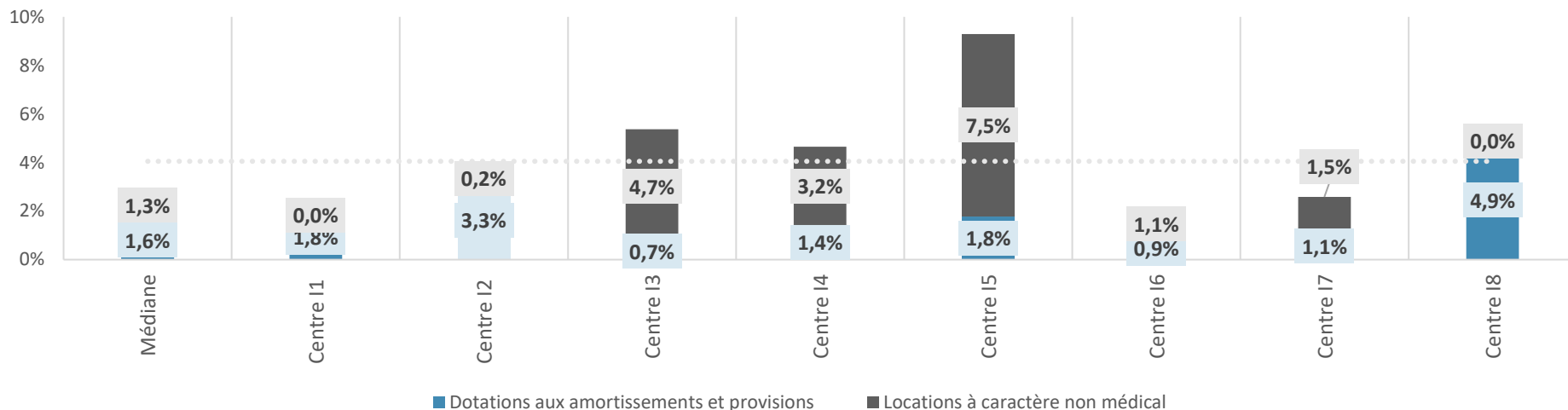
### Des charges de personnel entre 70 et 80% du total des produits

Les charges de personnels sur le total des produits oscille de **60,7% à 116,5%** avec une médiane à 77,6%, soit une proportion moins importante que celle observée sur les centres poly-méd ou CSP+, contribuant à un meilleur équilibre économique.

→ **Les deux centres déficitaires (I5 et I8) sont les exceptions de l'échantillon sur le rapport charges de personnel / total des produits, avec un ratio plus déséquilibré.**

## Dotations aux amortissements et locations/ Total des produits

LOCATIONS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS / TOTAL DES PRODUITS



### Des dotations aux amortissements en miroir des charges locatives

Les dotations aux amortissements et provisions sur le total des produits se positionnent en miroir des frais locatifs, dépendant des modalités d'acquisition du bâtiment et des équipements. Le total oscille **de 1,8% à 9,3%**, avec une médiane à 4%.

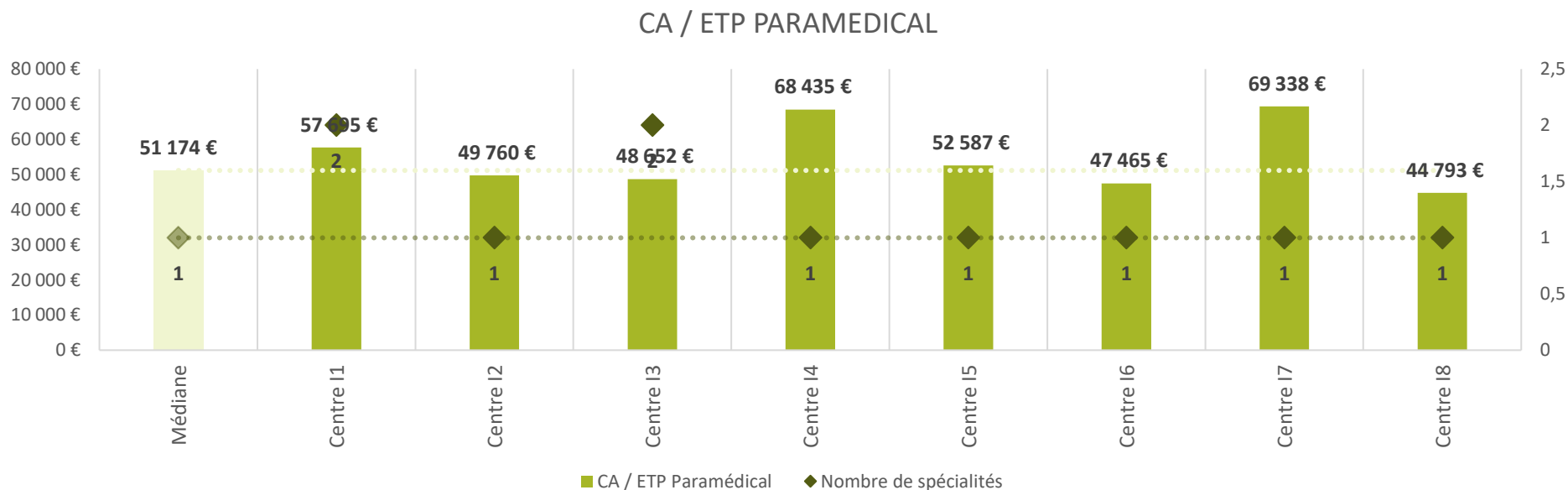
→ Parmi les centres au-dessus de la médiane : le I3 et I5, avec des charges locatives conséquentes.

## Synthèse de l'analyse financière

---

- Les indicateurs financiers montrent des situations financières à l'équilibre, voire en excédent pour l'ensemble des centres (à l'exception de 2).
- Cet équilibre est notamment permis par un rapport charges de personnel / produits de l'activité plus performant, et une relative maîtrise des charges indirectes et de structure dans l'ensemble de l'échantillon.
- Pour les centres déficitaires, la part des frais de siège n'est pas neutre sur le résultat comptable dégradé.

