



**Centre Africain d'études Supérieures en  
Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 1  
(2006-2008)**

**Mémoire de fin de formation**

**THEME**

**DIAGNOSTIC FINANCIER  
D'UN ETABLISSEMENT DE SANTE PRIVE  
CAS DE LA POLYCLIQUE SAINT-PIERRE DE PORT-GENTIL**

**Présenté par :**

**NZE SEFU SENGHA**

**Edgard Martial**

**Dirigé par :**

**M. BABACAR NDIAYE**

**Directeur du cabinet BND Consulting**

Bibliothèque du CESAG



104306

**Décembre 2009**

# Dédicace

A l'Eternel Dieu Tout Puissant, qui a toujours été à mes cotés afin de me permettre d'arriver au terme de ce travail.

A mon père, pour tous les efforts fournis afin que je parvienne à réaliser ce travail.

A ma mère pour avoir toujours cru en moi.

Je dédie ce travail.

# Remerciements

Au terme de ce travail, qu'il nous soit permis d'adresser nos sincères remerciements à :

Monsieur Yves TCHOUKE qui malgré ses multiples occupations a bien voulu nous orienté.

C'est ici le lieu de lui dire toute notre gratitude pour sa disponibilité à notre égard ;

Monsieur Babacar NDIAYE pour avoir bien voulu nous encadrer dans la réalisation de cette œuvre ;

Mes frères et sœur pour leurs soutiens morale et tous leurs encouragements ;

Mes amis et collègues, pour tout leur soutien, Franck Eric KALLA, Frédéric MVONDO, Yannick TCHOUGBE, Octave NAMEGABE et Eloïs LEUZE ;

Tous ceux qui de près ou de loin ont participé à l'aboutissement de ce travail.

## LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ASECNA : Agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar

BFR : Besoin en fond de roulement

CESAG : Centre africain d'études supérieures de gestion

EBE : Excédent brut d'exploitation

Eff : effectif

FR : Fond de roulement

HAO : Hors activité ordinaire

PME : Petite et moyenne entreprise

C.A : Chiffre d'affaire

Raf : Ratio d'autonomie financière

Rf : ratio de rentabilité financière

Rl : Ratio de liquidité

Rli : Ratio de liquidité immédiate

Rlr : Ratio de liquidité réduite

Rm : Ratio de marge

Rva : Ratio de la valeur ajouté

Rfou : Ratio crédit fournisseur

Rs : Ratio de rotation des stocks

VNC : valeur nette comptable

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### TABLEAUX

Tableau 1 : Traitement des actifs non courants .....	19
Tableau 2 : Reclassement des stocks .....	20
Tableau 3 : Reclassement des créances .....	21
Tableau 4 : Retraitement du passif .....	20
Tableau 5 : Tableau de la valeur ajoutée.....	29
Tableau 6 : Calcule du résultat financier .....	31
Tableau 7 : Fiche d'identité polyclinique Saint-Pierre.....	52
Tableau 8 : détermination du fond de roulement par le haut du bilan.....	66
Tableau 9 : Détermination du besoin en fond de roulement .....	67
Tableau 10 : Détermination de la trésorerie nette .....	68
Tableau 11 : Ratio des actifs immobilisés .....	70
Tableau 12 : Ratio de renouvellement des immobilisations .....	71
Tableau 13 : Ratio d'autonomie financière.....	72
Tableau 14 : Ratio de solvabilité.....	73
Tableau 15 : ratio de liquidité.....	74
Tableau 16 : Part du personnel dans le chiffre d'affaire.....	75
Tableau 17 : Rendement facteur capital.....	76
Tableau 18 : Rendement facteur humain .....	77
Tableau 19 : Rotation des stocks .....	78
Tableau 20 : Ratio crédit fournisseur.....	79
Tableau 21 : Délai règlement client.....	80
Tableau 22 : Dépense moyenne par patient.....	81

Tableau 23 : Solidité du portefeuille patient.....	82
Tableau 24 : Ratio des services sollicité .....	83
Tableau 25 : Tableau récapitulatif des ratios de l'équilibre financier.....	85
Tableau 26 : Tableau récapitulatif des ratios de la structure financière.....	86
Tableau 27 : récapitulatif des ratios d'activité.....	87
Tableau 28 : Proposition du FR.....	91
Tableau 29 : Proposition BFR.....	91
Tableau 30 : Proposition Trésorerie nette.....	92
Tableau 31 : Proposition de renouvellement des immobilisations.....	92
Tableau 32 : Proposition de ratio de solvabilité.....	93
Tableau 33 : Tableau de financement d'investissement.....	94
Tableau 34 : Tableau de bord .....	95

## **FIGURES**

Figure 1 : Critères de classement des postes du bilan financier.....	15
Figure 2 : Grandes masses du bilan financier .....	15
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	43
Figure 4 : Progression du fond de roulement.....	66
Figure 5 : Progression du besoin en fond de roulement.....	67
Figure 6 : Progression de la trésorerie nette .....	68
Figure 7 : Progression du ratio des actifs immobilisés.....	70
Figure 8 : Progression du ratio de renouvellement des immobilisations.....	71
Figure 9 : Progression de l'autonomie financière.....	72
Figure 10 : Progression de la solvabilité.....	73
Figure 11 : Progression du ratio de liquidité.....	74

Figure 12 : Progression de la part du personnel dans le chiffre d'affaire.....	75
Figure 13 : Progression du rendement facteur capital.....	76
Figure 14 : Progression du rendement facteur humain.....	77
Figure 15 : Progression du chiffre d'affaire.....	78
Figure 16 : Progression des dépenses par patient.....	81
Figure 18 : Progression de la solidité du portefeuille patient.....	82
Figure 17 : Progression des services sollicités.....	83
Figure 18 : Structure financière.....	86
Figure 19 : Financement de l'investissement.....	94

<b>DEDICACES .....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES.....</b>	<b>III</b>
<b>TABLEAUX.....</b>	<b>IV</b>
<b>I. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : DIAGNOSTIC FINANCIER .....</b>	<b>7</b>
1. 1. Définition du diagnostic financier .....	7
1.2. Objectifs du diagnostic financiers .....	7
1.3. Intervention d'un diagnostic financier.....	8
1.4. Spécificités du secteur médical .....	9
1.5. Les étapes du diagnostic financier.....	11
1.5.1. La collecte de l'information.....	11
1.5.2. Comprendre.....	11
1.4.3. L'interprétation.....	12
<b>Chapitre II : LA DEMARCHE DU DIAGNOSTIC FINANCIER.....</b>	<b>13</b>
2.1. Bilan financier .....	13
2.2. Définition et critère de classement des postes .....	14
2.2.1. Définition .....	14
2.2.2. Critère de poste .....	14
2.2.3. Principe .....	16
2.2.3. Critère de classement des postes .....	16
2.2.4. Traitement du bilan comptable .....	17
2.2.5. Redressement de certain poste de l'actif .....	17
2.2.5.1 Actifs Immobilisés .....	17
2.2.5.2 Autres actifs non courant .....	18
2.2.5.3 Stock .....	19

2.2.5.4 Créances clients .....	20
2.2.6. Redressement des capitaux propre et du passif .....	21
2.2.6.1. Capitaux propres .....	21
2.2.6.2. Passif .....	22
2.3. Réintégration des engagements hors bilan .....	22
2.3.1. Effet escompté non échus .....	22
2.3.2. Crédit bail .....	22
2.4. Analyse de l'équilibre financier .....	24
2.4.1. Le fond de roulement .....	24
2.4.2. Le besoin en fond de roulement .....	25
2.4.3. La trésorerie nette .....	25
2.5. Les ratios.....	26
2.5.1. Les ratios de l'équilibre financier .....	27
2.5.2. Marge de sécurité .....	27
2.5.3. Financement de l'actif circulant .....	27
2.5.4. Couverture du besoin en fonds de roulement .....	28
2.5.5. Ratio des actifs immobilisés .....	28
2.5.6. Ratio des renouvellements des immobilisations .....	28
2.5.7. Le ratio d'autonomie financière .....	29
2.5.8. Ratio de solvabilité .....	29
2.5.9. Ratio de liquidité .....	30
2.5.10. Ratio de liquidité réduite .....	30
2.5.11. Ratio de liquidité immédiate .....	30
2.6. Analyse des soldes intermédiaires de gestion .....	31
2.6.1. La marge commerciale .....	31
2.6.2. Le chiffre d'affaire .....	32

2.6.3. La valeur ajoutée .....	32
2.6.3. L'excédent brut d'exploitation .....	33
2.6.4. Résultat d'exploitation .....	33
2.6.5. Le résultat financier .....	33
2.6.6. Le résultat d'activité ordinaire .....	35
2.6.7. Le résultat net .....	35
2.6.8. La capacité d'autofinancement .....	36
2.7. Ratios des soldes intermédiaires de gestion .....	36
2.7.1. Ratio de la valeur ajouté .....	36
2.7.2. Ratio de rentabilité financière .....	37
2.7.3. Ratio de marge .....	37
2.7.4. Ratio du personnel dans le chiffre d'affaire .....	38
2.7.5. Part du personnel dans la valeur ajoutée .....	38
2.7.6. Rendement facteur capital .....	38
2.7.7. Rendement facteur humain .....	39
2.7.8. Rotation des stocks .....	39
2.7.9. Taux de croissance du chiffre d'affaire .....	39
2.7.10. Rotation crédit fournisseur .....	40
2.7.11. Rotation crédit client .....	40
2.8. Indicateurs de l'activité médicale .....	40
2.8.1. Chiffre d'affaire par patient .....	41
2.8.2. Solidité du portefeuille patient .....	41
2.8.3. Sollicitation des services .....	41
2.8.4. Part du chiffre d'affaire par catégorie.....	42
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>43</b>
3.1. Modèle d'analyse .....	43

3.2. Détermination des variables.....	43
3.2.1. Nature des variables .....	44
3.2.2. Mesure des variables.....	44
3.3. Collecte des données .....	44
3.4. Traitement des données .....	45
3.5. Observation .....	48
<b>CHAPITRE IV : LA POLYCLINIQUE SAINT-PIERRE .....</b>	<b>51</b>
4.1. PRESENTATION.....	51
4.2. Création.....	51
4.3. Fiche d'identité.....	52
4.4. Le Cabinet médical.....	53
4.5. La Clinique Saint-pierre.....	53
4.6. La Polyclinique Saint-pierre.....	53
4.7. La Clinique FEMME-MERE-ENFANT .....	54
4.8. Organisation .....	54
4.8.1. Médecine général .....	54
4.8.2. Imagerie Médical .....	54
4.8.3. Laboratoire d'analyse médicale.....	54
4.8.4. Maternité .....	55
4.8.5. Chirurgie .....	55
4.8.6. Pédiatrie (AWANA) .....	55
4.8.7. Pharmacie .....	56
4.8.8. Electrocardiogramme .....	56
4.8.9. Sous-traitance médical .....	56
4.8.10. Ambulance .....	57
4.8.11. Hospitalisation .....	57
4.8.12. Service administratif .....	57
4.8.12.1. L'accueil .....	58
4.8.12.2. La direction .....	58

4.8.12.3. La comptabilité .....	58
4.8.12.4. La facturation.....	59
4.8.12.5. Service informatique .....	59
4.8.12.6. Service technique .....	59
4.9. Vente ou fourniture de services .....	61
4.9.1. Les prestations externes .....	61
4.9.2. Les Prestations Internes .....	61
4.9.3. Les Urgences .....	61
4.9.4. Les Prestations de services médicaux (Medic) .....	62
<b>CHAPITRE V : REALISATION DU DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA POLYCLINIQUE SAINT-PIERRE.....</b>	<b>63</b>
5.1. Redressement des actifs .....	63
5.2. Redressement du passif .....	64
5.3. Analyse de l'équilibre financier.....	65
5.3.1. Fond de roulement .....	66
5.3.2. Besoin en fond de roulement .....	67
5.3.3. Trésorerie nette .....	68
5.4. Diagnostic par la méthode des ratios .....	69
5.4.1. Structure de l'actif .....	69
5.4.1.1. Ratio des actifs immobilisés .....	69
5.4.1.2. Ratio de renouvellement des immobilisations .....	70
5.4.2. Structure du passif .....	71
5.4.2.1. Ratio d'autonomie financière .....	72
5.4.2.2. Ratio de solvabilité .....	73
5.4.2.3. Ratio de liquidité .....	74
5.5. Analyse de l'activité .....	75
5.5.1. Part du personnel dans le chiffre d'affaire .....	75

5.5.2. Rendement facteur capital .....	76
5.5.3. Rendement facteur humain .....	77
5.5.4. Ratio de rotation des stocks .....	78
5.5.5. Taux de croissance du chiffre d'affaire .....	78
5.5.6. Ratio crédit fournisseur .....	79
5.5.7. Ratio crédit Client .....	79
5.6. Les indicateurs d'activités du secteur hospitalier .....	80
5.6.1. Chiffre d'affaire par patient .....	80
5.6.2. Solidité du portefeuille patient .....	81
5.6.3. Ratio des services sollicités .....	83
<b>6. CHAPITRE VI : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>85</b>
6.1. Analyse des résultats du diagnostic.....	85
6.2. Recommandations .....	89
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>97</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>122</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

La récente crise financière a secoué le monde de la finance et l'onde de choc s'est étendue à travers le monde et dans tout les secteurs d'activités.

En effet, aucun secteur de l'économie ne fut épargné. Cette même crise a donc mis au grand jour de nombreux dysfonctionnement et de nombreux problèmes structurels au sein d'un grand nombre de multinationales.

Jamais le monde n'avait connu une telle crise durant les 50 dernières années. Encore moins les pays africains qui ont à peine acquis leurs indépendances.

De nombreuse structures sur notre continent sont encore gérées de manière très traditionnelles lorsqu'elles sont privées ou de manières très peu orthodoxe quand elles appartiennent aux états.

Nombreuse de ses entreprises disparaissent par la faute d'une gestion qui n'est plus dans la lignée des normes minimales de bonne gestion actuelles.

Il arrive encore que de telles modes de gestion soient appliquées de manière tout à faite inconsciente. Nous rencontrons régulièrement dans notre quotidien de nombreux chef d'entreprises issues du secteur privé. Un grand nombre d'entre eux n'ont pas bénéficiés de l'ensemble des connaissances qui devraient leur permettre d'appliquer les principes minimaux de gestion nécessaire à la survie et à la croissance de leurs entreprises.

Pourtant, dans ce monde de plus en plus compétitif auquel nous appartenons désormais, la maitrise des meilleurs outils de management s'avère être stratégique et indispensable.

L'information juste et au bon moment peut s'avérer dans de nombreux cas très décisif. C'est la raison pour laquelle un diagnostic financier peut permettre aux managers d'entreprise de déceler les failles du système de leurs entreprises. Grace à cette information, il pourra réagir à temps avant que la situation ne s'aggrave davantage et qu'il ne soit trop tard.

Aussi paradoxale que cela puisse paraître, une entreprise peut faire d'énormes bénéfices et malgré tout faire faillite. C'est une notion qui en surprend plus d'un. Mais c'est aussi une réalité que de nombreux entrepreneurs ont eu le malheur de vivre.

En effet, l'usage d'un tel outil de management va permettre au dirigeant d'une société d'analyser les performances de son entreprise. Il va lui permettre de juger du progrès de ses ventes, d'identifier les failles de son système et d'évaluer la rentabilité de son entreprise.

Mais il va aussi lui permettre de prévenir les risques. Grâce à un diagnostic financier, le manager pourra repérer les différents risques qui guettent l'entreprise.

Ayant identifié la nature du risque son origine, il pourra se permettre de prendre les mesures nécessaires pour les éviter.

Depuis plusieurs années déjà, la polyclinique Saint-Pierre de Port-Gentil connaît une concurrence acharnée du fait de l'apparition d'autre clinique visant le même segment de clientèle qu'elle.

Dans une ville de 200 000 âmes, le marché est très limité. Chaque patient est donc important et à fidéliser.

Depuis plusieurs années, elle a toujours su surmonter les obstacles, tant d'ordre interne qu'externe, qui se présentaient devant elle.

Malgré tout cela, l'exercice 2008 de la polyclinique s'est soldé sur un résultat négatif. Pour la première fois de son histoire, la polyclinique Saint-Pierre a engendré une perte.

En effet, ses dernières années, la direction connaissait quelque difficulté au niveau de sa gestion. Des retards de règlement des clients, recours trop régulier à la banque pour régler des problèmes de fonctionnement etc...

C'est ainsi qu'elle opta pour une réorganisation de son management en recrutant un spécialiste de la gestion en tant que directeur administratif et financier afin de surmonter cette nouvelle épreuve.

Dans l'optique de mettre fin à cette turbulente étape, procéder à un diagnostic financier pourrait nous servir de base afin d'abord de juger de l'ampleur de la tâche ensuite de mettre sur pied un plan d'action sensé endiguer la situation.

Jusqu'alors, la polyclinique Saint-Pierre a toujours minimisé la définition d'une stratégie basée sur des objectifs.

Or l'importante évolution de la structure tant du point de vue physique que financier et le contexte très concurrentiel dans lequel elle fonctionne vont pourtant l'y contraindre.

Face à cette situation, On peut donc principalement se demander :

- Au vue du résultat engendré durant le dernier exercice, la polyclinique Saint-Pierre est- elle encore un établissement financièrement viable ?

Mais nous pouvons aussi nous poser les questions secondaires suivantes :

- Comment va t- elle devoir réagir suite au résultat du diagnostic financier ?
- Quels sont les sources des difficultés que rencontre la polyclinique Saint-Pierre actuellement ?

Afin d'apporter des réponses à nos interrogations, nous allons d'abord passer l'ensemble des concepts nécessaires à l'approfondissement de ce travail.

Ainsi que l'ensemble des outils c'est-à-dire ratios, agrégats financiers dont l'usage pourraient nous éclairer sur nos préoccupations.

L'objet de ce mémoire qui exprime la fin d'étude en master d'audit et contrôle de gestion est :  
« **Diagnostic financier d'un établissement privée de santé cas de la polyclinique saint pierre de Port-Gentil (GABON).** ».

C'est un sujet qui pourrait permettre aux différentes structures de santé de mettre à profit les informations issues d'un diagnostic financier afin de mettre sur pied les meilleures stratégies et de faire des choix plus rationnelles donc de rompre avec la gestion à vue.

En effet, après cette étude, nous pourrons mettre l'accent sur les points à améliorer dans la gestion de la polyclinique saint- pierre.

Ainsi que les moyens dont elle dispose pour développer certains avantages sur la concurrence.

Cette étude a pour objectif de manière général d'apprécier et de déterminer les caractéristiques financières de la polyclinique saint-pierre afin de faciliter les prises de décisions et de mettre en avant les atout que représentent les informations issue d'un diagnostic financier dans une structure de santé car celle ci reste ne l'oublions pas, une entreprise comme toute les autres.

Mais aussi que ce travail qui débouchera sur un ensemble de recommandations soit un guide ou une source d'inspiration pour les gérants ou administrateurs de ses structures de santé tant privées que publique.

D'une façon plus spécifique, nous avons pour objectif de faire entrer les structures de santé dans un mode de gestion qui tient compte de multiples paramètres tant internes qu'externes.

Sachant que nul œuvre n'est parfait, le lecteur pourra relever des imperfections à travers ce travail qui se déroulera à la polyclinique sainte- pierre.

Il faut noter qu'il n'est pas facile d'entrer en possession des informations exactes dans certaines entreprises privées pour des raisons de confidentialités.

Cette étude, peut représenter un intérêt pour :

- La polyclinique saint-pierre

Afin que celle-ci puisse mieux appréhender les difficultés auxquelles elle fait face et les surmonter en suivant nos suggestions.

Mais aussi que le résultat de ce travail puisse leur permettre de juger de la pertinence de leur choix à l'atteinte des objectifs.

- Le CESAG

Par l'apport d'un outil pédagogique.

- Le stagiaire

Mais aussi pour nous afin de mettre en application l'ensemble des connaissances acquises durant notre formation et de pouvoir mieux les assoir.

Notre étude sera essentiellement basée sur les états financiers (bilan, compte de résultat, ...) des années 2007 et 2008 auxquels nous procéderons aux retraitements nécessaires afin d'exprimer la réalité économique de l'entreprise.

Mais aussi à des interviews et questionnaires destinée aux responsables de la polyclinique.

Le travail sera organisé autour de trois points qui sont :

- Analyse de l'équilibre financier
- Analyse du bilan
- Analyse de l'activité

Après l'introduction générale, notre étude sera divisée en quatre parties avant de conclure qui seront :

- Les généralités sur diagnostic financier
- Présentation de la polyclinique saint-pierre
- Le diagnostic financier de la polyclinique saint-pierre
- Recommandations

## **PREMIERE PARTIE**

# **CADRE THEORIQUE DU DIAGNOSTIC FINANCIER**

## **INTRODUCTION PREMIERE PARTIE**

La première partie de notre travail qui s'intitule « LES CONCEPTS THEORIQUES DU DIAGNOSTIC FINANCIER », porte sur les références théoriques en matière de diagnostic financier et sur la méthode mis en œuvre pour conduire à bien notre travail.

Cette partie a pour objectif de nous apporter l'ensemble des bases théoriques ainsi que les outils nécessaires à la réalisation de ce diagnostic.

Nous passerons donc par la définition des concepts, la définition des ratios, la démarche du diagnostic ainsi que la méthodologie de l'étude.

Il se subdivise en trois chapitres dont le premier s'attarde sur les fondements théoriques et les étapes à respecter lors d'un diagnostic.

Il s'appuie aussi sur une revue de littérature d'auteur de différentes théories financières.

Dans le second chapitre, la littérature est centrée sur la définition et les formules indispensables à la réalisation de notre œuvre.

Le dernier chapitre traite de la méthodologie de l'étude. Il explique les différentes étapes de préparations de notre travail (la collecte des informations, son traitement...).

## **Chapitre I : LE DIAGNOSTIC FINANCIER**

Nous allons présenter cette discipline financière en exposant les différentes définitions et la démarche à suivre ainsi qu'un ensemble d'éléments permettant sa réalisation.

### **1. Définition du diagnostic financier**

Nous pouvons définir le diagnostic financier comme un examen de l'information financière d'une entreprise par ses dirigeants ou tout autre organisme externe afin de renforcer leur maîtrise sur la structure. Cette maîtrise consiste à mieux comprendre l'entreprise et à anticiper les éventuels risques.

D'après BAZET et GUYON (2004 :21), le diagnostic financier est un examen méthodique visant à mettre en évidence, les forces et les faiblesses d'une entité ou d'un système. Ce diagnostic permet, dans un second temps d'agir sur les causes de dysfonctionnement.

« Le diagnostic financier est un instrument à l'usage des managers. Il permet l'examen et l'appréciation critique de l'activité, principalement de la situation financière de l'entreprise et la formulation des jugements de valeurs qualitatifs et/ou quantitatifs qui se rapporte à la dynamique des ventes et de ses perspectives managériales » ( DAYAN, 2007 ; 94).

### **I.2. Objectifs du diagnostic financiers**

Selon TAIROU (2008 :222), les objectifs du diagnostic financier sont :

Le diagnostic financier (bien plus large que l'analyse financière) consiste à mettre en œuvre de façon cohérente, un ensemble de technique d'analyse pour comprendre le fonctionnement d'une entité économique (entreprise ou groupe) à partir de ses comptes et anticiper son évolution.

Bien que s'appuyant sur les informations comptables et financières, le diagnostic financier intègre également toute l'information économique, sociale, politique, environnementale, etc, qui peut impacter la situation de l'entreprise.

Partant de l'analyse de toutes les données ainsi recueillies le diagnostic financier doit permettre d'apprécier :

- La performance économique de l'entreprise et sa capacité à créer de la valeur ajoutée et du « bénéfice » c'est à dire la rentabilité.
- L'adéquation des solutions de financement utilisées par l'entreprise et l'absence de déséquilibres financiers structurels.
- La capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et l'absence de risque de liquidité à court ou moyen terme.

### **1.3. Intervention d'un diagnostic financier**

Nous pouvons nous demander les situations qui peuvent pousser l'état major d'une entreprise à opérer un diagnostic financier de leur institution. Nous pouvons souvent penser que c'est uniquement face à des difficultés financières. Pourtant de multiples causes peuvent être à l'origine d'un diagnostic financier.

« La pratique d'un diagnostic d'entreprise se fait soit de façon ponctuelle, occasionnelle, soit de façon récurrente, systématique » ( MONNIN, al, 2008 ; 26).

A / le diagnostic ponctuel, occasionnel, correspond aux situations suivantes :

- Situation de difficulté, de crise
- Demande de financement

    Demande d'emprunt à la banque

    Demande de crédit bail à un établissement spécialisé

- Préparation à la transmission d'entreprise
- Rachat, reprise d'entreprise
- Demande de subvention d'exploitation
- ....

b/ Le diagnostic récurrent, systématique correspond aux situations suivantes :

- Diagnostic annuel de l'entreprise lors de l'examen annuel des comptes pour le comité d'entreprise.
- Suivi annuel par des investisseurs ou des créanciers
- Suivi régulier par la banque dans le cadre du suivi de sa relation client.

Suite aux propos de cet auteur, nous comprenons que le diagnostic financier est un outil qui est fréquemment utilisé dans les entreprises qui se veulent sérieux. Elles n'ont donc pas forcément besoin d'avoir une santé dégradante.

#### **1.4. Spécificités du secteur médical**

Bien qu'une polyclinique soit une entreprise privée comme toute autre, elle n'en perd pas moins ce caractère qui la distingue des autres.

En effet, la santé et le traitement des individus ne sont pas du ressort de toutes les entreprises.

« Parallèlement, le mode de gestion des cliniques tends à intégrer un management de plus en plus professionnel et des méthodes plus « entrepreneuriales ». » (DESTAIS 2003 :36)

C'est pourquoi en plus des différents objectifs poursuivi par le diagnostic financier que nous venons de voir, et aussi de tout les points que nous allons soulever par la suite propre à la finance, nous allons y ajouter d'autres points tels que :

- La qualité du portefeuille patient

Nous entendons par la, la classification des patients en deux catégories. La première catégorie contient des patients couverts par une assurance maladie.

Cette catégorie représente un marché financièrement solide, c'est à dire qui possède une forte capacité de remboursement des créances.

Dans la seconde catégorie, il s'agit de patients financièrement fragiles c'est à dire ne disposant pas d'une couverture maladie.

- La destination des patients

La aussi, les patients seront séparé en deux groupes. D'un coté, ceux qui sollicitent des services de soins internes et ceux qui sollicitent les services de soins externes.

Les services internes qui comportent des services comme la chirurgie ou l'hospitalisation sont de plus gros générateurs de revenus que les services externes.

