

Généralités sur la gestion financière pour l'équipe CS

Février 2021

Introduction

- Le membre de l'équipe du CS est appelé à avoir une maîtrise des concepts et notions de base dans la gestion financière afin de pouvoir les appliquer dans son travail quotidien.

I. HOPITAL = ENTREPRISE ?

Quittance, Reçu, Factures, Rapport de trésorerie pour quelle finalité ?

Chaîne de Résultats: Moyens → Processus → Out puts →

Effets/Impacts / Finalité.

1.1 ENTREPRISE ? Une organisation économique financièrement indépendante, qui produit des biens et services pour le marché dans le but de réaliser un bénéfice.

Moyens → Processus → Biens/Services → Marché →

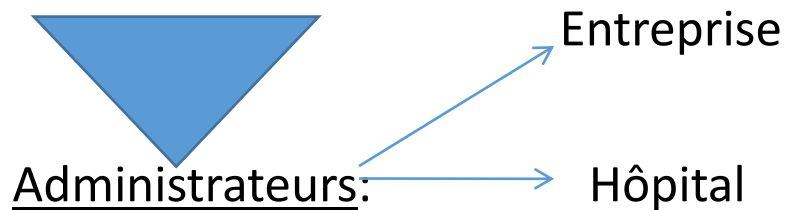
- Humains
- Financiers
- Matériels/Equipements
- Infrastructures
- Comptabilité

1.2 HOPITAL OU FOSA ?

Une organisation qui produit **des prestations médico-sanitaires de qualité** à un coût accessible dans le but d'assurer **le bien être de la communauté**.

Moyens → Processus → **prestations de soins** → **communauté** → Bien-être Pop

- Humains
- Financiers
- Matériels/Equipements
- Infrastructures
- **Comptabilité**



= Même démarche/stratégie, mais **des Buts différents**:

Profit/Bénéfice

Bien-être/Bonne santé de la communauté

NB: Les Ressources sont Rares et Limitées; **d'où l'utilité de la Comptabilité**

PRINCIPE DE GESTION

Pour une bonne gestion financière, il faut :

- Procédures
- Outils
- Rapports de synthèse

LA GESTION FINANCIÈRE n'est pas à confondre avec la comptabilité qui est son système ou sa source d'information, elle comporte son champ d'activité propre.

Elle aboutit à :

- Poser le diagnostic financier de l'organisation ;
- Prendre des décisions liées aux investissements, au financement à court et à long terme de l'organisation.

LA GESTION FINANCIERE

Elle pose et répond concrètement aux préoccupations suivantes :

- D'où vient l'essentiel de ressources financières du CS ?
- A quoi consacrons-nous l'essentiel de nos moyens financiers, cela correspond-il aux priorités du CS et aux impératifs des SSP ?
- Nos recettes internes couvrent-elles nos dépenses récurrentes ? Sinon comment finançons-nous le déficit ? Ou encore que faisons-nous de l'excédent résiduel ?
- Quelle est la part des ressources externes dans le financement du CS ?
- Travaillons-nous rationnellement ou à perte ?
- Dans quel programme affecterons-nous des ressources additionnelles éventuelles et quelles sont nos critères de sélection de ces programmes

- **LA COMPTABILITÉ** est un ensemble des procédés permettant de traduire en chiffres la situation matérielle et financière d'un patrimoine, d'une société ou d'une entité quelconque et d'en suivre les modifications et fluctuations. **C'est un système d'information de gestion** sur les conditions générales de l'utilisation des ressources productives (RH, matér et fin)

Elle consiste en 3 éléments en tant que outil de gestion:

- La collecte de l'information (sur des pièces comptables/justificatives),
- Le traitement de l'information (Enregistrement dans des journaux appropriés,),
- La synthèse de l'information, auxiliaire à la prise des décisions (Rapport de trésorerie. Compte d'exploitation etc.).

