CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE D'UN ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER :

Cas de l'hôpital OMSI Toamasina, de l'année 2016 à 2019

Auteur :

MOSA Jaoriziky Zakaria

Doctorant à l'École Doctorale Thématique « Science, Culture, Société et Développement » à l'Université de Toamasina

E-mail : zakarriah@yahoo.fr

Tel : 032 45 296 94 / 034 76 358 03

Coauteurs :

Monsieur RALAHY Arthur

Doctorant à l'École Doctorale Thématique « Science, Culture, Société et Développement » à l'Université de Toamasina

E-mail : lelahyarthur@gmail.com

Tel : 032 07 996 61 / 034 76 303 61

Monsieur RANDRIANAINA Lucky Angelo

Doctorant à l'École Doctorale Thématique « Science, Culture, Société et Développement » à l'Université de Toamasina

E-mail : rluckyangelo@gmail.com

Tel : 032 93 554 07 / 034 67 903 30

RÉSUMÉ

Cet article propose un travail de clarification sur l'évaluation de la performance financière d'un établissement sanitaire privé à Toamasina au cours des dernières années à partir d'une revue de la littérature en sciences de gestion. Il en ressort que la performance est un concept multidimensionnel et indissociable de la création de valeur économique et sociale. De plus, pour mesurer ce type de performance, il existe des modèles plus fiables proposés par certains auteurs, mais parmi ces modèles, nous citons le modèle de mesure de performance financière d'Altman (1968) qui connait aujourd'hui une large utilisation par les analystes. L'analyse discriminante de la fonction du modèle mathématique d'Altman consiste à déterminer les ratios financiers les plus révélateurs de la santé de l'entreprise ou de l'organisme et à multiplier chacun d'eux par un coefficient de pondération. La somme des ratios ainsi pondérés constitue un score auquel mesure la performance financière d'un centre hospitalier choisi, comme terrain de recherche. Le travail suivant a pour objet de mettre en évidence le contenu de ce modèle, son apport pour les analystes dans l'étude de la santé financière et les résultats de son application dans un centre hospitalier comme OMSI.

Mots clés : Performance financière, ratios financiers, hôpital, centre ou établissement hospitalier, établissement sanitaire.

ABSTRACT

This article proposes a clarification work on the evaluation of the financial performance of a private health establishment in Toamasina in recent years based on a review of the management science literature. It emerges that performance is a multidimensional concept and inseparable from the creation of economic and social value. In addition, to measure this type of performance, there are more reliable models proposed by certain authors, but among these models, we cite the financial performance measurement model of Altman (1968) which is now widely used by analysts. The discriminant analysis of function of Altman's mathematical model involves determining the financial ratios that are most indicative of the health of the business or organization and multiplying each of them by a weight. The sum of the ratios thus weighted constitutes a score against which the financial performance of a chosen hospital center is measured, as a field of research. The purpose of the following work is to highlight the content of this model, its contribution to analysts in the study of financial health and the results of its application in a hospital center such as OMSI.

Keywords : Financial performance, financial ratios, hospital, hospital center or establishment, health establishment.

INTRODUCTION

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle devenant une obligation pour les différents acteurs peu importe leurs domaines d'actions. En sciences de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, guidé par les préoccupations continues des managers d'assurer la survie des unités ou des organismes qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent depuis toujours les managers est comment améliorer la performance.

Mais comme notre sujet s'intéresse à l'analyse de la performance financière d'une institution sanitaire de la ville de Toamsina : « Hôpital OMSI », cet hôpital a besoin d'une bonne santé financière qui permettra d'assurer sa pérennité. Pour y arriver, compte tenu des difficultés de différents ordres, beaucoup d'hôpitaux de Madagascar en général et de celui de la ville de Toamasina en particulier, se trouvent confrontées à une situation qui ne leur permet pas d'atteindre leurs objectifs. C'est dans cette perspective qu'il nous a paru nécessaire de pouvoir mener une analyse portant sur la contribution à l'étude de la performance financière d'un établissement hospitalier, cas de l'hôpital OMSI Toamasina, de l'année 2016 à 2019.

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que l'hôpital OMSI comme hôpital privé local a besoin de bénéficier de l'avis d'un expert financier lequel avis fait un état de lieux de la situation présente, un regard sur la situation passée et saisit les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces dont dispose l'hôpital. Poursuivant cette démarche, nous amenons à soulever la problématique suivante : l'hôpital OMSI Toamasina a-t-il été en bonne santé financière de 2016 à 2019 ? L'objectif principal de la présente étude est donc de participer à l'analyse de la performance financière de l'OMSI en étudiant les équilibres financiers et le modèle de mesure de cette performance. Des objectifs spécifiques découlent de cet objectif général, il s'agit de :

- **Objectif 1 :** déterminer le fonds de roulement financier de l'hôpital OMSI
- **Objectif 2 :** déterminer la valeur du score d'Altman pour mesurer la performance financière

Les hypothèses suivantes ont été avancées pour répondre à ces objectifs spécifiques :

- **Hypothèse 1 :** « Plus la structure financière de l'hôpital est équilibrée (fonds roulement financier positif), plus l'hôpital est exposée la bonne performance financière ».

- **Hypothèse 2 :** Les scores ou résultats trouvés du modèle d'ALMAN permettant de juger la performance financière de l'hôpital.

Vu l'avantage social que produit cet hôpital, ce travail permettra aux dirigeants de cet hôpital d'exploiter les forces et opportunités et d'anéantir ses faiblesses et échapper aux menaces pour pouvoir satisfaire toutes les parties prenantes de l'hôpital.

I- MATÉRIEL ET MÉTHODE

I.1. Présentation du champ de recherche : L'hôpital OMSI Toamasina

Avant d'entrer dans le vif du sujet, la connaissance du terrain d'étude pour l'élaboration d'un article est très cruciale pour cerner cette étude afin d'atteindre l'objet final de recherche. C'est une étape importante que les chercheurs ne peuvent pas ignorer avant de commencer cette étude. Donc, nous allons voir quelques points concernant la zone d'étude tels que l'historique de l'Organisation Médico-Sociale Interprofessionnelle et le statut juridique de cet hôpital.

