

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

**I. Structure financière**

1. Structure de Haut de Bilan
2. Structure de Bas de Bilan et symptômes de trésorerie
3. Analyse de la Trésorerie

**II. Politique d'investissement et de financement**

1. Vétusté des immobilisations
2. Financement des investissements

**III. Structure de l'endettement**

1. Capacité financière d'endettement
2. Capacité de remboursement des dettes financières

**IV. Analyse de l'exploitation – Analyse budgétaire**

1. Analyse de l'évolution des résultats de gestion
2. Evolution des groupes fonctionnels

**V. Synthèse**

1. Structure financière
2. Investissements et financement des investissements
3. Endettement moyen et long terme.
4. Exploitation
5. Points clés

**Sommaire des annexes**

- Annexe 1 : Bilan Financier sur 5 ans
- Annexe 2 : Détail de l'évolution des groupes fonctionnels
- Annexe 3 : Fiche de synthèse des ratios

**GUIDE D'ANALYSE TYPE**  
**A TITRE INDICATIF**

**PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT**

- A. Environnement
- B. Spécificités

**I Structure Financière**

**1. Analyse de la structure de haut de bilan (FRNG : FRI+FRE)**

*Source : outil d'analyse financière, bilans financiers, direction financière de l'établissement*

Intitulé		Description	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Equilibres financiers</b>	Financements des investissements		0	0	0	0	0
	Investissements		0	0	0	0	0
	<b>Fonds de roulement d'investissement</b>		0	0	0	0	0
	<b>En jours d'exploitation</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	<b>Evolution</b>		<del>0</del>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Financements stables d'exploitation		0	0	0	0	0
	Emplois stables hors investissement		0	0	0	0	0
	<b>Fonds de roulement d'exploitation</b>		0	0	0	0	0
	<b>En jours d'exploitation</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	<b>Evolution</b>		<del>0</del>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	<b>Fonds de roulement net global</b>		0	0	0	0	0
	<b>En jours d'exploitation</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	<b>Evolution</b>		<del>0</del>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Actifs circulants d'exploitation		0	0	0	0	0
	Dettes circulantes d'exploitation		0	0	0	0	0
	<b>Besoin en fonds de roulement</b>		0	0	0	0	0
	<b>En jours d'exploitation</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	<b>Evolution</b>		<del>0</del>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	<b>Trésorerie nette</b>		0	0	0	0	0
	<b>En jours d'exploitation</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Evolution</b>		<del>0</del>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Taux de couverture des emplois à long terme	Ressources stables / Emplois stables		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
- investissements	Financements des investissements / Investissements		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
- exploitation	Financements stables d'exploitation / Emplois stables hors investissement		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Taux de couverture des actifs circulants	Dettes circulantes / Actifs circulants		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ratio de financement des immobilisations	Capitaux permanents / Immobilisations brutes		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

✓ *Analyse du Fonds de Roulement Net Global ou FRNG :*

L'équilibre financier ne peut être assuré que si le fonds de roulement ainsi calculé est positif :  
capitaux permanents - immobilisations nettes = Fonds de Roulement.

L'hôpital bénéficie ainsi d'un coussin de sécurité, constitué par l'excédent des ressources stables après financement de l'actif immobilisé qui peut être utilisé pour financer les besoins du cycle d'exploitation.

On cherchera par ailleurs à s'assurer d'un équilibre minimum en intervenant sur le niveau des capitaux finançant le cycle d'investissement et en minorant l'encours long terme.

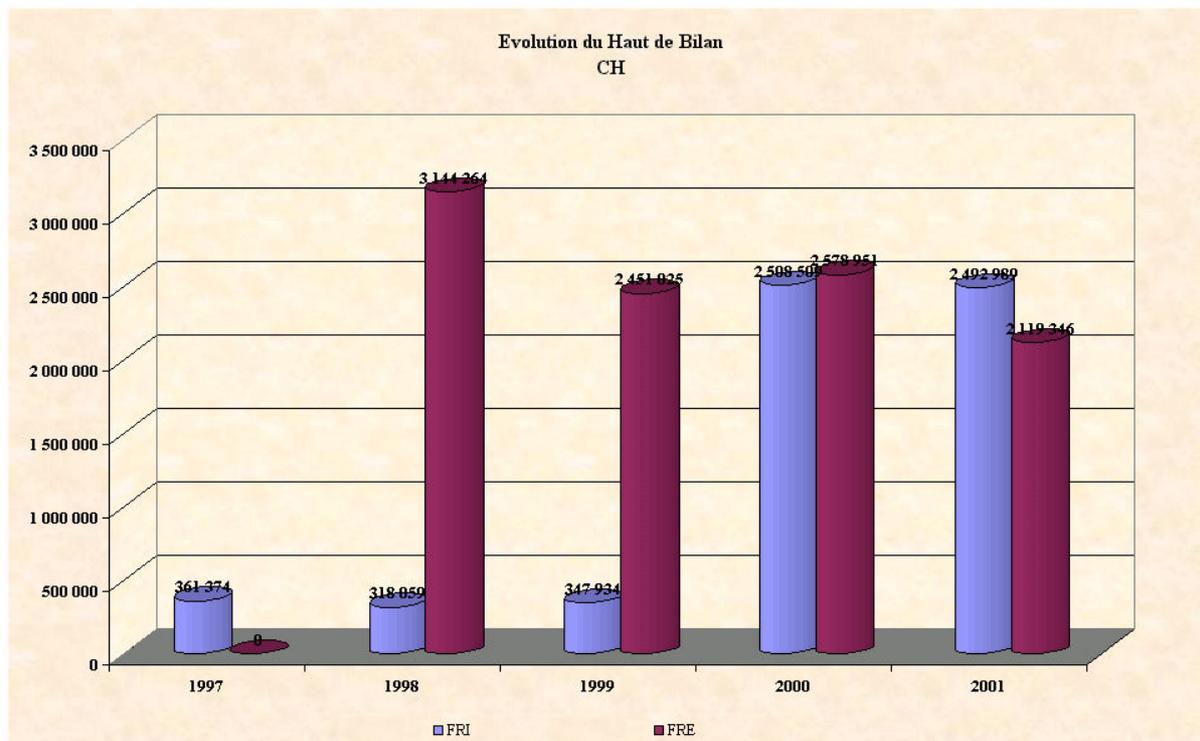
Le Fonds de Roulement Net Global met en relation les emplois et les ressources stables.

L'écart réalisé entre ces 2 masses constitue le FRNG. Positif, il correspond à des ressources stables qui n'ont pas été utilisées pour financer des immobilisations et qui financent par conséquent une partie de l'actif circulant. Ce qui peut être perçu comme une marge de sécurité face aux besoins de financement né de l'exploitation.

Négatif, il exprime que les ressources stables ont été insuffisantes pour financer les immobilisations : il traduit un déséquilibre financier car les immobilisations ont été financées par des ressources cycliques, c'est à dire par un allongement des délais de paiement. Le gestionnaire hospitalier doit en premier lieu s'efforcer de corriger ce déséquilibre structurel.

Celui-ci devrait être positif car il a vocation à couvrir le besoin de financement né du cycle d'exploitation. Cela peut toutefois ne pas être le cas, notamment du fait du reclassement des créances antérieures à la mise en place de la dotation globale dans le calcul du fond de roulement d'exploitation : les créances de l'article 58 détenues par les hôpitaux sur l'assurance maladie, qui ont été gelées avec la mise en œuvre de la dotation globale sur le compte 41222.

Evolution en jours d'exploitation. Est-il suffisant pour couvrir les besoins nés du cycle d'exploitation ?



✓ *Analyse du Fonds de Roulement d'Investissement ou FRI :*

Il est déterminé par différence entre les financements stables et les biens stables.

Le total des financements d'investissement se compose essentiellement des amortissements, des apports, des emprunts et des excédents affectés à l'investissement.

Le total des investissements se compose essentiellement des immobilisations corporelles brutes.

Il semble intéressant de calculer la part de chacun de ces postes par rapport au total bilan, afin d'en déterminer le poids relatif.

On cherchera par ailleurs à s'assurer d'un équilibre minimum en intervenant sur le niveau des capitaux finançant le cycle d'investissement et en minorant l'encours long terme.

Le FRI dégagé, constitue le disponible réel d'investissement et devrait être normalement positif; s'il est négatif cela veut dire que des immobilisations ont été financées par des ressources qui ne sont pas prévues à cet effet.

Composition, évolution et signe. Les ressources d'investissements sont-elles excédentaires aux besoins?

Attention, un FRI négatif n'est pas forcément inquiétant, il peut traduire une politique de gestion active de la dette (à travers la mobilisation différée d'un emprunt).