## CA / ETP paramédical

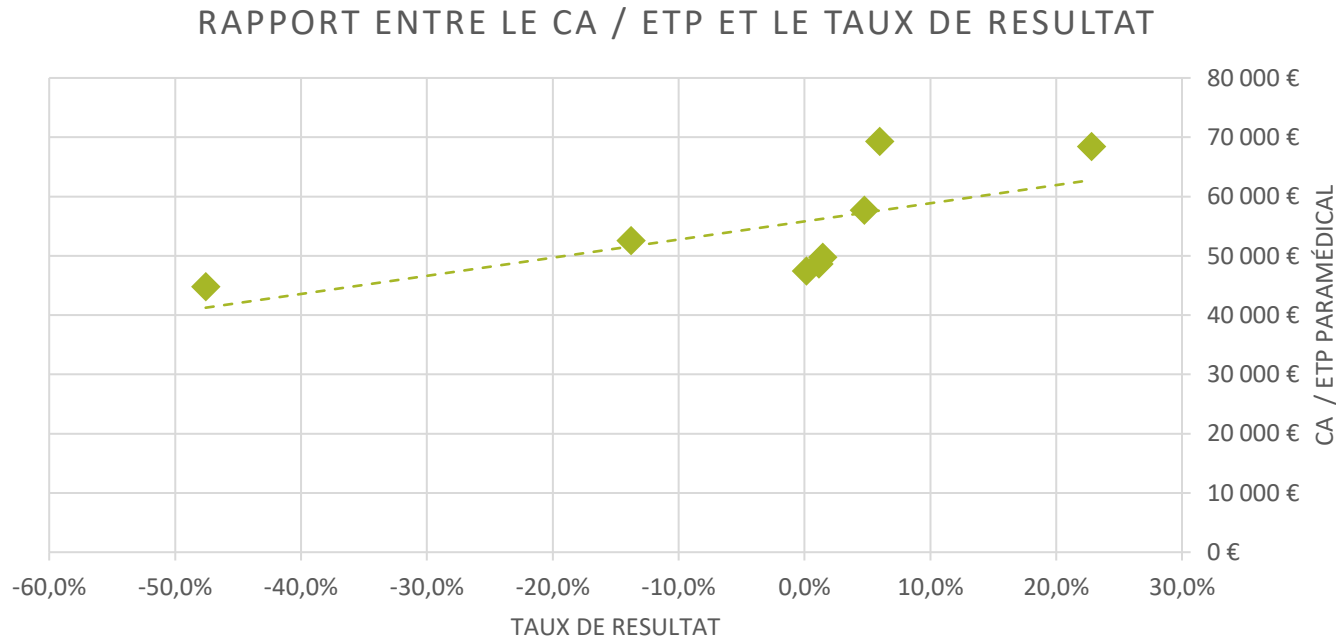


### Une faible variabilité du CA moyen par ETP entre les structures

Le CA moyen / ETP Paramédical oscille **de 45k€ à 69k€** avec une médiane à 51k€. Ici, seuls les soins infirmiers sont représentés (aucune autre activité paramédicale n'est recensée).

→ **Deux centres notablement au-dessus de la médiane : les centres I4 et I7**

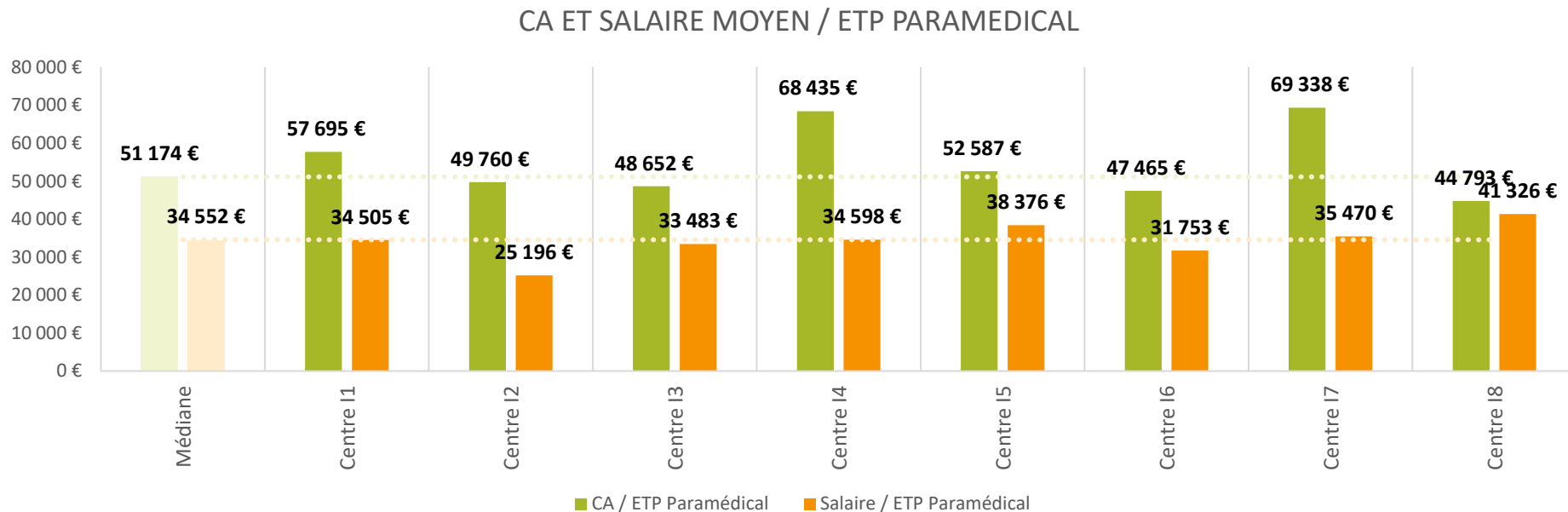
# CA / ETP Paramédical – Relation avec le taux de résultat



**Ayant cependant un impact direct sur l'équilibre économique de la structure**

Une corrélation entre le taux de résultat et le volume de CA peut être établie, indiquant qu'une moindre productivité des activités paramédicales contribue pour partie à une dégradation du résultat.

## CA et Salaire / ETP paramédical



### Une faible variabilité en matière de salaire par ETP paramédical

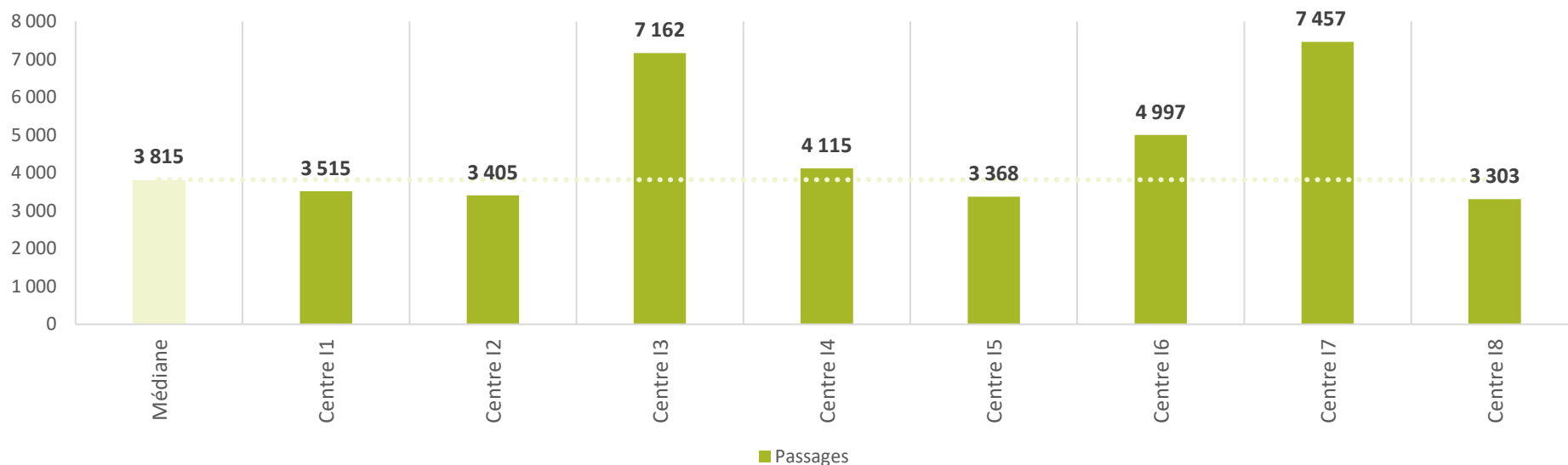
Le salaire moyen (brut) / ETP paramédical varie **de 25k€ à 41k€** avec une médiane à 35k€, avec une faible dispersion des valeurs, mais un rapport salaire / CA variable entre structure (cf. poids des charges de personnel sur le total des produits).