Alors que les services externes avec ses consultations et ses analyses médicales, sont des services plus fréquemment utilisés même si elles génèrent moins de revenus.

« Bien que peu aisé à organiser, le suivi d'un patient est indispensable pour tout cadre qui se sent responsable du soin global dont les malades font objet » (BALLE, al, 2004 ; 97).

Cette approche, nous permettra d'observer la réaction de la clientèle (patients) face à nos services.

### **1.5. Les étapes du diagnostic financier**

Le diagnostic financier se déroule en trois étapes à savoir. En effet, HOARAU (2001 :9), subdivise la démarche du diagnostic financier en trois phases à savoir : observer-comprendre- interpréter.

#### **I.5.1. La collecte de l'information (Observer)**

Cette étape, consiste tout d'abord à délimiter l'ensemble à observer et à étudier. Il s'agit ici, d'identifier l'entreprise qui fera l'objet de notre diagnostique tout en prenant en compte ses objectifs et des moyens mis en œuvre pour les atteindre ainsi que le résultat auquel ils sont parvenus.

En suite, dans un second temps, recourir à la collecte des informations. Cette collecte passe par la récolte des documents comptable, le bilan, le compte de résultat, le TAFIRE, les statuts, la liste des produits ou services vendus et tout ce qui peut contribuer à mieux connaître l'entité diagnostiquée.

#### **I.5.2. Comprendre**

Cette étape consiste à retraiter l'ensemble des informations recueilli dans l'étape précédente.

« Aussi, la première étape de l'exploitation des données collectées consiste à une sélection, un contrôle et des traitements préalables de l'information comptable destinés à neutraliser ces distorsions et permettre à l'analyste de construire des représentations pertinentes pour le diagnostic » HOARAU (2001 :30).

### I.4.3. L'interprétation

Cette étape, consiste à détecter les incohérences qui expriment la difficulté du bon déroulement des opérations.

HOARAU ( 2001 :30) mentionne que l'interprétation fait appel à l'expertise du praticien, en particulier à son expérience, et s'appuie sur des grilles d'analyse et des indicateurs qui sont des constructions intellectuelles fondées explicitement ou implicitement sur des logiques économique-financière d'origine empirique et parfois théorique.

Ensuite de rechercher une origine du problème à partir d'une incohérence constaté et émettre des recommandations susceptibles de dissiper les dysfonctionnements observés.

L'interprétation permet de mettre au grand jour les points forts et les points faibles de l'entreprise, elle permet également à l'enquêteur d'évaluer la situation financière de l'entreprise d'une manière plus objective et réelle.

## **Chapitre II : LA DEMARCHE DU DIAGNOSTIC FINANCIER**

La réalisation du diagnostic financier doit se baser à partir de supports financiers qui sont des sources d'informations multiples et divers.

Une grande partie de cette information est contenu dans les documents comptables (le bilan, compte de résultat, TAFIRE...) car la comptabilité à vocation à transmettre la plus juste information possible sur la réalité de l'entreprise, elle est donc la principale source d'information de l'analyste financier.

Selon MELLALAH (1998 :16), le bilan est un document comptable qui montre à un instant donné les actifs de l'entreprise et l'ensemble de ses ressources. Il permet de définir l'actif net. Ce dernier correspond à la différence entre l'ensemble des avoirs et des engagements de l'entreprise.

### **2.1. Bilan financier**

D'après le même auteur, c'est à dire MELLALAH (1998 :25), le bilan financier donne de l'importance aux principales préoccupations des créanciers et des propriétaires de l'entreprise.

En effet, à travers le bilan comptable, nous pouvons constater les difficultés d'estimation de la valeur des stocks, des immobilisations et des créances.

La valeur des immobilisations sont fixées de manière quelque peu arbitraire et cela à pour conséquence de ne pouvoir obtenir la valeur exacte à une période précise.

C'est ainsi que dans le souci de respecter ses différents éléments, que des corrections sont apportées à certains éléments d'actifs. Cette correction conduite à un ensemble de retraitement et de reclassement au sorti duquel, on obtient le bilan financier.

## 2.2. Définition et critère de classement des postes

L'existence de différent bilan nous conduit à définir celui que nous allons utiliser dans ce travail afin de bien l'appréhender avant de passer à son traitement.

### 2.2.1. Définition

Le bilan financier est une approche plus dynamique du bilan comptable qui permet une analyse plus pertinente de l'activité en tenant compte de critère de liquidité (actif) et exigibilité (passif). Le bilan financier est un bilan organisé en vue d'évaluer le patrimoine de l'entreprise et d'apprécier le risque de faillite à court terme, c'est-à-dire qu'elle est axée sur une optique d'analyse sécuritaire en terme de solvabilité de l'entreprise.

### 2.2.2. Critère de poste

Pour passer d'un bilan comptable à un bilan financier, certaines modifications doivent être apportées. Ces modifications, tire leurs origines des faiblesses du bilan comptable.

« Les postes d'actifs et de passifs sont classés respectivement par ordre de liquidité et d'exigibilité croissante » (KEISER , 1998 :47).

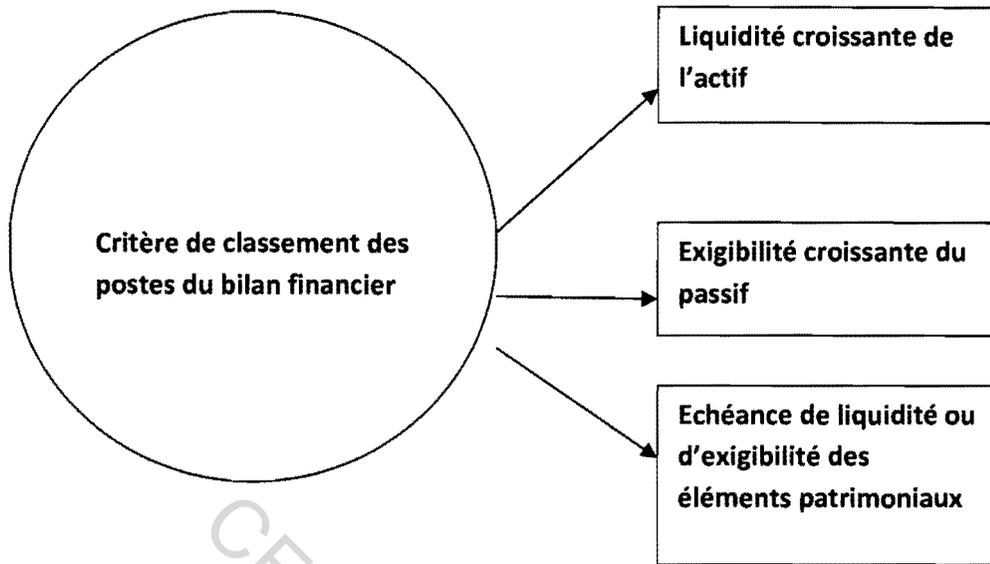
Vous l'avez compris, il se distingue du bilan comptable par sa volonté de perception de l'entreprise sur les bases de sa liquidité.

Il s'agit de s'assurer que l'entreprise peut payer ses dettes à court terme.

Les postes de bilan financier sont :

- Classés selon les critères de liquidité (actifs) et d'exigibilité (passif) croissantes
- Evalués aux prix actuellement en vigueur (valeur actuelle) sur le marché

Schema1 : Critères de classement des postes du bilan financier



Source : MELYON (2007 : 48)

Le bilan financier est composé comme suit :

Figure 2 : Grandes masses du bilan financier

Actif		Passif	
Actif à plus d'un an	Actifs immobilisés à plus d'un an réévalué Stocks et créances à plus d'un an	Capitaux propres	ressources capitaux permanents à moins d'un an ressources à plus d'un an
Actifs à moins d'un an	Stocks à moins d'un an Créances à moins d'un an Disponibilité	Dettes à plus d'un an Dettes à moins d'un an	

Source : MELYON (2007 :51)

### **2.2.3. Principe**

Selon MEUNIER ROCHER (2006 :95), le bilan financier est élaboré dans le but de déterminer la solvabilité de l'entreprise en cas de cessation d'activité.

La réalisation du bilan financier s'effectue par un certain nombre de correction de deux types à partir bilan comptable.

- Les reclassements

Cette correction consiste à déplacer certains poste de bilan afin d'obtenir des regroupements plus proches de la réalité.

Il s'agit de respecter le principe d'exigibilité prôné par MEUNIER-ROCHER (2006 :95) qui mentionne que l'actif du bilan financier est classé par ordre de liquidité croissante, c'est à dire du moins liquide au plus liquide.

- Les retraitements

Cette correction conduira l'analyste à modifier ou compléter l'information comptable afin d'obtenir une lecture plus économique.

« Le bilan financier subit plusieurs retraitements afin d'établir le bilan financier. »  
(GRANDGUILLOT, 2008 :125)

### **2.2.4. Critère de classement des postes**

Chaque partie du bilan financier, c'est à dire l'actif et le passif est subdivisé en 3 parties contrairement au bilan comptable qui se subdivisait en 4 parties tout en respectant le principe d'exigibilité croissante.

MELYON ( 2007 :51), subdivise actif du bilan financier en Actifs à plus d'un an composé des immobilisation, puis en actifs à moins d'un an composé des valeurs d'exploitations, des valeurs réalisables et des valeurs disponibles.

Tandis que le passif se subdivise en capitaux propres, emprunts à moyen et long terme et en passif circulant ou dettes exigibles.

### **2.2.5. Traitement du bilan comptable**

Tel qu'énoncé par MEUNIER-ROCHER (2006 :93) et Comme mentionné ci haut, afin de respecter les exigences du bilan financier, nous allons opérer des retraitements du bilan comptable pour que celui ci respecte les principes d'exigibilité croissante.

Avant de passer au poste du passif, nous allons d'abord traiter les postes concernés de l'actif.

### **2.2.6. Redressement de certain poste de l'actif**

Selon MELYON (2007 :51), la part des immobilisations financières à moins d'un an est réintégrée dans l'actif à moins d'un an et les créances à plus d'un an dans l'actif à plus d'un an corrigé.

Nous allons donc redresser les actifs immobilisés et les stocks afin qu'ils soient pris en compte à leur valeur réelle.

Les autres actifs non courant vont aussi être retraité soit par suppression, soit par déplacement.

#### **2.2.6.1 Actifs Immobilisés**

Les valeurs figurant dans le bilan comptable ne reflètent pas la réalité, donc elle doit être réévaluée. Ainsi donc elles seront reconsidérées à leurs valeurs réelles, c'est à dire leurs valeurs sur le marché. En effet, selon OBERT (2005 :139), les immobilisations doivent être réévaluées à leur valeur actuelle (C'est à dire une valeur s'appréciant en fonction du marché et de l'utilité de l'immobilisation pour l'entité).

Dans ce cas, il faut déterminer la valeur réelle sur le marché qui doit être comparé par la suite à la valeur comptable (VNC) qui est la différence entre la valeur d'origine et les amortissements considérés.

Deux cas sont ici possibles :

- 1<sup>er</sup> Cas : Si la valeur réelle est supérieur à la valeur nette comptable

Dans ce cas, on dégage une plus value qui sera ajouté par la suite comme suit :

1/ Augmentation du poste « immobilisation » concerné par le montant de la plus value.

2/ Augmentation du poste des capitaux propres (Réserves spéciales de réévaluation) par le même montant.

- 2eme cas : Si la valeur réelle est inférieur à la valeur nette comptable

On dégage la plus value et repartit comme suit

1/ Diminution de l'immobilisation concerné

2/ Diminution des capitaux propres

Les charges à répartir sur plusieurs exercices sont assimilées à des investissements qui sont intégrées dans les immobilisations.

### **2.2.6.2 Autres actifs non courant**

Les charges immobilisées sont considéré comme étant des non valeurs et sont donc supprimés du bilan financier par soucis de mieux exprimer la réalité car leurs présences dans les actifs immobilisés n'a pour but que de permettre leurs amortissements et leurs étalements sur plusieurs exercices.

En effet, d'après GRANDGUILLOT (2008 :125), les postes du bilan comptable dont la valeur vénale est nulle et considérer comme de l'actif fictif sont éliminé.

Cette option purement comptable a pour seul but d'éviter une trop forte répercutions de ces charges sur le résultat de l'exercice auquel elles se rapportent.

Les charges à répartir sur plusieurs exercices sont assimilées à des investissements qui sont intégrées dans les immobilisations.

Tableau 1 : Traitement des actifs non courants

<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
Elimination des frais d'établissement	Déduction des capitaux propres
Elimination des frais de recherche-développement (non systématique)	Déduction des capitaux propres
Elimination primes de remboursement des obligations	Déduction des dettes à plus d'un an
Elimination des écarts de conversion d'actifs	Déduction des provisions pour risques et charges
Elimination des charges à répartir	Déduction des capitaux

Source : DAYAN (2004 : 224)

### 2.2.5.3 Stock

Suite à la présentation du bilan financier après retraitement de GRANDGUILLOT (2008 :126), les stocks ayant une durée de vie supérieure à un an sont transférés vers les actifs immobilisés et le reste conserve sa place en stock dans les actifs circulant.

Les stocks sont réévalués de la manière suivante :

1/ Si la Valeur réelle est supérieur à la valeur nette comptable, on doit constater une reprise des provisions. Ce qui va engendrer une plus value qui vient en augmentation du compte de réserves.

2/ Si la valeur réelle est inférieure, on doit constater une provision supplémentaire qui vient en diminution des réserves (moins value).

Tableau 2 : Reclassement des stocks

<b>ACTIFS</b>
Actifs immobilisés
- Stock à plus d'un an
Actifs d'exploitation
- Stock à moins d'un an
- Charges constaté d'avance
Actifs hors exploitation
Trésorerie

Source : RAMAGE (2001 :118)

#### **2.2.5.4 Créances clients**

D'après GRANDGUILLOT (2008 :126), les créances supérieures à un an sont aussi transférées dans les actifs immobilisés comme cela a été fait pour les stocks.

Les créances clients sont reclassées aussi entre la trésorerie et les actifs circulants en fonction de leur liquidité. En effet, les créances les plus liquides c'est-à-dire celle dont on peut disposer le plus facile en liquidité est conservée dans la trésorerie tandis que l'autre partie est reclassée en actifs circulants.

Les primes de remboursement des obligations sont déduites de l'actif et la correction dans le même sens se fait dans le passif dans les dettes financières.

Les différences de conversion d'actif et de passif font l'objet d'un retraitement par la diminution des créances et l'augmentation des obligations pour le montant concerné.

Tableau 3 : Reclassement des créances

<b>ACTIFS</b>	<b>PASSIF</b>
<b>Immobilisations</b> - Créances à plus d'un an	<b>Capitaux permanents</b>
<b>Actifs d'exploitation</b> - Créances à moins d'un an (- diff. de conversion)	<b>Passif d'exploitation</b> - dettes financière (+ prime de rembours. Oblig + diff de conv.)
<b>Trésorerie</b>	<b>Passif de trésorerie</b>

Source : RAMAGE (2001 :118)

### 2.2.7. Redressement des capitaux propre et du passif

Nous passons donc au retraitement de la seconde partie du bilan c'est à dire le passif. Dans cette étape, nous parlerons du traitement des capitaux propres et des dettes.

#### 2.2.6.1. Capitaux Permanents

L'ensemble des capitaux propres c'est-à-dire, le capital social et les réserves sont dans le retraitement considéré en diminution des dividendes à payer.

RAMAGE (2001 :118) mentionne qu'ils constituent les capitaux permanents avec les dettes à plus d'un an d'échéances restant à payer au bilan comptable.

### **2.2.6.2. Passif**

Les passifs d'une entreprise sont classés selon les exigibilités croissantes en partant du haut du bilan. Comme les actifs, le passif est subdivisé en passif courant et passif non courant.

« Au passif, la part des dettes à plus d'un an est classé dans les capitaux permanents. Les dettes à moins d'un an forment le passif exigible » MELYON (2007 : 51).

- Dettes à moins d'un an

RAMAGE (2001 :118), y regroupe les postes du bilan comptable dont l'exigibilité est à moins d'un an. Cette rubrique correspond aux dettes à moins d'un an d'échéance restant à payer du bilan comptable.

### **2.3. Réintégration des engagements hors bilan**

Certains éléments qui n'apparaissent pas dans le bilan doivent faire l'objet d'une réintégration afin de se rapprocher de la réalité.

C'est le cas, selon GRANDGUILLOT (2008 :125), des plus ou moins values latentes pour déterminer la valeur vénale des postes concerné ainsi que les effets escomptés non échus.

#### **2.3.1. Effet escompté non échus**

Les effets escomptés non échus sont intégrés dans l'actif comme des créances hors exploitations et dans le passif comme de la trésorerie. Ces effets, sont des créances dont l'entreprise n'a plus la propriété du faite qu'elle les a échangé contre des disponibilités mais

ils sont considérés comme des crédits d'exploitation jusqu'à échéance, c'est-à-dire que la banque les encaisse. C'est là la principale raison pour laquelle elle figure dans le bilan financier.

« Les effets de commerce remis en banque avant échéances doivent être réintégrés. »  
(GRANDGUILLOT, 2008 :125).

### **2.3.2. Crédit bail**

Le SYSCOHADA intègre cet élément dans le bilan. Il ne fera donc l'objet d'un traitement.

Par contre dans le PCG, le traitement du crédit bail fait l'objet d'une controverse que nous vous exposerons juste après expliqué comment il se réalise :

Selon HUTIN (2005 :127), trois solutions sont utilisées par les analystes financiers selon leurs besoins de précisions.

1/Très simplement : la redevance de crédit bail est repartie, chaque année, pour 70% en dotation aux amortissements et 30% en charges d'intérêts (ou 2/3 et 1/3 selon d'autres analyste).

2/ En considérant que la part des loyers de crédit bail excédant la valeur du bien correspond à des frais financiers.

3/ Certains analystes refusent d'assimiler l'amortissement d'un bien à l'amortissement d'une dette. Ils calculent séparément l'amortissement du bien en mode linéaire et les charges d'intérêts de la dette selon une progression géométrique.

« La méthode de l'analyse, est d'une part critiquée en raison du classement des éléments de l'actif et du passif en fonction de leur liquidité et de leur exigibilité, classement qui peut être arbitraire. Un actif immobilier peut être vendu dans certains cas très rapidement à un prix intéressant et présenter ainsi une grande liquidité. Pourtant, il reste classé dans l'actif immobilisé présentant le degré de liquidité le plus faible. Au contraire, certains stocks théoriquement plus liquides sont en fait invendables ou à un prix très inférieur à la valeur comptable indiquée au bilan » (GAUGAIN, 2004 : 15).

## **2.4. Analyse de l'équilibre financier**

L'équilibre financier consiste à la couverture des emplois à plus d'un an par les ressources destinées à rester dans l'entreprise à long terme. Il s'agira donc dans cette analyse de s'assurer que cet équilibre est respecté. Dans cette étape, nous allons nous attarder à l'analyse de Besoin en fond de roulement, du Fond de roulement et de la trésorerie nette. Mais nous allons tout d'abord énoncé quelques définitions avant de présenter les formules qui nous permettent d'aboutir au résultat.

### **2.4.1. Le fond de roulement**

D'après DAYAN (2007 :129), le fond de roulement représente la partie du capital permanent qui dépasse la valeur des actifs immobilisés nets et qui peut être affectée au financement des actifs circulants.

« Le fonds de roulement est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant. Il permet donc d'apprécier si l'entreprise a su faire face à ses choix stratégiques en matière d'investissements, de politique de dividende, d'endettement...et conserver une partie pour financer son cycle d'exploitation. » (RAMAGE, 2001 ; 71).

Aussi appelé fond de roulement (FR) il s'obtient de deux manière, par le haut du bilan et par le bas de celui-ci.

- par le haut du bilan

$$\text{FR} = \text{Ressources stables} - \text{Actifs immobilisé}$$

- par le bas du bilan

$$\text{FR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

### **2.4.2. Le besoin en fond de roulement**

« Le besoin en fond de roulement indique le montant des financements nécessaires pour financer le décalage entre l'avance des dépenses d'exploitation (achats de matières premières, salaires, etc....) et la perception effective des recettes (encaissement des paiements des clients). » (DAYAN, 2004 : 131).

Il est composé de deux parties, le BFR d'exploitation, et le BFR hors exploitation dont le premier doit être financé par les ressources stables. Tandis que le BFR hors exploitation n'est pas couvert par les actifs circulant mais doit aussi être financé par les capitaux propres.

$$\text{BFR} = (\text{Actifs circulant d'exploit} + \text{Actifs circulant H.A.O}) - (\text{Passif circ. D'exploit} + \text{Passif H.A.O})$$

### **2.4.3. La trésorerie nette**

La trésorerie nette est un équilibre comptable qui détermine la dépendance vis-à-vis des organismes de financement. Il s'agit d'un excédent du fond de roulement sur les besoin en fond de roulement.

« La trésorerie est l'ajustement entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. En effet, le FR dépend des décisions à long terme, tandis que le BFR résulte des décalages de temps à court terme. » (RAMAGE, 2001 : 75).

« Pour apprécier l'équilibre financier on confronte la structure des actifs à celle des passifs. Selon une approche traditionnelle, l'équilibre est atteint lorsque les actifs longs, dont le degré de liquidité (transformation en monnaie) est faible, sont financés par des capitaux dont le degré d'exigibilité (délai de remboursement) est faible. » (RIVET, 2003 : 26)

TRESORERIE NETTE = FR - BFR

Tout comme dans la prochaine étape, nous procéderons par l'usage de ratios.

D'après PENE (1993 :28) la trésorerie nette fournit le seul moyen d'analyser la rentabilité global de l'entreprise et de mesurer des phénomènes aussi importants que l'intensité capitalistique, la rotation des stocks, des clients des fournisseurs et autres éléments du besoin en fond de roulement, sans oublier le niveau d'endettement ni les effets de levier opérationnels et financiers.

## **2.5. Les ratios**

« Un ratio est un rapport entre deux valeurs caractéristiques de l'activité et de la situation économique de l'entreprise. » (MEUNIER-ROCHER, 2006 : 175).

Chiffre résultant d'une division utilisé en analyse financière pour faire des comparaisons entre sociétés, des comparaisons au cours du temps pour apprécier la performance d'une entreprise.

Nous allons donc mettre en œuvre cette méthode afin d'approfondir notre analyse sur l'équilibre financier mais aussi sur la structure du bilan financier.

### **2.5.1. Les ratios de l'équilibre financier**

Selon HOARAU (2001 :67), les ratios cherchent à dégager les conditions d'ajustement entre emplois et ressources mis en œuvre par l'entreprise.

L'équilibre financier est lié à l'existence d'un fond de roulement suffisant. L'objectif de ce ratio est de mesurer le degré de financement des actifs à long terme par des ressources à long terme.

### **2.5.2. Marge de sécurité**

« La marge de sécurité correspond à la différence entre ce que vaut un investissement et le prix qu'on le paye. » GRAHAM (2009).

$$\text{Marge de sécurité} = \text{FRNG} / \text{CA}$$

### **2.5.3. Financement de l'actif circulant**

Comme il l'indique, il nous permet d'évaluer si l'actif circulant est entièrement couvert par le fond de roulement.

$$\text{Financement de l'actif circulant} = \text{FRNG} / \text{Actifs circulant}$$

#### **2.5.4. Couverture du besoin en fonds de roulement**

Il caractérise le degré de couverture du besoin en fonds de roulement par les ressources stables.

$$\text{Couverture du BFR} = \text{FR} / \text{BFR}$$

#### **2.5.5. Ratio des actifs immobilisés**

Il représente, le poids des immobilisations sur l'ensemble des avoirs de l'entreprise.

$$\text{Rai} = (\text{Total actif immobilisé} / \text{Total actif}) \times 100$$

#### **2.5.6. Ratio des renouvellements des immobilisations**

Selon LOCHARD (1999 :60), pour ce type de ratios, il est préférable de prendre en considération, dans les calculs, les amortissements techniques ; cependant, même les amortissements fiscaux – dans la mesure où la fiscalité ne se trouve pas bouleversée brutalement – permettent, par l'allure du graphique, de déterminer l'évolution du vieillissement ou du rajeunissement des immobilisations, mais pas le niveau réel de vieillissement.

Rri= Immobilisation brute/ amortissements cumulés

### **2.5.7. Le ratio d'autonomie financière**

« Le ratio d'autonomie financière (endettement net par rapport aux capitaux propres) donne une indication sur le niveau d'endettement de la société. Supérieur à un, il peut traduire un recours trop important à l'emprunt. » ( Vernimmen , 2009 ; 325)

Ce ratio indique la part relative des fonds propres dans les ressources stables dont dispose l'entreprise. Il peut théoriquement varier entre 0 et 1.

« Une tendance vers 1 de la valeur de ce ratio est l'indice d'une grande autonomie financière vis à vis des tiers, encore que l'absence d'emprunts à moyen et long terme puisse être compensée de façon très dangereuse par une large utilisation des facilités à court terme (banquier, et fournisseurs notamment). » (MASSIERA, 2001 ; 118)

Raf = (capitaux propres / capitaux permanent) x 100

### **2.5.8. Ratio de solvabilité**

Il représente la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à long et moyen terme elle dépend de la liquidité des actifs et de l'endettement de celle-ci.

Rs= Total bilan / Capitaux propre

### 2.5.9. Ratio de liquidité

« Il permet de vérifier que les actifs à moins d'un an sont plus importants que les dettes à moins d'un an et permettent donc de les rembourser. » (Vernimmen, 2009 : 354).

C'est donc un indicateur de liquidité qui exprime la capacité de remboursement de dettes à court terme. Il n'est pas exprimé en pourcentage et doit être au moins supérieur à 1 sans toute fois être trop élevé sinon cela exprimerait un usage pas assez efficient des ressources cyclique mais son appréciation se fait relativement au secteur d'activité.

$$RI = \text{Actifs circulant à CT} / \text{passif exigible à CT}$$

### 2.5.10. Ratio de liquidité réduite

D'après VERNIMMEN (2009 :329), ce ratio exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks. Il suppose d'une part qu'une partie de ceux-ci, correspondant à la valeur minimale indispensable à l'activité, représente une véritable immobilisation, d'autre part que le volant de stocks conservé par l'entreprise peut s'avérer insuffisamment liquide.

« Il est identique au ratio de liquidité générale à la différence près qu'il exclut du numérateur les stocks, qui sont a priori la fraction la moins liquide des actifs à courts termes. » (VAN HORNE, 1991 : 170).

$$RIr = (\text{Actifs circulants à CT} - \text{Stocks}) / \text{passifs exigible à CT}$$

### 2.5.11. Ratio de liquidité immédiate

Il est égal au rapport des valeurs mobilières de placement et disponibilités à l'exigible à court terme.

$$\text{Rli} = \text{VMP} + \text{disponibilité à CT}$$

## 2.6. ANALYSE DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

Il s'agit d'une analyse faite à partir du compte de résultat. Pour chacun des soldes, on déterminera le calcul qui conduit à son obtention et nous l'interpréterons.