✓ *Analyse du Fonds de Roulement d'exploitation ou FRE :*

Il résulte de la différence entre les financements stables d'exploitation et les actifs d'exploitations stables.

Le total des financements stables d'exploitation se compose des réserves de trésorerie, de compensation et de provisions pour risques et charges.

Le total des emplois stables hors investissements se compose essentiellement des créances admises en non-valeur, des créances hospitalisés à + 1 an et des créances article 58 ainsi que du résultat comptable et du report à nouveau déficitaire.

Il semble intéressant de calculer la part de chacun de ces postes par rapport au total bilan, afin d'en déterminer le poids relatif.

Un FRE négatif doit attirer l'attention car il pourrait traduire une situation budgétaire déficitaire. Dans la composition du FRE, on peut analyser le poids des créances article 58 et les comparer à la réserve de trésorerie (équilibre ou non), et des créances irrécouvrables. Une analyse détaillée de ce compte peut être envisagée en cas de montant élevé.

Les fonds propres d'un établissement hospitalier sont également constitués par les opérations issues de la gestion du cycle d'exploitation. Ces fonds propres peuvent être renforcés par dotation budgétaire à des comptes de provisions ou par des résultats excédentaires. Ils sont à l'inverse minorés par des résultats déficitaires. Il est alors légitime de comparer le montant de ces capitaux issus du cycle d'exploitation au total des créances de la classe 4 y compris les créances gelées de l'assurance maladie.

La destination première de ces capitaux est en effet d'offrir une couverture partielle des besoins de financement issus du décalage entre le recouvrement et le fait générateur de la créance. On peut estimer que les capitaux issus du cycle d'exploitation doivent être d'un niveau suffisant pour couvrir les délais de

recouvrement des créances hospitalières. Toute insuffisance de ces capitaux issus du cycle d'exploitation des restes à recouvrer, se répercute en effet sur les délais de paiement des fournisseurs.

On appréciera donc en premier lieu l'impact des créances gelées de l'assurance maladie sur la situation financière de l'établissement. (CF COMPTES 10685 et 141). L'analyse des fonds propres issus du cycle d'exploitation doit en outre permettre d'appréhender, selon une vision prospective, l'évolution future de la structure financière d'un établissement. Il convient ainsi de porter une attention particulière aux résultats d'exploitations et à leurs affectations.

✓ Ratios :

*Equilibres Bilantiels :*

La conversion des montants du FRNG, BFR et Trésorerie en nombre de jours d'exploitation permettra d'évaluer leur valeur relative et de mesurer leurs évolutions dans le temps.

$$\frac{\text{FRNG} * 365}{\text{masse budgétaire (classe 6 nette)}}$$

dont

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\text{FRI} * 365}{\text{Classe 6 nette}} \\ \frac{\text{FRE} * 365}{\text{Classe 6 nette}} \end{array} \right.$$

$$\frac{\text{BFR} * 365}{\text{Classe 6 nette}}$$

L'évolution de ce dernier ratio est une indication importante pour la gestion du cycle d'exploitation : il devrait être normalement constant car le BFR varie en proportion du volume d'activité. Le constat de sa dégradation doit donc conduire à analyser l'évolution des stocks, des créances et des dettes afin d'en identifier les causes.

Par ailleurs, la couverture du BFR par le FRNG, dont c'est la vocation, peut être mesurée par le ratio :

$$\frac{\text{FRNG}}{\text{BFR}}$$

Ce ratio devrait idéalement être égal à 1 : en deçà, cela signifie que le FRNG ne couvre pas le BFR et au-delà, que le FRNG est trop élevé par rapport aux besoins de financement du cycle d'exploitation.

Le niveau de trésorerie peut s'apprécier à partir du ratio :

$$\frac{\text{Trésorerie Nette} * 365}{\text{Classe 6 nette}}$$

Des ratios de trésorerie faibles peuvent traduire une mauvaise situation financière, mais ils peuvent aussi résulter d'une politique de gestion active de la trésorerie visant à résorber une encaisse oisive.

*De financement :* Le taux de couverture est égal au financement/investissement. Il est ainsi d'exploitation, d'investissement, d'actifs circulants.

Le ratio de financement des immobilisations représente la stabilité à long terme lorsque les capitaux permanents sont supérieurs aux immobilisations. Cet excédent représente la capacité d'investissement de l'établissement. Ce résultat doit être supérieur à 1. Un ratio inférieur signifie en clair que les immobilisations ne sont pas toutes financées par des ressources longues et que l'équilibre de structure n'est pas assuré.

Conclusion partielle : équilibre, structure, évolution du haut de bilan.

✓ *Le poids des créances antérieures dans le bilan : quelle gestion de ces créances ?*

	N	N-1	N-2	N-3
Dotations prov. dépréc. Créances (SC 68174)				
Réduction des créances antérieures (MC 4141)-1				
Pertes sur créances irrécouvrables(SD654)-2				
Recouvrement des créances antérieures (1-2)				
Solde de créances antérieures				
Reprises sur (MD 491)				
Solde C491				
Créances admises en non-valeur 416				

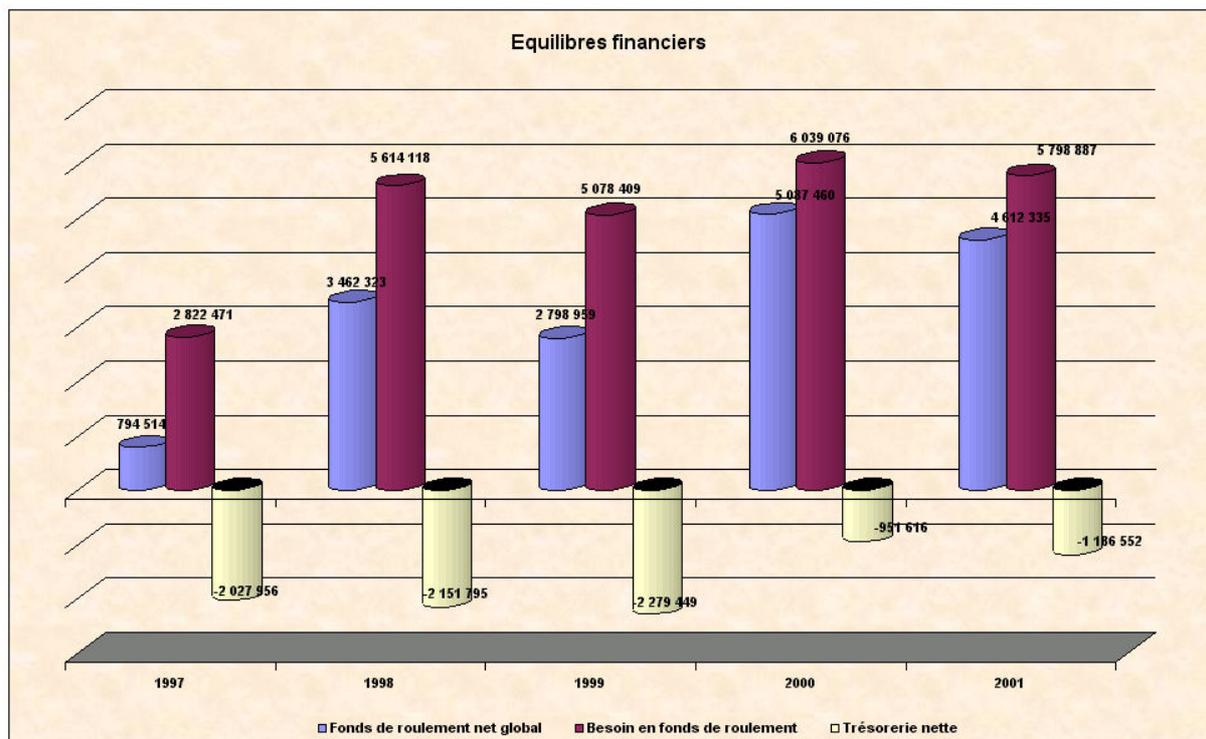
L'analyse de la gestion des créances antérieures porte sur deux aspects :

- La gestion comptable et administrative et la politique ou non active de l'établissement dans l'apurement des créances,
- La gestion des circuits de facturation pour diminuer la constatation de ce type de créances (moyens de paiements nombreux et facile d'accès, régie prolongée).

Une gestion comptable saine des créances antérieures se traduit par des créances admises en non-valeur (solde et masse débitrice du compte 416 non nul), des reprises sur provisions et un montant de pertes sur créances irrécouvrables identique, une reprise sur le compte 491 égal au montant de la dotation aux provisions pour dépréciation des créances.