→ **Le centre 18 présente un CA généré qui permet tout juste de couvrir le salaire brut des professionnels**

# Passages / ETP Paramédical



NOMBRE DE PASSAGES / ETP PARAMEDICAL



## Des différences notables de passages par ETP

Le nombre de passage / ETP paramédical oscille de **3 303 à 7 457**, soit une variation allant du simple au double, avec une médiane à 3 815. **Ce différentiel interroge le décompte des passages, ou la nature des actes réalisés, et la valorisation associée, pour des volumes de CA / ETP comparables.**

Pour chaque centre, on évalue de 1 à 3 le nombre d'actes par passage en moyenne.

→ **Une valeur nettement supérieure à la médiane pour les centres I3 et I7.**

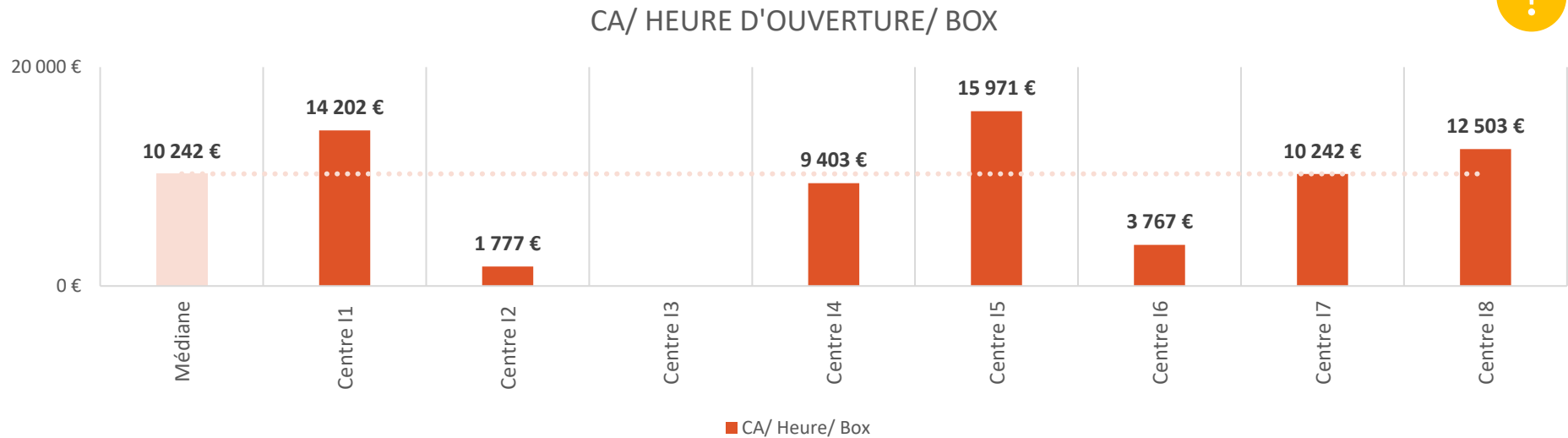
→ **Les deux centres déficitaires présentent un niveau d'activité par ETP moins important.**

## Synthèse de l'analyse de l'activité

---

- **Les centres présentent globalement des similarités en matière de rémunérations des professionnels et du CA généré en valeur absolue, participant à l'équilibre économique de ces structures.**
- **L'observation sur la couverture des charges de personnel se confirme ici avec les mêmes constats sur la différence entre le CA généré et le salaire brut d'un professionnel.**

## CA / Heure d'ouverture / Box

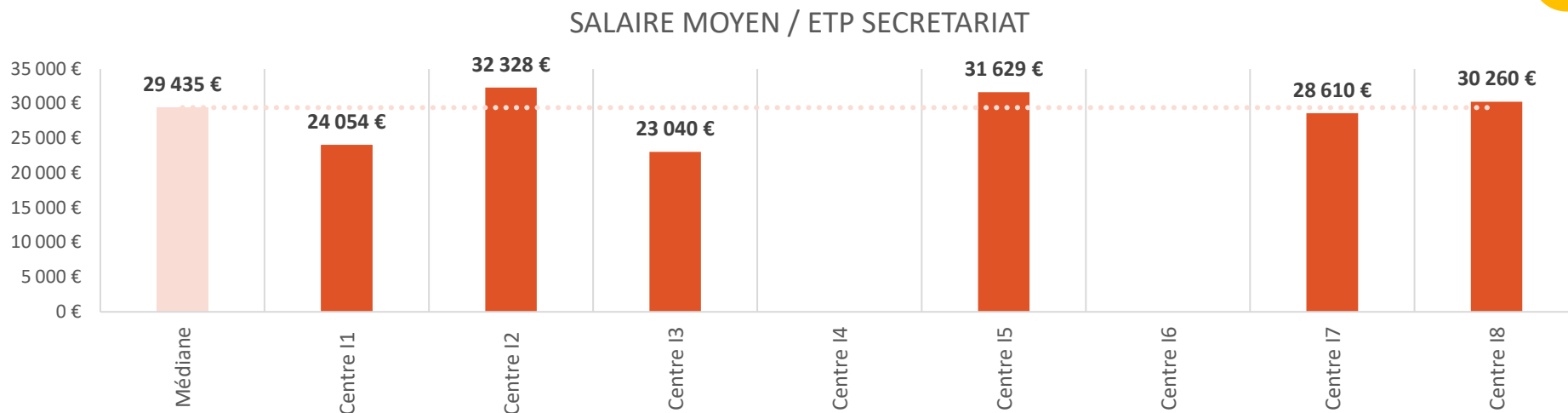


### Des CA rapportés aux heures d'ouverture assez hétérogènes

L'étendue des horaires d'ouverture oscille de **35h et 105h** par semaine, soit une variation du simple au triple, avec une médiane à 64h. En regard, le CA / heure d'ouverture / box oscille de **1,7k€ à 15,9k€** avec une médiane à 10,2k€, interrogeant l'occupation des locaux, ou le décompte des box.