Les soldes intermédiaires de gestion sont des résultats intermédiaires appelé solde qui aboutissent à l'analyse du résultat net de l'exercice. Chacun des soldes est obtenu par une relation de type masse de produits – masse de charges.

« Les soldes significatifs de gestion permettent d'approfondir l'analyse de la formation du résultat net, de mesurer l'évolution des postes et des performances et de situer l'entreprise par rapport à son passé et par rapport à ses concurrents. » (DANSOU GOVOEI, 2007 : 225)

### 2.6.1. La marge commerciale

Il s'agit de l'excédent des ventes de marchandises sur le cout d'achat des marchandises vendues, c'est à dire leur marge commerciale.

Il ne fera l'objet d'aucune étude dans notre travail car c'est un indicateur utile aux entreprises de distribution.

« La marge commerciale est le premier indicateur pour apprécier les performances d'une activité de négoce. En effet, si le chiffre d'affaire est un indicateur du volume d'activité, le montant de la marge commerciale laissé par le chiffre d'affaires réalisé est indispensable pour apprécier la gestion d'une entreprise commerciale. » (DEPALLENS – JOBARD ,1997 : 459)

### **2.6.2. Le chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaire est l'ensemble de la production de l'exercice dans notre cas, étant un établissement de santé donc de service ne produisant aucun bien, il représente alors la totalité des prestations de service fournis aux clients.

CA = Vente marchandises + Vente de prod. Fabriqués + Services vendus + prod stockée + prod immobilisée
--

### **2.6.3. La valeur ajoutée**

Selon DANSOU GOVOEI (2007 :221), la valeur ajoutée est une grandeur significative de gestion qui mesure la richesse créée par l'entreprise. Elle permet d'apprécier les choix politiques et stratégiques de l'entreprise (ce qu'elle décide de faire elle-même et ce qu'elle fait faire par l'extérieur, ses options d'investir etc....).

« La valeur ajoutée peut être définie comme étant l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte, par son activité, aux biens et services qu'elle consomme et qui proviennent d'autres entreprises.

Autrement dit, la valeur ajoutée correspond à la différence entre la valeur de la production et la valeur des consommations intermédiaires. » (GUERRA, 2004 : 185)

Tableau 4 : Tableau de la valeur ajouté

Marge brute sur marchandise
+marge sur matière
+Produits accessoires
+ Subvention d'exploitation
+ Autres produits
- Achats stockés et autres achats
- Variation de stocks
- Transport Services extérieurs
- Impôts et taxes
- Autres charges
= Valeur ajouté

Source : DANSOU GOVOEI (2007 :426)

### 2.6.3. L'excédent brut d'exploitation

« Il permet de mesurer la performance réelle de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à autofinancer elle-même son exploitation. » (DANSOU GOVOEI, 2007 : 421)

« Du point de vue financier, l'excédent brut d'exploitation est égal au cash-flow d'exploitation. » (DANSOU GOVOEI (2007 : 421)

Il est l'expression de la contribution de l'exploitation dans la constitution du résultat de l'entreprise.

« Il peut se définir comme étant le flux net de liquidité susceptible d'être engendré par l'entreprise durant l'exercice et avec lequel elle pourrait financer ses activités.» (GUERRA ,2004 : 84)

Il correspond donc au résultat du processus d'exploitation, et diffère du résultat d'exploitation dans la mesure où il ne prend pas en compte les dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif. Très proche de l'excédent de trésorerie d'exploitation, l'EBE est une variable-clé de l'analyse du compte de résultat. (Vernimmen, 2009 : 69)

EBE = Valeur Ajouté - charges de personnel

#### **2.6.4. Résultat d'exploitation**

Selon DANSOU GOVOEI (2007 :421), le résultat d'exploitation contribue à la rémunération des capitaux propres et les capitaux empruntés et à assurer le paiement de l'impôt et de la participation des travailleurs.

Résult. D'exploitation = EBE + Reprise de prov. et Amort + Transfert de charges – Dot. Amort et prov.

#### **2.6.5. Le résultat financier**

D'après VERNIMMEN (2009 :224), Le résultat financier traduit l'impact du mode de financement au niveau du compte de résultat. Dans une optique financière, on ne retient que les produits et charges qui se rapportent directement à l'activité d'endettement et de placement de l'entreprise en reclassant les autres éléments en exploitation ou en exceptionnel. La plupart des sociétés n'ayant pas une vocation financière, on parle dans la plupart des cas de charges financières nettes des produits.

Il apporte des informations sur la politique de financement d'une entreprise.

Tableau 6 : Calcule du résultat financier

+Revenus financiers
+Gains de change
+Reprises de provisions
+Transfert de charges
-Frais financier
-Pertes de change
-Dotations aux amortissements et provisions
= Résultat financier

Source : DANSOU GOVOEI (2007 :426)

#### **2.6.6. Le résultat d'activité ordinaire**

Il est la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier.

Résultat des activités = Résultat d'exploitation + Résultat financier

#### **2.6.7. Le résultat net**

Il représente la synthèse du résultat courant et exceptionnel, corrigé par la participation des salariés et les impôts sur les bénéfices.

Résultat net = Résultat AO + Résultat HAO – participation des travailleurs – impôts sur le résultat

## 2.6.8. La capacité d'autofinancement

Selon SELMER (2006:107), la capacité d'autofinancement correspond à l'excédent financier dégagé par l'entreprise avec son activité propre. Elle est aussi appelée marge brute d'autofinancement (MBA) ou cash flow.

**Résultat net + Dotations amortissements & provisions – Reprise amortissement & provisions – quote-part de subvention virée au résultat**

## 2.7. Ratios des soldes intermédiaires de gestion

Certains ratios permettent d'approfondir la recherche en se basant sur les agrégats du compte de résultat afin de déceler le stade ou réside l'élément qui aurait contribué au résultat déficitaire que nous connaissons. Nous allons donc en présenter un certains nombre.

### 2.7.1. Ratio de la valeur ajouté

Selon DAYAN (2007:101), le taux de valeur ajoutée mesure le degré d'intégration économique de l'entreprise, exprimant sa capacité d'assurer elle-même un certain nombre de phase du cycle d'exploitation.

**$Rv = \text{Valeur ajoutée} / \text{Chiffre d'affaire}$**

### 2.7.2. Ratio de rentabilité financière

« La rentabilité financière est un indicateur qui permet la comparaison du résultat de l'entreprise aux apports des actionnaires. » ( DAYAN, 2007 : 101)

DAYAN (2007 :101) définit aussi la rentabilité financière comme étant égale à la somme de la rentabilité économique et de l'effet de levier. L'analyse de la rentabilité des capitaux propres doit donc séparer nettement ces deux composantes. En effet, si le recours à l'endettement peut permettre d'obtenir une rentabilité des capitaux propres nettement supérieure à la rentabilité économique, il fait aussi peser un risque financier plus lourd sur les actionnaires, dont l'exigence de rentabilité croît d'autant. Sur le long terme, seule une rentabilité économique élevée peut donc permettre de créer de la valeur pour les actionnaires.

$$R_f = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

### 2.7.3. Ratio de marge

Le ratio de marge exprime la marge par unité monétaire de chiffre d'affaire ou de production de l'exercice.

Leur structure niveau est la conséquence de la structure du portefeuille d'activité (des produits) de l'entreprise, de sa politique de prix de vente, du niveau et de la structure des coûts de revient.

$$R_m = \text{résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire}$$

#### 2.7.4. Ratio du personnel dans le chiffre d'affaire

Comme il l'indique, ce ratio représente la part du personnel dans le chiffre d'affaire. Il nous permet donc d'apprécier le poids des charges salariales dans l'activité.

$$\text{Part du pers. Dans le CA} = \text{Salaires} / \text{Chiffre d'affaire}$$

#### 2.7.5. Part du personnel dans la valeur ajoutée

Cet indicateur représente la contribution du personnel dans la valeur ajoutée créée au courant de l'exercice.

La valeur ajoutée ayant plusieurs interconnexions avec les partenaires économiques, elle peut nous démontrer la réalisation de valeur ajoutée moyenne par salarié.

$$\text{Rp/va} = \text{salaires} / \text{valeur ajoutée}$$

#### 2.7.6. Rendement facteur capital

Ce ratio nous permet d'évaluer le rendement des moyens mis à disposition de l'entreprise afin qu'elle génère des bénéfices.

$$\text{Rrfc} = \text{Valeur ajoutée} / \text{immobilisation brute}$$

### 2.7.7. Rendement facteur humain

Il mesure le rendement du personnel par rapport à la valeur ajoutée dégagée au courant de l'exercice.

« En principe, ce ratio doit être constant ou tout au moins à évolution lente tant qu'il n'y a pas de bouleversements de structure de production, de vente, du marché, etc. » (LOCHARD, 1997 ;119)

$$\text{Rva/eff} = \text{valeur ajoutée} / \text{Effectif}$$

### 2.7.8. Rotation des stocks

Il donne le nombre de jours de chiffre d'affaires que représentent les stocks. Ce ratio reflète directement la durée du cycle d'exploitation.

« D'une part, ils permettent d'évaluer les conditions dans lesquelles les stocks et les créances peuvent être transformés en monnaie, donc de mesurer la liquidité de certains éléments de l'actif circulant. » (COHEN et SAUREL, 1990 : 45)

$$\text{Rs} = \text{Stock} / (\text{Chiffre d'affaire} / 360)$$

### 2.7.9. Taux de croissance du chiffre d'affaire

Le taux de croissance du chiffre d'affaire peut s'expliquer par une variation du prix des produits ou services vendus, une variation en volume du nombre de produits ou services

vendus et une variation due à des effets de périmètre par acquisition de nouvelles filiales ou cessions d'activité existantes au sein de l'entreprise. Ce taux exprime l'évolution du des ventes.

$$\text{Taux de croissance du chiffre d'affaire} = (\text{CA}_n / \text{CA}_{n-1}) / \text{CA}_{n-1}$$

### **2.7.10. Rotation crédit fournisseur**

Il exprime la durée moyenne du règlement fournisseurs

$$\text{Rfou} = \text{dettes fournisseurs} / \text{Achats TTC}$$

### **2.7.11. Rotation crédit client**

Il exprime le délai que mettent les clients pour procéder au règlement de leur facture.

$$\text{Rc} = (\text{Créances clients} / \text{Chiffre d'affaire}) \times 360 \text{ TTC}$$

## **2.8. Indicateurs de l'activité médicale**

Maintenant que nous venons de mentionner l'ensemble des indicateurs financiers, on va en présenter quelques uns qui sont beaucoup plus d'ordre médical.

Autant préciser qu'il ne s'agira pas ici d'énoncer l'une des deux principales conceptions des fondements normatifs de l'évaluation économique appliquée à la santé qui existent.

En effet, selon TESSIER (2009 : 1317), ses deux conceptions sont le principe de walfarisme et l'approche par les capacités.

Les informations sont en partie tirer de documents autres que le bilan et le compte de résultat.

### **2.8.1. Dépense moyenne par patient**

Cet indicateur exprime le montant de chiffre d'affaire que chaque patient apporte à la polyclinique. Il sera à comparer avec la moyenne nationale de dépense de santé afin de déterminer si les prix appliqué sont bien adaptés.

**Chiffre d'affaire/ Nombre de patient**

### **2.8.2. Solidité du portefeuille patient**

Il permet d'apprécier la capacité du patient à s'acquitter de sa créance engendrée par le service consommé. Supérieur à 1, signifie que les garanties sont forte d'obtenir un règlement des patients.

**Nombre de patient assuré/ Nombre de patient non assurés**

### **2.8.3. Sollicitation des services**

Grace à cet indicateur, on peut déterminer la préférence des patients au sein de nos services. S'il est inférieur à un, c'est que les patients ont une grande confiance à l'ensemble des prestations qu'offre la polyclinique.

Dans le cas contraire, nous devons comprendre là que les patients s'intéressent particulièrement à des prestations externes c'est à dire consultations, échographie, radiographie et autres.

**Nombre de patient externe/ Nombre de patient interne**

#### **2.8.4. Part du chiffre d'affaire par catégorie**

Cet indicateur, nous permet d'observer l'évolution des patients selon leur catégorie et en même temps exprimer leur importance au sein de l'exercice.

**Chiffre d'affaire des assurés/ Chiffre d'affaire total**  
**Chiffre d'affaire des assurés (n)/ Chiffre d'affaire total (n-1)**

**Chiffre d'affaire des non assurés/ chiffre d'affaire total**  
**Chiffre d'affaire des non assuré (n)/ Chiffre d'affaire total (n-1)**

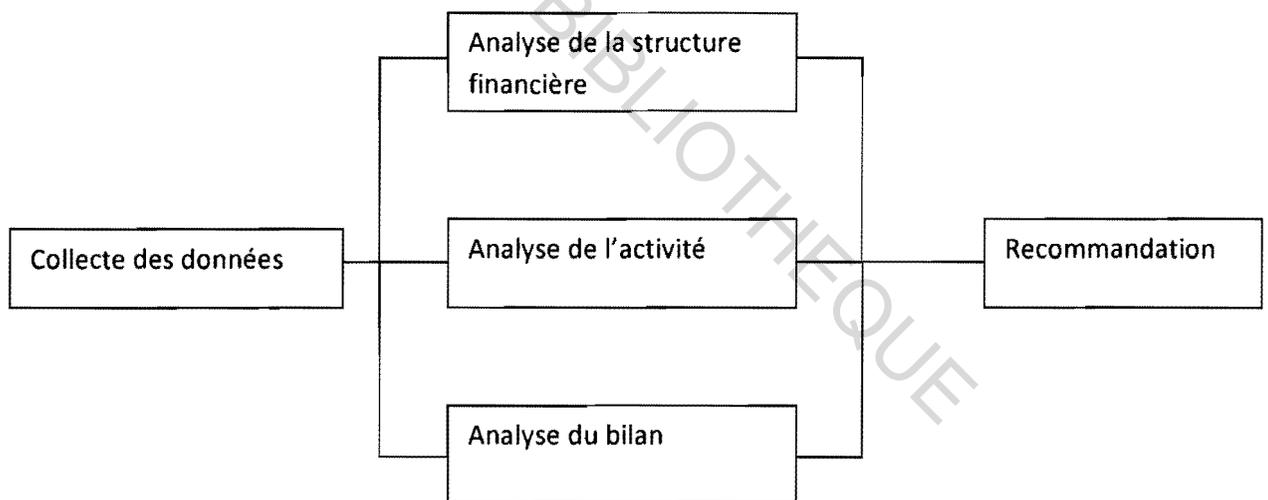
## CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après les deux chapitres précédents qui traitaient sur les définitions et la démarche du diagnostic financier, nous allons dans ce nouveau chapitre présenter la méthode utilisée pour nous conduire au résultat de notre diagnostic financier.

### 3.1. Modèle d'analyse

Nous allons donc exposer ici, l'ensemble des procédures dont nous avons fait usage pour mener à bien ce travail.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

### 3.2. Détermination des variables

Dans notre travail, nous identifions, 4 variables. Ces différentes variables sont la viabilité de la Polyclinique Saint-Pierre, l'analyse de la structure financière, l'analyse de l'activité et l'analyse du bilan.

### **3.2. 1. Nature des variables**

Les variables peuvent avoir deux natures. Elles peuvent être soit dépendante ou soit indépendante.

Dans notre cas, la viabilité financière de la polyclinique Saint-Pierre est la variable dépendante car comme sont nom l'indique, c'est une variable qui dépend directement de variables indépendante. Il s'agira dans notre travail des autres variables.

### **3.2.2. Mesure des variables**

Les variables sont évaluées par des indicateurs de performance. Ces indicateurs peuvent être un ratio, un rapport entre deux valeurs, ou simplement une valeur.

### **3.3. Collecte des données**

Ayant effectué de nombreux stages au sein de la polyclinique Saint-Pierre, nous n'étions pas sans ignorer qu'un nombre considérable d'éléments liés à l'organisation de manière globale et de certains services n'étaient pas formalisés par la mise sur pied de documents.

Dans les cas où cela était fait, des documents comme les fiches de postes n'étaient pas actualisés.

Afin de disposer d'information claire et juste, nous avons élaboré un questionnaire destiné au responsable de la polyclinique Saint-Pierre. Ce questionnaire en annexe de notre travail, a donc été destiné uniquement au directeur administratif et financier et à la directrice administrative des services de santé pour des raisons de concentration de l'information autour d'eux essentiellement.

Dans le souhait d'obtenir et de rassembler un maximum d'informations, afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons donc procédé à des entretiens formels et informels.

L'ensemble des informations financières nous a été fourni par la direction administrative et financière. Ces informations sont des informations financières de type HARD.

« Il s'agit d'une part, d'un traitement « externe », par le biais d'information financière publique (notamment les données comptables : bilan, comptes de résultat et annexes). Il vise à quantifier le risque par des méthodes statistiques (comme le *credit scoring*) ». (GODLEWSKI , 2009 ; 52).

C'est dans cette optique que pour la réalisation de notre diagnostic, nous sommes basés sur les documents suivant :

- bilan
- Compte de résultat
- TAFIRE
- Tableaux des actifs immobilisés
- Tableau des amortissements
- Tableau des provisions inscrites au bilan
- Tableau des échéances des créances
- Tableau des échéances des dettes

Tous ces documents figurent à l'annexe de notre travail.

Les entretiens avec la Directrice administrative des soins de santé et avec le directeur administratif et financier nous ont permit de mettre sur pied un organigramme qui a été validé par ce dernier.

### **3.4. Traitement des données**

Ses différents entretiens qui n'ont pas toujours été facile vu le manque de disponibilité des personnes interrogés nous a conduits à la réalisation d'un organigramme inexistant jusqu'à ce jour.

Grace aux données financières obtenues auprès de la personne ressource, nous avons procédé aux retraitements nécessaires à l'élaboration du bilan financier sur lequel nous avons opté pour réaliser le diagnostic de la polyclinique.

En effet, nous sommes passés du bilan comptable de l'année 2007-2008 au bilan financier de cette même période suite à des retraitements et reclassements de ce premier.

C'est sur le bilan financier ensuite obtenu que nous avons pu opérer notre diagnostic basé sur les ratios et l'analyse des soldes intermédiaires de gestion.

Le choix du bilan financier est du à ce caractère sécuritaire qu'il permet de déterminer à brèves échéance ainsi que l'évaluation du patrimoine.

Ces deux points qui font partis des préoccupations majeurs du dirigeant ont donc orienté notre choix vers un tel bilan que vers un autre.

Après l'obtention du bilan financier, nous avons analysé la structure financière de la polyclinique Saint-Pierre dans un premier temps.

Pour cela, nous avons déterminé :

- Le fond de roulement
- Le besoin en fond de roulement
- La trésorerie nette

Ensuite, nous avons analysé la structure du bilan par l'usage de quelques ratios que nous avons jugés nécessaire parmi l'ensemble de ceux cités dans le début de notre travail.

Nous avons donc opté pour les ratios suivants :

- Ratio de l'actif immobilisé
- Ratio du renouvellement des immobilisations

- Ratio de l'autonomie financière
- Ratio de solvabilité
- Ratio de liquidité

En fin, nous sommes passé à l'étape suivante qui consistait à analyser l'activité de la polyclinique Saint-Pierre par l'usage des informations telles que les créances clients, les dettes fournisseurs, le chiffre d'affaire, le nombre de patients...

Nous avons donc opté pour :

- Ratio de la valeur ajouté
- Ratio de la part du personnel dans le chiffre d'affaire
- Ratio de la rentabilité financière
- Ratio du rendement facteur capital
- Ratio du rendement facteur humain
- Ratio de rotation des stocks
- Ratio de croissance du chiffre d'affaire
- Ratio du crédit fournisseur
- Ratio du crédit client
- Ratio du chiffre d'affaire par patient
- Ratio de la solidité du portefeuille patient
- Ratios des services sollicités

Le choix de ses ratios, réside dans la volonté de déceler les failles à l'origine de la perte engendrée par le résultat de l'exercice.

### **3.5. Observation**

Au courant de notre travail de récolte de données, nous avons constaté une forte concentration des informations autour de la direction générale, la direction administrative et financière et de la direction des soins de santé.

En effet, la plus part des agents administratif ne disposant quelque fois pas de la formation adéquate aux postes qui leur a été confiés, n'ont pas eu accès à certaines informations ou quand c'est le cas, ils n'en comprennent pas toujours le contenu.

Cet handicap, s'avère être un frein sérieux à leurs accessions à des véritables postes de responsabilité avec des informations beaucoup plus complète.

Cette situation a donc quelque fois entraînée au courant des entretiens, l'obtention d'informations contradictoire.

Afin de trancher, nous nous sommes référé aux informations obtenues auprès du directeur administratif et financier comme nous l'a conseillé le directeur général.

## CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Après avoir traité de manière générale du diagnostic financier, nous pouvons déjà remarquer que le diagnostic dans le secteur hôpital se distingue quelque peu.

En effet, tout comme dans le cadre pratique même de la santé, une attention particulière doit être accordée aux patients.

Nous avons fait de même, en y apportant certains indicateurs liés aux patients. Certes de manière moins déontologique mais cela s'impose à nous dans la mesure où la survie des prestations donc celle de l'établissement reste la priorité. Tout cela dans le but de recadrer notre travail au contexte hospitalier auquel il se rapporte.

Nous avons donc énoncé la démarche à suivre d'un diagnostic de manière général ainsi qu'une batterie de ratios auquel nous nous limiterons à sélectionner ceux qui nous sembleront les plus pertinents.

Notre méthodologie a pu nous permettre de vous faire part des conditions dans lesquelles ont été réalisés notre travail. Mais nous y avons surtout énoncé les moyens utilisés dans la réalisation et les options choisies dans la réalisation de notre mémoire.

## **DEUXIEME PARTIE**

# **CADRE PRATIQUE DU DIAGNOSTIC FINANCIER**

## **INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE**

Dans la partie précédente, nous avons énoncé un ensemble d'indicateurs et d'agrégats financier et présenter un certains nombre de formule correspondant à des ratios financiers.

Dans celle ci, nous allons donc mettre en pratique l'ensemble des connaissances révélé dans la première partie du travail.

Cette seconde partie du travail consistera à réaliser le diagnostic de financier de la polyclinique Saint-Pierre.

Nous allons procéder à l'analyse de la structure financière, ensuite nous nous attarderons sur sa solvabilité et nous analyserons l'activité pour finir.

Tout cela en s'appuyant sur les ratios choisi dans notre méthode d'étude que nous avons estimé nécessaire.

Après la réalisation du diagnostic et l'identification des problèmes par l'interprétation des résultats obtenus, nous passerons à des recommandations.

En effet, il serait insuffisant de se limiter à reconnaître les failles et leurs causes sans en apporter des solutions dans le but d'y mettre fin.

Notre diagnostic va donc devoir respecter la démarche déjà normée qu'on se doit d'appliquer afin de réaliser un travaille de qualité.

Mais avant d'en arriver au point fort de ce diagnostic, Nous allons décrire la polyclinique Saint-pierre. Il est donc nécessaire de rappeler qu'à son ouverture, la polyclinique Saint-Pierre était parmi le nombre assez restreint des institutions de santés privées. Le marché à cette époque était largement occupé par l'hôpital général et l'hôpital Paul IGAMBA, deux hôpitaux d'état.

Deux décennies plus tard, la configuration a plus que changé. Un nouvel hôpital d'état est apparu, l'hôpital de NTCHENGUE et les deux premiers hôpitaux d'état sont en difficultés.

Mais le principal changement vient de l'apparition de nouveaux acteurs dans le secteur privé de la santé. Leurs entrés dans l'arène a entraîné la nécessité d'appliquer un management moderne afin de survivre sur ce petit marché d'à peine 200 000 habitants.

## **CHAPITRE IV : LA POLYCLINIQUE SAINT-PIERRE**

Avant de passer au diagnostic proprement dit, nous allons d'abord passer par la présentation de l'entité qui fait l'objet de notre diagnostic.

La présentation se déroulera par un bref passage historique et une description de son organisation.

### **4.1. PRESENTATION**

La polyclinique saint-pierre, est l'un des plus importants établissements de soins de santé privé de la ville de Port-Gentil.

Situé sur le principal carrefour de la ville, il est donc accessible à tout port - gentillais désireux de bénéficier de soins de qualités.

Dès ses débuts, la polyclinique s'est engagée dans une démarche qualité - disponibilité pour proposer une offre de soins adaptée aux besoins sanitaire de la population port - gentillaise.

### **4.2. Création**

Après des études en médecine à l'université de KINSHASA (ex- Université LUVANIUM) dans l'ex- ZAIRE (actuel République démocratique du Congo), Le Docteur SEFU MASSAMBA s'installa au Gabon et travailla pour la CNSS (Caisse national de Sécurité Social).

En effet, la CNSS faisait parti d'un programme encore embryonnaire de structuration du système de santé au Gabon.

C'est dans cette optique qu'elle se dota de trois hôpitaux de haut standing, l'hôpital Jeanne Eborie de Libreville, l'hôpital pédiatrique d'owendo et celui de Paul Igamba de Port-Gentil. Très rapidement la qualité des services au sein de ses institutions publiques se dégrada à cause d'un mode de gestion qui laissait à désirer.

C'est ainsi qu'après de long et loyaux services au sein de la CNSS, le Docteur SEFU décida de s'installer à son propre compte en créant le cabinet médical Saint-pierre.

#### **4.3. Fiche d'identité**

Tableau 6 : Fiche d'identité polyclinique Saint-Pierre

Forme juridique	Société à commandite simple
Capital social	4 000 000 F CFA
Associé commanditaire :	SEFU ESSEMI Marie Louise
Associé commandité :	SEFU MASSAMBA
Siège	Port-Gentil/ Gabon
Personnel interne	55
Personnel externe	20
Médecin	6

Source : Polyclinique Saint-Pierre (2008)

#### **4.4. Le Cabinet médical Saint-Pierre**

Il faut entendre par cabinet médical, le local professionnel où le praticien reçoit habituellement ses malades et donne ses consultations.

Ce fut la première forme de l'institution dans ses débuts en 1989 et elle ne pratiquait que des activités gynécologiques dans un premier temps et chirurgie par la suite du fait de la spécialisation de son seul médecin de l'époque.

#### **4.5. La Clinique Saint-pierre**

Il est devenu au milieu des années 90 un établissement de soins et d'hospitalisation privé contrairement à un hôpital qui est un établissement public. Sont donc réputés cliniques ou hôpitaux les établissements pour malades, accidentés et convalescents, ainsi que les maternités et pouponnières.