LE BILAN

A une date donnée, le bilan est la situation financière d'une entité/organisation présentant l'actif que possède l'organisation et le passif, ou la dette, qu'elle doit à des tiers. Il est caractérisée par 3 groupes d'éléments à savoir :

- - **Ce que cette entité possède** : (Immeubles, matériels, équipements, mobiliers, stocks de toutes sortes, les créances à recevoir, les fonds disponibles en banque et en caisse etc...,) ;
- - **Ce que cette entité doit à des tiers** : (Dettes vis à vis des fournisseurs des biens et services, du personnel et d'autres créanciers) ;
- - **Ce que cette entité vaut elle-même** : (la part des ressources propres de l'entité dans l'ensemble des ressources engagées. Cette part est : **3 = 1-2**)

Bilan d'une organisation

ACTIF (EMPLOIS)

1 = CE QUE L'ENTITE POSSEDE

- Immeubles
- Equipements
- Mobilier
- Stocks
- Créances
- Fonds en banque
- Fonds en Caisse

PASSIF (RESSOURCES)

3 = CE QUE L'ENTITE VAUT

(Sa richesse propre)

- Capital (1 – 2)

2 = CE QUE L'ENTITE DOIT

- Dettes vis-à-vis des fournisseurs
- Dettes vis-à-vis des autres créanciers
- Dettes vis-à-vis du personnel.

Bilan du CS Mpasa 2 au 31 décembre 2020 en FC

ACTIF (Emplois)		PASSIF (Ressources)	
Postes	Montant	Postes	Montant
-Immeuble	30.000.000	Capital	50.900.000
-Equipements	15.000.000	Fournisseurs	200.000
-Pharmacie	5.000.000		
-Banque	1.000.000		
-Caisse	100.000		
Total	51.100.000	Total	51.100.000

Principes à tirer du bilan d'un CS

- **ACTIF** = **PASSIF**
- **CAPITAL** = **ACTIF – DETTES**
- **ACTIF** = **CAPITAL + DETTES**

- Quelle est à ce moment la situation de l'entité ? C'est-à-dire :
 - Doit-elle de l'argent à des tiers ?
 - Possède-t-elle des immeubles, matériels et équipements ?
 - D'où proviennent les ressources de l'entité ?
 - Des tiers ont-ils de l'argent à devoir à l'entité ?
 - Quelle est le solde en caisse et en banque ?

VOICI LA SITUATION DE CES TROIS HOMMES D'AFFAIRES

- Qui est riche parmi les trois ?
- Qui est pauvre ?

POSTE	NOMS		
	ABA	BENI	CIKA
CAISSE	100000\$	500000\$	1100000\$
CREANCES	50000\$	20000\$	0\$
DETTES	50000\$	510000\$	0\$

LE CRÉANCIER :

- C'est toute personne à laquelle l'organisation (CS) doit de l'argent;

LE DÉBITEUR :

- Toute personne ou tierce partie qui doit de l'argent à l'organisation (CS).

LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT :

- Ce sont des dépenses en équipement, immeubles et autres immobilisations qui seront utilisés pour soutenir les activités pendant plus d'un exercice comptable.

LES DÉPENSES COURANTES :

- Ce sont les dépenses de consommation finale en biens et services.

DON EN NATURE :

- Subvention ou contribution accordée à un projet sous forme de biens ou de services plutôt qu'en espèces.

QUELQUES NOTIONS ET PRINCIPES DE BASE DE LA COMPTABILITE GENERALE

La Comptabilité

- C'est un instrument qui renseigne les gestionnaires sur la marche de leur organisation (HGR, BCZ, CS), de façon à leur permettre de déterminer, à n'importe quel moment, l'état de leur entité.
- La comptabilité est donc l'outil par excellence de la gestion, et à ce titre, elle assure les trois fonctions suivantes :
- **C'est un instrument de gestion pour la politique d'une organisation**, sans elle, il ne peut y avoir une gestion efficace ;
- **Elle permet de vérifier l'atteinte des objectifs de l'organisation** en termes financiers (bénéfice/excédent, déficit/perte, trésorerie, budget, dettes, créances, nos avoirs, etc...,) ;
- **C'est un outil de contrôle et de suivi** (de quelles et combien de ressources avons-nous investi ? Qu'avons-nous produit avec ces ressources ? D'où vient l'essentiel de nos moyens ? En quoi dépensons-nous l'essentiel de nos moyens ? Cela est-il efficace ? En quoi pouvons-nous investir des ressources supplémentaires éventuelles ? Sommes-nous aussi efficaces que nos concurrents ?