Un ratio mesurant le risque (budgétaire) d'irrécouvrabilité peut être calculé :  $(SD\ 414+SD416) / (SC-SD\ 70/71/72)$  Une augmentation du ratio indiquerait que l'établissement devra consacrer une part croissante des crédits budgétaires pour apurer ses créances irrécouvrables.

Enfin il est intéressant d'interroger l'établissement sur la gestion du circuit de facturation et d'encaissement de l'établissement. Pour des informations supplémentaires, un groupe de travail sur la gestion des créances irrécouvrables a été mis en place. Une étude sur la gestion de ce circuit a été réalisée et est disponible.



## 2. Analyse du besoin en fonds de roulement et des symptômes de trésorerie (BFR = Actif Circulant - Dettes Court Terme)

- ✓ Analyse de l'évolution du BFR et de son poids dans le budget de l'établissement. Est-il couvert totalement par le FRNG?

	Intitulé	Description	1997	1998	1999	2000	2001
Rotation des stocks	Produits pharmaceutique	Solde débiteur du compte de stocks x / Achats nets du compte d'achat x	NS	NS	NS	NS	NS
	Fournitures médicales		NS	NS	NS	NS	NS
	Alimentation		NS	NS	NS	NS	NS
	Fournitures hôtelières		NS	NS	NS	NS	NS
Délais de paiement	Fournisseurs d'exploitation	Solde créditeur / Cumul crédit	NS	NS	NS	NS	NS
	Sécurité sociale		NS	NS	NS	NS	NS
	Autres organismes sociaux		NS	NS	NS	NS	NS
	Taxes fiscales		NS	NS	NS	NS	NS
	dt Département dt Taxe sur les salaires		NS	NS	NS	NS	NS
Délais de recouvrement	Hospitalisés et consultants	Solde débiteur / Cumul débit	NS	NS	NS	NS	NS
	Sécurité sociale		NS	NS	NS	NS	NS
	Département		NS	NS	NS	NS	NS
	Etat		NS	NS	NS	NS	NS
	Autres tiers payant (mutuelles)		NS	NS	NS	NS	NS

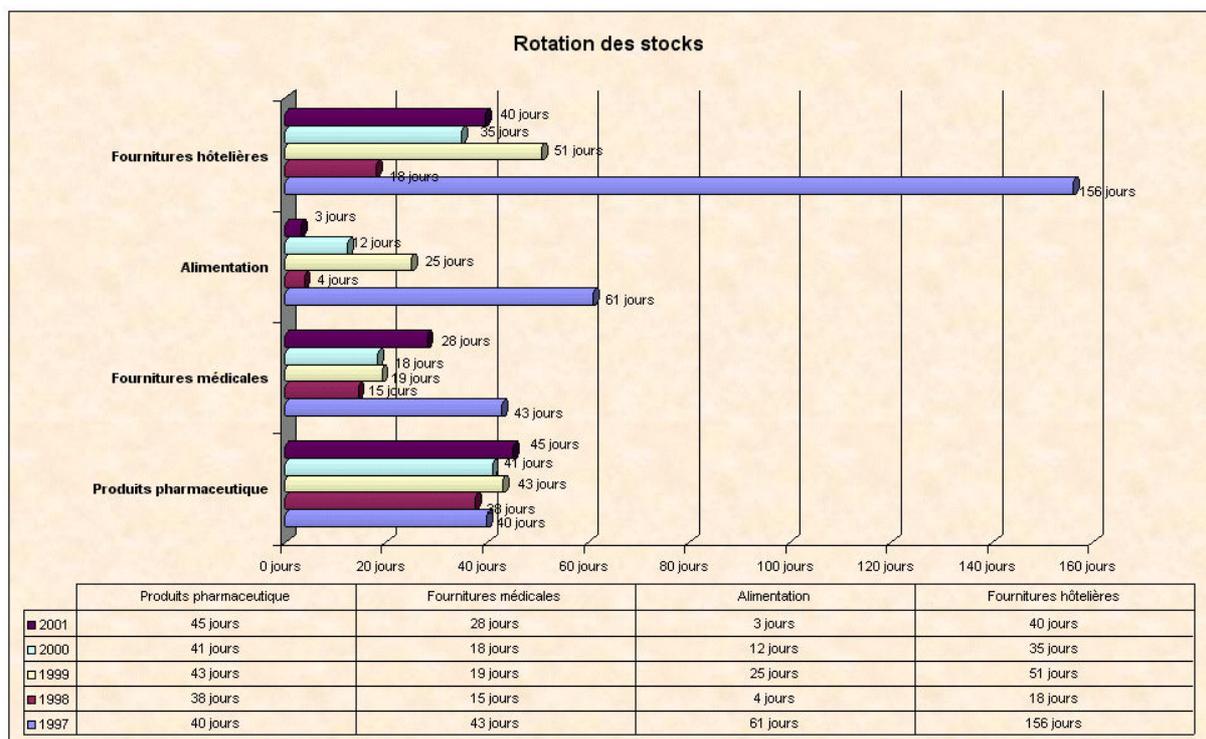
Il est égal entre les valeurs d'exploitation d'une part et les dettes d'exploitations d'autres part. Le cycle d'exploitation traduit ainsi les décalages dans le cycle de vie (opérations courantes et répétitives) de l'établissement. S'il est négatif, il porte le nom d'excédent de financement d'exploitation (EFE). La constatation d'un EFE ne doit pas nécessairement être analysée comme un élément positif. Cette situation peut en effet résulter, soit du reclassement des créances de l'article 58 dans le calcul du FRE, soit d'une insuffisance du FRNG ayant lui-même généré des difficultés de trésorerie et conduit les gestionnaires à différer anormalement le paiement des dettes d'exploitation.

Pour analyser le BFR, on peut ainsi se positionner par rapport à :

Les délais de paiement; On peut retenir que la réglementation du Code des Marchés a mis en place un délai conventionnel ne pouvant dépasser 70 jours, sous peine d'application d'intérêts moratoires. Si les délais sont trop importants, évaluer l'engagement de trésorerie que l'établissement devrait effectuer afin de réduire ces délais (Prix d'une journée d'exploitation fois nombre de jours nécessaires pour réduire les délais de paiement).

Les créances d'exploitation; Comme pour les dettes d'exploitation, il pourrait être intéressant d'évaluer le potentiel de dégageant de trésorerie que l'établissement pourrait réaliser l'établissement s'il optimisait ses recouvrements de créances.

- ✓ Les délais de rotation de stocks



L'augmentation des stocks pèse sur la trésorerie. L'achat de matières stockables donnera lieu à des décaissements pour assurer le paiement des fournisseurs alors que la consommation de ses fournitures

entraînera une facturation au client dans un délai plus long et correspondra par conséquent à un encaissement retardé de recettes.

A l'inverse, toute diminution de stocks induit des effets positifs en trésorerie.

On admet généralement que le stock de médicament et produit à usage médical représentent 30 jours de consommation et qu'il s'agit d'un seuil convenable.

Les stocks d'alimentation ne dépassent jamais 8 jours et les autres matières stockées se situent dans un délai de rotation de 15 à 20 jours.

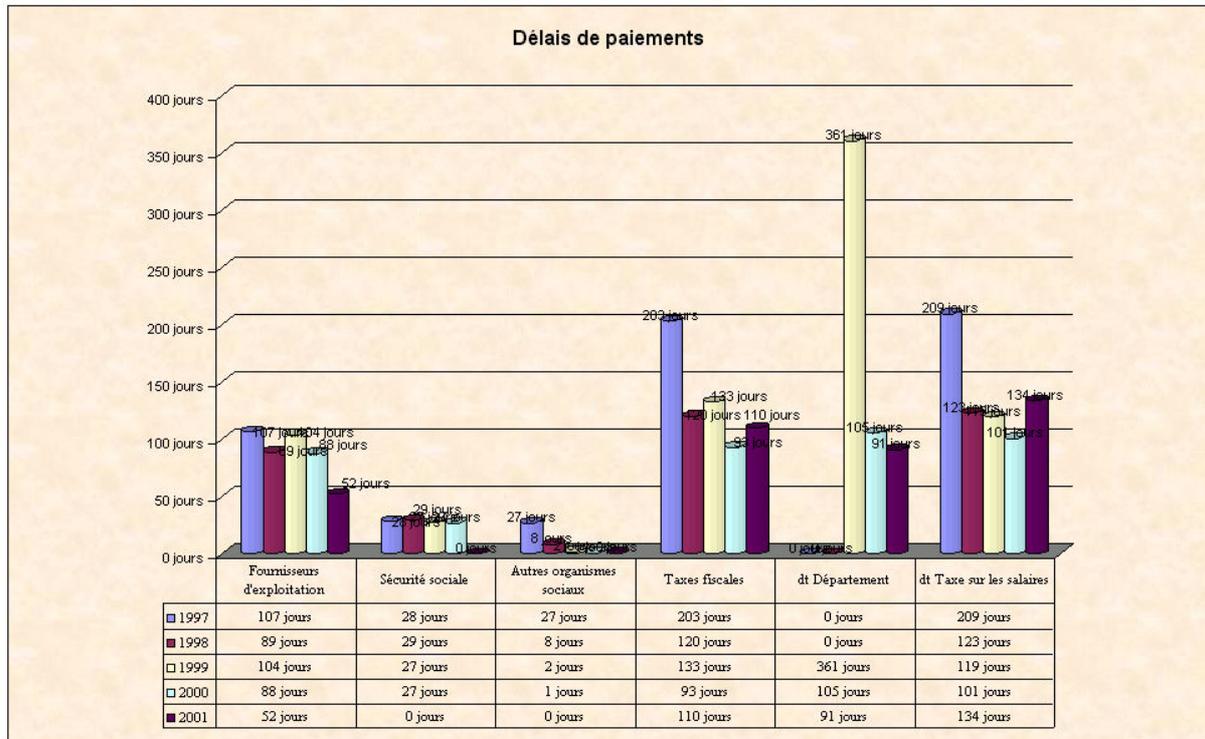
Un 1<sup>er</sup> calcul pourra porter sur la consommation journalière des stocks :