I.1.1. Historique de l'Organisation Médico-Sociale Interprofessionnelle

L'Organisation Médico-sociale Interprofessionnelle est une association régie par l'arrêté n° 2806 du 08 juillet 1968, modifié successivement par les arrêtés n° 3871 du 12 octobre 1971, n° 1809.83 du 29 juin 1983, n° 2752.85 et récemment par le décret n° 2003- 1162 du 17 décembre 2003, organisant la médecine d'entreprise. L'OMSI est un établissement sanitaire privé sous tutelle du Ministère chargé du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales (MTEFPLS). Son siège social est à Toamasina, Boulevard de la Fidélité près de la Gare Manguier. Elle fut créée en 1955, suite à une décision de la première assemblée générale de la constitution du 11 mars 1955. Les associés dans cet organisme Médico-social sont les entreprises privées, les sociétés et les établissements à caractère industriel ou commercial, sises dans la ville de Toamasina et ses alentours (20 Km de rayon).

1955 : C'est l'ouverture du dispensaire au boulevard Foch, près de l'imprimerie de l'Est. Elle est dirigée par le Docteur AZEMA et trois (3) employés.

1958 : C'est le déménagement du dispensaire dans le bâtiment actuel de l'imprimerie de l'Est.

1963 : C'est la construction du dispensaire de l'avenue de l'Independence, près de la Gare Manguier et inauguré en 1964. En 1966, le docteur AZEMA est parti et remplacé le Docteur TRUPIN,

suivi de recrutement de quatre autres employés.

1968 : C'est le départ du médecin TRUPIN et remplacé par le docteur NAROVE. A cette date, l'OMSI a recruté trois médecins, dix infirmiers, quatre employés de bureau, un planton et une fille de salle. Les entreprises membres ont augmenté de 330.

Actuellement, cet hôpital est dirigé par le Docteur Harison Sébastien BENESSY depuis la date de prise de service du début avril 1995.

I.1.2. Nature juridique de l'Organisation Médico-Sociale Interprofessionnelle

L'OMSI est créé par le présent statut, une association d'entreprises chargée de services publics selon l'Ordonnance n° 60-133 du 03 octobre 1960 à gestion autonome et régie par le Décret n° 2003-1162 du 17 décembre 2003 organisant la Médecine d'Entreprise et ses textes d'application. Elle a pour objet principal d'assurer le Service Médical et Sanitaire incombant aux Employeurs et Entreprises adhérentes et qui découle de la législation en vigueur. À cet effet, elle mettra à la disposition de ses adhérents un ou plusieurs établissements de soins pourvus de moyens personnel, matériel, médicaments et accessoires, conforment à la réglementation. Cet ou ces établissements exécuteront pour chaque adhérente les obligations prévues par le Décret n° 2003-1162 du 17 décembre 2003 organisant la médecine d'entreprise et ses textes d'application. Les prestations seront fournies conformément au règlement intérieur établi par le conseil de gestion et approuvé par l'inspecteur du travail du ressort. Et l'association peut exercer d'autres activités pouvant améliorer directement ou indirectement la qualité des prestations fournies. Maintenant, nous allons présenter dans le tableau ci-après la fiche résumée de cet établissement sanitaire de l'hôpital OMSI.

Tableau n° I : Fiche signalétique de l'hôpital OMSI

Raison sociale :	Organisation Médico-Social Interprofessionnelle
Statut juridique	Association d'entreprises chargée de services publics
Sigle	OMSI
Adresse du siège social	Boulevard de la Fidélité près de la Gare Manguier B.P 424, 501 - Toamasina
N° Statistique	86.100.31.1967000003
NIF	4000780643
Établissement bancaire	Compte N° 00490/21010002372-09 BFV-SG agence de Toamasina.
Exercice comptable	Du 1er Janvier au 31 Décembre de la même année
Durée	La durée de l'association est illimitée
Téléphone	020 53 323 37
Fax	53 350 86
E-mail	omsitmm@moov.mg

Source : OMSI, année 2021.

I.2. Approche théorique de la performance financière

Les recherches concernant la performance financière de l'entreprise sont nombreuses ce qui démontre l'intérêt croissant des différents chercheurs pour ce concept. Bien que la performance financière ait pu faire l'objet de nombreuses études, les travaux ont plus conduit à des questionnements qu'à de réponses plus particulièrement, en ce qui concerne la définition du concept. Ainsi, de nombreux auteurs ont tenté de donner leur propre définition du concept, selon leur vécu. Mais les dires des uns sont infirmés par ceux des autres.

Aujourd'hui encore, nous sommes confrontés à de longues discussions pour tenter de définir de manière plus correcte le concept de « *performance* **».** , comme l'exprime si bien Adrien PAYETTE[1] : « il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, il est inutile d'en chercher une ». Ce qui renvoie à la polysémie de ce mot. Ainsi, la notion de performance renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique, financière, juridique et organisationnelle, et toutes ces performances se mêlent et se côtoient au sein de chaque entreprise ou établissement[2].

Outre la problématique de la définition, les points de vue divergent aussi concernant les méthodes de mesure et les facteurs à mesurer pour appréhender la performance de l'entreprise ou de l'établissement. Certains chercheurs tendent à évaluer la performance financière sur la base des données financières de fin d'exercice, de la productivité et de la production. D'autres soutiennent enfin que la performance financière de l'établissement ou de l'entreprise repose sur la capacité de ces derniers à fournir des valeurs pour l'actionnaire. Ceci démontre une certaine difficulté à mesurer le concept et explique l'abondance des recherches.

Dans le développement de cette approche nous essayerons de voir les différentes définitions de la performance de l'entreprise en nous basant sur la performance financière proposées par certains auteurs et en proposant la définition de la performance financière d'un établissement sanitaire et son principal modèle de mesure de cette performance à utiliser sur le cas pratique ou partie empirique qui sera traité d'une manière plus détaillée sur le résultat de notre recherche.

[1] Adrien PAYETTE, « l'efficacité des gestionnaires et des organisations », Presse de l'université du Québec, 2011, page18.