Les grandes catégories d'opérations enregistrées en comptabilité générale

- La comptabilité générale enregistre deux types d'opérations essentielles à savoir :
 - **Les OPERATIONS DE TRESORERIE et**
 - **Les OPERATIONS DIVERSES**
- **LES OPERATIONS DE TRESORERIE** sont toutes celles qui ont pour caractéristique d'entraîner un ou plusieurs mouvements immédiats des numéraires en ENTREE ou en SORTIE au niveau de la caisse ou de la banque. Sont ainsi concernés tous les achats et ventes des biens et services réalisés au comptant et les différents transferts de fonds opérés entre deux destinations. Par conséquent, l'on constate que le terme ENTREE couvre aussi bien les recettes que les transferts reçus, alors que le concept SORTIE s'étend aux dépenses et aux transferts effectués par l'institution en faveur des tiers.
- **LES OPERATIONS DIVERSES** : Les Opérations Diverses (OD) sont celles qui ont un impact financier sur le patrimoine sans toutefois impliquer un mouvement IMMEDIAT des numéraires en entrée ou en sortie (Banque /Caisse).

Les opérations diverses dans les Fosa

- Les achats à crédit (Médicaments et autres biens et services) donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **FOURNISSEURS** », c'est-à-dire la reconnaissance d'une dette que l'institution devra payer ultérieurement à un tiers.
- Les ventes à crédit (Médicaments et autres biens et services = Actes) donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **CLIENT** » ou « **CONVENTIONNES** », c'est-à-dire reconnaissance de l'existence d'une créance que l'institution détient sur un tiers qui lui paiera ultérieurement.
- Les soins gratuits, médicaments et services consommés gratuitement par le personnel de l'institution (HGR, CS, BCZS) donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **SOINS MEDICAUX AU PERSONNEL** ».
- Les soins gratuits en faveur de certaines catégories de patients démunis donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **INDIGENTS** ».
- Les dons reçus en nature (Médicaments) donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **AUTRES SUBVENTIONS D'EXPLOITATOIN** ».
- Les dons en médicaments consentis au tiers donnant lieu à l'ouverture d'un compte **AUTRES CHARGES (CHARGES DIVERSES)**.
- Les pertes d'actifs (Pertes/ Péremption médicaments) donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **CHARGES DIVERSES** ».
- Les Paiements en nature donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **PAIEMENT EN NATURE** », etc...,

Quelques considérations sur la justification des fonds.

- **Une dépense** = sortie définitive de fonds ; destinée à un investissement ou une charge de fonctionnement en vue de la réalisation des activités et *l'atteinte des objectifs* assignés par la structure.

Attention

- *préalable d'une dépense* = Respect de la **Chaîne de dépense** (*Engagement, Liquidation, Ordonnancement, Paiement*)
- *Toute dépense engagée en dehors des activités et pour des objectifs différents de la structure est irrégulière*
- *Toute dépense engagée en dehors de la convention avec les partenaires est irrégulière*

Quelques considérations sur la justification des fonds.

- *Justification des dépenses*

- Toute personne ayant reçu les avances des fonds doit déposer les justificatifs à la comptabilité/caisse dans les 48 heures ou 48 heures après la fin d'une activité telle la formation, la supervision, le monitoring, le suivi, atelier, mission de service etc.
- Une pièce présentant de rature, surcharge ou déchirée est inéligible.

Quelques considérations sur la justification des fonds

- ***Selon la nature de la dépense et les cas, une Pièce justificative peut être :***

- Facture acquittée avec cachet payé cash, on doit retrouver l'entête du fournisseur, adresse physique complète, numéro de contact, sans oublier la signature,
- Bon de livraison livré par le fournisseur ou PV de réception,
- Trois factures pro forma selon le montant à dépenser,
- un ordre de mission visé à l'arrivée et au retour par la structure visitée, à l'aéroport d'embarquement et d'arrivée à l'allée et au retour,
- un rapport de mission,
- une liste de présence,
- une feuille d'émargement ou état de paie,
- un rapport ou compte rendu de l'atelier,
- Rapport d'évaluation des performances
- le billet d'avion ou bus,
- les cartes d'embarquement,

Notions de pièces justificatives

- Une pièce justificative est un document comptable sur lequel sont consignées les informations relatives à une transaction. Cette pièce établit la véracité et la sincérité de l'opération en question. C'est pourquoi, aucune transaction comptable n'est valable si elle n'est pas appuyée par une ou plusieurs pièces justificatives. Ainsi une pièce justificative peut-être :
 - ❑ Une pièce de base justifiant une seule écriture comptable (Exemple quittance, bon de dépenses) ;
 - ❑ Une pièce récapitulative d'un ensemble d'opérations, à condition que celles-ci soient de même nature, réalisées en un même lieu et au cours d'une même période (pièces de recettes etc...)
- Ainsi donc toute opération comptable, qu'elle soit de type trésorerie ou opérations diverses, doit être appuyée par au moins une pièce justificative valable.