Ex : achat de médicament = 36 5000 Euros : 365 jours = 100 Euros. L'hôpital consomme ainsi en moyenne 100 Euros de médicaments par jours.

Un 2<sup>ème</sup> ratio à partir du stock final de l'exercice calcule la rotation de stocks.

EX : stock de pharmacie = 2 500 Euros, consommation journalière = 100 Euros  
 $2500/100 = 25$  jours.

- ✓ *Les délais de paiement* (intégrer éventuellement les délais de mandatement si l'information a pu être obtenue). On peut retenir que les délais de paiement sont maintenant encadrés par la réglementation du Code des marchés qui a mis en place un délai conventionnel de paiement ne pouvant dépasser 70 jours (donnée 2000) sous peine d'application d'intérêts moratoires. S'interroger éventuellement sur les raisons de l'augmentation des délais de paiement (contrainte budgétaire plus forte? Les établissements ont tendance à faire peser la dégradation de leur situation financière sur les fournisseurs...). Enfin et si les délais de paiement apparaissent trop importants, évaluer l'engagement de trésorerie que l'établissement devrait faire pour réduire ses délais ( Prix d'une journée de dette d'exploitation x le nombre de jours nécessaires pour réduire les délais de paiement).

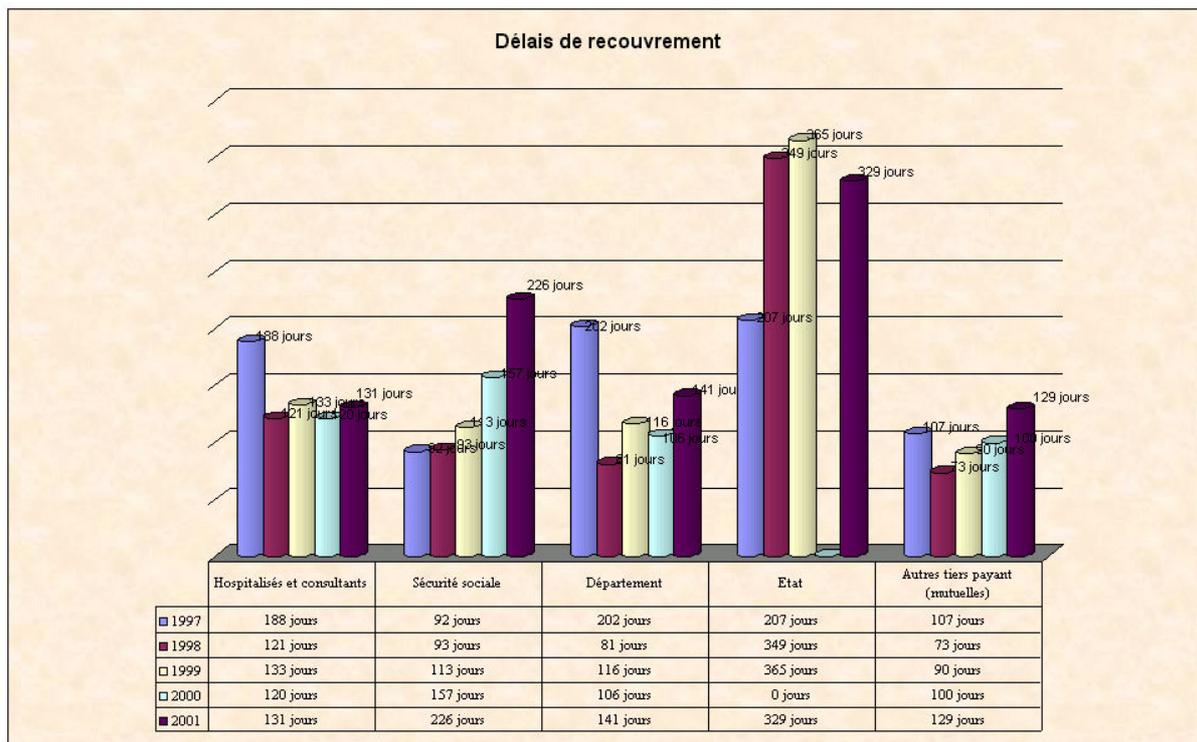


On considérera que des délais supérieurs à 90 jours pour les fournisseurs d'immobilisations et de consommables et/ou 30 jours pour les créanciers institutionnels doivent constituer un critère seuil d'intervention.

En ce qui concerne les créanciers institutionnels, les délais peuvent être compris entre 0 et 31 jours.

L'analyse des délais de paiement et de leur évolution dans le temps doit permettre de cerner la stratégie de paiement d'un hôpital, c'est à dire la priorité accordée à l'un ou l'autre de ses créanciers.

- ✓ *Analyse des créances d'exploitation et de leur évolution.* Il peut être intéressant, comme pour les dettes d'exploitation d'évaluer le potentiel de dégageant de trésorerie que l'établissement pourrait réaliser s'il optimisait ses recouvrements de créances.



Tout allongement dans le recouvrement des créances se traduit immédiatement par une progression du BFR, sauf à accroître les délais de paiement des fournisseurs.

On pourra rapprocher le montant des créances court terme sur hospitalisés de la provision pour dépréciation des comptes de tiers, dites "créances douteuses".

Dans l'analyse de la maîtrise qu'exerce un établissement sur son recouvrement, on vérifiera en premier lieu l'évolution globale de la classe 4 débitrice ; sa stabilité ou sa diminution constituant des indicateurs positifs.

*Conclusion partielle* : analyse de l'équilibre entre créances et dettes d'exploitation. En cas de variations importantes, il est toujours utile de demander à l'établissement la cause de ces dernières (dans la mesure du possible). Conclure éventuellement sur les marges de manœuvre dont dispose l'établissement pour améliorer son BFR. Il est également utile de s'interroger sur la gestion active de son circuit de paiement et recouvrement (l'établissement possède-t-il un budget de trésorerie, a-t-il établi des délais conventionnels de paiement ...).

### 3. Analyse de la trésorerie :

La trésorerie structurelle est issue des relations d'équilibre ou de déséquilibres, qui s'établissent entre les grandes masses financières du bilan. Elle résulte plus précisément de la différence entre l'excédent des ressources de haut de bilan (FRNG) et les nécessités de l'exploitation qui obligent à geler des fonds en permanence, en particulier pour financer le décalage incontournable entre l'exécution des dépenses et à la perception des recettes. Elle découle en fait directement d'une part de la couverture des emplois longs par les ressources longues, d'autres part de la maîtrise et du financement des délais de recouvrement des créances (BFR).

L'analyse de la trésorerie structurelle repose sur une démarche synthétique qui s'attache à confronter les principales masses financières qui composent le bilan; celles-ci sont au nombre de 4. Il s'agit :

- des capitaux permanents
- des immobilisations nettes
- de la dette à court terme
- des créances à court terme.

Un 5<sup>ème</sup> bloc financier, celui des disponibilités, découle simplement des relations entre les masses désignées ci-dessus. En terme de ratio de liquidité immédiate, on compare les disponibilités aux dettes court terme. Il rend compte d'une situation financière.

- ✓ S'interroger sur son niveau et sur l'existence ou non d'une politique de gestion active de trésorerie. C'est la résultante de l'équilibre ou du déséquilibre financier de l'établissement à CT.