[2] Dov OGIEN, « Maxi fiches - Gestion financière de l'entreprise », 2e édition, édition Dunod, Paris, P.98.

I.2.1. Définition du concept de performance financière

Dans la recherche de la compétitivité, une organisation se doit d'être performante afin d'avoir davantage de profit mais aussi une rentabilité maximale. La performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. Alors, la performance financière peut être définie comme l'atteinte des objectifs financiers à moindre coût[1]. La performance financière a toujours constitué un thème de recherche récurrent en science de gestion, guidé par les préoccupations continues des managers soumis à l'obligation de performance des entreprises ou des établissements qu'ils dirigent. Mais comme nous l'avons déjà précisé auparavant, ce concept reste encore très difficile à cerner. La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus (Kalika et Rival, 2008). Si une des conceptualisations la plus communément acceptée de la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Brulhart et Moncef, 2010), cette définition reste trop générale et difficilement mobilisable par les entreprises à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes d'évaluation.

Nous reprenons dans le tableau 2 ci-dessous quelques définitions du concept de performance financière qui permettent de refléter son évolution à travers le temps.

Tableau n° 2 : Quelques définitions de la performance financière

Définition	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance financière se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance financière n'est pas un construit multidimensionnel qui peut être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers	Indicateurs financiers	Ittner et Larcker, 1998
La performance financière se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011

Source : Jacques (1998), Ittner (1998), Ndao (2011).

[1] Jean-Pierre LAHILLE, « *Analyse financière* », 3ème édition Dunod, Paris, 2007, page 107.

Ce tableau nous permet de voir que la performance financière de l'entreprise a été initialement évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, cette acception a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance financière. En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance financière d'un établissement sanitaire : « *C'est la capacité de l'établissement à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des services qui puissent satisfaire les salariés, clients, les actionnaires, etc* ».

I.2.2. Le modèle de mesure de la performance financière

Il existe plusieurs modèles de mesure de la performance financière**,** mais en raison de la multiplicité des modèles proposés, on se limitera au *modèle d'Altman(1968)***.** C'est un instrument de synthèse permettant la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. Cet instrument permet de répondre facilement à la question : Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ? Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financières jumelées et non séparées. Selon Paul KHOURY c'est le modèle le plus célèbre car « il date de 1968 et porte sur une analyse multidimensionnelle de sociétés américaines en faillite »[1]. La fonction du modèle mathématique d'Altman est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n° 3 : Modèle d'évaluation de la performance financière d'ALTMAN

Fonction générale	$Z = 1,2\ X_1 + 1,4\ X_2 + 3,3\ X_3 + 0,6\ X_4 + 0,9\ X_5$
X_1	$\frac{\text{Fond de roulement}}{\text{Actif total}}$
X_2	$\frac{\text{Réserves}}{\text{Actif total}}$
X_3	$\frac{\text{EBE}}{\text{Actif total}}$
X_4	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes total}}$
X_5	$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif total}}$

Source : Altman, 1968.

Le score ou résultat obtenu est apprécié comme suit : **Z ≥ 2,99** l'entreprise est saine. **1,81 < Z < 2,99** zone neutre et **Z < 1,81** zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficultés financière grave, faillite).

Pour juger la situation financière d'une entreprise la régression prend en compte plusieurs aspects à savoir la liquidité, la solvabilité, la rentabilité,

[1] Paul KHOURY ET ASSOCIES, la maitrise des Etats financiers syscoa Dakar, 1999, p198.

l'activité et la croissance. Altman voulait que son modèle ne néglige aucun de ces aspects de la situation financière.

I.3. Méthodologie de recherche

La méthode est un ensemble de manière logique, de principes, de règles et d'étapes qui constituent un moyen pour arriver à un certain résultat. Dans notre cas, il s'agira des moyens que nous avons utilisés pour avoir les informations. Elle consiste à rassembler les méthodes dont on a collecté les informations et les traitements qui conduisent à notre analyse. Nous parlerons des sources de données, c'est-à-dire, sur les moyens entrepris pour collecter les données et ensuite, la méthode de traitement et l'analyse de ces données.

I.3.1. Les choix méthodologiques

Notre approche méthodologique de recueil et d'analyse de données sera de nature quantitative. En méthodologie de recherche, de nombreux auteurs[1] jugent que « les données quantitatives se présentent sous forme de chiffres et fournissent des preuves de nature quantitative ». Elles sont reconnues « pertinentes dans le cadre d'une étude en profondeur de phénomènes ». Notre choix de la démarche quantitative est principalement motivé par une logique d'exploration afin de tenter de décrire et de vérifier un phénomène ou un processus en profondeur. En effet, l'étude exploratoire est appropriée lorsqu'il s'agit de rendre accessible un phénomène. Elle se base sur « la description, la compréhension ou l'interprétation des dynamiques d'un ensemble de phénomènes à l'intérieur de leur contexte réel » Yin, R-K. (2003)[2] et sur « l'étude approfondie d'un processus ou phénomène propre à l'organisation ».

Au regard de nos questions de recherche et de notre terrain d'investigation à savoir l'établissement sanitaire privé (OMSI) à Toamasina, la méthode quantitative demeure la plus adéquate dans notre cas pratique. Notre objectif étant de montrer que la contribution de l'analyse sur la performance financière joue un rôle important sur l'établissement sanitaire comme OMSI en adoptant une analyse approfondie des données chiffrées de l'établissement étudié, c'est-à-dire des analyses des états financiers de cet établissement au cours de quatre années passées (2016 à 2019) nous parait plus appropriée à travers une approche quantitative.

[1] Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003), *Analyse des données quantitatives*, Edition De Boeck.

[2] Yin, R-K. (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, Edition Sage Publications.

I.3.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données

Cette étape est celle qui a conduit sur le terrain afin de collecter les informations relatives à l'étude. Alors, ici la présentation des différentes méthodes de collecte de données s'impose. D'une part, l'entretien semi-directif avec un guide d'entretien, d'autre part, la recherche documentaire.