L'ouverture d'un laboratoire d'analyses médicales et d'imagerie médical est l'une des premières expressions de la volonté d'une croissance externe des associés.

#### **4.6. La Polyclinique Saint-pierre**

C'est au début des années 2000 qu'il adopta ce statut. C'est désormais un centre hospitalier qui assure des soins et des interventions dans toutes les branches médicales.

En effet, elle prit encore de l'ossature avec l'ouverture du complexe AWANA pour la pédiatrie.

Elle œuvre maintenant dans plusieurs domaines de la santé et s'avère être le principal centre médical qui compte parmi ses clients des grandes sociétés multinationales telle que Perenco, Halliburton dans le pétrole, SDV dans le transport maritime mais aussi une multitude d'entreprise local de taille différentes.

#### **4.7. La Clinique FEMME-MERE-ENFANT**

Centre en finition dans le plus grand quartier de la capitale économique Bac aviation, qui va largement accroître la capacité d'accueil de cas de grossesse et d'hospitalisation de nouveaux nés.

Il sera entièrement dédié aux problèmes liés à la relation mère et enfant et disposera d'un personnel de qualité issue d'horizons différents afin d'y apporter leurs expertises.

## **4.8. Organisation**

La polyclinique est une institution privée dans le domaine médical.

Elle se subdivise en 12 services.

### **4.8.1. Médecine général**

Il s'agit des consultations ou des soins infirmiers. C'est le service qui prend en charge le suivi durable et les soins médicaux généraux d'un patient. Il ne se limite pas à des groupes de maladies relevant d'un organe, d'un âge, ou d'un sexe particulier. Il est spécialisé dans le suivi, la prévention, les soins et le traitement des malades dans une vision à long terme de la santé et du bien-être des patients. La polyclinique dispose en 2008, de deux médecines généralistes.

### **4.8.2. Imagerie Médical**

Il rassemble l'ensemble des échographies et de radiographies. C'est le service dans lequel un médecin peut examiner l'intérieur du corps d'un patient sans l'opérer. L'imagerie médicale peut être utilisée à des fins cliniques pour l'établissement d'un diagnostic ou pour le traitement de pathologies. Il s'agit des Echographie-Doppler, échographie....

### **4.8.3. Laboratoire d'analyse médicale**

Ce service vit le jour en 1993 et est une des premières expressions de la volonté d'expansion des associés par l'aménagement d'un laboratoire d'analyse médical. On n'y effectue aujourd'hui de nombreuses analyses sur des prélèvements de sang, d'urine ou d'autres natures avec des objectifs précis interprétables dans le cadre d'un Bilan ou de manière isolé.

Ce service est très actif et dispose en plus d'un personnel de qualité, d'un matériel des plus performants.

#### 4.8.4. Maternité

Destiné aux accouchements, il est composé d'un médecin et d'une sage femme assistés par des infirmières et le suivi des nouveaux nés. Le personnel allie une prise en charge globale et hautement sécurisée de l'enfant et de la maman, à une atmosphère chaleureuse privilégiant l'aspect naturel de l'accouchement.

#### 4.8.5. Chirurgie

Avec l'implication d'une équipe pluridisciplinaire médicale et paramédicale, la Polyclinique Saint-Pierre, s'est dotée d'un plateau technique performant.

Ce service reste un des plus anciens de la polyclinique car la chirurgie était avec la gynécologie un des métiers d'origine. Avec un bloc opératoire équipé d'un type de matériel de pointe, de qualité pour toutes interventions chirurgicales.

#### 4.8.6. Pédiatrie (AWANA)

L'acquisition vers la fin des années 90, de nouveaux locaux permit au nouvel ensemble d'améliorer les conditions d'accueil des enfants malades dont le choix des parents était lié à la réputation des différents médecins qui ont occupé le service.

La pédiatrie est destinée aux soins des nouveaux nés et des jeunes enfants. C'est une branche spécialisée de la médecine qui étudie le développement de l'enfant, ainsi que toute la pathologie qui y a trait (maladies infantiles), de la naissance à la période post pubertaire ou il devient adulte ; c'est la médecine des enfants.

#### **4.8.7. Pharmacie**

Egalement désigné une officine, soit un lieu destiné à l'entreposage et à la distribution de médicament au sein de l'établissement de soin.

Destinée uniquement aux besoins internes et disposant d'une certaine autonomie dont la motivation était d'éviter les problèmes de rupture de stock et de rentabilité au niveau de l'approvisionnement.

Cette dernière, se fait généralement auprès des fournisseurs agréés par l'état mais il peut arriver de recourir aux pharmacies locales pour subvenir à un besoin urgent ou éviter une rupture de stock.

#### **4.8.8. Electrocardiogramme**

Avec l'âge, les problèmes de cœur deviennent de plus en plus récurrents et un dépistage est souvent nécessaire pour prévenir les risques d'arrêts cardiaques.

Pour les patients souffrant de problèmes de cœurs sont donc orienté vers ce service mais il en est de même pour toute individu destiné a pratiquer une activité demandant un effort physique intense tel le sport.

Mais cette activité a été récemment abandonnée par manque de rentabilité.

#### **4.8.9. Sous-traitance médical**

Les gisements pétrolifères et leurs sites d'exploitation se situent souvent en haute mer sur des derricks ou en pleine foret dans des campements.

Travailler dans ces plates formes comporte plusieurs risques qui conduisent souvent à des accidents de travail qui peuvent s'avérer quelque fois très graves. Les premiers soins sont administrés par des infirmiers couramment appelés **medic**.

Ils assurent l'assistance médicale pour le compte des compagnies pétrolière sur leur site d'exploitation car les dispensaires et autre établissements de santé sont souvent très éloignés.

#### **4.8.10. Ambulance**

Un véhicule dédié au transport des malades en urgence pour le compte de la polyclinique et celui des autres institutions de santé de la place.

Il en est ainsi par exemple lorsqu'un cas d'accident s'est produit sur une plate forme d'exploration pétrolière. Le blessé est transporté par hélicoptère jusque sur l'aéroport et de là, l'ambulance le conduit vers l'établissement avec lequel sa société est sous contrat ou il pourra être traités.

#### **4.8.11. Hospitalisation**

Des chambres de différents standings sont destinées à la clientèle de la polyclinique saint-pierre lorsque les cas nécessitent d'être internés.

Les capacités d'accueils atteignent 17 lits dont 10 en médecine générale et 7 en pédiatrie mais la récente ouverture de la clinique femme-mère-enfant vient de multiplier cette capacité d'accueil par six.

#### **4.8.12. Service administratif**

Composé de l'accueil, la direction, la comptabilité et la facturation.

#### **4.8.12.1. L'accueil**

Sous la responsabilité de la directrice administrative des soins de santé (DASS), il est composé d'infirmières destinées à l'orientation des patients et à la réception du règlement en liquide.

En effet, les paiements en espèces s'opèrent à la réception. Il s'agit généralement de petits règlements effectués par des clients particuliers en opposition aux clients qui sont couverts par leurs entreprises.

#### **4.8.12.2. La direction**

Avec le Médecin directeur général qui supervise la gestion de la structure dans tous ses aspects tant opérationnels que financier.

La fixation des objectifs, le choix des investissements est de son ressort

Il est assisté par un directeur administratif et financier ayant à charge la gestion opérationnelle des activités.

C'est à lui qu'incombe la responsabilité des différents contrôles de la trésorerie, de la vérification des enregistrements des opérations comptables (s'il respecte les normes communément admises), le recouvrement des créances clients, l'élaboration des états financiers, de la liasse fiscale et de la réalisation des objectifs et le recrutement du personnel.

#### **4.8.12.3. La comptabilité**

Ce service est composé de deux agents, un chef comptable chargé de l'enregistrement des opérations et de la paie.

Comme dans toute les PME ou le cumul des fonctions est fréquent, le chef comptable est aussi responsable de la caisse.

En effet, c'est elle qui encaisse les règlements par cheque et effectue les décaissements nécessaires aux dépenses liées à l'exploitation.

Elle est assistée par une assistante comptable responsable de la comptabilité analytique.

En effet, ce mode d'enregistrement des factures permet de juger de performance des activités et des différents médecins.

#### **4.8.12.4. La facturation.**

Organisé par deux agents, elles se chargent de l'établissement des factures des clients externes et des factures clients internes qui sont soumis à la validation de la directrice administrative des soins de santé.

Après approbation de celle ci matérialisée par la signature du directeur général, les factures sont ensuite acheminées vers les entreprises clientes en début du mois afin de recevoir le règlement.

Mais ce même service est aussi responsable de l'élaboration de la fiche mensuelle d'activité qui représente le chiffre d'affaire des prestations internes et externes de la clinique.

Cette fiche est composé du récapitulatifs des prestations effectuées durant le mois avec les noms du client, de son entreprise ou de son assureur, la date et la codification du client.

Ce document est le principale support pour le suivi du recouvrement et l'élaboration du récapitulatif des créances clients.

#### **4.8.12.5. Service informatique**

La maintenance, la sauvegarde des données et le conseil dans le domaine informatique sont assurés par un informaticien spécialisé dans le domaine.

#### **4.8.12.6. Service technique**

Composé du :

- Personnel d'entretien et de surface :

Chargé de maintenir l'institution dans des normes d'hygiène digne d'un centre de santé car l'hygiène fait complètement partie des points les plus importants de la polyclinique.

Mais Il s'agit aussi ici des prestataires de service qui combrent les domaines dans lequel la polyclinique n'a aucune expertise.

- La restauration

Ce service fait l'objet d'une sous-traitance par un ou deux restaurateurs bien connus de la place. Le service se fait sous commande des patients hospitalisés.

- L'entretien du matériel médical ou électronique.

Il est assuré par un prestataire de service spécialisé pour ce qui concerne le matériel médical et électronique.

Mais pour tout autre matériel électronique, la polyclinique recourt à un autre prestataire technicien chargé de maintenir l'ensemble du matériel en état de fonctionnement.

- Le service formation

Dans le souci d'assurer une formation continue du personnel et de s'assurer d'une bonne qualité des ressources humaines, un service de formation a été mis en place dans les locaux de la polyclinique saint-pierre.

- Le service de sécurité

La sécurité est assurée par une agence de sécurité, elle préserve les biens et les personnes dans l'enceinte du complexe et enregistre les mouvements d'entrées-sorties

#### **4.9. Vente ou fourniture de services**

En tant qu'établissement de santé, la polyclinique ne fournit que des services d'ordre médical à ses patients.

Ces services sont subdivisés par catégorie que nous allons vous exposer.

##### **4.9.1. Les prestations externes**

C'est-à-dire l'ensemble des prestations ne nécessitant pas une mise en observation. Il s'agit des consultations, des soins médicaux ponctuels tels des injections mais aussi d'une partie des frais ambulatoires, des échographies, radiographies et des examens médicaux.

##### **4.9.2. Les Prestations Internes**

Il s'agit ici de prestations faites sur les clients hospitalisés. Ce cas de figure englobe l'autre partie des frais ambulatoires, des échographies, radiographies et des examens médicaux mais comprend aussi les frais d'hospitalisation et de produits pharmaceutiques inclus dans les traitements administrés durant le séjour.

##### **4.9.3. Les Urgences**

Les prestations font ici l'objet d'une tarification différente. Ces prestations qui peuvent être interne ou externe sont l'expression de la disponibilité du personnel car elles s'opèrent à partir d'une certaine heure dans la soirée, les week end et les jours fériés.

#### **4.9.4. Les Prestations de service médicales (Medic)**

Le suivi médical et l'administration des premiers soins, en cas de besoins pour le personnel des plates formes pétrolières situées sur les sites d'exploitations pétrolières.

Il est nécessaire d'expliquer qu'ici, les produits pharmaceutiques sont pris en charge par les clients et leurs usages ne leur sont pas facturés.

Ainsi donc nous venons de parcourir l'ensemble de l'organisation de la polyclinique Saint-Pierre. Vingt ans à peine, elle est encore une jeune structure plein de promesse quand on voit au rythme auquel elle s'est agrandie.

## CHAPITRE V : REALISATION DU DIAGNOSTIC FINANCIER DE LA POLYCLINIQUE SAINT-PIERRE

Nous allons débiter notre diagnostic par la conversion des bilans comptables des exercices 2006,2007 et 2008 en bilan financier des mêmes exercices.

Nous procéderons donc à l'ensemble des retraitements et reclassement nécessaires à cette conversion.

### 5.1. Redressement des actifs

#### - Les non valeurs ou autres actifs non courant

L'ensemble des charges immobilisées doit être éliminé du bilan financier. Il s'agira donc de retirer les postes de frais d'établissement, les charges à répartir, et les primes de remboursement des obligations.

En effet, il représente des actifs fictifs, c'est à dire qu'ils n'ont pas de valeur réelle. Le bilan financier étant établi dans une perspective liquidative, on n'intègre à l'actif que les actifs ayant une valeur patrimoniale, c'est à dire une valeur de revente. (MEUNIER-ROCHER, 2006 ; 97)

Cette opération fut bien aisée à réaliser car le bilan comptable ne contient aucune de ses opérations du fait qu'elles n'ont pas été effectuées par l'entreprise.

#### - Les actifs immobilisés

Tous les autres actifs immobilisés ont été retenus à leur valeur réelle ou actuelle, c'est-à-dire celle à laquelle ils ont été réévalués dans le patrimoine de l'établissement. (Voir annexe)

Aucun reclassement de bien en crédit bail n'est traité ici car l'établissement appartient à l'espace OHADA qui fait déjà le traitement dans son système comptable.

Il en est de même pour les charges à répartir sur plusieurs exercices qui devraient être inscrite en actifs immobilisés.

**- Les actifs circulant d'exploitation**

Nous conservons, l'ensemble des stocks d'un montant de 6 727 923 F CFA et des les créances d'exploitations qui sont constitués dans notre cas ici uniquement du compte client à hauteur de 156 456 800 F CFA pour 2006, 123 356 700 F CFA pour 2007, 145 870 000 F CFA pour 2008 car les 84 000 000 F CFA ont été transféré dans les actifs immobilisé du faite de leur durée supérieur à un an. (Voir annexe)

Ne pratiquant pas d'opération d'escompte, les états financiers ne disposent logiquement d'aucun n'enregistrement allant dans ce sens donc on ne pourra traiter des effets escomptés non échus qui s'ils existaient, aurait été inséré dans les créances.

On garde aussi dans le bilan financier les actifs circulant HAO du bilan comptable qui représente 500 000 F CFA d'actifs cédées et autres créances.

**- Actif de trésorerie**

Leurs valeurs restent inchangées par rapport au bilan comptable

## **5.2. Redressement du passif**

**- Capitaux propres**

L'établissement ne dispose pas de politique de distribution de dividendes.

On reconsidère donc l'ensemble des capitaux propre inscrit dans le bilan comptable c'est-à-dire le capital de 4 000 000 F CFA, les réserves de 79 951 891 F CFA et les plus ou moins value qui donne un total de 98 915 794 F CFA. (Voir annexe)

Les postes des amortissements et provisions qui figurent à l'actif du bilan comptable sont reclassés dans les capitaux propres car elle représente un financement interne des actifs. Il en est ainsi aussi pour les provisions financière pour risque et charges de l'exercice.

**- Dettes financière**

Elle n'est uniquement composée dans note cas que du poste emprunt car la polyclinique saint-pierre ne recours à aucune autre forme de recours au crédit.

**- Passif circulant d'exploitation et hors exploitation**

Cette rubrique est composée des dettes fournisseurs, des dettes fiscales, des dettes sociales dont l'ensemble équivaut au montant de 119 144 335 F CFA. Les opérations passives hors exploitation sont de 12 373 899 F CFA. (Voir annexe)

**- Trésorerie passive**

Le découvert bancaire de 90 244 693 F CFA ne fait l'objet d'aucun traitement.

Après avoir, opéré tout ses retraitements et reclassements, nous sommes parvenu au bilan financier que vous retrouverez en annexe.

### **5.3. Analyse de l'équilibre financier**

Nous procéderons à cette analyse afin d'obtenir les informations nécessaire sur la viabilité financière de la polyclinique.

Cette analyse se réalise donc à trois niveaux. D'abord, Nous déterminerons le fond de roulement ensuite la trésorerie nette puis le besoin en fond de roulement.

### 5.3.1. Fond de roulement

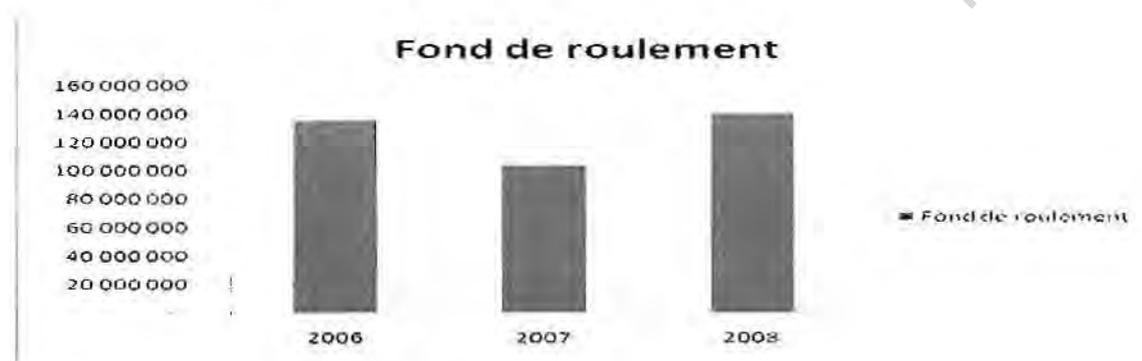
Le fond de roulement nous permet de savoir si la polyclinique saint-pierre a les capacités financière de faire face à ses dettes.

Tableau 8 : détermination du fond de roulement

	2006	2007	2008
Capital	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Primes et réserves	270 658 621	213 681 833	77 430 517
Résultats plus ou moins value	4 319 914	12 727 163	- 2 521 374
	18 327 453	- 3 194 504	178 963 903
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>297 305 988</b>	<b>227 214 492</b>	<b>257 873 046</b>
Brevet logiciel	500 000	500 000	500 000
Batiment	25 000 000	25 000 000	25 000 000
Installation et agencement	500 000	250 000	210 000
Materiel	200 000 000	200 000 000	200 000 000
l'emprunt	18 559 916	40 160 587	18 559 339
Découvert	45 666 723	62 424 387	90 244 693
<b>Actifs immobilisé</b>	<b>226 000 000</b>	<b>225 750 000</b>	<b>225 710 000</b>
<b>Emprunts</b>	<b>64 226 639</b>	<b>102 584 974</b>	<b>108 804 032</b>
<b>Fond de roulement</b>	<b>135 532 627</b>	<b>104 049 466</b>	<b>140 967 078</b>

Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Figure 4 : Progression du fond de roulement



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Le fond de roulement est assez satisfaisant. On constate donc que la polyclinique Saint-Pierre a une situation financière équilibré. On peut déjà en conclure, qu'elle reste une entreprise solvable. Cela malgré la timide baisse que le fond de roulement a connu en 2007 du à une baisse des capitaux propres.

### 5.3.2. Besoin en fond de roulement

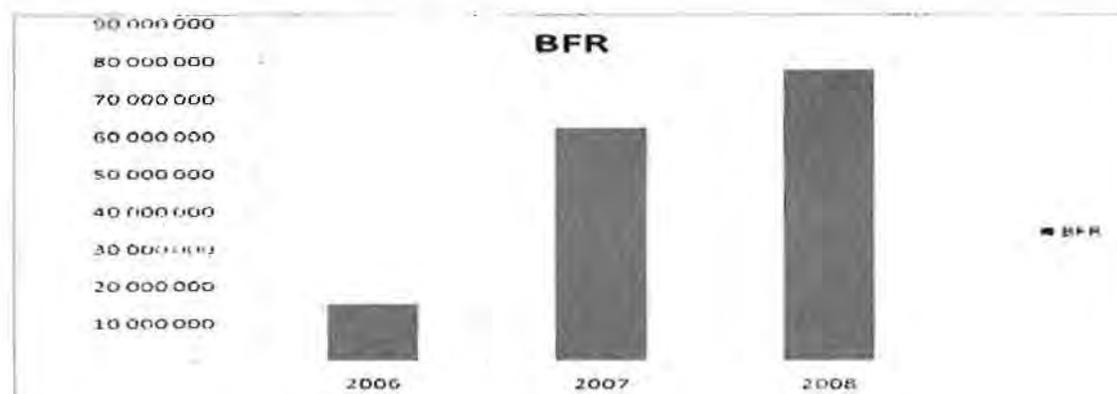
Le besoin en fond de roulement exprime un décalage qui existe entre les décaissements et les encaissements durant le cycle d'exploitation.

Tableau 9 : Détermination du besoin en fond de roulement

	2006	2007	2008
Avances reçus sur commandes	450 000		
dettes fournisseurs	24 547 913	29 507 950	66 304 335
Dettes fiscales	17 106 336	8 637 806	11 389 906
dettes sociales	2 216 525	7 477 429	22 890 756
Passif HAO			12 373 899
<b>Passif Circulant</b>	<b>44 320 774</b>	<b>45 623 185</b>	<b>112 958 896</b>
Créances clients	59 744 022	108 047 581	190 829 690
<b>Actif circulant</b>	<b>59 744 022</b>	<b>108 047 581</b>	<b>190 829 690</b>
<b>Besoin en fond de roulement</b>	<b>15 423 248</b>	<b>62 424 396</b>	<b>77 870 794</b>

Source : Polyclinique Saint-Pierre 2006-2008

Figure 5 : Progression du besoin en fond de roulement



Source : Polyclinique Saint-Pierre 2006-2008

La forte augmentation des valeurs qui le composent, ont entraîné le besoin en fond de roulement de la polyclinique Saint-Pierre vers la hausse depuis trois ans.

### 5.3.3. Trésorerie nette

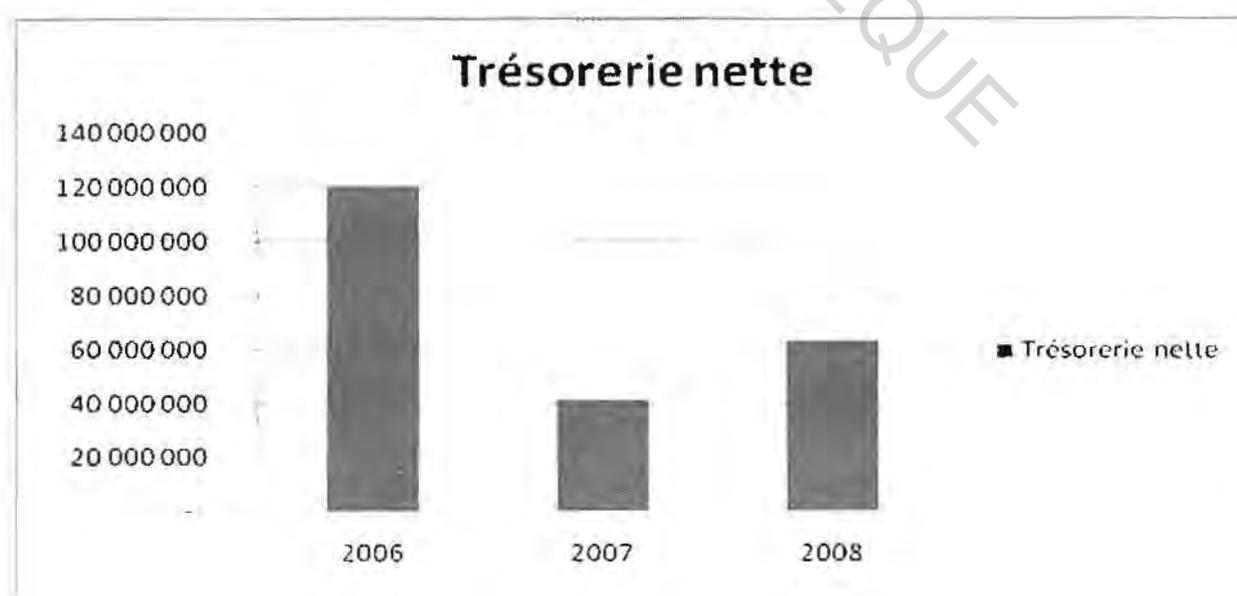
On appelle trésorerie la différence entre le montant de l'encaissement (valeurs mobiliers de placement, banque, caisse) et celui des concours bancaires courant et soles créditeurs de banque. (GINGLINGER, 1991 :13)

Tableau 10 : Détermination de la trésorerie nette

	2006	2007	2008
fond de roulement	135 532 627	104 049 466	140 967 078
Besoin en fond de roulement	15 423 248	62 424 396	77 870 794
<b>Trésorerie nette</b>	<b>120 109 379</b>	<b>41 625 070</b>	<b>63 096 284</b>
<b>Variation</b>		<b>35%</b>	<b>152%</b>

Source : Polyclinique Saint-pierre (2006-08)

Figure 5 : Progression de la trésorerie nette



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Comme nous l'avons constaté à partir du fond de roulement, l'équilibre financier est bel et bien respecté. L'établissement continue à produire des excédents de trésorerie depuis l'exercice 2006 au moins.

#### **5.4. Diagnostic par la méthode des ratios**

Procéder par l'usage des ratios dans ce diagnostic, va nous permettre d'approfondir notre analyse. On va donc s'intéresser à la structure du bilan en commençant par l'actif ensuite nous analyserons le passif.

##### **5.4.1. Structure de l'actif**

Nous allons ici analyser les immobilisations et leur renouvellement.

###### **5.4.1.1. Ratio des actifs immobilisés**

Ce ratio, nous permet d'évaluer la capacité de réaction de la polyclinique en cas de changement brutale du marché.

Elle nous permet donc de juger si une reconversion ou une spécialisation peut s'avérer facile si cela s'imposait à elle.

Dans le cas d'une autre crise, la polyclinique se doit d'être capable de réagir rapidement afin de trouver des solutions temporaires en attendant la résorption de la crise.

