

LA BALANCE ÉCONOMIQUE: UNE NOUVELLE ÉVALUATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT À L'HÔPITAL



Donabelle Zakkour
Doctorante en Sciences
de Gestion DRH –
Hôpital Saint Georges Ajaltoun



Patrick Tabchoury
Docteur en Sciences
de Gestion

financiers sont pris en considération, beaucoup d'autres éléments tant immatériels que matériels échappent à l'étude approfondie de variation de charges et de produits qui résultent de l'exécution d'un projet quelconque. Ce qui fausse parfois les vrais résultats et même la décision par manque de conscience des coûts et performances cachés engendrés.

Le management socio-économique, tel que conçu par Savall, identifie les limites des méthodes traditionnelles d'étude de rentabilité: un fonctionnement complexe et coûteux, des découpages sophistiqués qui entraînent une interprétation illusoire et inutile des résultats calculés. En outre, les découpages ne correspondent pas à l'espace et au temps d'action. La méthode d'analyse des écarts ne permet pas d'identifier les causes profondes de ces écarts, les écarts sont constatés plutôt qu'analysés. Les coûts et les produits cachés ne sont pris en compte qu'implicitement et parfois ils ne sont pas calculés. L'essentiel donc sera de prendre en considération en calculant le retour sur investissement la mesure de l'investissement incorporel qui est souvent délaissé dans la littérature comme dans la pratique. La prise en compte des coûts cachés modifie la méthode et le résultat de la prise de décision pour deux raisons: la première est que le coût visible de l'action est complété par la prise en compte des coûts cachés associés à cette action; la deuxième est qu'il est possible d'évaluer les performances nouvelles attendues des réductions des coûts cachés et donc de calculer un délai de retour sur l'investissement modifié de celui calculé en prenant en considération seulement les facteurs matériels.

Dans chaque projet il y a une part de matériel et une part d'immatériel tel que le temps, l'acquisition du savoir-faire, la sous-productivité liée à l'apprentissage, etc... il est donc nécessaire de valoriser le temps humain et de l'intégrer dans l'étude de faisabilité de n'importe quel pro-

Dans un contexte marqué de plus en plus par les mutations technologiques, les décideurs dans les hôpitaux se trouvent face à l'impératif de réactivité, qui engendre souvent une multitude de macro et de micro-décisions à prendre à tous les niveaux de l'organisation et notamment aux deux niveaux les plus indispensables : stratégique et opérationnel.

Les critères traditionnels d'évaluation des projets d'investissement font l'objet de profondes mutations. En effet à travers les méthodes classiques d'analyse de la rentabilité et d'aide à la décision d'acceptation ou non de nouveaux projets, les outils proposés permettent difficilement de réunir tous les facteurs qui conditionnent la conception, l'étude, la mise en place et la réussite des nouveaux projets d'investissement.

Si pour évaluer un projet d'investissement, le délai de récupération du montant investi ainsi que la valeur actuelle nette du projet, le taux de rendement interne et l'index de profitabilité accompagnés de quelques projections et ratios

jet d'investissement.

Nous élaborerons dans le tableau qui suit une balance

économique effectuée dans un hôpital pour un projet de remplacement d'une machine de Ct-scan.

Libellés Devise : USD	Montant	Variation des charges	Variation de produits	Description
Cout d'acquisition du CT-Scan	660 000			Amorti sur 10 ans
Amortissement		66 000		
Variation Maintenance		-18 000		Année 1: Garantie, à partir de la deuxième année: 33000USD nouveau contre 18 000 USD ancien
Remplacement A/C	3 500			Nouveau : 5000, vente ancien : 1500
Amortissement A/C		500		Amorti sur 5 ans
Travaux d'adaptation du local	6 000			Chantier
Amortissement travaux		1 200		Amorti sur 5 ans
Reprise ancien Ct-Scan	40 000			Amorti sur 5 ans
Amortissement Produits / reprise			8 000	
Formation Techniciens	519			2 techniciens pour 16 heures chacun, contribution horaire à la valeur ajoutée sur cout variable CHVACV=16.22
Amortissement formation		173		Amorti sur 3 ans
Sous-activité d'apprentissage 2 techniciens	4 720			Pendant 3 mois estimé à 40% le premier mois, 20% le 2 ^{ème} , et 10% le troisième. 208h. de travail /mois 2*(208*0.4+208*0.2+208*0.1)*16.22
Amortissement Sous-activité		944		Amorti sur 5 ans
Augmentation consommation d'électricité		2 000		Calculée: 2000 USD
Economie en films		-4 800		Calculée: 4800 USD
Revenus sur augmentation tarif			32 000	Augmentation annuelle du prix de vente de 10% pour technologie avancée
Revenus sur augmentation nombre d'exams			80 000	2 examens par jour pour 300 jours (133USD/Examen augmenté de 10%)
Revenus sur augmentation nombre d'admissions			180	2% du surplus nombre d'exams Bénéfice moyen annuel par admission: 15USD
Total		48 017	120 180	
Solde favorable année 1			72 163	+ intérêts annuels=79 000 USD
Solde favorable à partir de la 2 ^{ème} année			39 163+intérêts annuels=44 000	En ajoutant aux charges les 18 000 USD d'économie sur première année de maintenance de l'ancienne machine et en ajoutant la différence de maintenance entre ancien et nouveau à partir de la 2 ^{ème} année