Validité d'une pièce comptable

- Porter l'appellation et l'adresse de l'institution émettrice ;
- Indiquer clairement la nature de la pièce (Facture, reçu, etc...,) ;
- Porter un numéro d'ordre pré-imprimé ;
- Porter un espace pour l'inscription du montant en chiffre (et parfois en lettres) ;
- Porter un espace pour indiquer le motif de l'établissement de la pièce ;
- Porter la date et le lieu de l'établissement du document ;
- Porter la signature de la/ des personnes compétentes habilitées à établir/valider le document ;
- Porter le cachet de la maison qui émet le document.

Les journaux comptables

- Les transactions inscrites sur les pièces justificatives sont enregistrées chronologiquement dans des journaux appropriés.
- En principe, on peut ouvrir autant de journaux que cela s'avère nécessaire.

Les journaux les plus habituels sont :

- le Journal des recettes
- le Journal des Dépenses et
- le journal des opérations diverses (JOD).

LA CONSERVATION DES PIÈCES JUSTIFICATIVES

Les pièces justificatives devront être conservées dans des classeurs spécifiques de manière chronologiques.

Ce classement doit toutefois permettre la possibilité de remonter une écriture depuis la pièce justificative jusqu'au rapport financier.

Principe du contrôle interne et de séparation du pouvoir

- La fiabilité d'une comptabilité est fondée sur l'existence d'un contrôle interne permanent.
- Le contrôle interne peut être compris comme étant l'ensemble de mesures de contrôles que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer :
 - La protection du patrimoine ;
 - La régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
 - Une conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise,
 - La conformité des décisions avec la politique de la direction.»

Principes du contrôle interne

- La qualification du personnel ;
- La définition claire des responsabilités dévolues à chaque membre du personnel ;
- La séparation des tâches opérationnelles et des fonctions administratives (**personne ne peut être à la fois comptable et gardien d'un actif** : les fonctions d'Ordonnateur = autorisation des dépenses et celles de comptable = tenue des écritures et de suivi, ainsi que celle de caissier = garde de la caisse.
- Toutes ces fonctions ne peuvent être remplies par une même personne et aucune de ces personnes ne peut en même temps s'occuper des achats, ni garder les stocks) ;
- La description claire des procédures et des autorisations à obtenir dans le cadre de chaque opération de gestion (achats, mouvements des comptes, etc.) ;
- Existence des systèmes de preuves mécaniques et humaines (vérification des totaux et des tirages, doubles calculs, pointage des pièces justificatives, recoupement des comptes, analyse des comptes, contrôles à posteriori des autorisations, présence des auditeurs internes, etc.,)

Principes d'enregistrement des opérations

- a) Aucune opération comptable ne peut être enregistrée sans être appuyée par une pièce justificative valable.

- b) Toutes les opérations doivent se faire dans le respect des **cadres** de la gestion financière et comptable de l'organisation. Ces cadres sont **les politiques, les procédures et les règlements**. Ils ont pour objectif de sécuriser la gestion financière.

Les politiques, les procédures, les règlements

- **Les politiques** sont des dispositions prises anticipativement pour résoudre certaines situations virtuelles et gagner ainsi du temps et éviter des tensions (2 poids, 2 mesures). Par exemple : fixer les conditions de paiement des avances sur salaire, le paiement du 13^{ème} mois et l'aide sociale aux agents en cas de difficulté
- **Les procédures** sont des étapes, la démarche à suivre pour réaliser quelque chose. Voir plus loin les procédures d'encaissement et de décaissement des fonds.
- **Les règlements** sont un ensemble des dispositions indiquant ce qu'il faut et ce qu'il ne faut pas faire. Dans la réalité de la gestion financière, les politiques, les procédures et les règlements s'imbriquent et sont souvent appelés **« PROCEDURES »** tout court

Schéma d'enregistrement des opérations comptables

- Les opérations sont d'abord enregistrées sur des pièces justificatives avant d'être transférées dans des journaux et enfin synthétisées dans les rapports financiers.