Le choix d'un entretien semi-directif au regard d'un stage pratique s'explique par le fait que l'établissement ait une contrainte temps et n'aura pas eu beaucoup de temps d'encadrer un stagiaire. L'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Pour l'obtention des informations primaires, un entretien semi-directif a été mené avec le Directeur Administratif et Financier de l'organisme et son équipe. Nous les avons laissé s'exprimer librement ; n'intervenant que pour éventuellement reprendre une opinion émise pour éviter que l'interviewé sorte totalement du sujet. Au cours de cette phase, plusieurs matériels ont été utiles dans le but d'obtenir des informations précises rapidement et ainsi éviter quelques erreurs, à savoir, un dictaphone, un bloc note, un crayon. Suite à notre entretien, on nous a donné les états financiers de quatre années (2016 à 2019), en vue d'effectuer l'analyse car, ces états financiers surtout le bilan de fin d'exercice et le compte de résultat sont des éléments de base lors d'une étude de performance financière de cet établissement.

Après avoir obtenu les informations de base de notre étude, nous avons collecté des informations secondaires par des consultations documentaires, la recherche sur internet et la recherche bibliographique.

Concernant la méthode d'analyse des données, cette dernière est une étape importante de notre processus de recherche car c'est à partir de cette étape que nous obtiendrons les premiers résultats de notre recherche. L'analyse des données consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration. Dans ce cas, nous avons utilisé le Microsoft Excel pour ce traitement. De nombreux travaux ont présenté de nombreux outils et démarches reconnus pour l'analyse des données quantitatives et qui correspondent aux différents modes de recueil de données.

II. Présentation des Résultats de la recherche

II.1. Analyse patrimoniale de la structure financière

Le bilan financier constitue d'outils d'analyse permettant d'apprécier l'équilibre de la structure financière de l'entreprise ou de l'établissement[1]. Il permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise dans une optique de liquidation, d'évaluer le patrimoine réel, de déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides, d'étudier la solvabilité et la liquidité de l'entreprise, de calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise et d'estimer les risques courus par les créanciers et les associés.

Dans cette analyse, nous essayerons d'analyser la situation financière de l'hôpital OMSI, cette analyse se basera en premier lieu sur la construction du bilan financier en grandes masses des quatre années passée (2016 à 2019) à partir du bilan comptable fourni par cet hôpital, et en deuxième lieu sur l'analyse des équilibres financiers c'est-à-dire la détermination du Fonds de Roulement Financier à partir du bilan financier construit. Donc, nous allons présenter ci-après ce bilan pour ces quatre années.

Tableau n° 4 : Présentation des bilans financiers de L'HÔPITAL OMSI

ACTIF	MONTANT			
Années	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Actif réel net à plus d'1 an				
Valeurs immobilisées	2 640 614 078,39	2 487 872 531,02	3 103 011 353,69	2 986 733 442,53
Total I	**2 640 614 078,39**	**2 487 872 531,02**	**3 103 011 353,69**	**2 986 733 442,53**
Actif réel net à moins d'1 an				
Valeurs d'exploitations	412 709 391,00	441 506 420,00	689 423 060,00	265 617 033,00
Valeurs réalisables	1 704 017 895,91	1 857 474 366,92	2 259 649 175,72	2 753 904 008,23
Valeurs disponibles	- 18 203 200,96	- 147 598 098,54	36 979 854,26	33 666 391,52
Total II	**2 098 524 085,95**	**2 151 382 688,38**	**2 986 052 089,98**	**3 053 187 432,75**
Total général	**4 739 138 164,34**	**4 639 255 219,40**	**6 089 063 443,67**	**6 039 920 875,28**
PASSIF	**MONTANT**			
Années	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Passif réel à plus d'1 an				
Capitaux propres	2 407 456 578,26	2 884 524 379,26	1 424 941 187,99	1 827 945 263,17
Dettes à plus d'1 an	448 409 563,46	80 783 721,40	483 431 145,93	327 478 548,46
Total I	**2 855 866 141,72**	**2 965 308 100,66**	**1 908 372 333,92**	**2 155 423 811,63**
Passif réel à moins d'1 an				
Dettes à moins d'1 an	1 883 272 022,62	1 673 947 118,74	4 180 691 109,75	3 884 497 063,65
Total II	**1 883 272 022,62**	**1 673 947 118,74**	**4 180 691 109,75**	**3 884 497 063,65**
Total général	**4 739 138 164,34**	**4 639 255 219,40**	**6 089 063 443,67**	**6 039 920 875,28**

Source : Auteur, 2021

[1] Gérard MELYON, Gestion financier, 4éme édition, Edition Bréal, 2007, P.49.

En examinant ce tableau d'après les résultats obtenus, nous constatons que grâce à cette présentation, nous avons déterminé les grandes masses du bilan qui retracent le patrimoine de cet hôpital. Ainsi, le montant du passif réel à plus d'un an suffit à couvrir les emplois stables, c'est-à-dire l'actif réel net à plus d'1 an pour les deux premières années, donc l'équilibre financier minimum est bien respecté. La structure financière ou la santé financière de l'établissement hospitalier est bonne pour ces deux années. Par contre, pour les deux années restantes, la situation devient inquiétante car le montant de passif corrigé à plus d'un an ou passif réel à plus d'1 an ne suffit pas à couvrir le montant de l'actif à plus d'un an corrigé ou actif réel net à plus d'1 an. Et pareil pour les passifs réels à moins d'1 an c'est-dire ils ne peuvent pas être honorés par les actifs réels nets à moins d'un an.

II.2. Analyse de l'équilibre financier de l'OMSI

Le bilan financier constitue une source d'information permettant d'estimer les équilibres financiers de l'établissement. L'équilibre financier minimum repose sur la solvabilité de l'établissement. La durée d'un actif corrigé doit coïncider avec la durée du passif corrigé correspondant. L'équilibre provient ainsi d'une situation où les emplois immobilisés à plus d'1 an doivent être financés par des ressources d'une durée au moins comparable[1]. L'établissement s'expose à un risque de faillite si les passifs à moins d'un an ne peuvent pas être honorés par les actifs à moins d'un an. Il lui faut dans ce cas disposer d'une sécurité : le fonds de roulement liquidité, aussi dit fonds de roulement financier. Donc, le calcul du fonds de roulement financier s'effectue à partir du bilan financier que l'on calcule par les formules respectivement ci-après en haut et en bas du bilan[2].