→ Deux centres particulièrement en dessous de la médiane

## Salaire moyen / ETP secrétariat

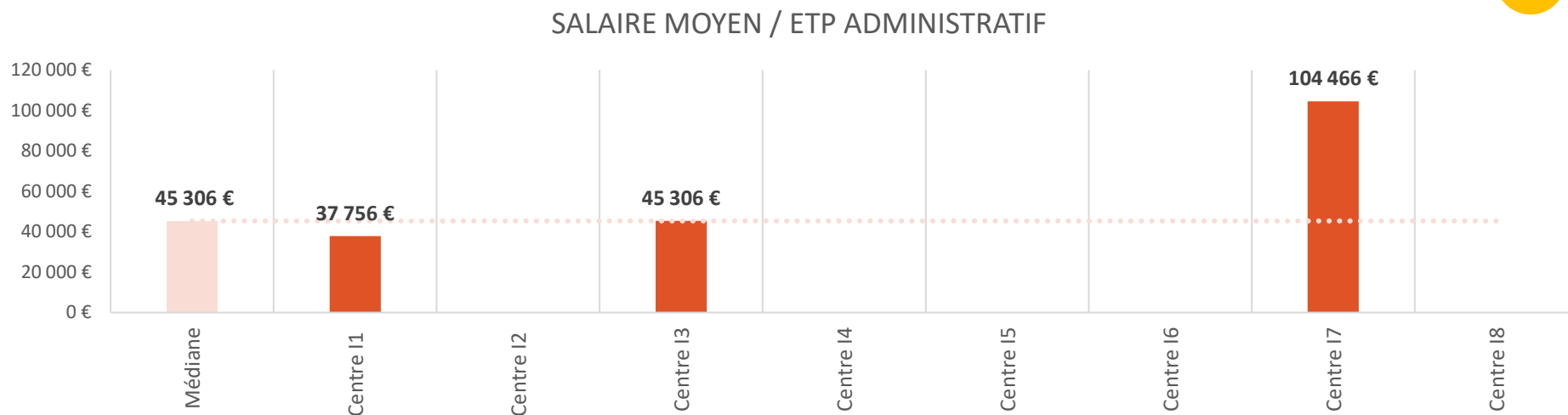


### Peu d'écarts de rémunération des secrétaires entre les centres

Le salaire moyen (brut) / ETP secrétariat oscille de **23 040€** et **32 238€** avec une médiane à 29 435€.

→ **Deux centres déclarent ne pas présenter pas de secrétaire**

## Salaire moyen / ETP administratif



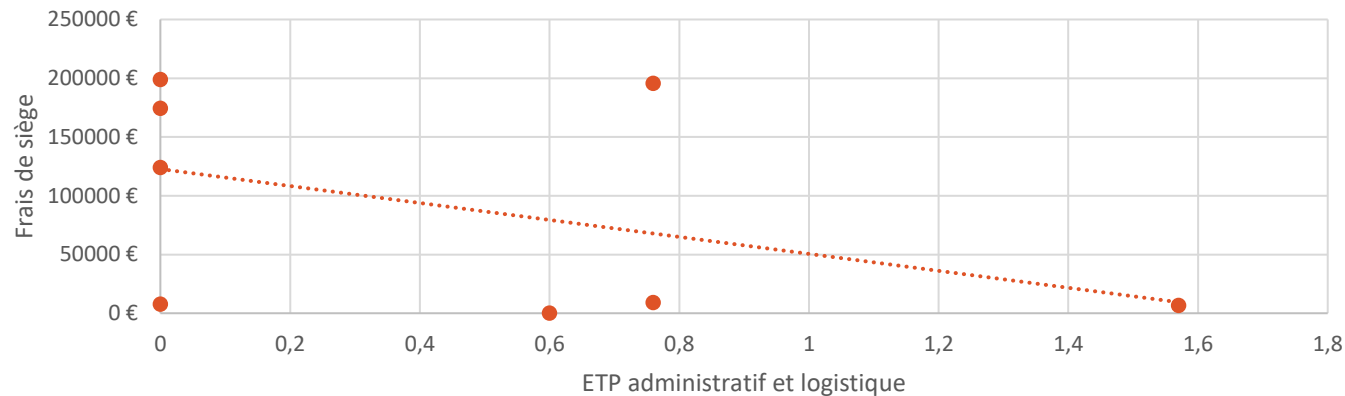
### Peu de personnel administratif dans les centres

La majorité des centres indiquent ne pas présenter de personnels administratifs en interne.

Pour les 3 qui en possèdent, le salaire par ETP oscille de **37 756€** et **104 466€**, soit un rapport de 2,5 environ entre ces deux valeurs, interrogeant les catégories de professionnels administratifs concernés (gestionnaire vs directeur).

# Frais de siège / ETP Administratif et logistique

Rapport entre les frais de siège et le nombre d'ETP administratifs et logistique

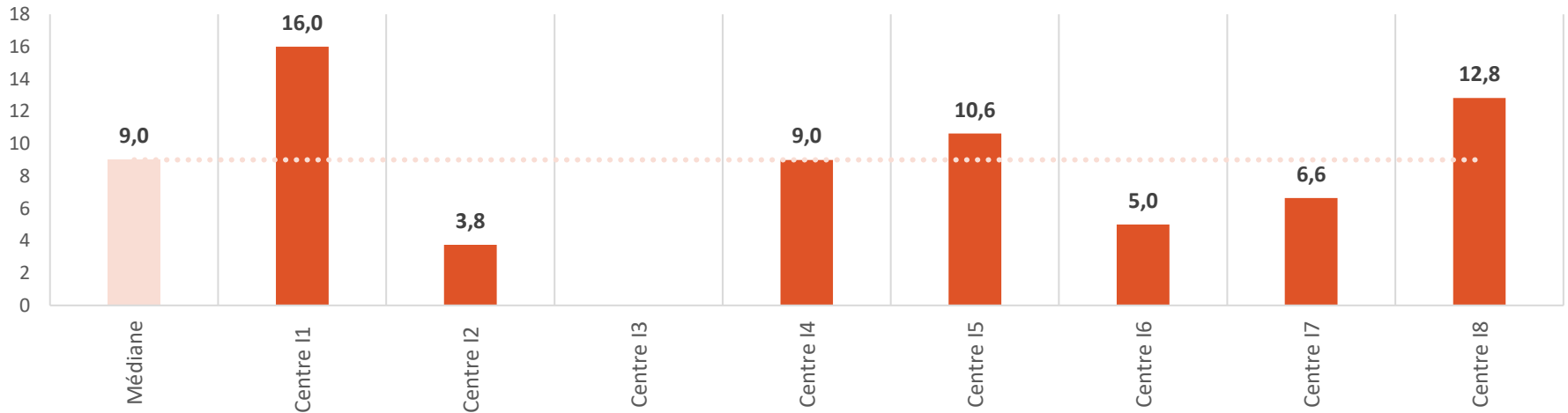


## Une corrélation non établie entre les charges liées aux frais de siège et les fonctions supports

Une corrélation ne peut pas être établie entre de faibles frais de siège et un nombre important d'ETP associés à des fonctions supports. Il n'est donc pas possible d'en déduire que de faibles frais de siège sont associés à une internalisation des fonctions RH, de direction générale, de direction financière, de direction qualité, de services informatiques et télécom, ...

