

faut-il réaliser les analyses endocrinologiques à la clinique ?

une approche financière

Philippe Baralon

Phylum

BP 17530

31675 Labège Cedex

Les cliniques disposant d'analyseurs biochimiques ont souvent l'opportunité de s'équiper d'un module complémentaire permettant de réaliser des dosages de T4 et de cortisol. En supposant acquise la validité technique du dispositif, comment raisonner financièrement l'intérêt d'un tel investissement complémentaire ?

UNE CONFIGURATION PARTICULIÈRE

- Investir dans un équipement analytique, quel qu'il soit, entraîne des coûts pour la clinique.
- Notons tout de suite que nous sommes ici dans une configuration très particulière : l'entreprise dispose déjà d'un équipement de base, dédié aux analyses biochimiques, que nous supposons techniquement maîtrisé par l'équipe et financièrement amorti par son activité propre.
- Les coûts fixes sont donc limités à ceux de l'acquisition du module complémentaire et aux intérêts bancaires sur le prêt afférent.
- En plus des coûts fixes, des coûts variables apparaissent à mesure de l'utilisation de l'équipement [1]. Dans le cas présent, il s'agit des réactifs consommables et de la main d'œuvre directe. Le coût de l'électricité pour faire fonctionner l'appareil est négligé.

COMMENT ÉVALUER LE COÛT DU TRAVAIL ?

- Au sein des coûts variables, il est essentiel de valoriser la main d'œuvre, ce qui constitue toujours une difficulté.
- Le coût de la main d'œuvre dépend du type de personnels concernés. Tout d'abord, les différences de rémunérations selon les qualifications sont évidentes : un équivalent temps plein (E.T.P.) représente environ :
 - 25 K€ par an pour une A.S.V. ;
 - 50 K€ pour un vétérinaire salarié en début de carrière ;
 - 100 à 120 K€ pour un associé.
- Ensuite, toutes les heures de présence ne sont pas facturables : un associé très impliqué dans la gestion de son entreprise est facturable pour 50 p. cent de son temps de présence, une infirmière employée par une clinique très bien organisée passe 75 p. cent de son temps de présence à des prestations

facturables.

- Estimer le coût de l'heure d'A.S.V. sur la base d'une division de son coût annuel par le temps de présence, soit environ 15,6 € (25 000 € / 1 607 heures), représenterait une erreur importante car si ce personnel passe 65 p. cent de son temps à réaliser des actes facturables, ce qui n'est pas si mal, le coût horaire réel atteint environ 24 €.
- Il est nécessaire d'attacher à la main d'œuvre vétérinaire – facteur rare au sein de la clinique – les coûts indirects de la structure – local professionnel, autres achats et charges externes, impôts et taxes, charges de personnel administratif, dotations aux amortissements – pour les répartir sur les différents actes produits par l'entreprise.
- C'est ce qui explique que le coût horaire vétérinaire varie en fonction du plateau technique (local, équipement et personnel) qu'il mobilise.
- Si le coût de la main d'œuvre doit être évalué spécifiquement car il varie fortement d'une clinique à l'autre, il est néanmoins possible de donner des indications d'ordres de grandeur :
 - 25 à 35 € de l'heure, hors T.V.A., pour une A.S.V. ;
 - 80 à 120 € pour un vétérinaire mobilisant un plateau technique médical ;
 - 100 à 150 € pour l'heure de chirurgien évoluant dans un bloc simple,
 - au-delà, pour les activités nécessitant un environnement plus sophistiqué.

UN OUTIL SIMPLE : LE POINT MORT

- Pour raisonner financièrement l'intérêt de l'investissement, nous nous proposons de déterminer son point mort, c'est-à-dire, le nombre – noté N_0 – d'analyses nécessaires chaque année pour absorber tous les coûts – fixes et variables – par le chiffre d'affaires généré (figure).

FAIRE VARIER LES HYPOTHÈSES

- La simplicité du point mort permet de simuler des variations d'hypothèses afin de mieux comprendre la structure des coûts et de bien raisonner son investissement.
- Ainsi, dans l'exemple étudié ici, si le temps de travail du vétérinaire n'est pas de trois

Objectif pédagogique

Raisonner un investissement simple dans le domaine de l'endocrinologie.



Le 1^{er} prix éditorial 2007

Essentiel

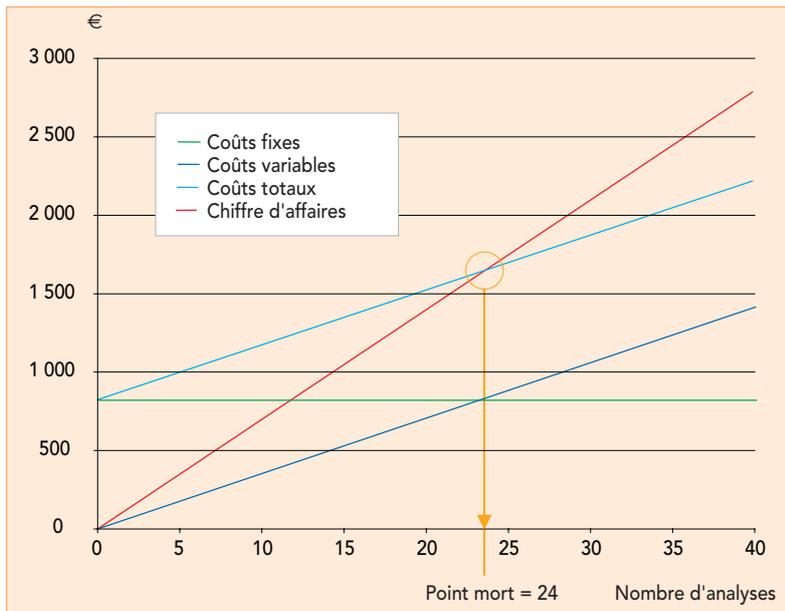
- Le coût de la main d'œuvre varie fortement d'une clinique à l'autre.
- Le point mort est un outil simple qui permet de faire varier les hypothèses de travail.
- Selon les cas, certaines hypothèses du calcul (temps de travail, qualifications requises, type de services produits, ...) auront plus ou moins d'impact sur le point mort.
- Les éléments financiers éclairent la décision du chef d'entreprise, ils ne sont jamais les seuls à entrer en ligne de compte.