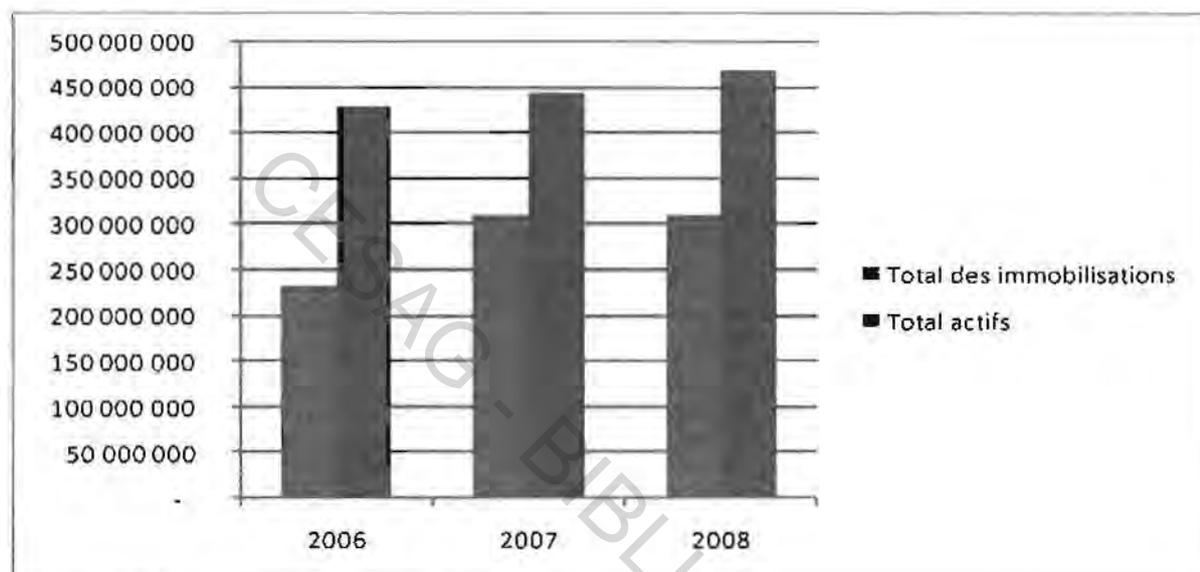
Un taux trop élève d'immobilisation ralentirai une réaction qui se doit être rapide afin de permettre d'éviter des pertes ou de rester rentable.

Tableau 11 : Ratio des actifs immobilisés

	2006	2007	2008
Total des immobilisations	231 211 060	310 941 468	310 000 000
Total actifs	427 348 649	443 296 165	468 520 794
<b>Ratio des actifs immobilisés</b>	<b>0,54</b>	<b>0,70</b>	<b>0,66</b>

Source: Polyclinique Saint-Pierre ( 2006-2008)

Figure 7: Progression des actifs immobilisés



Source : Polyclinique Saint-Pierre (2006-2008)

Malgré la baisse de la valeur des immobilisations, les actifs immobilisés représentent 66% des actifs de la polyclinique en 2008. Cela est un taux plus ou moins acceptable car on peut en déduire que 43 % des autres actifs sont plutôt liquide et peuvent permettre une plus grande réactivité par rapport à un éventuel changement du contexte économique.

#### 5.4.1.2. Ratio de renouvellement des immobilisations

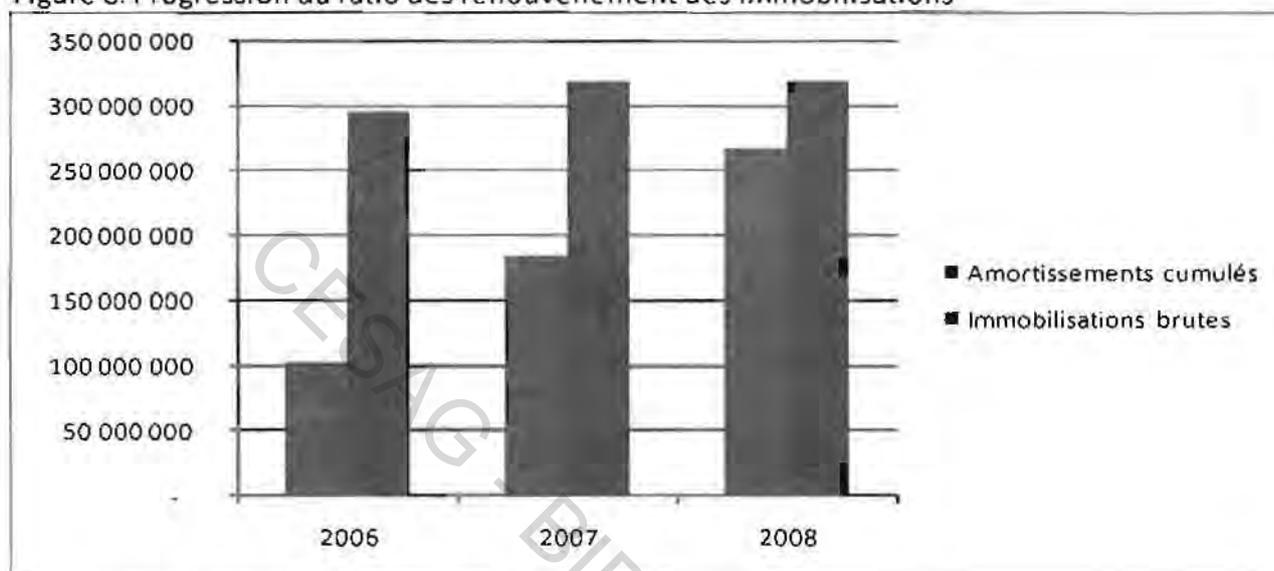
Ce ratio, nous permet de juger de l'obsolescence du matériel d'exploitation de la polyclinique Saint-Pierre.

Tableau 8 : Ratio de renouvellement des immobilisations

	2006	2007	2008
Amortissements cumulés	103 027 893	185 017 931	267 007 969
Immobilisations brutes	295 555 632	319 668 480	319 668 480
<b>Ratio de renouvellement des immobilisations</b>	<b>0,35</b>	<b>0,58</b>	<b>0,84</b>

Source: Polyclinique saint-Pierre ( 2006-2008)

Figure 8: Progression du ratio des renouvellement des immobilisations



Source : Polyclinique Saint-Pierre (2006-2008)

La hausse du taux de renouvellement des immobilisations exprime un vieillissement ininterrompu des immobilisations depuis 2006.

Les amortissements ont progressé de près de moitié tandis qu'il n'y a eu aucune acquisition majeure d'immobilisation. Cette situation, explique ce vieillissement de l'ensemble des actifs de la polyclinique Saint-Pierre.

#### 5.4.2. Structure du passif

Dans cette partie, nous allons nous intéresser au passif du bilan afin de porter un jugement sur la solidité financière de notre établissement.

### 5.4.2.1. Ratio d'autonomie financière

Dans le contexte de crise financière dans lequel nous étions, les banques étaient réticentes et même très sélective envers les demandeurs de crédit.

Il s'avère donc important de posséder une marge de manœuvre afin de ne pas se retrouver en cessation de paiement dans ce genre de situation.

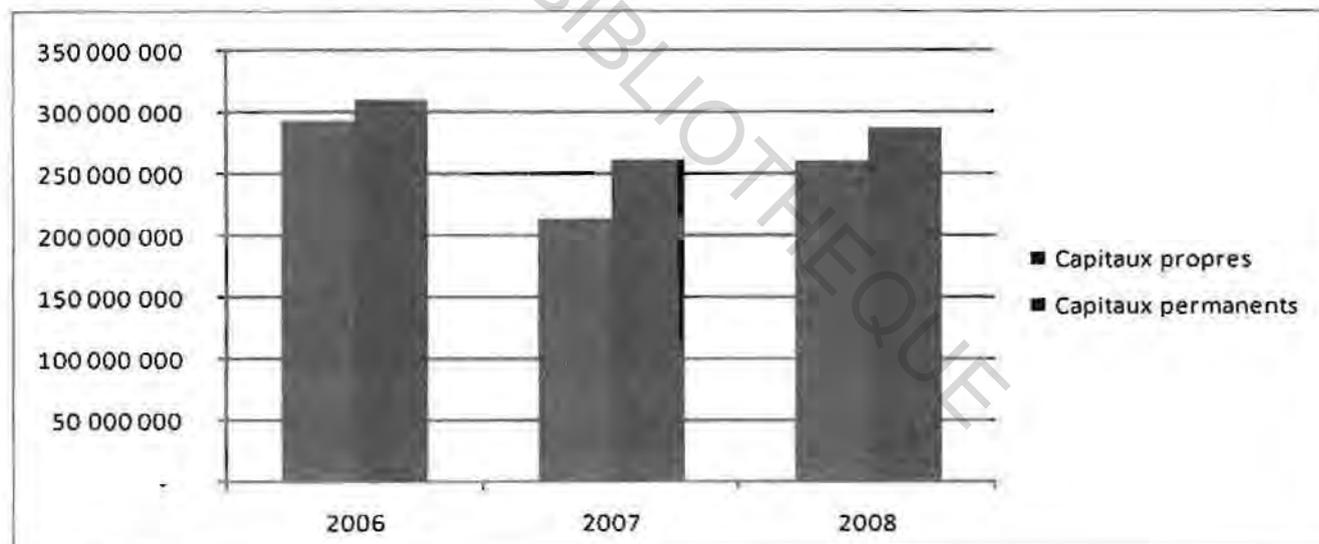
Nous allons donc évaluer celle de la polyclinique Saint-Pierre.

Tableau 9 : Ratio d'autonomie financière

	2006	2007	2008
Capitaux propres	292 986 074	213 787 329	260 394 420
Capitaux permanents	311 545 990	261 802 133	286 807 976
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	<b>94%</b>	<b>82%</b>	<b>91%</b>

Source: Polyclinique Saint-Pierre (2006-2008)

Figure 9: Progression de l'autonomie financière



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

L'indépendance financière est fortement menacée lorsque le taux est inférieur à 50% mais il n'en est rien dans notre cas. L'exercice 2008 présente une dépendance financière très importante de la polyclinique Saint-Pierre. Cette chute vertigineuse de cet indicateur financier est due à une baisse régulière des capitaux propres depuis 2006.

### 5.4.2.2. Ratio de solvabilité

Ce ratio, nous permet de déterminer la perception de notre établissement aux yeux des institutions financières.

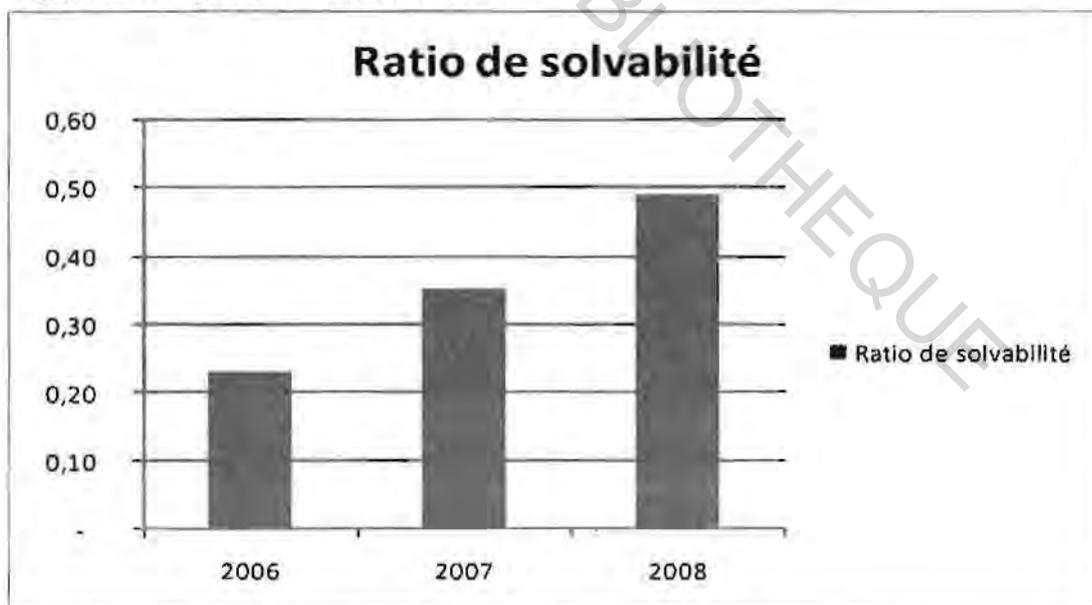
C'est un facteur déterminant en cas de besoin de financement important destiné par exemple à un investissement en matériel pour faire face à la concurrence ou pour remplacer le matériel d'un service phare.

Tableau 14 : Ratio de solvabilité

	2006	2007	2008
Dettes	108 547 413	156 062 385	229 617 145
Total bilan	468 520 794	443 296 165	468 520 794
<b>Ratio de solvabilité</b>	<b>0,23</b>	<b>0,35</b>	<b>0,49</b>

Source: Polyclinique Saint-Pierre ( 2006-2008)

Figure 10: Progression de la solvabilité



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Le taux de solvabilité vient de connaître une croissance très forte en 2008. Il vient de connaître une progression de 14% en 12 mois.

Mais le taux de 49% qui frôle la limite de la zone rouge est à surveiller de près. En effet, à partir de 50% les banques deviennent réticentes.

### 5.4.2.3. Ratio de liquidité

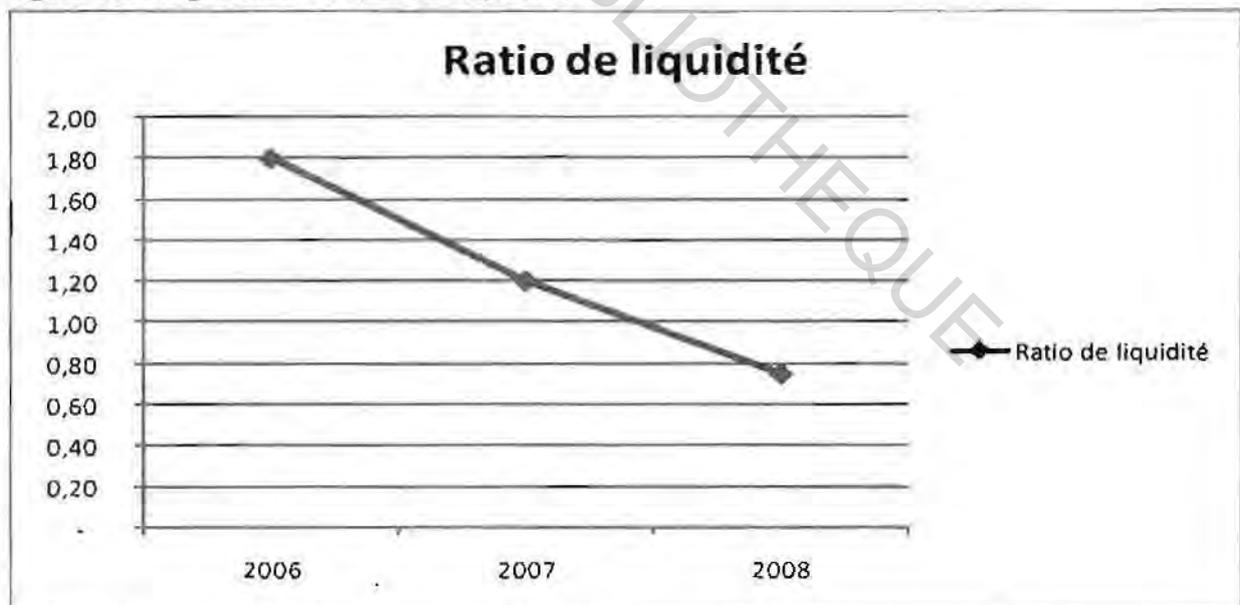
Cet indicateur nous permet de déterminer la capacité de l'établissement à faire face à ses engagements.

Tableau : ratio de liquidité

	2006	2007	2008
Actifs circulants à court termes	162 342 124	130 078 623	152 597 923
Passifs exigibles à court termes	89 987 497	108 047 581	203 203 589
<b>Ratio de liquidité</b>	<b>1,80</b>	<b>1,20</b>	<b>0,75</b>

Source: Polyclinique Saint-Pierre ( 2006-2008)

Figure 11: Progression du ratio de liquidité



Source : Polyclinique Saint-Pierre (2006-2008)

Le ratio étant supérieur à 1, on peut en conclure que le remboursement des dettes est assuré pour l'exercice 2006 et 2007. Ce ratio a connu une baisse en 2008 qui fait état d'un problème de liquidité. Cette baisse est due à une hausse de près de 100% de la valeur des dettes de l'exercice 2007.

## 5.5. Analyse de l'activité

Cette étape va nous permettre de juger des indicateurs beaucoup moins complexe que ceux traité plus haut.

En effet, les indicateurs ici utilisé seront ici d'élément beaucoup plus simple tel que le chiffre d'affaire, la valeur ajouté...

### 5.5.1. Part du personnel dans le chiffre d'affaire

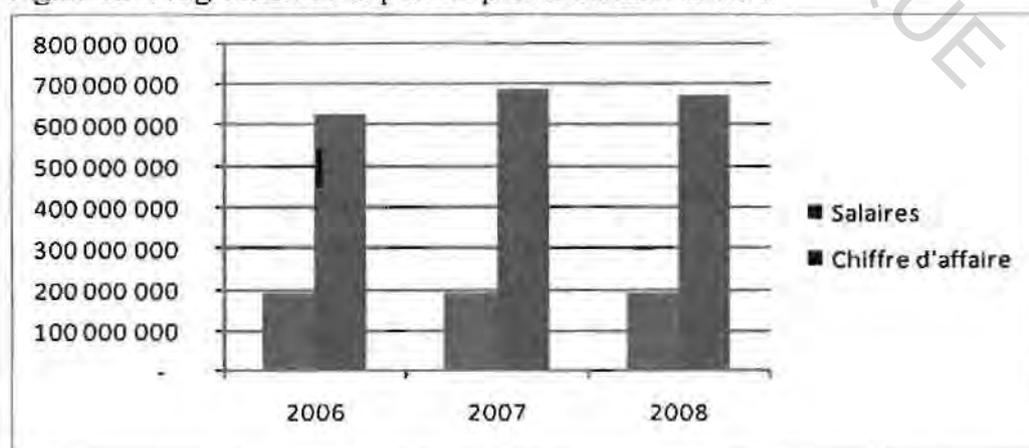
Dans l'ensemble des charges qui ont contribué à la réalisation du chiffre d'affaire, nous allons déterminer le poids de la masse salarial non pas dans les charges mais directement par rapport au chiffre d'affaire de l'exercice écoulé.

Tableau 16 : Part du personnel dans le chiffre d'affaire

	2006	2007	2008
Salaires	192 568 012	193 199 189	193 199 189
Chiffre d'affaire	625 506 845	687 958 595	672 108 972
Part du personnel	0,31	0,28	0,29

Source: Polyclinique Saint-Pierre (2006-2008)

Figure 12: Progression de la part du personnel dans le C.A



Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Ce taux a progressé de 2% par rapport à l'exercice antérieur. Il est donc évident que la baisse de 2% du chiffre d'affaire est la principale raison de cette variation car la masse salariale est restée inchangée durant cette période.

### 5.5.2. Rendement facteur capital

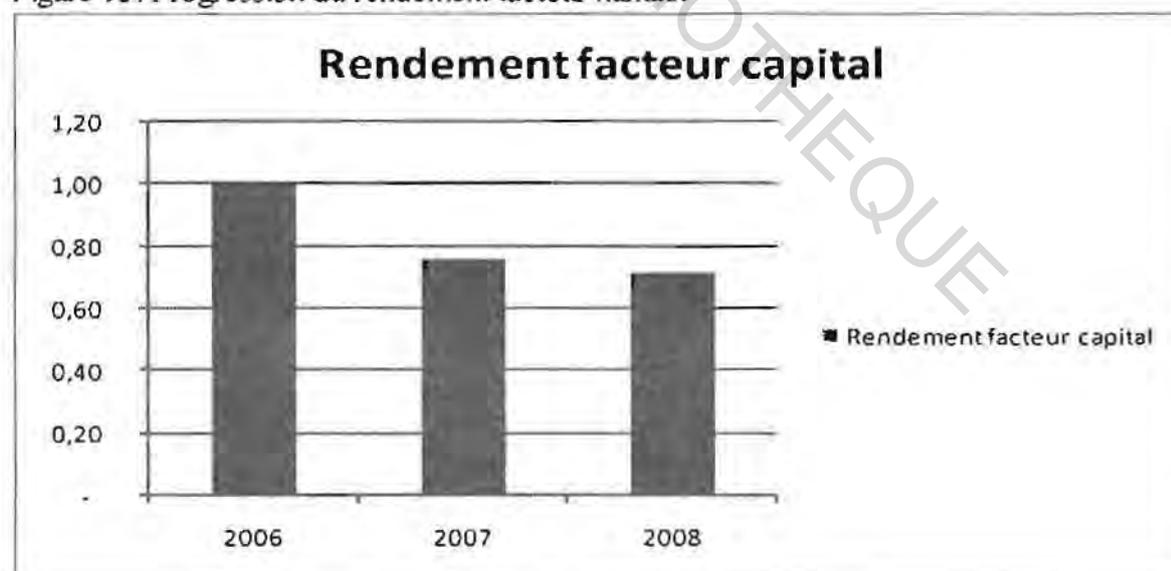
Il s'agit ici de déterminer si les immobilisations sont utilisées de la manière la plus optimale possible.

Tableau 17: Rendement facteur capital

	2006	2007	2008
Valeur ajoutée	298 818 389	242 514 212	229 219 896
Immobilisations brutes	295 555 632	319 668 480	319 668 480
<b>Rendement facteur capital</b>	<b>1,01</b>	<b>0,76</b>	<b>0,72</b>

Source: Polyclinique Saint-Pierre ( 2006-2008)

Figure 13: Progression du rendement facteur humain



Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Vu l'évolution de ce ratio, nous pouvons en conclure que l'outil d'exploitation est utilisé de moins en moins efficacement.

### 5.5.3. Rendement facteur humain

C'est un indicateur qui montre l'implication de personnel dans la l'aboutissement des différents processus.

Une baisse de 63% en 2007 du fait de la hausse des effectifs. Tandis que la variation enregistré en 2008 est du à la hausse de la valeur ajoutée.

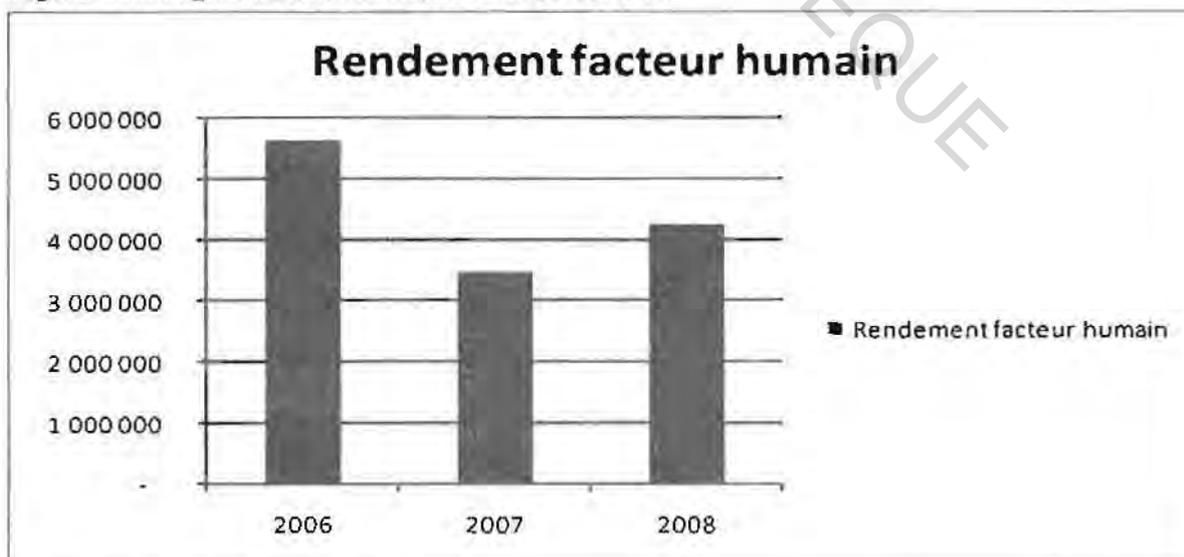
On peut globalement dire que le personnel s'est fortement investi dans la réalisation de son entreprise.

Tableau 18 : Rendement facteur humain

	2006	2007	2008
Valeur ajoutée	298 818 389	242 514 212	299 219 896
Effectifs	53	70	70
<b>Rendement facteur humain</b>	<b>5 638 083</b>	<b>3 464 489</b>	<b>4 274 570</b>

Source: Polyclinique Saint-Pierre (2006-2008)

Figure 14: Progression rendement facteur humain



Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

#### 5.5.4. Ratio de rotation des stocks

Il nous donne le délai du cycle de rotation de stocks. C'est à dire dans notre cas spécifique combien de temps les produits restent dans l'officine avant d'être utilisé.

Tableau : Rotation des stocks

	2006	2007	2008
Stocks	5 885 324	6 727 923	6 727 923
Chiffre d'affaire/360	1 737 519	1 910 996	1 866 969
<b>Rotation des stocks (jours)</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Les stocks mettent 4 jours dans l'officine avant d'entrer dans le circuit car il s'agit surtout de consommables et de médicaments. Le rythme de rotation a été maintenu durant le dernier exercice.

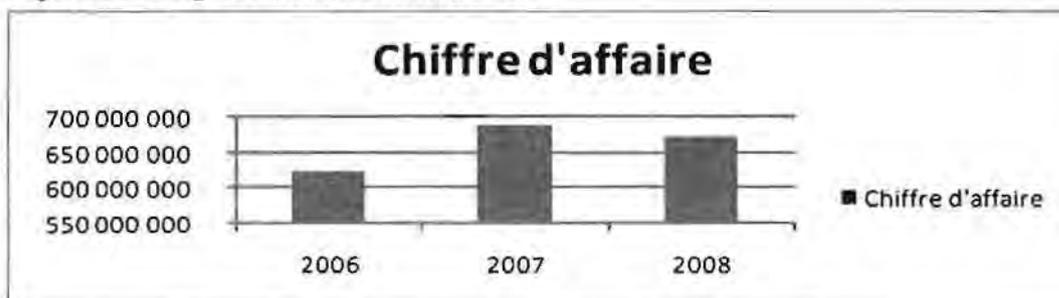
#### 5.5.5. Taux de croissance du chiffre d'affaire

Tableau : Evolution du chiffre d'affaire

	2006	2007	2008
Chiffre d'affaire	625 506 845	687 958 595	672 108 972
<b>Taux de croissance</b>		<b>10%</b>	<b>-2%</b>

Source: Polyclinique Saint-Pierre ( 2006-2008)

Figure 15: Progression du chiffre d'affaire



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Le chiffre d'affaire de l'exercice 2008 a enregistré une baisse de 2 % après une faste année de 2007 qui a connu une croissance de 10%.

### **5.5.6. Ratio crédit fournisseur**

Ce ratio va nous dire le temps que la polyclinique Saint-Pierre prend pour régler les factures de ses clients.

Tableau : Ratio crédit fournisseur

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Dettes fournisseurs	24 547 913	29 507 959	66 304 334
Achats TTC	189 528 660	218 730 274	143 460 363
Durée ( en mois)	2	2	6
Progression		4%	243%

Sources : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Les fournisseurs reçoivent leur règlement 6 mois et 16 jours après avoir facturé le bien ou le service. Le délai s'est donc prolongé de 4 mois et 10 jours. Alors qu'il a stagné pendant deux ans à 2 mois.