## ETP paramédical / Nbr de box ou fauteuils

ETP PARAMEDICAL / NOMBRE DE BOX OU FAUTEUILS



### Une forte variabilité quant au mode d'exercice des professionnels

Le nombre d'ETP paramédical pour 1 box oscille entre **3,8 et 16,0** avec une médiane à 9,0, qui s'explique par des différences notables au niveau du mode d'exercice des professionnels avec la réalisation d'une partie plus ou moins importante de l'activité au domicile du patient.

**NB** : 1 ETP par box ne correspond pas à une pleine occupation des locaux, car un ETP travaillant environ 35h par semaine, ne couvre pas une amplitude horaire de 51h.

## Synthèse de l'analyse des ressources

---

- Les indicateurs de ressources soulignent, à quelques exceptions près, une similarité en matière de rémunération et niveau de dimensionnement des fonctions support.
- Ils interrogent également différents modes d'exercice des professionnels sur les activités infirmières, expliquant une occupation plus ou moins importante des box / locaux.

# Analyses transversales

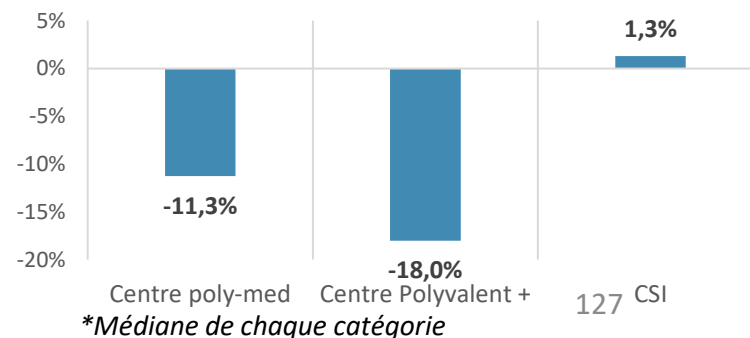
## Des centres globalement déficitaires

Structure	Catégorie	Résultat comptable	Taux de résultat
Centre I4	CSI	164 351,98 €	22,8%
Centre I7	CSI	98 775,45 €	6,0%
Centre I1	CSI	53 964,00 €	4,7%
Centre I3	CSI	17 520,28 €	1,1%
Centre I2	CSI	12 758,41 €	1,4%
Centre M02	Centre poly-med	4 305,67 €	0,7%
Centre I6	CSI	432,03 €	0,2%
Centre P6	Centre Polyvalent +	-10 241,51 €	-0,3%
Centre M13	Centre poly-med	-25 520,59 €	-5,4%
Centre M14	Centre poly-med	-47 736,54 €	-5,0%
Centre M07	Centre poly-med	-69 999,61 €	-6,4%
Centre M03	Centre poly-med	-73 559,96 €	-4,0%
Centre M06	Centre poly-med	-74 102,76 €	-11,3%
Centre M12	Centre poly-med	-94 204,23 €	-13,1%
Centre I5	CSI	-94 534,00 €	-13,8%
Centre M05	Centre poly-med	-135 825,65 €	-12,6%
Centre M09	Centre poly-med	-139 384,17 €	-12,1%
Centre M11	Centre poly-med	-143 573,35 €	-21,1%
Centre M15	Centre poly-med	-169 177,74 €	-6,7%
Centre M01	Centre poly-med	-196 062,77 €	-19,3%
Centre P8	Centre Polyvalent +	-236 454,12 €	-17,2%
Centre I8	CSI	-344 023,00 €	-47,6%
Centre M10	Centre poly-med	-345 955,96 €	-6,8%
Centre M08	Centre poly-med	-560 367,40 €	-19,3%
Centre M04	Centre poly-med	-589 443,25 €	-82,4%
Centre P2	Centre Polyvalent +	-644 145,60 €	-21,5%
Centre P7	Centre Polyvalent +	-689 359,19 €	-13,5%
Centre P1	Centre Polyvalent +	-721 072,68 €	-50,2%
Centre P5	Centre Polyvalent +	-1 140 545,78 €	-18,8%
Centre P4	Centre Polyvalent +	-1 478 015,62 €	-35,8%
Centre P3	Centre polyvalent +	-1 719 693,99 €	-17,3%

### Peu de centres excédentaires dans l'échantillon, et principalement CSI

- Sur les 31 centres considérés pour l'analyse, **7 présentent un résultat comptable excédentaire** dont :
  - 6 CSI
  - 1 centre poly-med
- Les 5 centres ayant le résultat le plus faible sont des CSP+.
- Les subventions minimisent pour un certain nombre de centres le niveau de déficit, avec une médiane à 2% du total des produits (min à 0% et max à 41%) mais une relative disparité sur leur obtention.

TAUX DE RESULTAT\*



## Et cela, de manière structurelle, sauf pour les soins infirmiers

	Poly-méd	CSP +	CSI
<b>Produits</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Achats de marchandises et autres fournitures			
<i>dont fournitures à caractère médical</i>	- 0,9%	- 11,8%	- 0,3%
<i>dont fournitures à caractère non médical</i>	- 1,1%	- 0,6%	- 0,0%
Services extérieurs et sous-traitance			
<i>dont sous-traitance à caractère médical (laboratoire, imagerie, autre)</i>	- 0,0%	- 0,1%	- 0,0%
<i>dont locations à caractère médical</i>			
<i>dont locations à caractère non médical</i>	- 0,5%	- 4,6%	- 3,5%
<i>dont entretiens et réparations à caractère médical</i>			
<i>dont entretiens et réparations à caractère non médical</i>	- 0,2%	- 0,4%	- 0,9%
<i>dont maintenance</i>	- 0,6%	- 0,8%	- 0,3%
<i>dont téléphonie</i>	- 0,5%	- 0,4%	- 0,3%
<i>dont prestations à caractère non médical</i>	- 0,8%	- 2,2%	- 0,1%
<i>dont personnel extérieur à l'établissement</i>	- 0,0%	- 0,3%	- 0,2%
<i>dont frais de siège</i>	-3,5%	- 3,7%	- 3,5%
<i>dont autres services et prestations externes</i>	-3,0%	-6,1%	-6,1%
Impôts, taxes et versements assimilés	- 0,6%	- 4,2%	- 2,7%
Charges de personnel et cotisations			
<i>dont rémunérations du personnel médical</i>	- 58,2%	- 54,4%	- 0,0%
<i>dont rémunérations du personnel non médical</i>	- 34,5%	- 21,5%	- 77,6%
<b>Charges directes</b>			
Autres charges de gestion courante			
Charges financières	- 0,0%	- 1,1%	- 0,3%
Charges exceptionnelles			
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	- 2,1%	- 4,4%	- 1,6%
<b>Autres charges</b>			
<b>Taux de résultat</b>	<b>-6,5%</b>	<b>-16,6%</b>	<b>8,7%</b>