- ✓ Variations positives de la trésorerie :

Dotations aux amortissements et aux provisions  
Excédents d'exploitation affectés à un compte de réserve  
Excédent de la section d'investissement  
Accélération du recouvrement et diminution des non valeurs  
Allongement du délai de paiement des fournisseurs  
Diminution des stocks

- ✓ Variations négatives de trésorerie

Diminution des amortissements  
Reprise sur provision  
Déficit d'exploitation  
Reprise sur excédent de la section d'investissement  
Reprise sur excédents affectés sur exercices antérieurs  
Lenteur du recouvrement des créances et non valeur  
Paiement plus rapide des fournisseurs  
Gonflement des stocks

CONCLUSION

### 4 situations sont donc recensées

**1<sup>ère</sup> structure** : l'entreprise a une trésorerie positive, car le FRNG est suffisant pour couvrir les besoins engendrés par l'exploitation.

**2<sup>ème</sup> structure** : le FRNG est insuffisant pour faire face aux besoins et l'entreprise doit faire appel à des concours bancaires pour couvrir sa trésorerie négative.

**3<sup>ème</sup> structure** : l'entreprise a une trésorerie positive du fait d'un FRNG positif et d'un EFR (situation de la grande distribution). C'est la situation idéale.

**4<sup>ème</sup> structure** : le FRNG est négatif et l'établissement a un BFR élevé. C'est la pire situation avec une trésorerie fortement négative.

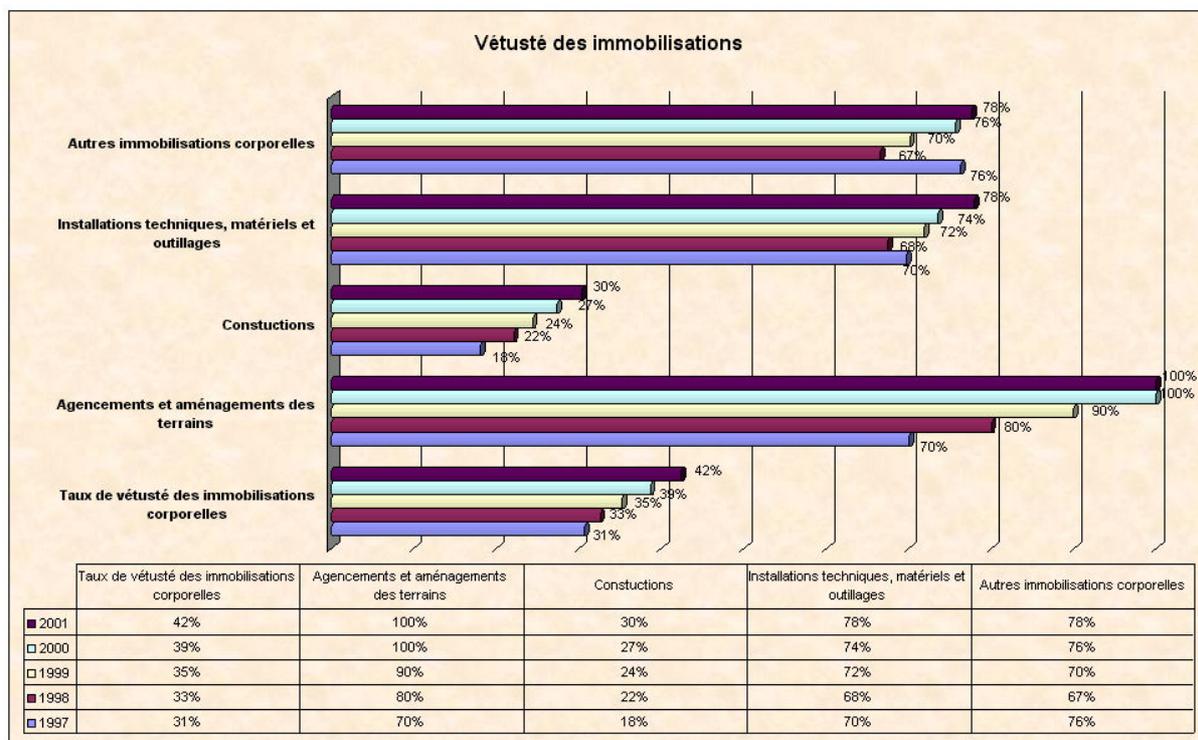
## II. Politique d'investissement et de financement

Source : outil d'analyse financière, fiche de synthèse des ratios, section d'investissement direction financière de l'établissement pour la politique d'amortissement Une analyse détaillée de la section d'investissement permet de dégager la politique d'investissement de l'établissement sur les 5 dernières années.

Investissements	Intitulé	Description	1997	1998	1999	2000	2001
		<b>Taux de vétusté des immobilisations corporelles</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Agencements et aménagements des terrains	Cumul des amortissements / Immobilisations brutes	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Constructions		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Installations techniques, matériels et outillages		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Autres immobilisations corporelles		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Effort annuel d'investissement	Investissements / Masse budgétaire	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Taux de renouvellement des équipements	Investissements / Equipements bruts	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Niveau d'autofinancement net	Amortissements + excédents d'investissement - remis d'emprunt	0	0	0	0	0
	En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Taux d'autofinancement brut	(Amortissements + Excédent affecté à l'investissement) / Investissements	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Trésorerie potentielle d'exploitation	TPE	0	0	0	0	0
	En jours d'exploitation	TPE / Masse budgétaire nette	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Capacité budgétaire d'investissement	(Loyers + Loyers de crédit-bail + Charges financières + Dotations aux amortissements) / Masse budgétaire nette	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Part de l'entretien des biens immobiliers	(Entretien des biens immobiliers + Provisions pour charges à répartir) / Masse budgétaire nette	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

### 1. Vétusté des immobilisations

Lorsque ce ratio tend vers 1, cela traduit des immobilisations vieillissantes, dont le renouvellement doit être envisagé. Cependant le taux de vétusté des immobilisations dépend de la politique d'amortissement de l'établissement. (valeur de référence : 0,5)



Au niveau de l'investissement de l'exercice, ce ratio exprimé en jours permet de mesurer l'effort d'investissement effectué par l'établissement et peut être comparé à d'autres établissements de même nature. A noter que l'effort d'investissement des hôpitaux les plus dynamiques représente jusqu'à 9% de leur budget d'exploitation tandis que le niveau moyen se situe aux alentours de 5%.

- ✓ Il est important de rappeler que le taux de vétusté des immobilisations dépend beaucoup de la politique d'amortissement de l'établissement. L'analyse des ratios de vétusté doit donc être réalisée avec prudence. Une confirmation par le directeur financier ou par une visite de l'établissement est donc souhaitable.
- ✓ Analyse de la régularité de renouvellement des immobilisations, notamment du matériel médical : évolution des immobilisations sur plusieurs années.

**Conclusion** : quelle politique d'investissement : active ou passive? Une politique peu active peut présenter des risques concernant l'avenir de l'établissement (risque de vétusté des équipements, de dégradation de la prise en charge des patients ...)

## 2. Financement des investissements

On déterminera la part des fonds propres et des ressources d'emprunt dans le financement de ces dépenses d'investissement à partir des amortissements et du compte 16.

On portera également attention à la progression ou à la régression des immobilisations nettes, de manière à mesurer l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'établissement.

- ✓ Analyse de la structure de financement des investissements : commentaires sur la répartition du financement des investissements entre l'autofinancement et le financement externe. Risque d'une politique inactive d'investissement : diminution des ressources d'autofinancement, dégradation de la richesse patrimoniale et de la qualité des installations.
- ✓ Analyse de la Capacité de l'établissement à autofinancer ses besoins : montant de la Trésorerie Potentielle d'Exploitation, étude de l'évolution du ratio TPE / masse budgétaire nette, analyse des composantes de la TPE et de son évolution.

L'effort d'investissement correspond aux dépenses brutes cumulées de la classe 2 par rapport au total des charges d'exploitation.

L'effort d'investissement des hôpitaux les plus dynamiques représente jusqu'à 9% de leur budget d'exploitation tandis que le niveau moyen correspond plutôt à 5%.