L'application de la balance économique du management socio-économique de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) dans l'exemple précédent montre l'impact sur les variations des charges et des produits de tous les facteurs matériels et immatériels nécessaires à la mise en œuvre du projet d'investissement. Certes, en appliquant les méthodes traditionnelles d'évaluation des projets d'investissement, les implications des investissements incorporelles comme les coûts d'apprentissage et le manque de produits générés des sous-activités par exemple ne seront pas prises en considération. Pour cela le rôle des contrôleurs de gestion dans les hôpitaux doit évoluer pour pouvoir accompagner le progrès et les complexités qui caractérisent le secteur, d'où la nécessité vitale de l'utilisation de nouveaux outils de gestion pour le développement des établissements hospitaliers.

Références

Ennajem C., Evolution du rôle du contrôleur de gestion: contrôle de gestion décentralisé, éditions universitaires européennes, 2011.



Savall H., Zardet V., le nouveau contrôle de gestion, Editions comptables Malesherbes, 1992.
 Savall H., Zardet V., Maîtriser les coûts et les performances cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable, 5ième édition, economica, Paris, 2010.
 Savall H., Zardet V., Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique - observer l'objet complexe, Economica, Paris, 2004.

INFOS

CHOLESTEROL: 8 MENUS GOURMANDS

C'est permis d'avoir des envies... Avoir du cholestérol n'empêche pas d'être gourmand. Pour concilier envies et santé, il suffit d'organiser vos menus. Quelques exemples réalisés avec Nathalie Negro, diététicienne à Brides-les-Bains.

Envie d'apéritif entre amis Pensez aux canapés maison: bacon roulé autour de bâtonnets de légumes, carrés de pain au seigle avec St-Môret et miettes de crabe... Exit les biscuits salés ! Côté boissons, privilégiez l'eau, les jus de fruits ou de légumes, voire un verre de vin rouge ou de champagne, mais pas d'alcools forts: pensez aux triglycérides ! Le bon menu- 1 verre de vin rouge puis eau- Bâtonnets de légumes + sauce au fromage blanc et aux herbes - Une dizaine d'amandes ou de noisettes (ni grillées, ni salées) Envie d'un peu de charcuterie Préférez les charcuteries maigres : filet de bacon, viande des Grisons, jambon blanc découenné ou sec dégraissé... Consomme-les à la place de la portion de viande ou de poisson et proscrivez

le beurre au profit des cornichons. Le bon menu- Légumes grillés - Assiette de charcuteries en fines tranches (80 g) + pain aux céréales - Fromage blanc à 0 ou 3 % (ex 20 %), coulis de fruits rouges lire aussi: 5 astuces pour apéro léger. Petits apéros gourmands au sel de Guérande Apéro anti-oxydant aux myrtilles 10 idées faciles pour un apéro léger.

Envie de fromage Envie d'un morceau de fromage? Oui, 2 fois par semaine, mais n'ajoutez pas d'autre aliment gras (viande, dessert...) au même repas. Vous pouvez le manger avec du pain, ou bien l'intégrer à une préparation de votre choix. Par exemple, râpé sur un gratin, en dés dans une salade composée. Le bon menu- Salade verte + noix- Poulet grillé aux herbes + légumes verts- Part de fromage (30 à 40 g)+ pain aux céréales- Ananas Envie de pâtisserie Les pâtisseries et les desserts « gras et sucrés » comme les galettes des Rois, crèmes brûlées, Paris-brest... sont les plus redoutables.



Tel: 08340620/1
 Fax: 08340627
 E-mail: info@dar-alamal.com
 www.dar-alamal.com