### Reconstitution des comptes de résultat à partir des médianes\* par catégorie

\*Inclusion des valeurs à 0 pour cohérence de calcul (exception sur la valeur des frais de siège pour les centres poly-méd)

**NB : L'équilibre économique apparent des CSI étudiés est sur-estimé compte tenu de la période d'étude. L'année 2022 est marquée par une période d'augmentation conjoncturelle des produits liés à des actes dérogatoires (COVID) et surtout par une aide exceptionnelle de 4 millions d'euros attribuée aux centres de santé infirmiers. Les données 2022 sur la plateforme ATIH montrent que le nombre de CSI passe de 502 en 2021 à 467 en 2022, soit une diminution historique.**

## Avec cependant des leviers d'optimisation

### Des leviers d'optimisation assez différents en fonction des catégories de centres

- **Pour les poly-méd :**
  - Le rapport entre charges de personnel et chiffre d'affaires apparait déjà déséquilibré, pour absorber en addition les charges indirectes et de structure, questionnant le niveau de productivité et/ ou niveau de rémunération des professionnels.
  - Certains indicateurs soulignent également des leviers de maîtrise sur les prestations externes et les achats de fournitures.
- **Pour les CSP+ :**
  - Le rapport entre charges de personnel et chiffre d'affaires apparait moins déséquilibré que pour les centres poly-méd, il interroge cependant la capacité de ces structures à absorber des charges indirectes et de structure plus conséquentes, au regard de leur taille.
  - Certains indicateurs soulignent également des leviers de maîtrise sur les achats de fournitures (dentaire) et les charges locatives.
- **Pour les CSI :**
  - Le rapport entre charges de personnel et les produits de l'activité est davantage performant, expliquant des situations moins dégradées.
  - En complément, les indicateurs soulignent une relative maîtrise des charges indirectes et de structure dans l'ensemble de l'échantillon.
  - Pour les centres déficitaires, la part des frais de siège n'est pas neutre sur le résultat comptable dégradé.

## Et des constats hétérogènes sur la rentabilité de certaines activités

	Résultat excédentaire	Résultat déficitaire
Médical	13% (3 /23)	87% (20 /23)
Dentaire	20% (2 /10)	80% (8 /10)
Soins infirmiers et auxiliaires	39% (9 /23)	61% (14 /23)

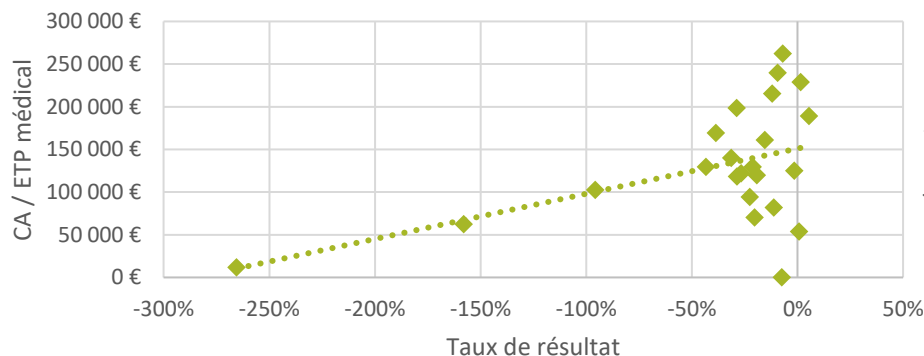
### Des niveaux de rentabilité positifs non corrélés à des similitudes de casemix

- Un résultat majoritairement déficitaire pour l'ensemble des activités :
  - **Activité médicale** : Parmi les 23 centres qui proposent une offre de soins médicaux, seuls 3 présentent un résultat excédentaire sur cette activité. Pour ces centres, les casemix ne sont pas comparables avec des centres exclusivement généralistes et un centre multi-spécialistes.
  - **Activité dentaire** : Parmi les 10 centres qui proposent une offre de soins dentaires seuls 2 présentent un résultat excédentaire sur cette activité. Pour ces centres, les casemix ne sont pas non plus comparables, avec un centre réalisant uniquement de l'omnipratique, vs un centre réalisant également de l'implantologie et de l'orthodontie.
  - **Activité de soins infirmiers et auxiliaires** : Près de 40% des centres qui proposent une offre de soins infirmiers ou auxiliaires ont un résultat excédentaire sur cette activité, avec une représentation exclusive des soins infirmiers.

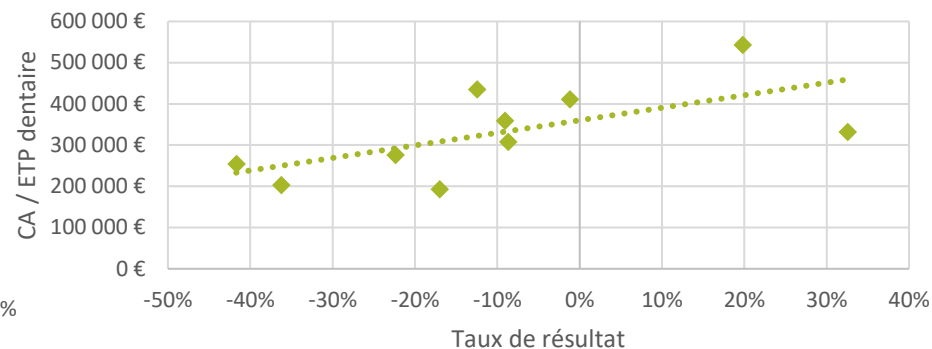
# Réponse à quelques idées préconçues ?