Tableau n° 5 : La détermination des fonds de roulement financiers

Éléments	2016	2017	2018	2019
Fonds de roulement financier				
• Passif à plus d'un an	2 855 866 141,72	2 965 308 100,66	1 908 372 333,92	2 155 423 811,63
• Actif à plus d'un an -	2 640 614 078,39	2 487 872 531,02	3 103 011 353,69	2 986 733 442,53
=	**215 252 063,33**	**477 435 569,64**	**- 1 194 639 019,77**	**- 831 309 630,90**
Vérification				
• Actif à moins d'un an	2 098 524 085,95	2 151 382 688,38	2 986 052 089,98	3 053 187 432,75
• Passif à moins d'un an -	1 883 272 022,62	1 673 947 118,74	4 180 691 109,75	3 884 497 063,65
=	**215 252 063,33**	**477 435 569,64**	**- 1 194 639 019,77**	**- 831 309 630,90**

Source : Auteur, 2021

[1] Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE et Florence, « Gestion financière », Ed DUNOD, 14éme édition, 2005, P 152.

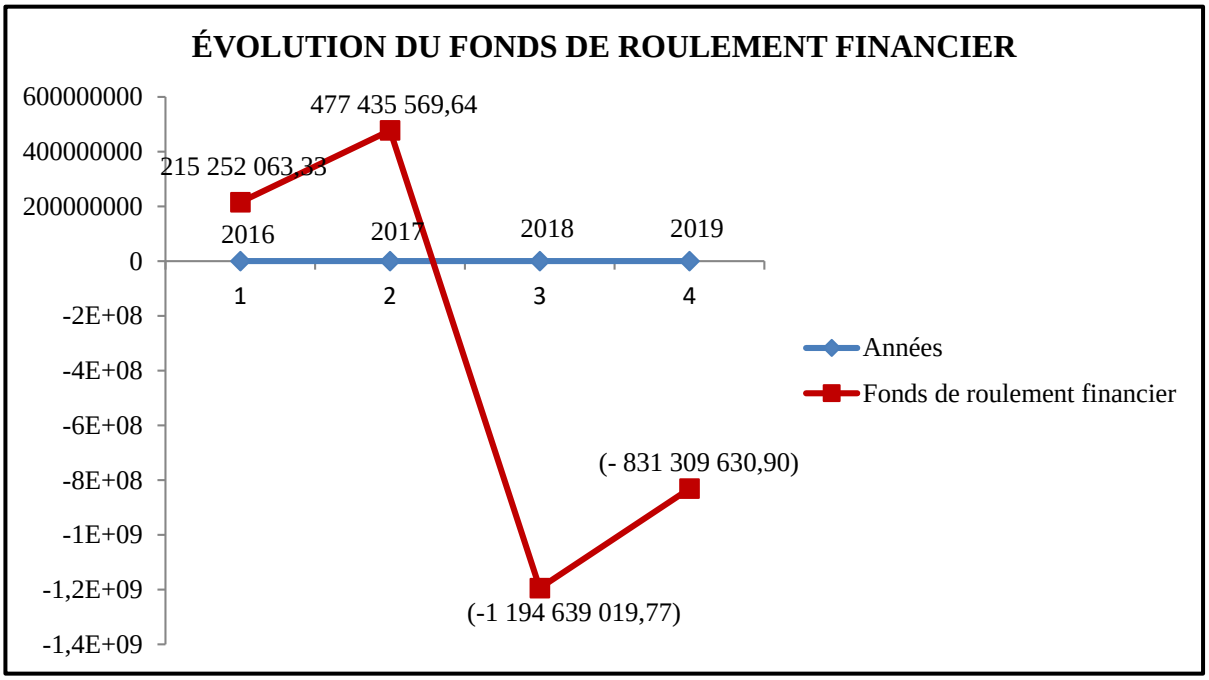
[2] Elie COHEN, « Analyse financière », Ed Economica, 6éme édition, 2006, Paris, P 249.

Nous constatons un fonds de roulement financier positif pour l'année 2016 et 2017; par conséquent, les ressources stables couvrent les emplois stables et l'établissement est capable de dégager une marge de sécurité pour financer les besoins du cycle d'exploitation. Mais pour l'année 2018 et 2019, on observe une dégradation importante du fonds de roulement financier qui devient négatif en deux dernières années.

Cela est dû à une augmentation beaucoup plus forte des emplois stables par rapport à celle des ressources stables.

L'examen de l'évolution du fonds de roulement net financier montre une inadéquation entre les investissements réalisés en « 2018 et 2019 » et leur financement, ce qui crée un déséquilibre.

Graphique n° 1 : Présentation de l'évolution du fonds de roulement financier



Source : Auteur, 2021

En ce qui concerne le graphique pour le commentaire sur l'équilibre financier, il a été bien confirmé que cet équilibre est respecté pour les deux premières années d'étude, la structure financière de l'OMSI paraît satisfaisante, le développement de l'activité peut être envisagé sereinement.

Par contre, pour les années restantes les fonds de roulement financiers évoluent dans le sens contraire et dégagent des valeurs négatives, ce qui signifie que le montant de l'actif à moins d'un an n'arrive pas à couvrir le montant de passif à moins d'un an.

II.3. Application du modèle de mesure de la performance financière d'ALTMAN

Le Z-score d'Edward Altman est un modèle de prévision de faillites à partir de ratio pondérés. La mesure prend en compte la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance. Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes limités à l'application du modèle d'Altman parce que ce dernier applique plusieurs paramètres à la fois et d'autant plus qu'il est plus aisément applicable grâce à la disponibilité d'information nécessaire à son application.

Donc, la fonction du modèle d'ALTMAN comme nous avons vu auparavant sur la partie théorique est la suivante : **Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + 0,9 X5**

Après dépouillement des informations comptables, en appliquant la formule, le tableau suivant décrit le modèle d'ALTMAN des quatre années d'études de l'hôpital OMSI.