Cela est dû à l'accroissement des dettes de 125 % entre 2007 et 2008. Cela a davantage compliqué les remboursements.

Mais il peut aussi être le choix délibéré du manager afin de réajuster les écarts qui existent en les règlements clients.

### **5.5.7. Ratio crédit Client**

Ce ratio nous permet de déterminer les délais mis par les entreprises qui prennent les patients en charge ou les sociétés d'assurance pour procéder au règlement des factures de qui leurs sont parvenus.

Tableau 47 : Délai règlement client

	2006	2007	2008
Créances clients	156 456 800	145 148 204	161 236 357
Chiffre d'affaire	625 506 845	687 958 595	672 108 972
Délai (en mois)	3	3	3
<b>Progression</b>		<b>-16%</b>	<b>14%</b>

Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Le règlement des clients intervient en moyenne après a peu près 3 mois de l'élaboration de la facture. Le recouvrement à donc perdu 10 jours par rapport à l'année dernière. Mais le nombre de jours n'étant pas très important, on peu dire que la situation est donc restée stable entre 2007 et 2008.

## 5.6. Les indicateurs d'activités du secteur hospitalier

Nous allons présenter quelques ratios propres au secteur médical afin de permettre de favoriser des choix stratégiques opportuns.

### 5.6.1. Dépense moyenne par patient

L'existence de différents services fournis par la polyclinique Saint-pierre implique donc des facturations différentes des patients en fonction du service sollicité.

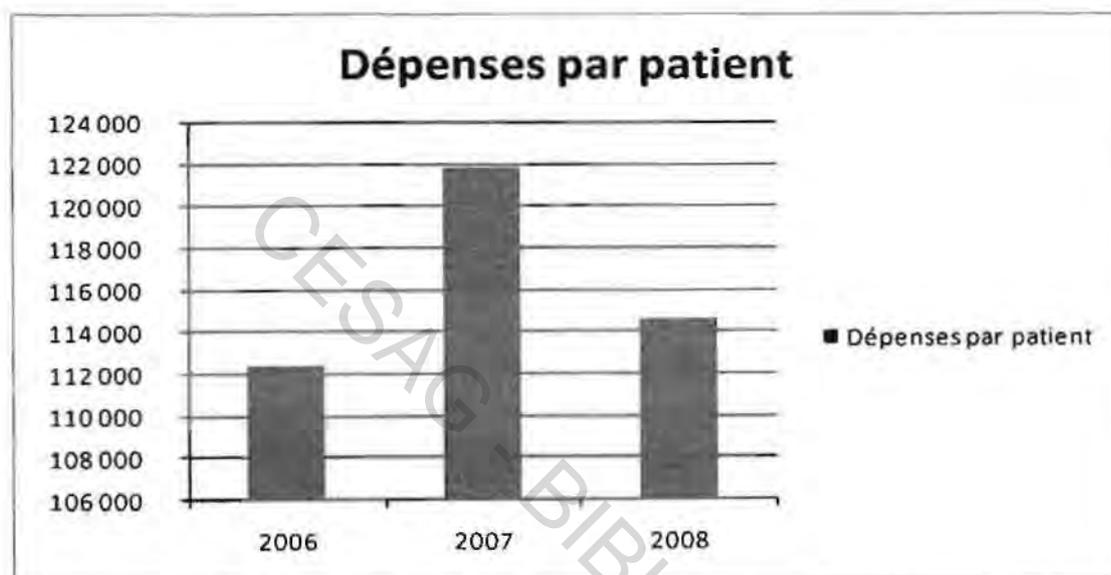
Cet indicateur exprime une moyenne de la contribution des patients au chiffre d'affaire.

Tableau 22 : Dépense moyenne par patient

	2006	2007	2008
Chiffre d'affaire	625 506 845	687 958 595	672 108 972
Nombre de patient	5 567	5 650	5 864
Dépenses par patient	112 360	121 763	114 616

Source: Polyclinique Saint-Pierre ( 2006-2008)

Figure 16: Progression des dépenses par patient



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

La hausse du nombre de patient à hauteur de 4% n'aura pas suffi à empêcher la baisse de son chiffre d'affaire.

La baisse du chiffre d'affaire a donc par entrainer une baisse de 6% de ce ratio en passant de 134 262 F CFA à 118 957 F CFA par patient.

Avec une moyenne nationale plafonnée à 173 000 F CFA, La polyclinique Saint-Pierre reste toujours dans une tranche de facturation à la clientèle acceptable. (Gabon : statistique, 2009).

### 5.6.2. Solidité du portefeuille patient

La faiblesse de notre système judiciaire et le manque d'infrastructures adéquates entravent le recouvrement des créances.

En effet, exigé un règlement d'une entreprise est beaucoup plus facile du faite de la possession d'un siège social, d'un compte bancaire et d'une immatriculation.

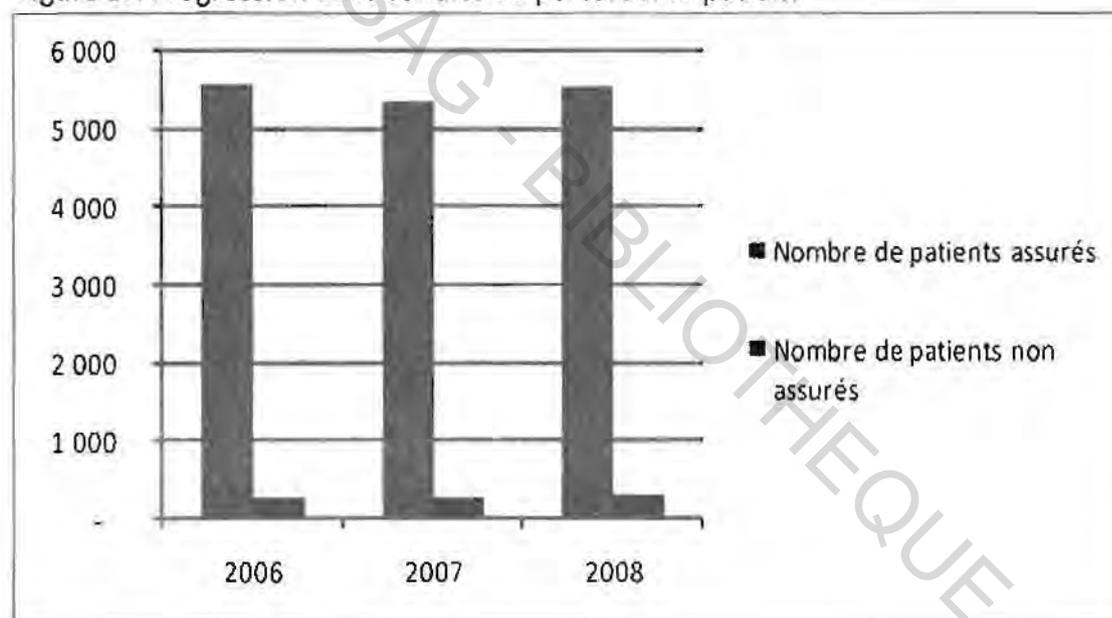
Il n'en est rien lorsqu'il s'agit d'un individu dont il n'ai pas facile de retrouver la trace dans une ville n'ayant pas de références des rues.

Tableau 23 : Solidité du portefeuille patient

	2006	2007	2008
Nombre de patients assurés	5 567	5 353	5 540
Nombre de patients non assurés	285	297	324
<b>Solidité du portefeuille</b>	<b>5,1%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,8%</b>

Source: Polyclinique Saint-Pierre ( 2006-2008)

Figure 17: Progression de la solidité du portefeuille patient



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

L'année 2008 a enregistré une hausse du nombre de patient non assuré à hauteur de 9%. Cela a contribué affaiblir le taux de solidité de 5% dans la mesure où les patients assurés ont progressés trois fois moins. Mais cette variation ne remet pas en cause la forte solidité du portefeuille patient.

### 5.6.3. Ratio des services sollicités

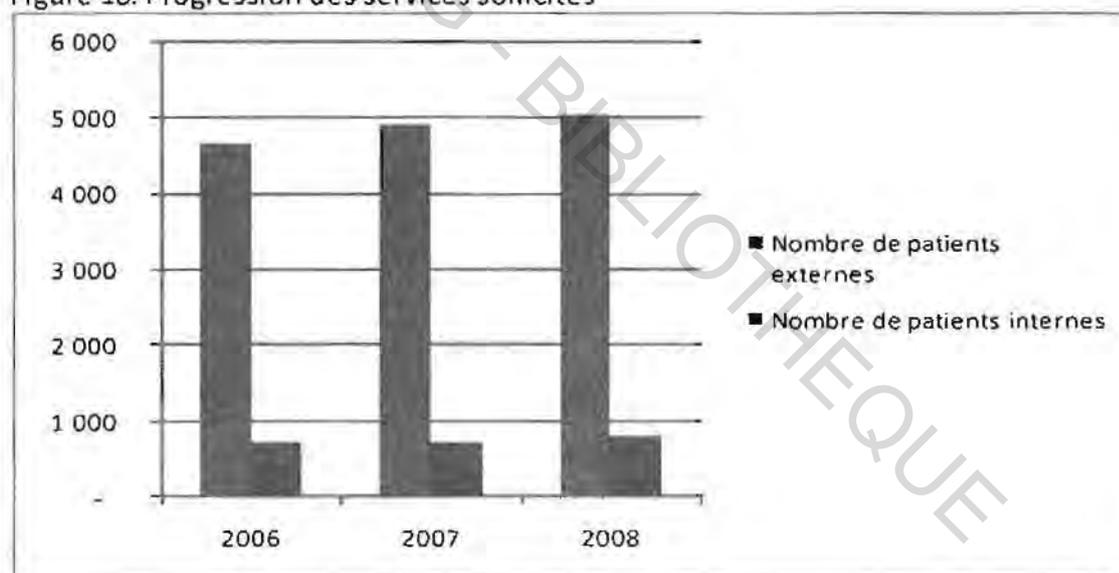
Il va nous permettre de juger la perception des patients de notre institution. Selon sa valeur, on peut déterminer sa capacité d'accueil ou la préférence des patients envers les services externes ou ceux d'hospitalisation.

Tableau 24 : Ratio des services

	2006	2007	2008
Nombre de patients externes	4 657	4 916	5 043
Nombre de patients internes	723	734	821
<b>Ratio des services sollicités</b>	<b>6,44</b>	<b>6,70</b>	<b>6,14</b>

Source: Polyclinique Saint-pierre ( 2006-2008)

Figure 18: Progression des services sollicités



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

On constate que le ratio est supérieur à 1, donc les patients ont une forte attirance pour les services tels que les consultations, les analyses médicales en externe. Les services externes sont fortement sollicités contrairement au service interne ou d'hospitalisation.

Mais ce ratio a connu une baisse de 8% en 2008. Cela s'explique par une hausse de 12% des patients en services internes beaucoup plus que les 3% des services externes.

En parcourant les différents ratios obtenus, nous avons pu identifier certaines anomalies mais aussi des indices très encourageant. En effet, en s'appuyant sur un ensemble de ratio sur la structure financière, la solvabilité et sur l'activité, on a donc pu tirer un certain nombre d'information nous permettant d'avoir une meilleur lisibilité de la situation actuelle de la polyclinique Saint-Pierre.

Nous constatons donc que la plus part des indicateurs ont une tendance à la baisse. Certaines baisses sont moins alarmantes que d'autres.

Mais aussi que l'évolution vers la hausse de certains autres indicateurs ne fut pas suffisamment importante pour endiguer la situation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE VI : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Suite au travail précédemment accompli, nous allons dans ce chapitre procéder à des recommandations susceptibles de résoudre les problèmes auquel est confrontée la polyclinique Saint-Pierre.

Mais avant cela, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus durant ce diagnostic.

### 6.1. Analyse des résultats du diagnostic

Nous allons repasser en revue les différents points du diagnostic opérés sur la structure financière, sur l'équilibre financier et sur l'activité de l'exercice 2008.

- Equilibre financier

Tableau 25 : Tableau récapitulatif des ratios de l'équilibre financier

	2008
Fond de roulement	140 967 078
Besoin en fond de roulement	77 870 794
Trésorerie nette	63 096 284

Source: Nous meme



Source : Polyclinique Saint-pierre (2006- 2008)

Nous constatons à partir de ce récapitulatif que la structure financière est équilibrée et cette tendance s'est encore améliorée durant l'exercice 2008.

L'entreprise connaît donc un excédent en trésorerie de 63 096 284 F CFA qu'elle peut destinée à de l'investissement.

- La structure financière

Tableau 26 : Tableau récapitulatif des ratios de la structure financière

<b>Ratios</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Progression</b>
<b>Actif</b>		
Ratio des immobilisations	66%	-25%
Ratio de renouvellement des immobilisations	84%	44,30%
<b>Passif</b>		
Ratio d'autonomie financière	91%	7,8%
Ratio de solvabilité	49%	77%
ratio de liquidité	0,75	-55%

Source : Nous même

Le patrimoine c'est à dire, l'ensemble des immobilisations corporelles de l'entreprise, contribue de manière permanente à plus de la moitié à l'exploitation de l'exercice.

Or l'outil d'exploitation enregistre un vieillissement de 84,3%. Le matériel d'exploitation devient vétuste. L'exercice 2008 n'a pas fait l'objet de nouvelles acquisitions afin de pallier à d'éventuels problèmes d'entretiens qui surviennent avec le vieillissement du matériel.

L'autonomie financière reste un indicateur très positives car plus de la moitié des ressources mis en œuvre pour une politique à long et moyen termes, proviennent des fonds propres de la polyclinique Saint-Pierre.

Les dettes à courts termes de la polyclinique Saint-Pierre sont bien trop importantes et représente un gros risque en cas de problème économique brutal. En effet, ses dettes

fournisseurs et ses dettes envers les banques pourrait lui causer préjudice si elle souhaite recourir à un nouvel emprunt ou si elle voudrait obtenir un matériel ou des produits à crédit.

Si elle doit déjà énormément aux banques, ces dernières rechigneront à lui accorder un crédit supplémentaire. Il en sera de même pour les fournisseurs qui constatent des difficultés de paiement de la part de la polyclinique.

On ne constate que la capacité de la polyclinique Saint-Pierre à rembourser ses dettes à courts termes est menacée.

Cette situation est extrêmement dangereuse et il est impératif de renverser la tendance.

- L'activité

Tableau 27 : récapitulatif des ratios d'activité

<b>Ratios</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Progression</b>
Part du personnel dans le chiffre d'affaire	29%	2%
Rendement facteur capital	72%	-5%
Valeur ajouté	4 274 570	23%
Rotation des stocks	4 mois	2%
Credit fournisseurs	6 mois	14%
Credit clients	3 mois	243%
dépenses moyenne par patient	114 616	-6%
Solidité du portefeuille patient	5,80%	5%
Service sollicité	6,14	-8%

Source : Nous même

Nous pouvons résumer ce récapitulatif en disant que les charges salariales reste a un niveau acceptable car elles n'empiètent pas énormément sur le chiffre d'affaire.

Les actifs immobilisés de la polyclinique Saint-Pierre ont un rendement satisfaisant malgré sa petite régression.

La création de richesse c'est accru de 23% dans ce nouvel exercice. La valeur ajoutée est parmi les rares indicateurs encourageant de l'année 2008.

Le cycle d'exploitation a une durée de 4 mois. C'est à dire que l'achat d'un produit est en moyenne stocké pendant cette période avant d'être consommé.

La polyclinique procède au règlement des factures fournisseurs au bout de 6 mois alors qu'elle reçoit les règlements de ses clients au bout de trois mois.

Cet écart est beaucoup trop important et devrait être réajusté dans des normes plus acceptables.

Le recours à l'endettement s'est avéré être la solution la plus immédiate afin de résoudre les problèmes de trésorerie.

Mais les 6 mois de règlements aux fournisseurs contribuent à la dégradation de la solvabilité de l'établissement en augmentant son taux d'endettement.

Les dépenses moyennes des patients s'est légèrement réduit mais reste toujours en dessous des 173 000 F CFA. La polyclinique Saint-Pierre pratique une fourchette de prix assez raisonnable.

Le ralentissement économique du à la crise a sensiblement touché les ménages. Ainsi donc ses derniers, ont moins eu recours à des prestations à forte valeurs ajoutée et se sont contenté du minimum nécessaire.

On peut illustrer cela par un exemple par celui d'un patient qui se contente d'occuper la chambre de standing normale au lieu des chambres V.I.P auxquelles il était habitué.

Ou encore le patient qui se fait consulter chez un autre médecin qui offre la prestation a moins cher et vient juste passer les examens à la polyclinique Saint-Pierre.

Le mouvement à la hausse de la solidité du portefeuille client exprime une hausse de la préférence des patients non assuré pour les services de la polyclinique Saint-Pierre. On peut en conclure que ses services sont très prisés par les port-gentillais.

En effet, l'augmentation des effectifs aura été plus considérable chez les patients non couvert par rapport à ceux bénéficiant d'une protection sociale.

Mais ses derniers représentent plus de 90% de l'ensemble des patients venu se faire traiter à la polyclinique Saint-Pierre. Il représente une capacité de règlement assez importante.

Les services en externes restent largement les prestations les plus sollicitées à la polyclinique Saint-Pierre. Un peu comme par tout d'ailleurs mais le nombre de patients en interne en croissance cache bien l'appréciation de la qualité des services de l'établissement.

La capacité d'accueil peut être un frein à l'accroissement des services d'hospitalisation ou de chirurgie ou les accouchements.

En effet, la possession de 17 lits pour 200 000 habitants est une capacité beaucoup trop faible pour satisfaire la demande globale et accroître le nombre de patients en interne.

Au regard de cette analyse, nous pouvons donc ici dire que la polyclinique Saint-Pierre fait face à un sérieux problème.

Elle doit renouveler son matériel d'exploitation qui risquera d'engendrer des coûts supplémentaire en entretien ou tout simplement s'arrêter de fonctionner.

Ce qui pourrait être un désastre si rien n'est préparé pour procéder à un remplacement rapide. Car cela voudrait dire, une perte d'argent et une potentielle perte définitive de certains patients qui seraient allés chez la concurrence.

Parallèlement, elle est à la limite de la solvabilité donc devient un client à risque pour les banquiers. En effet, le rajeunissement des immobilisations demande des fonds considérables.

En plus de tout cela, elle possède une liquidité plus assez importante pour régler ses fournisseurs.

Nous allons donc proposer une solution qui nous l'espérons arrivera à bout de ce qui doit être une inquiétude permanente pour le management de la polyclinique Saint-Pierre.

## **6.2. Recommandations**

Suite à l'analyse que nous venons d'opérer, on en ressort que les principales difficultés que connaît la polyclinique Saint-Pierre résident dans son fort endettement à court terme

En effet, ce fort endettement influe ensuite sur la trésorerie nette et donc sur l'investissement.

Il tire son origine d'un trop grand décalage entre le règlement des crédits fournisseurs et clients. Pour venir à bout de ce problème, nous allons donc rétablir l'équilibre financier en jouant sur le crédit client et fournisseur.

Nous resterons optimiste en prenant comme hypothèse que la situation économique de restera la même que celle de l'exercice 2008.

- Réduction du délai des créances clients

Nous recommandons donc de mettre sur pied un service de recouvrement efficace avec des objectifs bien déterminés. Dont la principale mission sera de réduire les délais clients à 2 mois afin de plafonner les créances clients de l'exercice à 112 018 162 F CFA.

Créances clients =  $(60 \times 672\,108\,972) \times 360 = 112\,018\,162$  F CFA

- Réduction du délai des crédits fournisseurs

Parallèlement, réduire l'endettement à un délai fournisseur de 3 mois. Cette mesure va conduire notre endettement fournisseur à 33 180 675 F CFA. De cette manière nous allons gagner 33 123 660 F CFA.

La baisse des créances clients va nous permettre de réduire notre recours au découvert par une augmentation de la trésorerie de :

Baisse du recours au découvert =  $161\,236\,357 - 112\,018\,161 = 49\,218\,196$  F CFA

On aura ainsi un découvert bancaire de  $90\,244\,693 - 49\,218\,196 = 41\,026\,497$  F CFA.

Ainsi donc le Fond de roulement se portera à hauteur de

Tableau 29 : Proposition FR

Capital	4 000 000
primes et réserves	77 430 517
résultat	- 2 521 374
Plus/moins value	178 963 903
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>257 873 046</b>
Brevet logiciel	500 000
Batiment	25 000 000
Installation et agencement	210 000
Matériel	200 000 000
Emprunt	26 413 556
Découvert	41 026 497
<b>Emprunt</b>	<b>67 440 053</b>
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>225 710 000</b>
<b>Fond de roulement</b>	<b>99 603 099</b>

Source : nous même

Cela va nous conduire à une ressource en fond de roulement de 32 182 926 F CFA.

Tableau 28 : Proposition du BFR

	2008
Avances reçus sur commandes	
dettes fournisseurs	33 180 675
Dettes fiscales	11 389 906
dettes sociales	22 890 756
Passif HAO	12 373 899
<b>Passif Circulant</b>	<b>79 835 236</b>
Créances clients	112 018 162
<b>Actif circulant</b>	<b>112 018 162</b>
<b>Besoin en fond de roulement</b>	<b>32 182 926</b>

Source : Nous même

La situation de la trésorerie se retrouve donc positive à hauteur de 101 718 748 F CFA.

Tableau 30 : Proposition Trésorerie nette

	2008
fond de roulement	99 603 099
Besoin en fond de roulement	32 182 926
Trésorerie nette	67 420 173

Source : Nous même

- **Rajeunissement de l'outil d'exploitation**

Cet excédent de trésorerie va contribuer à relancer l'investissement en matériel d'exploitation afin de l'ensemble des immobilisations. Vu le rythme de vieillissement des immobilisations, il est important de rajeunir les immobilisations de 15%.

Il s'agira donc de ramener ce ratio à 77%. Cela va donc nécessiter un investissement de 177 994 865 F CFA.

Tableau 31 : Proposition de renouvellement des immobilisations

Amortissement cumulé	348 998 007
Immobilisation brute	581 663 345
<b>Ratio de renouvellement des immobilisations</b>	<b>60%</b>

Source : Nous même

On comprend vite que l'excédent de trésorerie ne suffira pas à permettre un investissement d'un tel ordre. Nous allons donc proposer de recourir à un emprunt bancaire à hauteur de 76 276 117 F CFA afin de respecter l'investissement nécessaire.

Mais pour gagner de la crédibilité aux yeux des banquiers, nous devons rendre plus solvable notre bilan. Pour cela, il est impératif de réduire de manière considérable notre endettement à court terme.

Les mesures que nous allons appliquer sur le crédit client vont déjà nous permettre de réduire le découvert bancaire à 41 026 497 F CFA.

Nous allons donc réduire l'endettement envers les fournisseurs en réduisant le délai de crédit fournisseur à 3 mois.

Ainsi donc, notre ratio de solvabilité sera de :

- **Amélioration de la solvabilité**

Tableau 32 : Proposition de ratio de solvabilité

Dettes	116 762 974
Total bilan	468 520 794
<b>Ratio de solvabilité</b>	<b>25%</b>

Source : nous même

Ainsi donc, nous ramènerons notre ratio à 25% et pouvons ainsi négocier avec la banque un prêt qui limitera ce taux à 50%.

Ainsi, nous pourrions demander 163 982 278 F CFA à la banque et toute en conservant un taux 35% de solvabilité qui est tout à fait raisonnable.

La question sera donc de choisir entre financer l'investissement en majorité par la trésorerie nette ou par la banque.

Puisque les taux d'intérêt sont généralement plus élevé en zone CEMAC lorsqu'on prend un crédit que lorsque l'on procède a un dépôt, nous allons donc favoriser le financement par la trésorerie nette.

Le financement des investissements va donc se faire comme suit :

Tableau 33 : Tableau de financement d'investissement

Trésorerie nette	67 420 175
Banque	110 574 690
<b>Investissement</b>	<b>177 994 865</b>

Source: Nous meme



Source : Nous même

Ainsi donc nous pourrions rembourser notre crédit par la cession des actifs que nous allons remplacer dans notre patrimoine à leurs valeurs réelle.

En effet, la cession de 10,5% du patrimoine à sa valeur réelle permettrait cette opération.

- **Mises en place d'une comptabilité analytique par la méthode ABC**

Le résultat de l'exercice, a été négatif parce que les charges ont été supérieures aux recettes. Il sera donc capital de maîtriser l'ensemble des charges dans l'optique ou le chiffre d'affaire ne varierait pas.

Maîtriser l'ensemble des coûts engendrés par l'activité. Leur contrôle permettra de maximiser le profit tout en réduisant ou en annulant les coûts inutile et leurs causes.

L'usage de la méthode de l'activité a base de coût, bien que complexe, mais serait la plus pertinente car elle permettra avec plus de précision de déterminer les ressources consommées et celles qui alourdissent les charges durant tout le processus de réalisation.

C'est un outil qui peut s'avérer très important dans une situation de crise ou de rude concurrence car grâce à elle, la maîtrise des marges de manœuvres sera assurée.

Nous avons donc élaboré un tableau qui puisse servir d'exemple. (Annexe 19)

- **L'usage d'un tableau de bord**

Nous proposons donc que l'ensemble des ratios précité soit suivi de prêt par le management afin de réagir le plus rapidement possible.

Un tel projet devrait se réaliser à l'aide d'un tableau de bord contenant ses différents ratios.

Tableau 34 : Tableau de bord

<b>Ratio</b>	<b>Valeurs M</b>	<b>Valeurs M+1</b>	<b>Progression</b>
Fond de roulement	28 824 006		-65%
Besoin en fond de roulement	55 505 385		-52%
<b>Trésorerie nette</b>	<b>- 26 681 379</b>		<b>-17%</b>

<b>Actif</b>			
Ratio des immobilisations	44%		-25%
Ratio de renouvellement des immobilisations	84%		44,30%
<b>Passif</b>			
Ratio d'autonomie financière	76%		7,8%
Ratio de solvabilité	74%		77%
ratio de liquidité	1,49		-55%

Chiffre d'affaire			2%
Part du personnel dans le chiffre d'affaire	29%		2%
Rendement facteur capital	72%		-5%
Valeur ajoutée	4 274 570		23%
Rotation des stocks	4 mois		2%
Credit fournisseurs	6 mois		14%
Credit clients	3 mois		243%
dépenses moyenne par patient	114 616		-6%
Solidité du portefeuille patient	5,80%		5%
Service sollicité	6,14		-8%

Source : Nous même

## **CONCLUSION DEUXIEME PARTIE**

Dans cette deuxième partie que nous venons de clôturer, nous avons eu l'occasion de vous présenter la structure qui a fait l'objet du diagnostic financier.