## Quel est l'impact du CA sur le taux de résultat ?

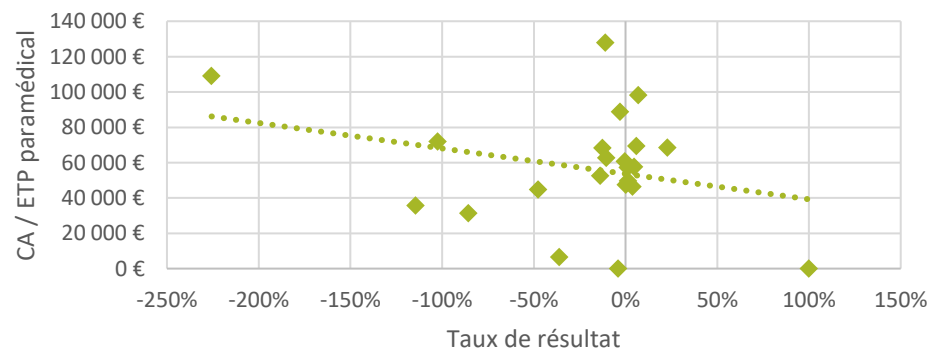
RAPPORT ENTRE LE CA / ETP MEDICAL ET LE TAUX DE RESULTAT - MEDECINE



RAPPORT ENTRE LE CA / ETP DENTISTE ET LE TAUX DE RESULTAT- DENTAIRE



RAPPORT ENTRE LE CA / ETP PARAMEDICAL ET LE TAUX DE RESULTAT - PARAMEDICAL



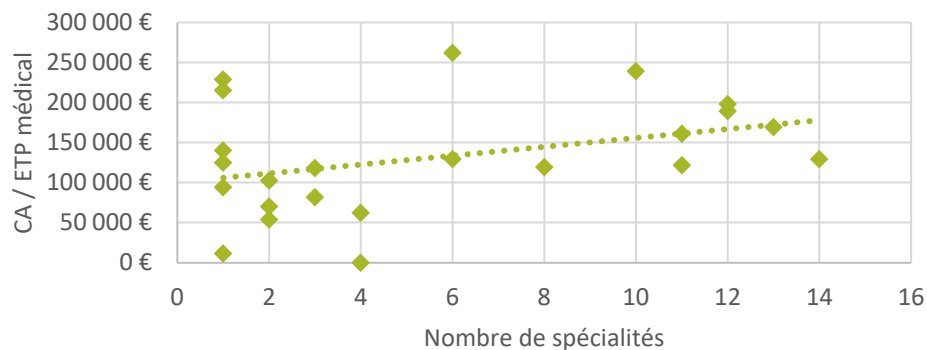
### Une augmentation du résultat pas toujours corrélée à l'augmentation du CA moyen

- **Médical et soins infirmiers** : L'augmentation du CA moyen / ETP n'est pas corrélée à un meilleur taux de résultat, témoignant du poids des charges dans la dégradation du résultat comptable.
- **Dentaire** : L'augmentation du CA moyen / ETP est bien corrélée à un meilleur taux de résultat.

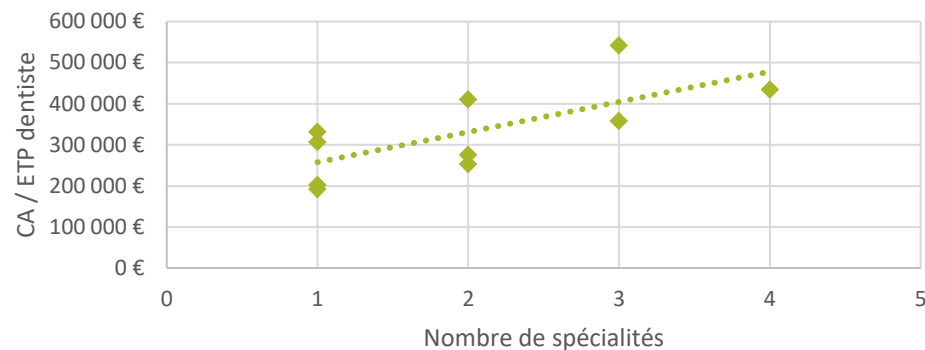
# Réponse à quelques idées préconçues ?

## Quel est l'impact du nombre de spécialités sur le CA moyen ?

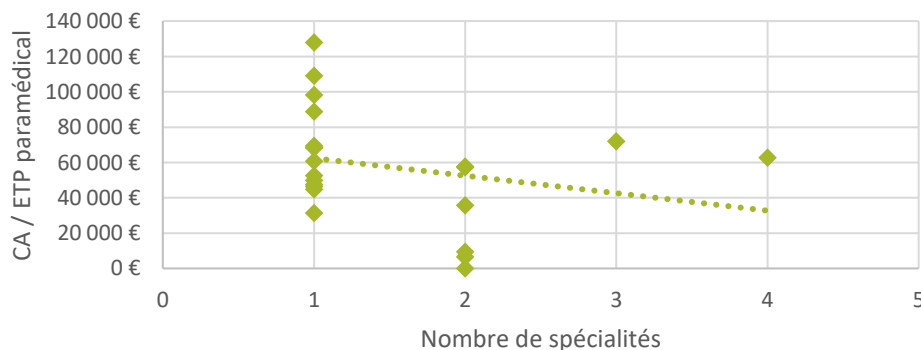
RAPPORT ENTRE LE CA / ETP MEDICAL ET LE NOMBRE DE SPECIALITES - **MEDECINE**



RAPPORT ENTRE LE CA / ETP DENTISTE ET LE NOMBRE DE SPECIALITES - **DENTAIRE**



RAPPORT ENTRE LE CA / ETP PARAMEDICAL ET LE NOMBRE DE SPECIALITES - **PARAMEDICAL**



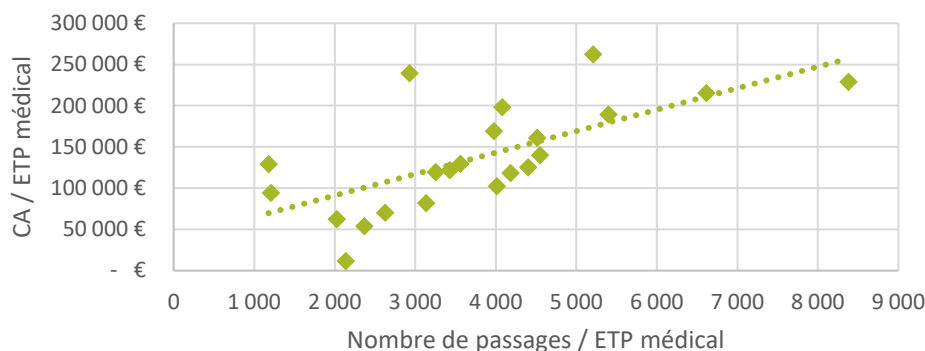
### Un constat nuancé pour les activités médicales

- **Médical** : Une corrélation non établie pour les plus petits centres, à l'inverse des gros centres qui montrent une corrélation entre l'augmentation du nombre de spécialités et l'augmentation du CA moyen.
- **Soins infirmiers** : Une trop faible représentation des autres activités paramédicales pour juger d'une corrélation éventuelle.
- **Dentaire** : Une corrélation prouvée entre l'augmentation du nombre de spécialités et l'augmentation du CA moyen, avec des activités d'orthodontie et d'implantologie effectivement plus rémunératrices.