Tableau n° 6 : Evaluation de la performance financière par le modèle d'ALTMAN

Eléments	2016	2017	2018	2019
Fonds de roulement	215 252 063,33	477 435 569,64	- 1 194 639 019,77	- 831 309 630,90
Actif total	4 739 138 164,34	4 639 255 219,40	6 089 063 443,67	6 039 920 875,28
X1	**0,0454**	**0,1029**	**- 0,1962**	**- 0,1376**
Réserves	1 256 195 234,46	2 403 858 000,77	2 585 473 614,96	1 424 941 187,99
Actif total	4 739 138 164,34	4 639 255 219,40	6 089 063 443,67	6 039 920 875,28
X2	**0,2651**	**0,5182**	**0,4246**	**0,2359**
EBE	557 403 003,82	1 258 447 950,34	419 494 923,16	1 492 957 073,48
Actif total	4 739 138 164,34	4 639 255 219,40	6 089 063 443,67	6 039 920 875,28
X3	**0,1176**	**0,2713**	**0,0689**	**0,2472**
Capitaux propres	2 407 456 578,26	2 884 524 379,26	1 424 941 187,99	1 827 945 263,17
Dettes totales	2 331 681 586,08	1 754 730 840,14	4 664 122 255,68	4 211 975 612,11
X4	**1,0325**	**1,6439**	**0,3055**	**0,4340**
Chiffre d'affaire	6 437 362 831,84	7 154 223 870,58	8 091 506 936,87	9 482 899 167,45
Actif total	4 739 138 164,34	4 639 255 219,40	6 089 063 443,67	6 039 920 875,28
X5	**1,3583**	**1,5421**	**1,3289**	**1,5700**
1,2.X1	0,0545	0,1235	- 0,2354	- 0,1652
1,4.X2	0,3711	0,7254	0,5945	0,3303
3,3.X3	0,3881	0,8952	0,2273	0,8157
0,6.X4	0,6195	0,9863	0,1833	0,2604
0,9.X5	1,2225	1,3879	1,1960	1,4130
Z score	**2,6557**	**4,1183**	**1,9656**	**2,6543**

Source : Auteur, 2021

En observant le tableau 6, on constate que les valeurs des scores ou résultats obtenus pour l'année 2016, 2018 et 2019 qui sont respectivement de 2,6557 ; 1,9656 et 2,6543 permet de discuter que pour ces trois années, le centre hospitalier est dans la zone où la performance est moyenne, car la valeur des scores est compris entre 1,81 < Z < 2,99. Mais, seule l'année 2017, cet établissement possède un score ou résultat de performance élevée avec une note de 4,1183 qui est largement supérieur à Z est gal 2,99.

III. Discussions et recommandations

III.1. Discussion aux résultats obtenus

III.1.1. Discussion relative à l'analyse des équilibres financiers

Rappelons tout d'abord que le fonds de roulement financier est un indicateur de la bonne santé financière de l'entreprise ou de l'établissement qui permet de vérifier un certain équilibre financier et notamment que les actifs immobilisés soient financés par des ressources de long terme. L'hôpital OMSI dégage un fond de roulement financier positif pour les deux premières années avec une valeur de 215 252 063,33 Ar en 2016 et 477 435 569,64 Ar en 2017 , ce qui signifie que ses ressources stables financent la totalité de ses immobilisations. C'est un élément favorable dans l'appréciation du financement de l'établissement, car des capitaux permanents financent une partie de l'exploitation. L'équilibre financier est donc respecté. L OMSI dispose grâce au fond de roulement un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme. Ce qui signifie également que cet hôpital dispose d'une marge de sécurité financière confortable. De même pour les actifs à moins d'un an, ils couvrent bien les passifs à moins d'un an. Mais pour les deux années restantes, des fonds de roulements négatifs respectivement de (1 194 639 019,77 Ar) et (831 309 630,90 Ar) traduit un déséquilibre financier préjudiciable pour l'hôpital, car ils risqueraient d'entraîner des problèmes de trésorerie. Dans ce cas, les ressources stables de l'établissement sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de cet hôpital. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'hôpital pour accroître ses ressources à long terme

et retrouver un fond de roulement excédentaire.

III.1.2. Discussion des scores par rapport au modèle d'ALTMAN

Rappelons que dans le résultat on a pu voir que l'année 2016, 2018 et 2019 sont dans la zone où leur performance est moyenne car ils ont obtenu un score respectivement de 2,6557, 1,9656 et de 2,6543. Leur score est compris entre 1,81 < Z < 2,99. Ensuite, pour l'année 2017, le score obtenu est très appréciable, car il est largement supérieur au barème de la performance appropriée dont la valeur de Z score est strictement supérieure à 2,99. La valeur de ce score remarquable qui est égal à 4,1183 est prouvée par l'accroissement de la valeur du fonds de roulement, de la valeur de l'Excédent brut d'exploitation et de la valeur des capitaux propres ainsi que la diminution de la valeur de la dette totale pour cette année.

Enfin, Il est important cependant d'analyser plus loin les indicateurs à l'origine de cette situation. Ces indicateurs sont le fonds de roulement, les réserves, l'excédent brut d'exploitation, le chiffre d'affaire tous rapportés au total de l'actif et les capitaux propres rapportés au total de la dette. Il faut aussi rappeler que ces différents indicateurs selon le critère d'ALTMAN n'ont pas le même poids dans l'évaluation. L'excédent brut reste l'indicateur présentant le plus d'impact avec un coefficient de 3,3. C'est-à-dire que toute augmentation de la part de l'excédent brut d'exploitation se traduirait par une augmentation de l'indicateur X3, toute chose étant égale par ailleurs. La même analyse peut se faire sur les autres indicateurs suivant la taille de leur coefficient à savoir le poids des réserves, le fonds de roulement, le chiffre d'affaires et enfin les capitaux propres.