Dans ce travail, nous avons pu déceler les faiblesses de la polyclinique Saint-Pierre. Nous avons donc proposé des solutions à la résorption des problèmes rencontrés au sein de cet établissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Dans la première partie de notre travail, nous avons pu dégager l'ensemble des concepts de base ainsi que la démarche du diagnostic financier d'une entreprise.

Dans le cadre conceptuel que nous avons consacré à la revue de littérature, nous avons profité pour recadrer sur le cas d'un établissement de santé. En effet, on parle très peu de respect de normes de gestion dans toute sa rigueur en milieu hospitalier du fait de son caractère très sociale. Mais cette tendance est en plein changement.

Dans la deuxième partie du travail, nous avons présenté la polyclinique Saint-Pierre dans son ensemble. Puis, nous avons procédé comme l'objet de notre étude l'a annoncé, au diagnostic financier de la structure présenté. Ce travail s'est basé sur les états financiers des trois derniers exercices. C'est à dire de l'exercice 2006 à 2008. Nous avons d'abord analysé la structure financière de la polyclinique Saint-Pierre. Ensuite, nous avons analysé son équilibre financier et pour terminer son activité. Malgré le fait qu'il faille reconnaître que la polyclinique Saint-Pierre reste une institution financièrement viable c'est à dire en bonne santé financière

Nous avons aussi grâce à cette étude, déceler un certain nombre de difficulté qui n'ont cessé de s'aggraver avec le temps. Parti de tous ses constats, nous avons proposé des solutions afin que cet établissement dont la vocation à un volet social très fort perdure dans une bonne situation financière.

Mais aussi pour qu'elle représente un modèle de bonne gestion au sein de la communauté port-gentillaise et dans le secteur hospitalier gabonais. Nous avons donc proposé quelques solutions sur le redressement de la structure financière en réduisant les délais des crédits fournisseurs afin de réduire l'endettement à court terme pour améliorer la solvabilité tout en permettant un important un recours aux services bancaires.

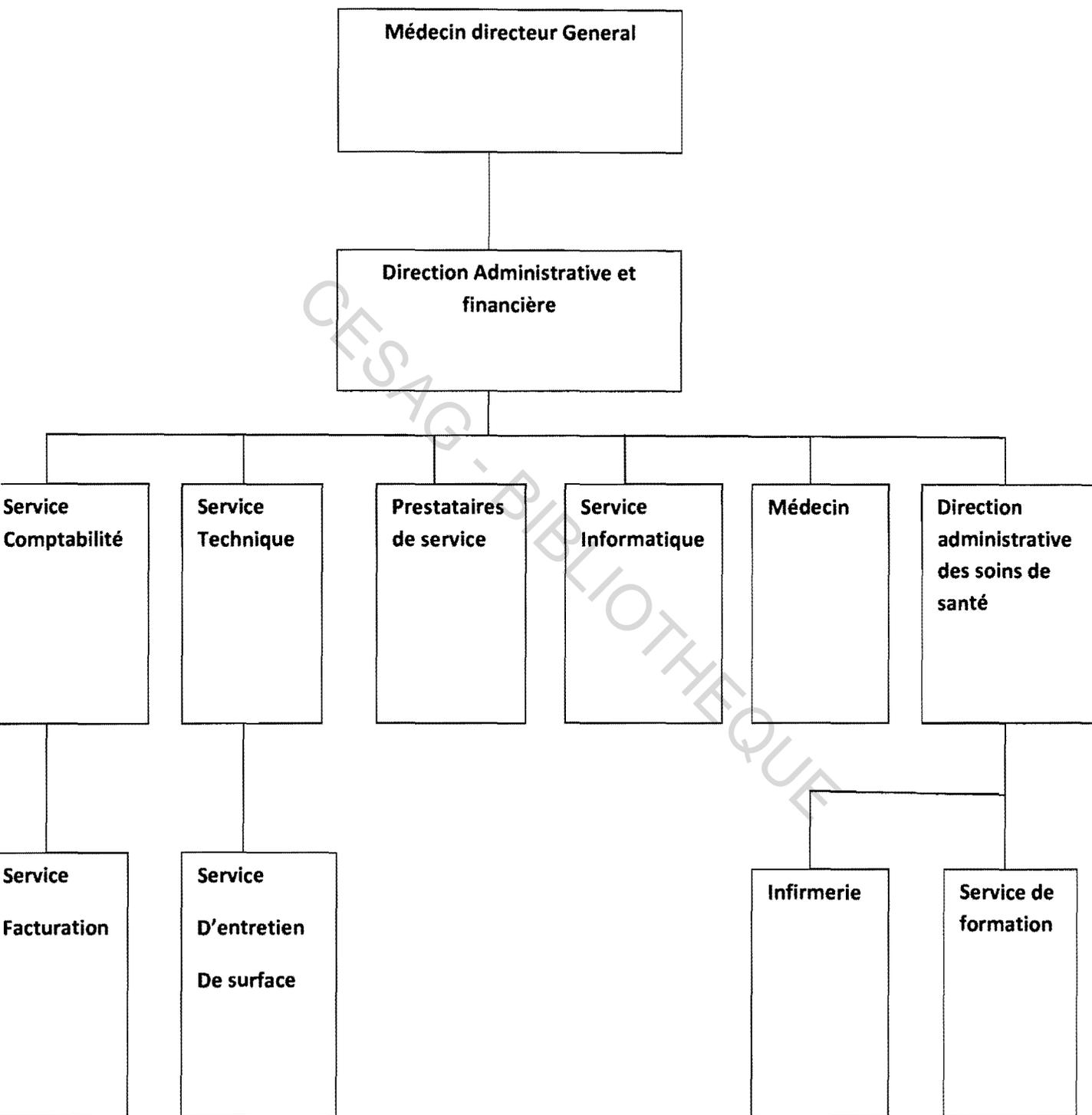
Nous avons aussi proposé un moyen de financement des actifs afin de rajeunir le matériel d'exploitation sans porter pour autant préjudice à la solvabilité de la polyclinique.

L'usage d'outils managérial comme le tableau de bord et la maîtrise des couts par la méthode ABC ont aussi fait l'objet de nos recommandations.

# ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME



Source : Nous même, Polyclinique Saint-Pierre (2006-2008)

## ANNEXE 2 : Questionnaire

### QUESTIONNAIRE

Poste : .....

Votre poste est-il un poste administratif : OUI  NON

Brève description du poste

.....  
.....

Qui est votre supérieur hiérarchique direct : .....

Quels sont vos subordonnés : .....

Combien d'agent compose votre service ? .....

En quelle année, la polyclinique Saint-Pierre a t elle ouvert ses portes ?.....

Combien de services composent l'établissement : .....

Combien y'a t-il d'employé ? .....

Enumérez leurs nombres par catégorie.

.....  
.....  
.....  
.....

MERCI

### ANNEXE 3 : STRUCTURE DE LA CLIENTELE

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Patients interne	723	734	821
Patients externe	4 657	4 916	5 043
<b>Total Patients</b>	<b>5 380</b>	<b>5 650</b>	<b>5 864</b>
dont assurés	5 567	5 353	5 540
dont non assurés	285	297	324

Source : Rapports d'activités 2006, 2007 et 2008

## ANNEXE 3 : BILAN

2008

BILAN - SYSTEME NORMAL

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

Adresse : PORT GENTIL BP : 1366

Numéro Contribuable : 099630 H

Exercice clos le 31/12/2008

Durée en mois : 12

Réf.	ACTIF	2 008			2 007
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
	<b>ACTIF IMMOBILISE (I)</b>				
<b>AA</b>	<b>Charges immobilisées</b>				
AX	Frais d'établissement				
AY	Charges à répartir				
AC	Primes de remboursement des obligations				
<b>AD</b>	<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>775 000</b>	<b>549 746</b>	<b>225 254</b>	<b>483 462</b>
AE	Frais de recherche et de développement				
AF	Brevets, licences, logiciels	775 000	549 746	225 254	483 462
AG	Fonds commercial				
AH	Autres immobilisations incorporelles				
<b>AI</b>	<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>318 893 480</b>	<b>266 468 223</b>	<b>62 435 257</b>	<b>134 167 087</b>
AJ	Terrains				
AK	Bâtiments	10 765 689	7 771 714	2 993 975	4 070 544
AL	Installations et agencements	22 464 535	21 895 071	569 464	2 815 918
AM	Matériel	285 663 256	236 791 438	48 871 818	127 280 625
AN	Matériel de transport				
<b>AP</b>	<b>Avances et acomptes versés sur immobilisations</b>				
<b>AQ</b>	<b>Immobilisations financières</b>	<b>84 000 000</b>		<b>84 000 000</b>	<b>84 941 468</b>
AR	Titres de participation				
AS	Autres immobilisations financières	84 000 000		84 000 000	84 941 468
AW	(1) dont H.A.O. : Brut	0	0		
	Net	0	0		
<b>AZ</b>	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)</b>	<b>403 668 480</b>	<b>267 007 969</b>	<b>136 660 511</b>	<b>219 592 017</b>
	<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<b>BA</b>	<b>Actif circulant H.A.O.</b>	<b>500 000</b>		<b>500 000</b>	
<b>BB</b>	<b>Stocks</b>	<b>6 727 923</b>		<b>6 727 923</b>	<b>6 727 923</b>
BC	Marchandises				
BD	Matières premières et autres approvisionnements	6 727 923		6 727 923	6 727 923
BE	En-cours				
BF	Produits fabriqués				
<b>BG</b>	<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>161 236 357</b>		<b>161 236 357</b>	<b>145 148 204</b>
BH	Fournisseurs, avances versées				
BI	Clients	161 236 357		161 236 357	145 148 204
BJ	Autres créances				
<b>BK</b>	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)</b>	<b>168 464 280</b>		<b>168 464 280</b>	<b>161 876 127</b>
	<b>TRESORERIE-ACTIF</b>				
BQ	Titres de placement				
BR	Valeurs à encaisser				
BS	Banques, Chèques postaux, Caisses	5 922 871		5 922 871	2 276 074
<b>BT</b>	<b>TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)</b>	<b>5 922 871</b>		<b>5 922 871</b>	<b>2 276 074</b>
<b>BU</b>	<b>Ecart de conversion-Actif (IV)</b> (perte probable de change)				
<b>BZ</b>	<b>TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)</b>	<b>578 055 831</b>	<b>267 007 969</b>	<b>311 047 662</b>	<b>373 744 218</b>

BILAN - SYSTEME NORMAL

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

Adresse : PORT GENTIL BP : 1356

Numéro Contribuable : 099530 H

Exercice clos le 31/12/20

Durée en mois : 12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	2 008	2 007
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
CA	Capital	4 000 000	4 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	<b>Primes et Réserves</b>	<b>79 951 891</b>	<b>200 954 670</b>
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion (d'émission)		
CE	Ecart de réévaluation		139 428 815
CF	Réserves indisponibles		
CG	Réserves libres		
CH	Report à nouveau (+ ou -)	79 951 891	61 525 855
CI	<b>Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)</b>	<b>-2 521 374</b>	<b>12 727 163</b>
CK	<b>Autres capitaux propres</b>		
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	<b>81 430 517</b>	<b>217 681 833</b>
	<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)</b>		
DA	Emprunts	18 559 339	40 160 587
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés		
DC	Dettes financières diverses		
DD	Provisions financières pour risques et charges	7 854 217	7 854 217
DE	(1) dont H.A.O. : <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>		
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (II)</b>	<b>26 413 556</b>	<b>48 014 804</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I+II)</b>	<b>107 844 073</b>	<b>265 696 637</b>
	<b>PASSIF CIRCULANT</b>		
DH	Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées	12 373 899	
DI	Clients, avances reçues		
DJ	Fournisseurs d'exploitation	66 304 335	29 507 959
DK	Dettes fiscales	11 389 906	8 637 806
DL	Dettes sociales	22 890 756	7 477 429
DM	Autres dettes		
DN	Risques provisionnés		
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	<b>112 958 896</b>	<b>45 623 194</b>
	<b>TRESORERIE-PASSIF</b>		
DQ	Banques, crédits d'escompte		
DR	Banques, crédits de trésorerie		
DS	Banques, découverts	90 244 693	62 424 387
DT	<b>TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)</b>	<b>90 244 693</b>	<b>62 424 387</b>
DU	Ecart de conversion-Passif (V) (gain probable de change)		
DZ	<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)</b>	<b>311 047 662</b>	<b>373 744 218</b>

## ANNEXE 4 : COMPTE DE RESULTAT 2008

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

Adresse : PORT GENTIL BP : 1356

Numéro Contribuable : 099530 H

Exercice clos le 31/12/2008

Durée en mois : 12

## B - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Réf.	Charges	2 008	2 008
	<b>ACTIVITÉ D'EXPLOITATION</b>		
RA	Achats de marchandises		
RB	- Variation de stocks (- ou +)		
	(Marge brute sur marchandises voir TB)		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées		
RD	- Variation de stocks (- ou +)		
	(Marges brute sur matières voir TG)		
RE	Autres achats	132 722 699	210 623 185
RH	- Variation de stocks (- ou +)		842 599
RI	Transports	11 641 695	12 368 035
RJ	Services extérieurs	211 908 847	208 523 931
RK	Impôts et taxes	5 878 171	5 822 143
RL	Autres charges	10 737 664	8 107 089
	(Valeur ajoutée voir TN)		
RP	Charges de personnel (I)	205 564 881	200 378 580
	(I) dont personnel extérieur : 55 780 512 / 55 780 512		
RQ	(Excédent brut d'exploitation voir TQ)		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	81 990 038	14 532 639
<b>RW</b>	<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>660 443 995</b>	<b>661 198 201</b>
	(Résultat d'exploitation voir TX)		
	<b>ACTIVITÉ FINANCIÈRE</b>		
SA	Frais financiers	7 531 690	9 370 614
SC	Pertes de change		
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions		
<b>SF</b>	<b>Total des charges financières</b>	<b>7 531 690</b>	<b>9 370 614</b>
	(Résultat financier voir UG)		
<b>SH</b>	<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>667 975 685</b>	<b>670 568 815</b>
	(Résultat des activités ordinaires voir UI)		
	<b>HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		
SL	Charges H.A.O.		
SM	Dotations H.A.O.		
<b>SO</b>	<b>Total des charges H.A.O.</b>		
	(Résultat H.A.O. voir UP)		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat	6 654 661	6 929 016
<b>SS</b>	<b>Total participation et impôts</b>	<b>6 654 661</b>	<b>6 929 016</b>
<b>ST</b>	<b>TOTAL GÉNÉRAL DES CHARGES</b>	<b>674 630 346</b>	<b>677 497 831</b>
	(Résultat net voir UZ)		

## Diagnostic financier d'un établissement de santé privé cas de la polyclinique Saint-Pierre de Port-Gentil

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE  
 Adresse : PORT GENTIL BP : 1356  
 Numéro Contribuable : 099630 H

Exercice clos le 31/12/2008

Durée en mois : 12

### B - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Réf.	Produits	2 001	2 000
	<b>ACTIVITÉ D'EXPLOITATION</b>		
TA	Ventes de marchandises		
TB	<b>MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES</b>		
TC	Ventes de produits fabriqués		
TD	Travaux, services vendus	671 398 259	683 564 830
TE	Production stockée ou déstockage (+ ou -)		
TF	Production immobilisée		
TG	<b>MARGE BRUTE SUR MATIÈRES</b>	671 398 259	683 564 830
TH	Produits accessoires	710 713	4 393 765
TI	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES(1) (TA + TC + TD + TH)</b>	672 108 972	687 958 595
TJ	(1) dont à l'exportation _____ / _____		
TK	Subventions d'exploitation		
TL	Autres produits		
TN	<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	299 219 896	241 671 613
TQ	<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	93 655 015	41 293 033
TS	Reprises de provisions et d'amortissements		
TT	Transferts de charges		
TW	<b>Total des produits d'exploitation</b>	672 108 972	687 958 595
TX	<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b> Bénéfice (+) ; Perte (-)	11 664 977	26 760 394
	<b>ACTIVITÉ FINANCIÈRE</b>		
UA	Revenus financiers		120 616
UC	Gains de change		
UD	Reprises de provisions		2 145 783
UE	Transferts de charges		
UF	<b>Total des produits financiers</b>		2 266 399
UG	<b>RÉSULTAT FINANCIER (+ ou -)</b>	-7 531 690	-7 104 215
UH	<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	672 108 972	690 224 994
UI	<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (I) (+ ou -)</b>	4 133 287	19 656 179
IJ	(I) dont impôt correspondant _____		
	<b>HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
UK	Produits des cessions d'immobilisations		
UL	Produits H.A.O.		
UM	Reprises H.A.O.		
UN	Transferts de charges		
UO	<b>Total des produits H.A.O.</b>		
UP	<b>RÉSULTAT H.A.O. (+ ou -)</b>		
UT	<b>TOTAL GÉNÉRAL DES PRODUITS</b>	672 108 972	690 224 994
UZ	<b>RÉSULTAT NET</b> Bénéfice (+) ; Perte (-)	-2 521 374	12 727 163

## ANNEXE 5 : TAFIRE

Numéro Contribuable : 099530 H

POLYCLINIQUE ST PIERRE

Exercice clos le 31/12/ 2008

### C - TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

#### CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)

- Charges décaissables restantes  
+ Produits encaissables restants

(SA) Frais financiers	7 531 890	(TT) E.B.E	93 655 015
(SC) Pertes de change		(UA) Transferts de charges d'exploitation	
(SL) Charges H.A.O		(UB) Revenus financiers	
(SQ) Participation des travailleurs	6 654 661	(UC) Transferts de charges financières	
(SR) Impôts sur résultat		(UD) Gains de change	
		(UE) Produits H.A.O	
		(UF) Transferts de charges financières H.A.O	
<b>Total (I)</b>	<b>14 186 351</b>	<b>Total (II)</b>	<b>93 655 015</b>

CAFG : Total (II) - Total (I) =

79 468 664

(N - 1)

25 114 019

#### AUTOFINANCEMENT (A.F)

AF =

CAFG

—

Distribution de dividendes dans l'exercice (1)

AF =

79 468 664

—

—

79 468 664

(N - 1)

25 114 019

#### VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E)

Var B.F.E = Var Stocks<sup>(1)</sup> + Var Créances<sup>(2)</sup> + Var Dettes circulantes<sup>(2)</sup>

Variation des stocks : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)	Ressources Diminution (-)
(BC) Marchandises		OU
(BD) Matières premières		OU
(BE) En cours		OU
(BF) Produits fabriqués		OU
<b>(A) Variation globale nette des stocks</b>		OU
Variation des créances : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)	Ressources Diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées		OU
(BI) Clients	16 088 153	OU
(BJ) Autres créances		OU
<b>(B) Variation globale nette des créances</b>	16 088 153	OU
Variation des dettes circulantes : N - (N-1)	Emplois Diminution (-)	Ressources Augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues		OU
(DJ) Fournisseurs d'exploitation		OU
(DK) Dettes fiscales		36 796 376
(DL) Dettes sociales		6 067 907
(DM) Autres dettes		15 413 327
(DN) Risques provisionnés		OU
<b>(C) Variation globale nette des dettes</b>		58 277 610
<b>VARIATION DU B.F.E = (A) + (B) + (C)</b>		OU
		42 189 457

#### EXCÉDENT DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION (E.T.E)

ETE = EBE - Variation BFE - Production immobilisée

Excédent brut d'exploitation	2 008	2 007
- Variation du B.F.E. (- si emplois, + si ressources) (- ou +)	93 655 015	41 293 033
- Production immobilisée	42 189 457	-109 568 740
<b>EXCÉDENT DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION</b>	<b>135 844 472</b>	<b>-88 275 707</b>

(1) Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice y compris les acomptes sur dividendes

(2) A l'exclusion des éléments H.A.O

#### BESOIN DE FINANCEMENT HAO EXERCICE 2008

	Emplois Augmentation (+)	Ressources Diminution (-)
Créances HAO	500 000	
Créances IS solde débiteur		
<b>Variation des créances HAO</b>	<b>500 000</b>	

	Emplois Diminution (-)	Ressources Augmentation (+)
Dettes HAO		12 373 899
Dettes IS solde créditeur	3 315 807	
<b>Variation nette des dettes HAO</b>		<b>9 058 092</b>
<b>Variation totale</b>		<b>8 558 092</b>

# Diagnostic financier d'un établissement de santé privé cas de la polyclinique Saint-Pierre de Port-Gentil

Numéro Contribuable : 099530 H

POLYCLINIQUE ST PIERRE

Exercice clos le 31/12/ 2008

## C - TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAIRE)

REF		2 008		2 007
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	<b>I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			
FA	Charges immobilisées (Augmentations dans l'exercice)			
	<b>Croissance interne</b>			
FB	Acquisitions / Cessions d'immobilisations incorporelles			
FC	Acquisitions / Cessions d'immobilisations corporelles			
	<b>Croissance externe</b>			
FD	Acquisitions-Cessions d'immobilisations financières			
<b>FF</b>	<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>			
FG	<b>II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION</b> (cf. Supra : var. B.F.E)		42 189 457	-109 668 740
FH	<b>A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)</b>		42 189 457	-109 668 740
FI	<b>III. EMPLOIS / RESSOURCES (B.F. H.A.O.)</b>		8 558 092	3 315 807
FJ	<b>IV - EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)</b> Remboursements selon échéancier des emprunts et dettes financières (1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII			
FK	<b>B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER</b>		50 747 549	-106 252 933
	<b>V. FINANCEMENT INTERNE</b>			
FL	Dividendes (emplois) / C.A.F.G (Ressources)		79 468 664	25 114 019
	<b>VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b>			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux		-133 729 942	
FN	Subventions d'investissement			
FP	Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)			
	<b>VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b>			
FQ	Emprunts <sup>(2)</sup>			
FR	Autres dettes financières <sup>(2)</sup> (2) Remboursements anticipés inscrits séparément en emplois			
<b>FS</b>	<b>C. RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>	54 261 278		26 114 019
FT	<b>D. EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C - B)</b>		-3 513 729	-81 138 914
	<b>VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE</b>			
FU	Trésorerie nette à la clôture de l'exercice + ou -		84 321 822	60 148 313
FV	Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice + ou -		60 148 313	
<b>FW</b>	<b>Variation Trésorerie (+ si Emploi ; - si Ressources)</b>		-24 173 509	60 148 313
	<b>Contrôle : D = VIII avec signe opposé</b>			

Nota: I, IV, VII: en termes de flux; II, III, VIII: différences "Bilantielles"

CONTRÔLE ( à partir des masses des bilans N et N - 1)		Emplois	Ressources
Variation du fonds de roulement (Fdr) :	FdR(N) - Fdr (N-1)		ou 54 261 278
Variation du B.F global (B.F.G) :	BFG(N) - BFG (N-1)		ou 50 747 549
Variation de la trésorerie (T) :	T(N) - T(N-1)		ou 24 173 509
<b>TOTAL</b>			<b>= 129 182 336</b>

**CALCUL VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT**

FS RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT (1)

FF INVESTISSEMENTS TOTAL (2)

FJ EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (3)

VARIATION NETTE = (1)-(2)-(3)

	54 261 278	25 114 019
	<b>54 261 278</b>	<b>25 114 019</b>

TABLEAU 1: ACTIF IMMOBILISE

SITUATIONS ET MOUVEMENTS	A	Augmentations (B)			Diminutions (C)		D=A+B-C
	MONTANT BRUT A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	Acquisitions Apports Créations	Virements de poste à poste	Suite à une réévaluation pratiquée au cours de l'exercice	Cessions Scissions Hors service	Virements de poste à poste	MONTANT BRUT A LA CLÔTURE DE L'EXERCICE
<b>RUBRIQUES</b>							
<b>CHARGES IMMOBILISEES</b>							
Frais d'établissement et charges à répartir							
Primes de remboursement des obligations							
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	775 000						775 000
Frais de recherche et de développement							
Brevets, licences, logiciels	775 000						775 000
Fonds commercial							
Autres immobilisations incorporelles							
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	318 893 480						318 893 480
Terrains							
Bâtiments	10 765 689						10 765 689
Installations et agencements	22 464 535						22 464 535
Matériel	285 663 256						285 663 256
Matériel de transport							
<b>AVANCES ET ACOMPTES VERSES SUR IMMOBILISATIONS</b>							
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	84 941 468					941 468	84 000 000
Titres de participation							
Autres immobilisations financières	84 941 468					941 468	84 000 000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>404 609 948</b>					<b>941 468</b>	<b>403 668 480</b>
	<u>ORIGINES DES AQUISSIONS</u>						
	- GABON						
	-CEMAC						
	- EXTERIEURS						
	TOTAL						

N. B : C'est le lieu d'acquisition qui sera pris en considération

## ANNEXE 6 : Tableau des actifs immobilisés

TABLEAU2: AMORTISSEMENTS

SITUATIONS ET MOUVEMENTS RUBRIQUES	A	B	C	D=A+B-C
	AMORTISSEMENTS CUMULES A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	AUGMENTATIONS : DOTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS : AMORTISSEMENTS RELATIFS AUX ELEMENTS SORTIS DE L'ACTIF	MONTANT BRUT A LA CLÔTURE DE L'EXERCICE
<b>CHARGES IMMOBILISEES</b>				
Frais d'établissement et charges à répartir				
Primes de remboursement des obligations				
<b>TOTAL</b>				
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
Frais de recherche et de développement				
Brevets, licences, logiciels	291 538	258 208		549 746
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
<b>TOTAL (I)</b>	<b>291 538</b>	<b>258 208</b>		<b>549 746</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>184 726 393</b>	<b>81 731 830</b>		<b>266 458 223</b>
Terrains				
Bâtiments	6 695 145	1 076 569		7 771 714
Installations et agencements	19 648 617	2 246 454		21 895 071
Matériel	158 382 631	78 408 807		236 791 438
Matériel de transport				
<b>AVANCES ET ACOMPTES VERSES SUR IMMOBILISATIONS</b>				
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>				
Titres de participation				
Autres immobilisations financières				
<b>TOTAL (II)</b>	<b>184 726 393</b>	<b>81 731 830</b>		<b>266 458 223</b>
<b>TOTAL (I + II)</b>	<b>185 017 931</b>	<b>81 990 038</b>		<b>267 007 969</b>
		Total des Dotations de l'exercice	<b>81 990 038</b>	

AMORTISSEMENTS - DIFFERES

Antérieurs	+	Différés de l'exercice	-	Imputés de l'exercice	=	A la fin de l'exercice
NEANT						#VALEUR!