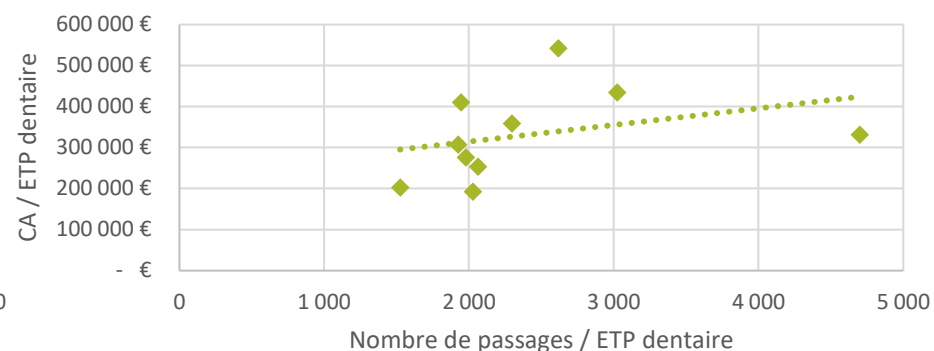
# Réponse à quelques idées préconçues ?

## Quel est l'impact du nombre de passages sur le CA moyen ?

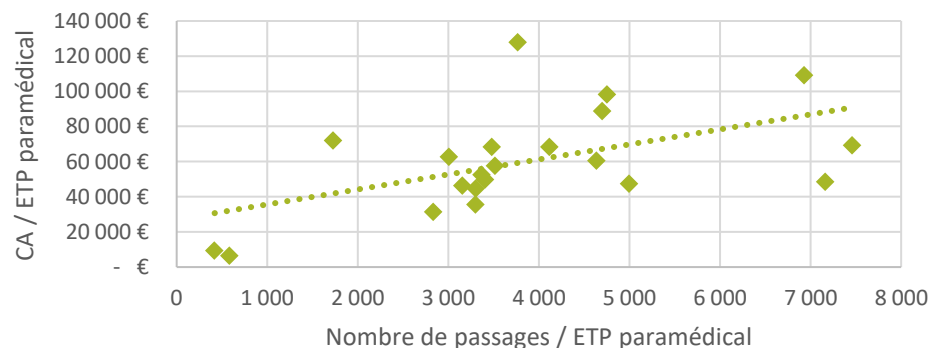
RAPPORT ENTRE LE CA / ETP MEDICAL ET  
NOMBRE DE PASSAGES - **MEDECINE**



RAPPORT ENTRE LE CA / ETP DENTISTE ET  
NOMBRE DE PASSAGES - **DENTAIRE**



RAPPORT ENTRE LE CA / ETP PARAMEDICAL ET  
NOMBRE DE PASSAGES - **PARAMEDICAL**



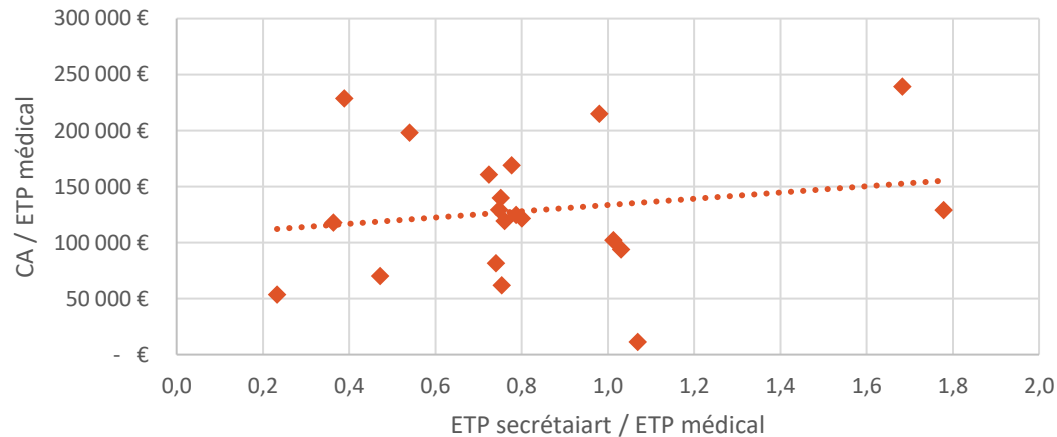
### Une corrélation établie entre le nombre de passages et le CA moyen

- De façon plutôt logique, un CA / ETP élevé est généralement associé à un nombre élevé de passages par ETP.
- Certains centres présentent un nombre de passages plus faible sans impact notable sur le CA / ETP, pouvant s'expliquer par un nombre d'actes facturés par passage plus élevé.

## Réponse à quelques idées préconçues ?

*Quel est l'impact du volume de secrétaires sur la productivité médicale ?*

RAPPORT ENTRE LE CA / ETP MEDICAL ET NOMBRE D'ETP  
SECRETARIAT / ETP MEDICAL - MEDECINE



### Pas de corrélation entre le dimensionnement des secrétariats et la productivité médicale

- Un dimensionnement plus important des secrétariats n'est pas corrélé à un meilleur CA moyen / ETP médical, dans l'échantillon.

## Réponse à quelques idées préconçues ?

### Les centres de santé opèrent des activités que les libéraux ne font pas

Parmi les 35 centres sollicités :

- 8 présentent des dispositifs non soumis à la rémunération à l'acte
- 3 déclarent ne pas exercer d'activité annexe

13 dispositifs  
identifiés

#### Exercice coordonné

Quelques dispositifs recensés ont pour objectif de favoriser l'exercice coordonné :

- Programmes d'ETP
- Infirmiers ASALEE
- Actions de prévention autour de la santé des personnes en perte d'autonomie

#### Financement

- Financement partiel par l'ARS et assurance maladie : 7/13 (54%)
- Financement partiel par le département et collectivité territoriale : 3/13 (23%)
- Financement partiel par des appels à projet : 2/13 (15%)

Des financements qui ne couvrent pas l'intégralité des charges associées aux activités proposées : autofinancement partiel ou intégral par les centres ou par le groupe

#### Une part faible des activités à missions en raison d'un financement limité

- Peu de missions spécifiques à l'exercice en centre de santé
- Des activités à « missions » pas ou peu rémunérées par les rémunérations forfaitaires et autres subventions ad hoc et qui impactent de fait l'équilibre financier des centres, contraints à l'autofinancement
- *Une imputation des financements liées à ces missions dans le montant de l'accord national ? Cela pourrait expliquer le différentiel de rémunération forfaitaire spécifique constaté entre des centres de taille et d'activité semblables.*



Merci de votre attention !

---