MANAGEMENT

Tableau 2 - Le calcul des coûts et du chiffre d'affaire en fonction du nombre d'analyses pratiquées

● Nombre d'actes	0	5	10	15	20	25	30	35	40
● Coûts fixes	808 €	808 €	808 €	808 €	808 €	808 €	808 €	808 €	808 €
● Coûts variables	0 €	175 €	350 €	525 €	700 €	875 €	1050 €	1225 €	1400 €
● Coûts totaux	808 €	983 €	1158 €	1333 €	1508 €	1683 €	1858 €	2033 €	2208 €
● Chiffre d'affaires	0 €	347 €	694 €	1041 €	1388 €	1735 €	2082 €	2429 €	2776 €

Figure - Nombre d'analyses et calcul du point mort [2]



Références

1. Labadie F. Calcul et maîtrise des coûts de l'hospitalisation. Le Nouveau Praticien Vét canine-féline. Hors-Série Hospitalisation 2002:503-6.
2. Baralon P. La structure des coûts et les conséquences stratégiques en activité chirurgicale spécialisée. Le Nouveau Praticien Vét canine-féline. Hors-série examen complémentaire 2004:491-3.
3. Baralon P. La structure des coûts et les conséquences stratégiques en activité chirurgicale spécialisée. Le Nouveau Praticien Vét canine-féline. Hors-série chirurgie 2005:152-4.
4. Baralon P. Imagerie spécialisée : structure de coûts et conséquences stratégiques. Le Nouveau Praticien Vét canine-féline. 2007;35:79-80.

mais de dix minutes, le point mort ne passe que de 24 à 36 analyses. Dans ce cas là, on constate qu'une forte variation du temps de travail à un impact faible. D'autant que si c'est une A.S.V., valorisée à 35 € H.T. de l'heure, qui passe les dix minutes nécessaires, le point mort revient à 24 analyses par an.

● En revanche, si les analyses sont réalisées à l'unité – i.e. un cortisol ou une T4 – vendue 30 € T.T.C. (23 € T.T.C. hors prise de sang, soit 19,23 € H.T.), avec 10 € de consommables et trois minutes de vétérinaire, le point mort grimpe à 192 analyses.

● Cette variation illustre le poids du coût de la main d'œuvre qui ne varie pas en fonction du nombre de paramètres testés : négligeable pour des ensembles de trois déterminations, il devient lourd lorsque l'analyse devient unitaire.

CONCLUSION

● L'utilisation du point mort - outil simple à utiliser - permet de raisonner financièrement des investissements ne produisant qu'un seul type de services.

Tableau 1 - Le calcul du "point mort"

Investissement	
● Montant	3 500 €
● Durée	5 ans
● Taux	5 p. cent
● Annuité	808 €
Coûts variables	
● Consommables	30 €
● Temps vétérinaire	3 €
● Taux horaire	100 €
● Coût M.O.D.	5 €
▶ Prix de vente total T.T.C.	90 €
▶ Prix de vente prise de sang T.T.C.	7 €
▶ Prix de vente analyse H.T.	69 €
▶ Point mort	23,50 €

- Pour calculer N_0 , le nombre d'analyses correspondant au point mort, appelons :
 - $P.V.U$, le prix de vente unitaire de chaque analyse ;
 - $C.V.U$, les coûts variables unitaires de chaque analyse ;
 - $C.F.$, les coûts fixes ;
 - $C.V.$, les coûts variables ;
 - $C.T.$, les coûts totaux ;
 - $C.A.$, le chiffre d'affaires.

1. Au point mort, $C.A. = C.T.$
2. Soit, $C.A. = C.F. + C.V.$
3. Soit, $P.V.U \times N_0 = C.F. + (C.V.U \times N_0)$
4. Soit, $(P.V.U \times N_0) - (C.V.U \times N_0) = C.F.$
5. Soit, $N_0 \times (P.V.U - C.V.U) = C.F.$
6. D'où : $N_0 = C.F. / (P.V.U - C.V.U)$

● La figure illustre l'utilisation du point mort pour évaluer l'intérêt de l'acquisition d'un module complémentaire d'endocrinologie d'une valeur de 3 500 €, amorti sur 5 ans, financé par un emprunt sur 5 ans à 5 p. cent. Les analyses réalisées le plus fréquemment combinent 2 cortisol et 1 T4, l'ensemble étant vendu 90 € T.T.C. (83 € T.T.C. hors prise de sang, soit 69,40 € H.T.).

● Pour cette combinaison d'analyses, le coût des consommables est de 30 € H.T. et le vétérinaire doit consacrer environ trois minutes valorisées sur la base de 100 € H.T. de l'heure.

● Les coûts fixes s'élèvent à 808 € (700 € de dotation aux amortissements annuelle, et 108 € de charges financières moyennes), et les coûts variables à 35 € (30 € de consommables et 5 € de main d'œuvre).

● Le point mort est donc de 24 analyses, soit 2 par mois.

● Rappelons toutefois que le raisonnement financier ne sert qu'à éclairer la décision du chef d'entreprise, en complétant l'analyse technique, évidemment primordiale, et stratégique [3, 4]. □