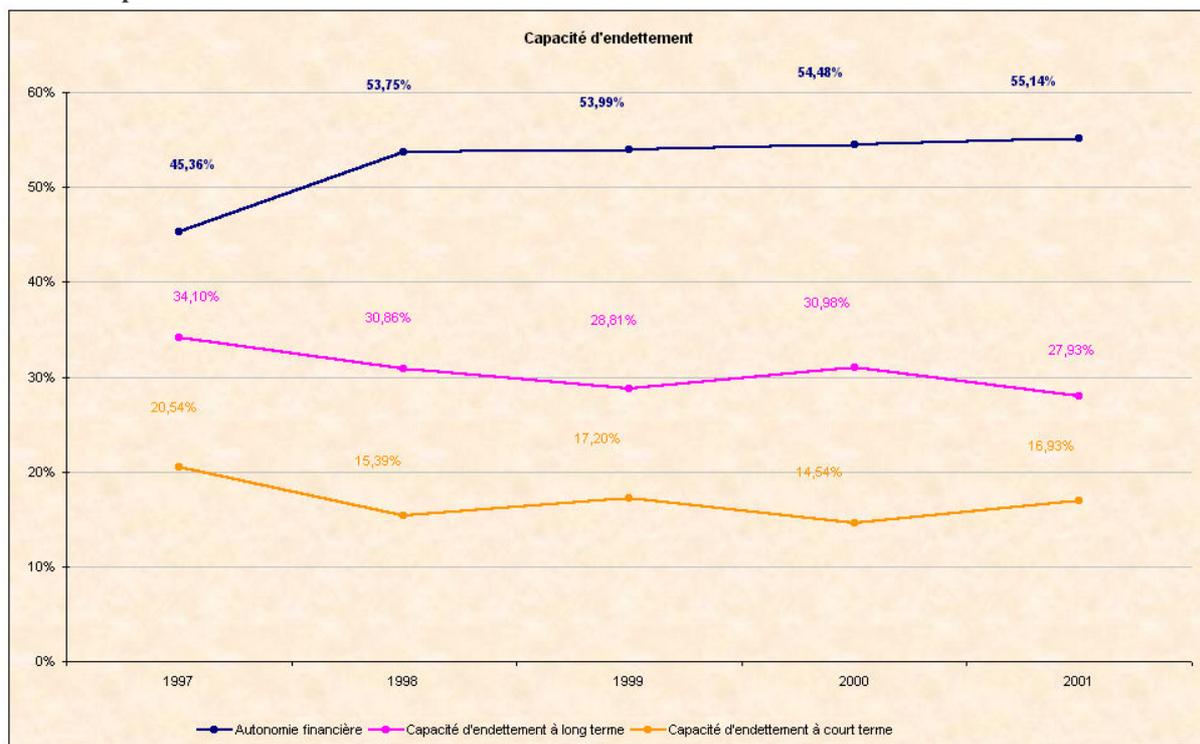
**Conclusion** : L'établissement a-t-il une politique agressive d'investissement, de simple entretien, ou encore de risque de vétusté de l'outil hospitalier. Quels sont les moyens dont dispose l'établissement pour investir si nécessaire : l'endettement, l'autofinancement, par redéploiement de moyens, crédit bail ?

### III. Structure de l'endettement

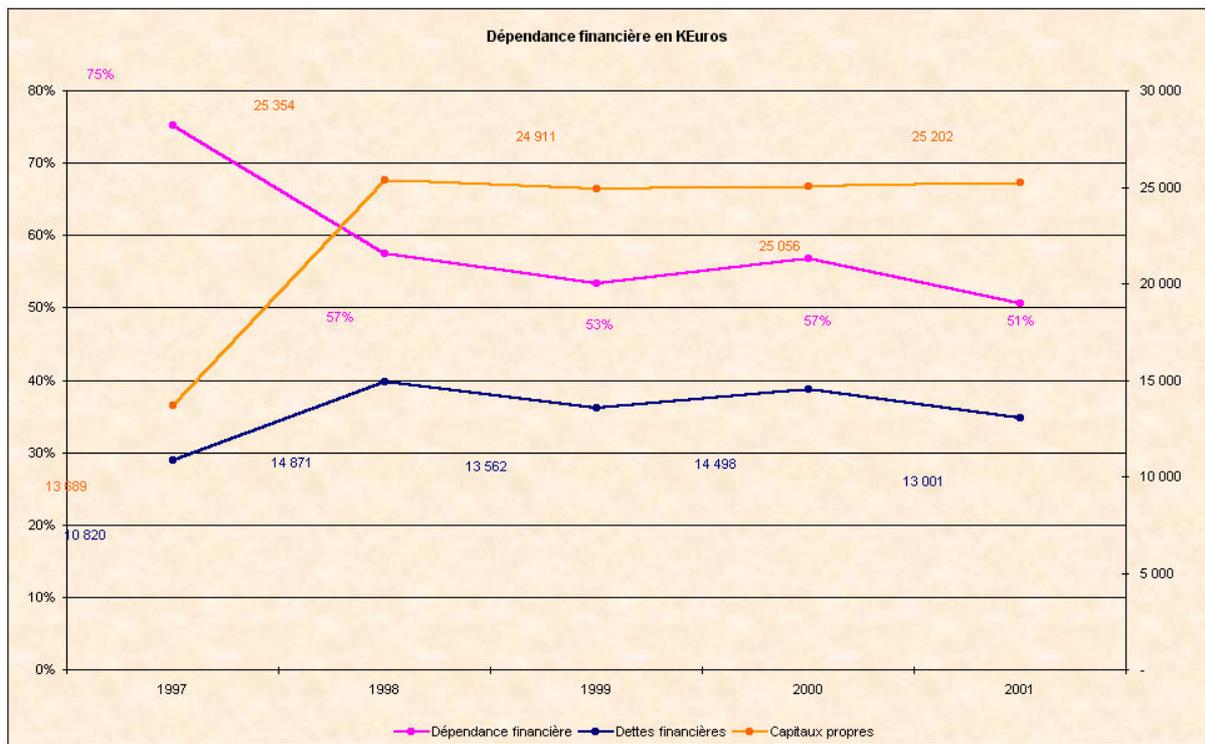
#### Analyse des ratios liés à l'endettement financier

Intitulé		Description	1997	1998	1999	2000	2001
Capacité financière	Autonomie financière	Capitaux propres / Passif	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Capacité d'endettement à long terme	Dettes long terme / Passif	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Capacité d'endettement à court terme	Dettes court terme / Passif	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Dépendance financière	Dettes financières / Capitaux propres	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Solvabilité moyen terme	(Créances court terme + trésorerie nette) / (dettes court terme)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Solvabilité court terme	(Disponibilités - CBC) / dettes court terme	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Capacité de remboursement long terme	Emprunts / TPE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Endettement moyen et long terme	Part de l'annuité de la dette dans le budget	(Annuité de remboursement + Charges financières - Intérêts courus non échus) / Masse budgétaire nette	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
	Part des charges financières dans le budget	Charges financières / Masse budgétaire nette	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
	Montant de la dette	(Solde créditeur du compte 16 - Intérêts courus non échus) / Masse budgétaire nette	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
	Couverture de la dette par les amortissements futurs (>1)	Immobilisations nettes / Montant de la dette restant à rembourser	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Apurement de la dette	(Annuité de remboursement - Intérêts courus) / TPE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Taux moyen d'intérêt de la dette	Charges financières / Emprunts	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

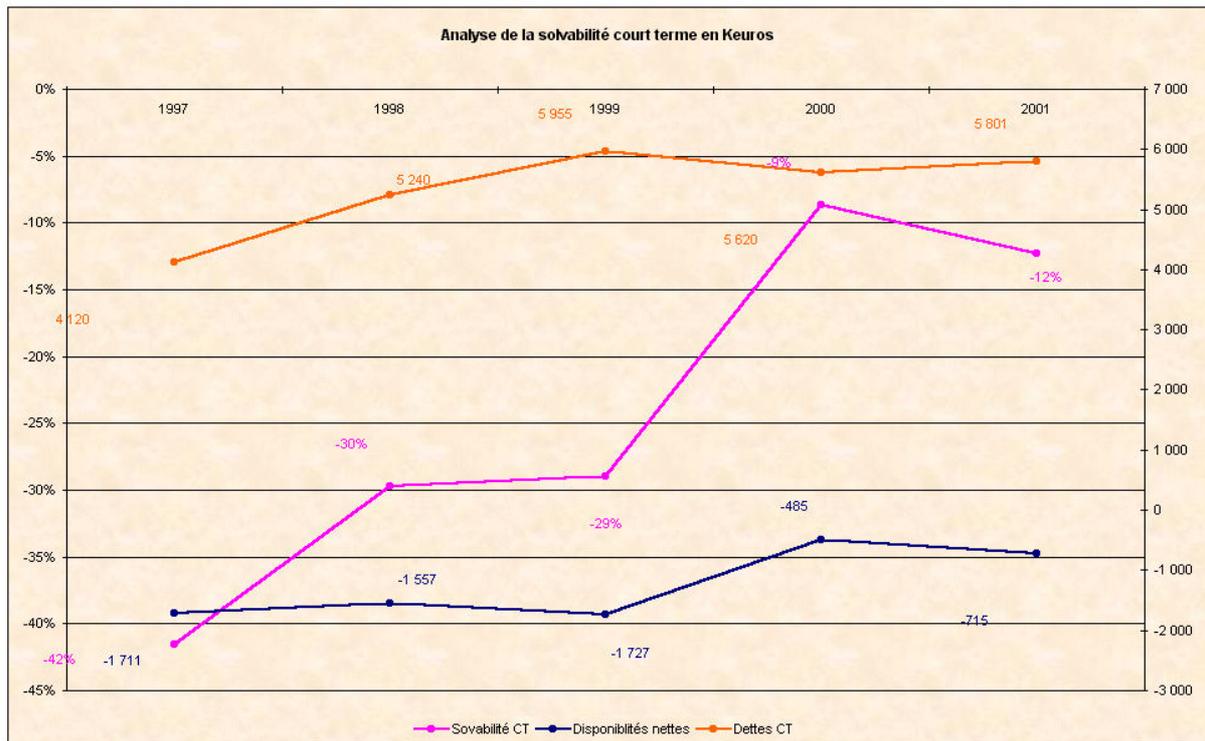
#### 1. Capacité financière d'endettement