Seule l'année 2018, l'hôpital OMSI a eu la note de Z score très basse qui est égal à 1,9656, c'est-à-dire d'avoir eu la performance moyenne très faible par rapport autres années d'études. La principale cause est la diminution du montant largement négatif du fonds de roulement, la baisse de la valeur de l'EBE et des capitaux propres pour cette année ainsi que l'accroissement de la valeur des dettes totales. En bref, pour les quatre années d'études, aucun résultat obtenu dans une zone où la probabilité de défaillance est élevée, c'est-à-dire la valeur de Z score est inférieure à 1,81, ce qui signifie que la santé ou la performance financière de l'hôpital OMSI n'est pas mauvaise, il est loin d'être en faillite d'après ces résultats de recherches au cours de ces quatre années d'études.

III.2. Recommandations aux résultats obtenus

III.2.1. Recommandations relatives à l'équilibre financier

Une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'établissement. Celle-ci résulte donc de l'opposition entre la liquidité des actifs et l'exigibilité de l'endettement. C'est pourquoi l'une des préoccupations fondamentales du responsable financier est le contrôle de l'équilibre financier. Le fonds de roulement financier est l'instrument de mesure de l'équilibre le plus utilisé. Mais le contrôle de l'équilibre financier au travers de cet instrument reste insuffisant pour l'expliquer.

Selon le principe fondamental et traditionnel de l'équilibre financier[1], les différentes valeurs d'actifs doivent toujours être financées par des capitaux restant à la disposition de l'entreprise pendant un temps au moins égal à leur durée de vie. Ainsi, les immobilisations constituant par définition des emplois à long terme ne devraient pas être financées par des crédits à court terme susceptibles de ne pas être reconduits ou de disparaître d'eux-mêmes. Cependant, en suivant l'équilibre financier de l'hôpital, grâce aux discussions concernant cet équilibre financier que nous venons d'apporter précédemment, nous avons le droit d'apporter notre recommandation concernant les différentes anomalies détectées lors de notre analyse que nous allons présenter dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 7 : Recommandations sur l'équilibre financier en 2018 et 2019

SITUATION AVANT		
Année	2018	2019
Nouvel investissement	3 103 011 353,69	2 986 733 442,53
Capitaux propres	1 424 941 187,99	1 827 945 263,17
Dette à long terme	483 431 145,93	327 478 548,46
Ancien FRF	- 1 194 639 019,77	- 831 309 630,90
SITUATION RECOMMANDÉE		
Année	2018	2019
Nouvel Investissement	3 103 011 353,69	2 986 733 442,53
Capitaux propres	1 424 941 187,99	1 827 945 263,17
Dette à long terme	1 678 070 165,70	1 158 788 179,36
Nouveau FRF	0	0

Source : Auteur, année 2021

En expliquant ce tableau, nous constatons que la valeur de l'investissement monte à 3 103 011 353,69 Ar pour l'année 2018 et 2 986 733 442,53 Ar pour l'année 2019 ce qui a entrainé une dégradation de suite logique de fonds de roulement financier pour les deux dernières années d'études. Cette situation nous permet, par la suite, de dire qu'il a un

[1] Depallens G, « Gestion financière de l'entreprise », 5ème éd, Paris, p.193.

déséquilibre financier au cours de ces deux années. Mais comme nous voyons sur ce tableau, nous avons recommandé d'augmenter le montant de la dette à long terme respectivement 1 678 070 165,70 Ar en 2018 et 1 158 788 179, 36 Ar en 2019 pour qu'on puisse couvrir l'intégralité de l'investissement par des passifs à plus d'un an, c'est-à-dire d'avoir les fonds de roulements financiers nuls pour que l'équilibre minimum soit au moins respecté.

D'autres recommandations concernant ce déséquilibre financier seront apportées dans un autre tableau afin d'avoir plus de détails sur les causes de la dégradation de la situation de l'hôpital pour les deux dernières années. Nous allons entrer dans chaque rubrique où nous avons jugé que cet établissement n'a pas pu bien maîtriser voir ignorer les points ci-après :

Tableau n° 8 : Recommandations sur la gestion des actifs de l'établissement

PROBLÈMES CONSTATÉS	RECOMMANDATIONS
Créance client	Réexaminer la politique de crédits aux clients
	Accorder des escomptes pour les règlements au comptant
	Accélérer la facturation
	Mis en place d'un système de suivi des créances sur les clients
Confiance des fournisseurs	Négocier avec les gros fournisseurs pour reporter les échéances de leurs créances et mettre place un système de suivi des dettes fournisseurs
Investissements excessifs	Céder des immobilisations qui : - n'apportent pas des améliorations sur le service - n'apportent pas des améliorations sur le CA et sur la rentabilité
Autres	Améliorer la qualité des soins et des services
	Former les membres de l'équipe du personnel

Source : Auteur, année 2021

Pour donner un appui sur notre recommandation, étant donné que cette situation s'est déjà passée en 2018 et 2019, nous tenons à suggérer aux dirigeants de l'hôpital OMSI, ou pourquoi pas pour aux autres qui traversent une situation similaire, de procéder à une analyse comme nous venons de faire en cédant les investissements qui n'apportent d'avantage à cet établissement afin de pouvoir donner des effets positifs à la situation financière et d'envisager par la suite une politique de négociation de ses fournisseurs et clients ainsi que la maîtrise des stocks.

III.2.2.Recommandions relatives au score du modèle d'évaluation d'ALTMAN

Sur les quatre années d'études concernées, deux ont enregistré un fonds de roulement net négatif (2018 et 2019). C'est une situation extrêmement critique pour un établissement car elle signifie que ses ressources à long terme ne suffisent pas à financer les actifs immobilisés élargis. Cela va donc entraîner une sous-capitalisation de ce centre hospitalier dans

le sens que les capitaux permanents s'en trouveront continûment diminués et entraine également la diminution des valeurs de scores obtenu. Une partie des actifs immobilisés est donc financée par des dettes à court terme, ce qui peut s'avérer très problématique à long terme. En effet, le cas échéant, il serait extrêmement délicat de se refinancer suite à une suppression ou une diminution radicale des lignes de crédit à court terme auprès des banques ou des fournisseurs. Un tel résultat aura donc a fortiori un impact négatif sur la trésorerie et la solvabilité de l'établissement.