## ANNEXE 7 : Tableau des amortissements

## ANNEXE 8 : Tableau des provisions inscrites au bilan 2008

Exercice du 01/01/2008 au 31/12/2008

Designation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

N° Contribuable : 095530 H

TABLEAU 4: PROVISIONS INSCRITES AU BILAN

SITUATIONS ET MOUVEMENTS NATURE	A PROVISIONS A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	B DOTATIONS			C REPRISES			D=A+B-C PROVISIONS A LA CLÔTURE DE L'EXERCICE
		DÉPLOIEMENT	FINANCIÈRES	HORS ACTIVITÉ ORDINAIRE	DÉPLOIEMENT	FINANCIÈRES	HORS ACTIVITÉ ORDINAIRE	
1. Provisions réglementées								
2. Provisions financières pour risques et charges	7 854 217				2 145 783			5 708 434
3. Provisions pour dépréciation des immobilisations								
<b>TOTAL (I)</b>	<b>7 854 217</b>				<b>2 145 783</b>			<b>5 708 434</b>
4. Provisions pour dépréciation des stocks								
5. Provisions pour dépréciation des risques provisionnés (Tiers)								
6. Provisions pour dépréciation des risques provisionnés (Trésorerie)								
<b>TOTAL (II)</b>								
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I) + (II)</b>	<b>7 854 217</b>				<b>2 145 783</b>			<b>5 708 434</b>

## ANNEXE : Tableau des échéances des créances 2008

Exercice du 01/01/2008 au 31/12/2008

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

Numéro Contribuable : 099530 H

TABLEAU 6: ECHEANCES DES CREANCES

CREANCES	MONTANT BRUT	ANALYSE PAR ECHEANCES			AUTRES ANALYSES			
		A UN AN AU PLUS		A PLUS D'UN AN ET A DEUX ANS AU PLUS	A PLUS DE DE DEUX ANS	MONTANTS EN DEVISES	MONTANTS ENVERS LES ENTREPRISES LIEES	MONTANTS REPRESENTES PAR LES EFFETS
			DONT ECHUES					
<b>RUBRIQUES</b>								
<b>CREANCES DE L'ACTIF IMMOBILISE</b>								
Prêts (1)	84 000 000			84 000 000				
Créances rattachées à des participations								
Autres immobilisations financières								
<b>TOTAL (I)</b>	<b>84 000 000</b>			<b>84 000 000</b>				
<b>CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT</b>								
Fournisseurs								
Clients et comptes rattachés	161 236 357	161 236 357	161 236 357					
Personnel								
Sécurité sociale et autres organismes sociaux								
Etat								
Organismes internationaux								
Associés et Groupes								
Débiteurs divers								
Créances H A O.								
Charges constatées d'avance								
<b>TOTAL (II)</b>	<b>161 236 357</b>	<b>161 236 357</b>	<b>161 236 357</b>					
<b>TOTAL GENERAL (I) + (II)</b>	<b>245 236 357</b>	<b>161 236 357</b>	<b>161 236 357</b>	<b>84 000 000</b>				

(1) Prêts accordés en cours d'exercice: 79 730 408

Remboursements obtenus en cours d'exercice: \_\_\_\_\_

TABLEAU 7: ECHEANCES DES DETTES

DETTE	MONTANT BRUT	ANALYSE PAR ECHEANCES				AUTRES ANALYSES		
		A UN AN AU PLUS		A PLUS D'UN AN ET A DEUX ANS AU PLUS	A PLUS DE DEUX ANS	MONTANTS EN DEVICES	MONTANTS ENVERS LES ENTREPRISES LIEES	MONTANTS REPRESENTES PAR LES EFFETS
			DONT ECHUES					
<b>RUBRIQUES</b>								
<b>DETTE FINANCIERE ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>								
Emprunts obligataires convertibles (1)								
Autres emprunts obligataires (1)								
Emprunts et dettes des Etablissements de crédit (1)	18 559 339			18 559 339				
Autres dettes financières (1) (2)								
<b>TOTAL (I)</b>	<b>18 559 339</b>			<b>18 559 339</b>				
<b>DETTE DE CREDIT-BAIL IMMOBILIER</b>								
Dettes de crédit-bail mobilier								
Dettes sur contrats assimilés								
<b>TOTAL (II)</b>								
<b>DETTE DU PASSIF CIRCULANT</b>								
Fournisseurs et comptes rattachés	66 304 335	66 304 335	66 304 335					
Clients								
Personnel								
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	22 890 756	22 890 756	22 890 756					
Etat	11 389 906	11 389 906	11 389 906					
Organismes internationaux								
Associés et Groupes	12 373 899			12 373 899				
Créditeurs divers								
Dettes H.A.O								
Produits constatés d'avance								
<b>TOTAL (III)</b>	<b>112 958 896</b>	<b>100 584 997</b>	<b>100 584 997</b>	<b>12 373 899</b>				
<b>TOTAL GENERAL (I) + (II) + (III)</b>	<b>131 518 235</b>	<b>100 584 997</b>	<b>100 584 997</b>	<b>30 933 238</b>				

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice: \_\_\_\_\_

Emprunts remboursés en cours d'exercice: \_\_\_\_\_

ANNEXE 10 : Tableau des échéances des dettes 2008

**BILAN - SYSTEME NORMAL**

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

Adresse : PORT GENTIL BP : 1366

Numéro Contribuable : 099530 H

Exercice clos le 31/12/2008

e en mois : 12

Réf.	ACTIF	2 008			2 005				
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net				
	<b>ACTIF IMMOBILISE (1)</b>								
AA	<b>Charges immobilisées</b>								
AX	Frais d'établissement								
AY	Charges à répartir								
AC	Primes de remboursement des obligations								
AD	<b>Immobilisations incorporelles</b>	800 000	33 330	566 670					
AE	Frais de recherche et de développement								
AF	Brevets, licences, logiciels	600 000	33 330	566 670					
AG	Fonds commercial								
AH	Autres immobilisations incorporelles								
AI	<b>Immobilisations corporelles</b>	289 744 572	102 994 563	186 750 009	15 196 606				
AJ	Terrains								
AK	Bâtiments	10 765 689	5 616 576	5 147 113	6 223 682				
AL	Installations et agencements	22 464 535	17 402 163	5 062 372	7 308 826				
AM	Matériel	256 514 348	79 973 824	176 540 524	1 664 098				
AN	Matériel de transport								
AP	<b>Avances et acomptes versés sur immobilisations</b>								
AQ	<b>Immobilisations financières</b>	5 211 060		5 211 060	4 955 117				
AR	Titres de participation								
AS	Autres immobilisations financières	5 211 060		5 211 060	4 955 117				
AW	(1) dont H.A.O. <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </table>	0	0	0	0				
0	0								
0	0								
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)</b>	<b>295 555 632</b>	<b>103 027 893</b>	<b>192 527 739</b>	<b>20 151 723</b>				
	<b>ACTIF CIRCULANT</b>								
BA	<b>Actif circulant H.A.O.</b>	4 000 000		4 000 000	9 115 647				
BB	<b>Stocks</b>	5 885 324		5 885 324	2 491 154				
BC	Marchandises								
BD	Matières premières et autres approvisionnement	5 885 324		5 885 324	2 491 154				
BE	En-cours								
BF	Produits fabriqués								
BG	<b>Créances et emplois assimilés</b>	176 812 668		176 812 668	262 126 434				
BH	Fournisseurs, avances versées								
BI	Clients	176 812 668		176 812 668	262 126 434				
BJ	Autres créances								
BK	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)</b>	<b>186 697 992</b>		<b>186 697 992</b>	<b>273 733 136</b>				
	<b>TRESORERIE-ACTIF</b>								
BQ	Titres de placement								
BR	Valeurs à encaisser								
BS	Banques, Chèques postaux, Ca	33 795 465		33 795 465	4 343 650				
BT	<b>TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)</b>	<b>33 795 465</b>		<b>33 795 465</b>	<b>4 343 650</b>				
BU	Ecart de conversion-Actif (I) (perte probable de change)								
BZ	<b>TOTAL GENERAL (I + II + III + I')</b>	<b>516 049 089</b>	<b>103 027 893</b>	<b>413 021 196</b>	<b>298 228 508</b>				

BILAN - SYSTEME NORMAL

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

Adresse : PORT GENTIL BP : 1366

Numéro Contribuable : 099530 H

Exercice clos le 31/12/2006

en mois : 12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	2 006	2 006
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
CA	Capital	4 000 000	4 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	Primes et Réserves	270 658 621	62 532 566
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion (d'émission)		
CE	Ecarts de réévaluation	209 132 766	
CF	Réserves indisponibles		
CG	Réserves libres		
CH	Report à nouveau (+ ou -)	61 525 855	62 532 566
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	4 391 914	
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	<b>279 050 536</b>	<b>66 532 566</b>
	<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)</b>		
DA	Emprunts	18 559 916	5 730 411
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés		
DC	Dettes financières diverses		
DD	Provisions financières pour risques et charges	10 000 000	
DE	(1) dont H.A.O. <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>		
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (II)</b>	<b>28 559 916</b>	<b>5 730 411</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I+II)</b>	<b>307 610 451</b>	<b>72 262 977</b>
	<b>PASSIF CIRCULANT</b>		
DH	Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées	15 423 248	25 224 765
DI	Clients, avances reçues	450 000	669 075
DJ	Fournisseurs d'exploitation	24 547 913	87 905 419
DK	Dettes fiscales	17 106 336	64 376 800
DL	Dettes sociales	2 216 525	1 864 600
DM	Autres dettes		
DN	Risques provisionnés		
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	<b>59 744 022</b>	<b>180 040 659</b>
	<b>TRESORERIE-PASSIF</b>		
DQ	Banques, crédits d'escompte		
DR	Banques, crédits de trésorerie		
DS	Banques, découverts	45 666 723	45 924 872
DT	<b>TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)</b>	<b>45 666 723</b>	<b>45 924 872</b>
DU	Ecarts de conversion-Passif (V) (gain probable de change)		
DZ	<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)</b>	<b>413 021 196</b>	<b>298 228 508</b>

# Diagnostic financier d'un établissement de santé privé cas de la polyclinique Saint-Pierre de Port-Gentil

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

Adresse : PORT GENTIL BP :

Numéro Contribuable : 099630 H

Exercice clos le 31/1

Durée en mois : 12

## B - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Réf.	Charges	2 006	2 006
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
RA	Achats de marchandises		
RB	- Variation de stocks (- ou +)		
	(Marge brute sur marchandises voir TB)		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées		
RD	- Variation de stocks (- ou +)	3 394 170	4 119 742
	(Marges brute sur matières voir TG)		
RE	Autres achats	189 528 660	113 316 781
RH	- Variation de stocks (- ou +)		
RI	Transports	9 387 488	8 896 391
RJ	Services extérieurs	90 984 140	139 199 777
RK	Impôts et taxes	2 956 849	2 360 540
RL	Autres charges	30 437 149	32 322 022
	(Valeur ajoutée voir TN)		
RP	Charges de personnel (1)	192 568 012	183 787 248
RQ	(1) dont personnel extérieur : 120 315 834 / 0 (Excédent brut d'exploitation voir TQ)		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	88 330 176	31 300 087
<b>RW</b>	<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>607 586 644</b>	<b>515 302 556</b>
	(Résultat d'exploitation voir TX)		
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>		
SA	Frais financiers	8 804 140	15 353 946
SC	Pertes de change		
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions		
<b>SF</b>	<b>Total des charges financières</b>	<b>8 804 140</b>	<b>15 353 946</b>
	(Résultat financier voir UG)		
<b>SH</b>	<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>616 390 784</b>	<b>530 656 534</b>
	(Résultat des activités ordinaires voir UI)		
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		
SL	Charges H.A.O.		
SM	Dotations H.A.O.		
<b>SO</b>	<b>Total des charges H.A.O.</b>		
	(Résultat H.A.O. voir UP)		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat	5 360 947	5 999 488
<b>SS</b>	<b>Total participation et impôts</b>	<b>5 360 947</b>	<b>5 999 488</b>
<b>ST</b>	<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>	<b>621 751 731</b>	<b>536 656 022</b>
	(Résultat net voir UZ)		

# Diagnostic financier d'un établissement de santé privé cas de la polyclinique Saint-Pierre de Port-Gentil

Désignation de l'entreprise : POLYCLINIQUE ST PIERRE

Adresse : PORT GENTIL BP :

Numéro Contribuable : 099630 H

Exercice clos le 31/12/

Durée en mois : 12

## B - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Réf.	Produits		2 001	2 000
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>			
TA	Ventes de marchandises			
TB	<b>MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES</b>			
TC	Ventes de produits fabriqués			
TD	Travaux, services vendus		623 771 625	545 408 107
TE	Production stockée ou déstockage (+ ou -)			
TF	Production immobilisée			
TG	<b>MARGE BRUTE SUR MATIÈRES</b>	620 377 456	541 288 368	
TH	Produits accessoires		1 735 220	518 318
TI	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES(1) (TA + TC + TD + TH)</b>	625 506 846	645 926 426	
TJ	(1) dont à l'exportation			
TK	Subventions d'exploitation			
TL	Autres produits			
TN	<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	298 818 389	248 711 172	
TQ	<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	108 250 377	61 923 924	
TS	Règles de provisions et d'amortissements			
TT	Transferts de charges			
TW	<b>TOTAUX produits d'exploitation</b>		625 506 846	645 926 426
TX	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b> Bénéfice (+), Perte (-)	17 920 201	30 623 637	
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
UA	Revenus financiers		636 794	1 340 323
UC	Gains de change			
UD	Règles de provisions			
UE	Transferts de charges			
UF	<b>Total des produits financiers</b>		636 794	1 340 323
UG	<b>RÉSULTAT FINANCIER (+ ou -)</b>	-8 167 348	-14 013 623	
UH	<b>Total des produits des activités ordinaires</b>		626 143 639	647 266 748
UI	<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (I) (+ ou -)</b>	9 782 855	16 610 214	
UJ	(I) dont impôt correspondant			
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>			
UK	Produits des cessions d'immobilisations			
UL	Produits H.A.O.			
UM	Reprises H.A.O.			
UN	Transferts de charges			
UO	<b>Total des produits H.A.O.</b>			
UP	<b>RESULTAT H.A.O. (+ ou -)</b>			
UT	<b>TOTAL GÉNÉRAL DES PRODUITS</b>		626 143 639	647 266 748
UZ	<b>RESULTAT NET</b> Bénéfice (+), Perte (-)	4 381 808	10 610 726	

## ANNEXE 13 : Tableaux des traitements des immobilisations 2008

IMMOBILISATIONS 2006	VNC	Valeur réelle	Plus Value	Moins Value	Total
Brevets, licences, logiciels	566 670	500 000		66 670	-66 670
Bâtiments	5 147 113	25 000 000	19 852 887		19 852 887
Installations et agencements	5 062 372	500 000		4 562 372	-4 562 372
Matériel	176 540 524	200 000 000	23 459 476		23 459 476
Autres immobilisations financières	521 1060	5 211 060			0
<b>Total immobilisation</b>	<b>192 527 739</b>	<b>231 211 060</b>	<b>43 312 363</b>	<b>4 629 042</b>	<b>38 683 321</b>

IMMOBILISATIONS 2007	VNC	Valeur réelle	Plus Value	Moins Value	Total
Brevets, licences, logiciels	483 462	500 000		16 538	-16538
Bâtiments	4 070 544	25 000 000	20 929 456		20929456
Installations et agencements	2 815 918	500 000		2 315 918	-2315918
Matériel	127 280 625	200 000 000	72 719 375	72 719 375	0
Autres immobilisations financières	84 941 468	84 941 468	0		0
<b>Total immobilisation</b>	<b>219 592 017</b>	<b>310 941 468</b>	<b>93 648 831</b>	<b>75 051 831</b>	<b>18 597 000</b>

IMMOBILISATIONS 2008	VNC	V.reelle	Plus Value	Moins Value	Total
Brevets, licences, logiciels	225 254	500 000	274 746	-274 746	549 492
Bâtiments	2 993 975	25 000 000	22 006 025	-22 006 025	44 012 050
Installations et agencements	569 464	210 000		359 464	-359 464
Matériel	48 871 818	200 000 000	151 128 182		151 128 182
Autres immobilisations financières	84 000 000	84 000 000	0	0	0
<b>Total immobilisation</b>	<b>136 660 511</b>	<b>309 710 000</b>	<b>173 408 953</b>	<b>-21 921 307</b>	<b>195 330 260</b>

Source : nous même

## ANNEXE 14 : Tableaux des traitements des stocks et des créances clients 2008

<b>Stocks</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
VNC	5 885 324	6 727 923	6 727 923
Valeur réelle	5 885 324	6 727 923	6 727 923
Plus value			
Moins value			
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Créances Clients</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
VNC	176 812 668	145 148 204	161 236 357
Valeur réelle	156 456 800	123 356 700	145 870 000
Plus value			
Moins value	20 355 868	21 791 504	15 366 357
<b>Total</b>	<b>- 20 355 868</b>	<b>- 21 791 504</b>	<b>- 15 366 357</b>

## Annexe 15 : Traitement des capitaux propres et des dettes

Tableau 12 : Capitaux propres

	2008	2007
Capital	4 000 000	4 000 000
Primes et réserves	79 951 891	200 954 670
Provisions et amortissements	274 862 186	185017931
Résultat net	- 2 521 374	12727163
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>356 294 711</b>	<b>402 701 771</b>

Source : nous même

Tableau 13 : Dettes financières

Dettes financière	2008	2007
Emprunts	18 559 339	40 160 587
<b>Total</b>	<b>18 559 339</b>	<b>40 160 587</b>

Source : nous même

Tableau 14 : Passif circulant d'exploitation

Passif circulant d'exploitation	2008	2007
Dettes circ. H.A.O. et ressources Assimilées	12 373 899	
Fournisseurs d'exploitation	66 304 335	29 507 959
Dettes fiscales	11 389 906	8 637 806
Dettes sociales	22 890 756	7 477 429
<b>Total</b>	<b>112 958 896</b>	<b>45 623 194</b>

Source : nous même

## ANNEXE 16 : BILAN FINANCIER

	2006	2007	2008
<b>PASSIF A PLUS D'UN AN</b>			
<b>Capitaux propres</b>	<b>297 377 988</b>	<b>213 787 329</b>	<b>260 394 420</b>
Capital social	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Primes et réserves	270 658 621	200 254 670	79 951 891
resultat	4 391 914	12 727 163	2 521 374
Report à nouveau			
plus/moins values sur actifs	18 327 453	-3 194 504	178 963 903
Subvention d'investissement			
Provisions réglementées			
Provisions pour risques			
Ecart de conversion passif			
<b>dettes à plus d'un an</b>	<b>18 559 916</b>	<b>48 014 804</b>	<b>26 413 556</b>
Emprunt	18 559 916	40 160 587	18 559 339
Provision financière pour risques et charges		7 854 217	7 854 217
Emprunt divers			
I.S latent			
<b>DETTES A MOINS D'UN AN</b>	<b>89 987 497</b>	<b>108 047 581</b>	<b>203 203 589</b>
Emprunts obligataires			
Emprunts auprès établissement de crédit			
Provisions pour risques			
Dividende			
Intérêt courus non échus			
Avances reçues s/commande	450 000		
Fournisseurs	24 547 913	29 507 959	66 304 335
Dettes fiscales	17 106 336	8 637 806	11 389 906
Dettes sociales	2 216 525	7 477 429	22 890 756
Passif HAO			12 373 899
Banque et découvert	45 666 723	62 424 387	90 244 693
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>427 348 649</b>	<b>443 296 165</b>	<b>468 520 794</b>

Source : nous même

	2006	2007	2008
<b>ACTIF A PLUS D'UN AN</b>			
<b>ACTIFS IMMOBILISES A PLUS D'UN AN</b>	<b>231 211 060</b>	<b>310 941 468</b>	<b>310 000 000</b>
Brevet logiciel	500 000	500 000	500 000
Bâtiment	25 000 000	25 000 000	25 000 000
Installation et agencement	500 000	500 000	500 000
Matériel	200 000 000	200 000 000	200 000 000
Immobilisation financière	5 211 060	84 941 468	84 000 000
<b>AUTRES ACTIFS A PLUS D'UN AN</b>			
Client douteux			
Autres créances			
<b>ACTIF A MOINS D'UN AN</b>	<b>162 342 124</b>	<b>130 078 623</b>	<b>152 597 923</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>			
Stocks	5 885 324	6 727 923	6 727 923
<b>Valeur réalisable</b>			
<b>Prêt à moins d'un an</b>			
<b>Avances versées s/commandes</b>			
Clients	156 456 800	123 350 700	145 870 000
Actifs HAO			
Autres créances			
Capital souscrit non versé			
Charges constatées d'avance			
<b>Valeur disponible</b>	<b>33 795 465</b>	<b>2 276 074</b>	<b>5 922 871</b>
Banque, Caisse	33 795 465	2 276 074	5 922 871
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>427 348 649</b>	<b>443 296 165</b>	<b>468 520 794</b>

## ANNEXE 17 : Répartition des charges

	consult	echo	Labo	Radio	ECG	Soins Ext.	Hospi	Chirurgie	Accouch.	Administra.
<b>charges fixes</b>										
salaires										
loyer										
Amortissement										
electricité										
eau										
total										
<b>charges variables</b>										
<b>achats</b>										
Matériel										
produits pharma										
fourniture de bureau										
produits d'entretien										
Etude,prestat°&serv.										
gaz										
Achats divers										
<b>transport</b>										
transport sur achats										
voyages										
transport administratif										
autres transports										
<b>maintenance</b>										
entretien										
réparation										
entretien vehicule										
<b>publications</b>										
annonces										
catalog/imprim/pubica										
internet										
autres publicité										
<b>téléphone</b>										
fixe										
mobil										
télécopie										
<b>autres charges</b>										
formation personnel										
frais de mission&hotel										
main d'œuvre tempor.										
restauration malade										
Charges financieres										
Impots										
<b>TOTAL</b>										

# BIBLIOGRAPHIE

CEFRAN - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

1. BALLE Michael, CHAMPION-DAVILLER Marie-Noëlle (2004), *Organiser les services de soins : management par la qualité*, Masson, 2eme édition,
2. BAZET Jean Luc, Christian GUYON (2004) , *Gestion financière*, Revue fiduciaire.
3. BELLALAH Mondher (1998), *Gestion financier, diagnostic, évaluation et choix des investissements*, economica, 25 pages
4. BURLAUD Alain (2007), *DSCG Comptabilité et audit manuel&application*, SUP'FOUCHER.
5. COHEN Elie, SAUREL André (1990) , *Analyse financière outils et applications*, economica,373 pages
6. DANSOU GOVOEI Bernard (2008), *Précis de comptabilité général*, , 2eme éd.863 pages
7. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion*, Ellipses Marketing Vol.2. 1072 pages
8. DESTAIS Nathalie (2003), *Le système de santé organisation et régulation*, L.G.D.J, Paris, 256 pages
9. G. DEPALLENS – J.P. JOBARD (1997), *Gestion financière de l'entreprise*, EDITION SIREY .
10. GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT 2004), *Gestion de la trésorerie*, economica.
11. GERARD CHARREAUX (2000), *finance d'entreprise* ,2eme édition, EMS, 65 pages
13. GUERRA Fabienne (2004), *Comptabilité managérial*, De Boeck Université.
14. GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, *Analyse financière*, 12 eme édition, GUALINO, 129 pages.
15. HENRIET.A (1995), *Le diagnostic financier*, techniplus, Paris, 140 pages
16. HOARAU Christian (2001), *Maitriser le diagnostic financier*, groupe revue fiduciaire.192 pages
17. HUTIN Hervé (2005), *Toute la finance*, éditions d'organisation.
18. KEISER Anne Marie (1998), *Gestion financière*, 5eme édition, ESKA.

19. LEBRATY Jacques, TELLER Robert (1994), *Diagnostic global d'entreprise : aspects comptables et financiers*, Edition liaison.175 pages
20. LOCHARD Jean (1997), *Les bases de l'analyse financière*, les éditions d'organisation,
21. LOCHARD Jean (1997), *Les ratios aide au management et au diagnostic*, édition d'organisation, 243 pages
22. MASSIERA ALAIN, (2001), *Finance d'entreprise et finance de marché en zone franc*, l'Harmattan,
23. MELLALAH Mondher (1998), *Finance moderne d'entreprise*, economica, 16 pages
24. MELYON Gérard (2007), *Gestion financières*, 4eme édition BREAL.
25. MEUNIER-ROCHER Béatrice (2006), *le diagnostic financier*, édition d'organisation, 273 pages
26. MONNIN Bernard, PLAUCHU, Bernard TERRER, NACER-Eddine SADI, *méthodologie du diagnostic d'entreprise*, l'harmattan, 2008,297 pages.
27. OBERT Robert (2005), *Comptabilité approfondie et révision*, 6 eme édition, DUNOD,492 pages
28. PAPIN Robert (1999), *L'art de diriger*, DUNOD, 2003
29. PAUCHER Pierre, *initiation à la gestion financière de l'entreprise*, PUG, page 143
30. PENE Didier (1993), *Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise tome1 : Diagnostic financier et stratégique*, economica, 340 page
31. Polyclinique Saint-Pierre (2008), *Etats financiers*.
32. PLAUCHAU Vincent, TAIROU Alain, MONNIN Bernard, TERRIER Bernard, (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, l'harmattan,
33. RAMAGE Pierre(2001), *Analyse et diagnostic financier*, édition d'organisation, 407 pages
34. RIVET Alain (2003), *Gestion financière*, ellipse,
35. SELMER Caroline (2006), *Tout la fonction finance*, DUNOD.
36. ST-PIERRE José (1999), *La gestion financière des PME : Théories et pratiques*, Presse de l'université du Québec.
37. VERNIMMEN Pierre (2008), *Finance d'entreprise*, Dalloz-Sirey 7eme édition
38. PLAUCHAU Vincent, TAIROU Alain, MONNIN Bernard, TERRIER Bernard, (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, l'harmattan,

## **MEMOIRES**

1. TAMBOURA GOURO KISSOROU (2007), *Analyse financières et performance des entreprises de construction : cas la CSE*, CESAG, 78 pages

## **ARTICLES**

1. GODLEWSKI Christophe j. (2009), *Le traitement de l'information par les analystes crédit dans les banques*, La revue du financier, Volume (177 : 52-57)
2. TESSIER Philippe (2009), *Quelles perspectives adopter pour l'évolution du bien-être en santé ?*, Revue de l'économie, Volume (60 :1317)

## **SITE INTERNET**

1. GRAHAM Benjamin-1<sup>er</sup> partie, [www.superstockpicker.com](http://www.superstockpicker.com), agnosoft, (2009)
2. Net4all, Gabon : statistique, [www.statistique-mondiales.com](http://www.statistique-mondiales.com), novembre 2009