- ✓ Analyse de la structure de l'endettement et de son poids dans le bilan :
  - le poids des capitaux propres dans le total bilan détermine l'autonomie financière de l'établissement.
  - le poids des dettes long terme comparé au passif permet de déterminer la capacité d'endettement de l'établissement. Même chose pour la capacité d'endettement court terme.
  - L'indépendance financière calculée ne doit être supérieure à 1. Cad que les dettes long terme ne doivent excéder le montant des capitaux propres.



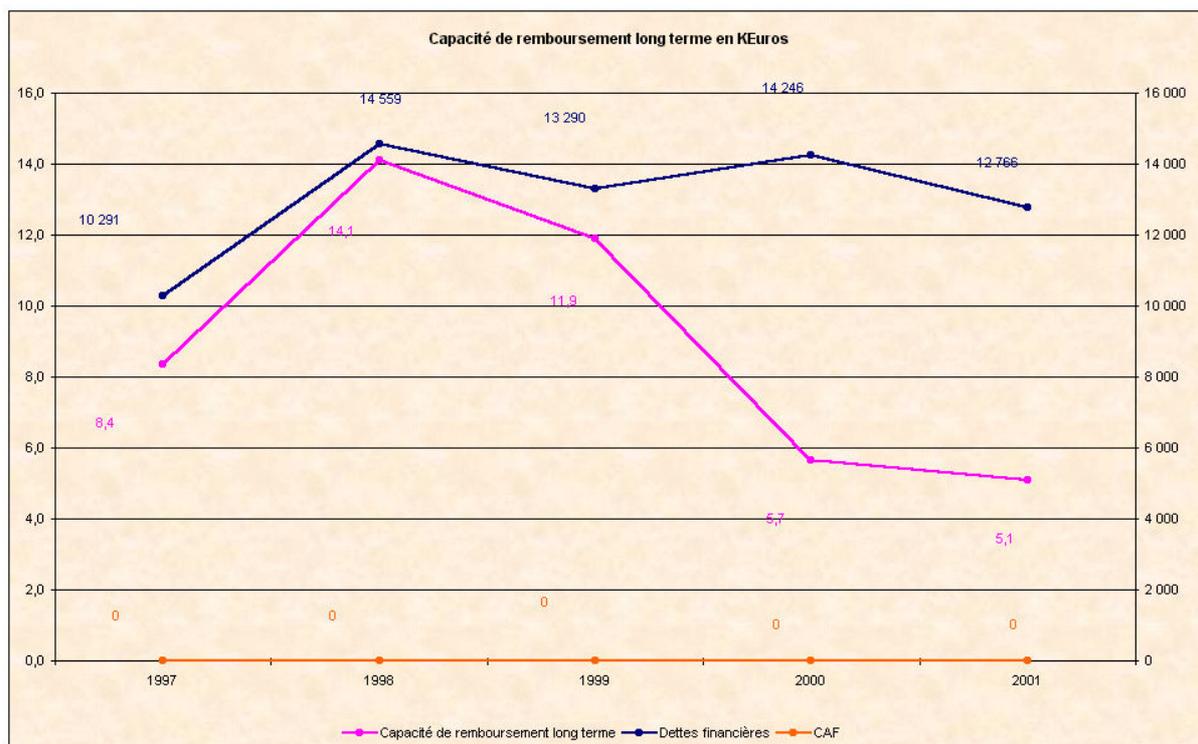
✓ Analyse de la solvabilité.



- à court terme, on parlera essentiellement de liquidité immédiate.
- A moyen terme, ce ratio permet d'avoir une vision dans le temps sur la solvabilité de l'hôpital. Ces deux ratios font d'ailleurs l'objet d'une attention toute particulière pour les agences de notations qui émettent des notes en fonction de la solvabilité des entreprises (à développer).

## 2. Capacité de remboursement de la dette

- ✓ Analyse de l'évolution de la TPE et des ratios présentés dans la fiche de synthèse.
- ✓ Endettement moyen et long terme : évolution de la charge de la dette dans la masse budgétaire.



**Conclusion :** les établissements hospitaliers sont généralement peu endettés, il faut cependant surveiller l'évolution de la dette et les capacités de remboursement. L'analyse de l'endettement sera d'autant plus importante dans le cadre d'un projet d'investissement. Cette partie est donc à mettre en relation avec l'analyse des investissements et donc le PPI.

# IV. Analyse de l'exploitation-Analyse budgétaire

## Analyse du Compte de résultat

RESULTATS DES 6 EXERCICES						
Centre Hospitalier						
Libellé	cpte	Charges				
		2 001	2 000	1 999	1 998	1 997
Achats Stockés	602	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Variations des stocks	603	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Achats non stockés	606	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Achats	60	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sous Traitance Générale	611	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Locations	613	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Entretiens Réparations	615	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Primes d'Assurances	616	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Divers Services Extérieurs	618	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Services Extérieurs	61	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Personnel Extérieur	621	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Honoraires	622	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Relations Publiques	623	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Transports de biens	624	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Frais de missions	625	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PTT	626	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Services bancaires	627	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Services à caractères non médicaux	628	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres services extérieurs	62	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Impôts et taxes	63	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Personnel Non Médical	641	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Personnel Médical	642	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sécurité Sociale & Prévoyance	645	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres Charges Sociales	647	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Charges de Personnel	64	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres Charges Gestion Courante	65	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Charges financières	66	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Charges exceptionnelles	67	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Dotations aux amortissements	6811	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Dotations aux amortissements	6812	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Provision Risques & Charges	6815	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
DAP	68	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total des charges	6	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Libellé	cpte	Produits				
		2 001	2 000	1 999	1 998	1 997
Dotation Globale	70621	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rétrocession de médicaments	7071	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits	70	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Production Stockée	71	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Production Immobilisée	72	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Subvention d'exploitation	74	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres Produits de Gestion courante	75	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits Financiers	76	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits Exceptionnels	77	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RAP pour risques & charges d'exploitation	7815	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RAP pour dépréciation des actifs circulants	7817	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RAP financières	786	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RAP réglementées	787	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Reprise aux provisions	78	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Transfert de charges	79	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
part du total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total des produits	7	0	0	0	0	0
évolution sur n-1		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Résultat comptable</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Soldes intermédiaires de gestion et capacité d'autofinancement										
Centre Hospitalier										
	2001		2000		1999		1998		1997	
Produits	0	#DIV/0!								
Production stockée	0	#DIV/0!								
Production immobilisée	0	#DIV/0!								
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>								
<i>Evolution</i>	#DIV/0!									
Achats	0	#DIV/0!								
Services extérieurs	0	#DIV/0!								
Autres services extérieurs	0	#DIV/0!								
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>								
<i>Evolution</i>	#DIV/0!									
Subvention d'exploitation	0	#DIV/0!								
Impôts et taxes	0	#DIV/0!								
Charges de personnel	0	#DIV/0!								
<b>EBE</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>								
<i>Evolution</i>	#DIV/0!									
Autres produits de gestion courante	0	#DIV/0!								
Autres charges de gestion courante	0	#DIV/0!								
RAP	0	#DIV/0!								
DAP	0	#DIV/0!								
Transfert de charges	0	#DIV/0!								
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>								
<i>Evolution</i>	#DIV/0!									
Produits financiers	0	#DIV/0!								
Charges financières	0	#DIV/0!								
<b>Résultat financier</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>								
<i>Evolution</i>	#DIV/0!									
Produits exceptionnels	0	#DIV/0!								
Charges exceptionnelles	0	#DIV/0!								
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>								
<i>Evolution</i>	#DIV/0!									
<b>Résultat économique</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>								
<i>Evolution</i>	#DIV/0!									
- RAP		0		0		0		0		0
+ DAP		0		0		0		0		0
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>								
<i>Evolution</i>	#DIV/0!									