Lorsque qu'une entreprise hospitalière enregistre un fonds de roulement critique, elle a plusieurs options pour tenter d'assainir sa situation financière et d'améliorer la performance de score obtenu (Berwart, 2015) :

- ✓ effectuer un apport en numéraire pour augmenter les fonds propres, soit par une libération complémentaire de capital au titre des engagements souscrits par les associés, soit par une augmentation de capital (limitée ou non aux associés existants) ;
- ✓ vendre des immobilisations et enregistrer le résultat des ventes dans les circulants ;
- ✓ au prix d'une négociation avec les créanciers concernés, il est parfois possible de convertir une dette à court terme en dette à long terme. Généralement, ce sont les établissements de crédit qui sont les plus facilement convertibles ;
- ✓ emprunter à long terme sans investissement à long terme ;
- ✓ tenter d'augmenter les réserves en laissant les éventuels bénéfices dans l'établissement. Cette technique est fiable mais prend du temps pour être efficace.
- ✓ pratiquer la technique du « sale and lease back » qui consiste à vendre une immobilisation détenue en pleine propriété pour la reprendre en location. Cette méthode peut représenter un avantage économique substantiel car elle permet de libérer des capacités d'investissement supplémentaires via l'encaissement de liquidités et le dégagement d'une quotité de capitaux propres et empruntés.

Dans ce modèle, le variable le plus explicatif dans l'équation discriminante de « Z-score » est l'excédent brut d'exploitation car il possède le plus haut coefficient de 3,3 c'est-à-dire que toute augmentation de la part de l'excédent brut d'exploitation de 1% augmentera l'indicateur X3 de 3,3%. Donc, l'amélioration de l'EBE permettra à l'établissement d'améliorer son score de performance; plus le score est positif, plus le risque de défaillance diminue. Alors

pour s’y faire ils devraient œuvrer à augmenter le chiffre d’affaires, investir dans le domaine du marketing c'est-à-dire les publicités, amélioration de la qualité de service et les divers actions commerciales visant à attirer plus de clients. Il est crucial pour un établissement d’être aussi financièrement autonome que possible. Pour ce faire, il faut que les fonds propres soient nettement supérieurs aux dettes de financement.

En analysant les états financiers de l’hôpital pour les quatre années d’études, il a été identifié qu’en général, les fonds propres sont nettement inférieurs aux dettes de financement surtout pour les deux dernière années. Alors qu’il est sain d’avoir des fonds propres entre 3 et 4 fois supérieurs aux dettes de financement.

CONCLUSION

Voilà donc que nous sommes arrivés au terme de notre recherche, ce n'est qu'une petite contribution de notre part, mais nous espérons que les solutions que nous avons avancées apporteront des améliorations sur la santé financière de l’hôpital OMSI Toamasina que nous avons choisi comme terrain d’étude. Mais avant de clôturer notre recherche, nous allons faire quelques rappels sur les points qui nous paraissent important.

Notre étude a été faite sur quatre ans de 2016 à 2019 effectuée auprès d’une institution hospitalière afin qu’elle soit représentative pour les études en analyse financière. Les collectes d'informations se faisait par voie d'entretien semi directif auprès des cadres au sein de l'hôpital OMSI tel que le directeur administratif et financier, le comptable, etc. après le dépouillement des résultats, nous avons dû faire des analyses approfondis afin de pouvoir vérifier notre hypothèse avancée au départ. Cela nous a donc forcé à utiliser quelques moyens de diagnostic financier et l’adoption du modèle d'évaluation d’Altman pour mesurer la performance financière de l’hôpital OMSI au cours de ces quatre années d’étude afin de mesurer les performances financières au cours de ces quatre années d’étude constitue une véritable opportunité dans la gestion financière de cet hôpital.

Ensuite, après avoir obtenu le résultat ou le Z-score de ce modèle qui est supérieur au seuil, nous avons constaté que la performance financière de l’OMSI n’est pas mauvaise, mais il a eu des points à améliorer afin de pouvoir améliorer la valeur des scores et la situation financière. Cette amélioration des scores obtenus par le modèle d’évaluation de performance financière d’Altman se basent sur l’excédent brut d'exploitation qui détient le plus haut coefficient multiplicateur dans son équation. Ceci a abouti à la même conclusion que les précédentes

recommandations sur l'augmentation des chiffres d'affaires et la diminution de diverses charges. Enfin nous avons aussi recommandé à accroitre la valeur du fonds de roulement financier surtout pour les deux dernières années d'étude qui est largement négatif pour que l'équilibre financier minimum soit respecté. Cette recommandation s'adresse non seulement à l'établissement hospitalier qui a fait l'objet de notre étude mais aussi de tous les autres hôpitaux qui n'ont pas encore souhaité l'application de celle-ci au sein de son entité.

En guise de conclusion, si toute notre étude et solutions apportées seront mises en œuvre, il aura surement une amélioration de la performance financière dans cet hôpital et cela assurera la durabilité de cet établissement hospitalier.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adrien PAYETTE, « l'efficacité des gestionnaires et des organisations », Presse de l'université du Québec, 2011, page18.
- Depallens G, « Gestion financière de l'entreprise », 5ème éd, Paris, p.193.
- Edward ALTMAN (1968), financial ratios discriminant analysis and the prediction of corporate
- Elie COHEN, « Analyse financière », Ed Economica, 6éme édition, 2006, Paris, 578 pages.
- Gérard MELYON, Gestion financier, 4éme édition, Edition Bréal, 2007, P 49.
- Huberman, A-M., et Miles, M-B., (2003), *Analyse des données quantitatives*, Edition De Boeck.
- Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE et Florence, « Gestion financière », Ed DUNOD, 14éme édition, 2005, P 152.
- Jean-Pierre LAHILLE, Analyse financière, 3ème édition Dunod, Paris, 2007.
- Dov OGIEN, « Maxi fiches - Gestion financière de l'entreprise », 2e édition, édition Dunod, Paris, 192 Pages.
- Paul KHOURY ET ASSOCIES, la maitrise des Etats financiers syscoa Dakar, 1999, P 198.
- Yin, R-K. (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, Edition Sage Publications.