*Analyse des groupes fonctionnels et de leur évolution*

Répartition des charges et produits par groupes fonctionnels														
Centre Hospitalier														
Groupes de charges	%	2001	var	%	2000	var	%	1999	var	%	1998	var	%	1997
<b>GROUPE I des charges</b>														
Sous-groupe 1 : Pers. non méd.	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 2 : Pers. médical	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 3 : Pers. méd. intérim.	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
S-groupe 4 : Pers. non méd. intérim.	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
<b>TOTAL GROUPE I des charges</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>GROUPE II des charges</b>														
Sous-groupe 1 : Produits pharma.	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 2 : Autres produits	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 3 : Services extérieurs	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
<b>TOTAL GROUPE II des charges</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>GROUPE III des charges</b>														
Sous-groupe 1 : Achats	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 2 : Services extérieurs	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 3 : Impôts et taxes	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 4 : Autres	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
<b>TOTAL GROUPE III des charges</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>GROUPE IV des charges</b>														
Sous-groupe 1 : Amortissements	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 2 : Provisions	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 3 : Charges financières	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
S-groupe 4 : charges exceptionnelles	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
<b>TOTAL GROUPE IV des charges</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>TOTAL des groupes de charges</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>Groupes de produits</b>														
<b>GROUPE I des produits</b>														
<b>TOTAL GROUPE I des produits</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>GROUPE II des produits</b>														
Sous-groupe 1 : Prestation, Hospitalisation et I.V.G.	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
S-groupe 2 : Convent* Internationales	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 3 : Forfait journalier	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 4 : Consultations et soins	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
S-groupe 5 : Prêts div. (SAMU, écoles)	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
<b>TOTAL GROUPE II des produits</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>GROUPE III des produits</b>														
S-groupe 1 : Vte de prêts et marchandises	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
S-groupe 2 : Prestations de service	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
S-groupe 3 : Subventions & participat*	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
S-groupe 4 : Prts fin. et exceptionnels	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
Sous-groupe 5 : Reprises de provisions	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
S-groupe 6 : Autres prêts gest* courante	#DIV/0!	0	0,0%	#DIV/0!	0									
<b>TOTAL GROUPE III des produits</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>GROUPE IV des produits</b>														
<b>TOTAL GROUPE IV des produits</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									
<b>TOTAL des groupes de produits</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>									

## IV. Analyse de l'exploitation - Analyse budgétaire

### 1) Analyse succincte de l'évolution des résultats de gestion

	n-2	n-1	n
Résultat net comptable			
Résultat sur produits hospitaliers			
Résultat. à affecter			
Origine des excédents ou déficits de gestion			
Economie sur crédits budgétaires (différence en CA et le BP) – sur ou sous dotation			
Résultat. sur recettes de groupe 3 – gestion			
Reprise sur compte 111			
Affectation du résultat			
Investissement			
Exploitation			

Ce tableau peut être rempli à partir des données du compte administratif. Il permet d'analyser plusieurs points :

- ✓ L'évolution des résultats de gestion,
- ✓ L'affectation du résultat (aux investissements ou à l'exploitation),
- ✓ L'évolution des résultats sur produits hospitaliers et leur surestimation ou sous estimation. par l'établissement,
- ✓ L'origine éventuelle des excédents de gestion ou des déficits de gestion. Les excédents sont ils le résultat d'une bonne gestion budgétaire ou d'une dotation trop importante ?

### 2) Evolution des charges et des produits d'exploitation

Intitulé		Description	1997	1998	1999	2000	2001
Exploitation	Masse budgétaire nette	Classe 6 nette - Remboursement des frais des budgets annexes	0	0	0	0	0
	Ressources budgétaires	Dotations globales	0	0	0	0	0
	Importance des ressources sur la masse	Ressources budgétaires / Masse budgétaire nette	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	En jours d'exploitation		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Taux de charges sur exercices antérieurs	Charges antérieures / Charges d'exploitation	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	<b>Répartition par groupes de charges</b>						
	Groupe 1	Charges d'exploitation relatives au personnel	0	0	0	0	0
	Part dans le total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Evolution		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Groupe 2	Charges d'exploitation à caractère médical	0	0	0	0	0
	Part dans le total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Evolution		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Groupe 3	Charges d'exploitation à caractère hôtelier et général	0	0	0	0	0
	Part dans le total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Evolution		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Groupe 4	Amortissements, provisions, charges financières et exceptionnelles	0	0	0	0	0
	Part dans le total des charges		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Evolution		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	<b>Répartition par groupes de produits</b>						
	Groupe 1	Dotations globales de financement	0	0	0	0	0
Part dans le total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Evolution		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Groupe 2	Produits de l'activité hospitalière	0	0	0	0	0	
Part dans le total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Evolution		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Groupe 3	Autres produits	0	0	0	0	0	
Part dans le total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Evolution		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Groupe 4	Transferts de charges	0	0	0	0	0	
Part dans le total des produits		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Evolution			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Une analyse détaillée peut être réalisée à partir des données du rapport moral et financier de l'établissement en collaboration avec le directeur de l'établissement. Il est intéressant de dégager des tendances et de comprendre l'origine des évolutions (facteurs internes à l'établissement ou facteurs externes comme par exemple l'augmentation du prix des molécules onéreuses).

## V. Synthèse

- ✓ Conclusion et remarques sur la structure financière et budgétaire de l'établissement.
- ✓ Recommandations pour améliorer la situation financière.
- ✓ Il peut être intéressant de comparer l'établissement avec d'autres établissements du secteur ou de taille et activité similaires. Toutefois cette comparaison doit être réalisée avec prudence. Une comparaison inter-hospitalière est toujours très délicate compte tenu des spécificités de chaque établissement. Une comparaison avec un échantillon d'établissement peut être plus pertinente à condition de choisir les établissements en concertation avec l'établissement lui-même (AGHN, Sinbad, PMSI, OAP).

### **1 Les mesures de redressement des situations de trésorerie**

Il est tout d'abord essentiel de déterminer et de calculer le montant des besoins financiers immédiats d'un hôpital.

En valeur brute, ces besoins correspondent à la totalisation des capitaux suivants :

- Le montant des fonds supplémentaires nécessaires pour permettre à l'hôpital de payer ses fournisseurs à moins de 90 jours, voire, un délai plus court. Ce montant est évalué en calculant, sur le bilan le coût d'une journée de fournisseurs et en multipliant ce coût par le nombre de jours à gagner.
- Le montant de l'excédent d'investissement disponible, gelé par la suite d'un déséquilibre financier.
- Le montant des fonds nécessaires à l'apurement de la dette envers les créanciers institutionnels.

Cette analyse permet d'avoir une connaissance précise des fonds qu'il serait nécessaire d'injecter pour assainir une situation de trésorerie.

Leur montant doit être corrigé par :

- Les incorporations prévisionnelles de déficit.
- Les objectifs financiers d'amélioration du recouvrement.
- Les liquidités.

Le solde entre ces masses de capitaux correspond aux moyens financiers nets nécessaires pour assainir la situation de trésorerie d'un établissement.

### **2 Diagnostic du Fonds de Roulement**

Si les difficultés de trésorerie résultent d'une insuffisance des capitaux permanents, les premières solutions qui peuvent être envisagées sont la dotation à la réserve de trésorerie ou l'emprunt de trésorerie. Ces mesures exceptionnelles sont plus particulièrement justifiées lorsqu'un établissement a un gros volume de créances gelées de l'assurance maladie.

Ces mesures doivent permettre de rééquilibrer le fonds de roulement.

- La dotation budgétaire à la réserve de trésorerie semble la solution la plus saine d'un point de vue financier puisqu'elle évite à l'hôpital d'avoir à supporter un endettement supplémentaire.
- L'emprunt de trésorerie permet en revanche d'assainir immédiatement une situation financière.

### **3 Diagnostic de Besoin en Fonds de Roulement trop importants**

Lorsque les difficultés de trésorerie résultent de délais excessifs de recouvrement des créances, il faut envisager la mise en œuvre de mesures qui permettront de réduire ces délais de facturation et de recouvrement et de favoriser au maximum l'encaissement au comptant des prestations hospitalières.

Dans ce cas, il est nécessaire de développer une politique de réorganisation des services de facturation. Cette réorganisation passe obligatoirement par un audit de l'établissement.