

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO
MINISTÈRE DE LA SANTÉ PUBLIQUE
SECRETARIAT GÉNÉRAL



DIRECTION DE DÉVELOPPEMENT DES SOINS DE SANTÉ PRIMAIRES

SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

MANUEL DES PROCÉDURES
DE GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE
DES STRUCTURES DE LA ZONE DE SANTE
(BCZS, HGR ET CS)



MIS EN PAGE ET REPRODUIT AVEC L'APPUI DE :



» ACCÈS AUX SERVICES DE SANTÉ À KINSHASA

FÉVRIER 2021

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES ABREVIATIONS	i
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : GENERALITES SUR LE SYSTEME MANUEL DE GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES ZONES DE SANTE	2
CHAPITRE 1 : BREF HISTORIQUE ET CONTENU DU SYSTEME.....	3
1.1 Bref historique	3
1.2 Contenu du système	3
1.2.1 Objectifs visés par la mise en place du nouveau système	3
1.2.2 Les compétences et les améliorations attendues du nouveau système	4
1.3 Le personnel prioritairement cible par le nouveau système.....	5
1.4 Composantes du nouveau système.....	5
1.4.1 Composantes couvertes par le nouveau système	5
1.4.2 Outils proposés par le nouveau système.....	6
1.4.3 Une organisation comptable moderne et performante	7
1.4.4 Une gamme de rapports et de tableaux de bord comme aide à la prise de décision	7
CHAPITRE 2 : QUELQUES INFORMATIONS ET CLARIFICATIONS PREALABLES (DEFINITION ET CLARIFICATION DES CONCEPTS)	8
2.1 La comptabilité	8
2.2 La gestion financière.....	8
2.3 Le budget	9
2.4 Le bilan.....	10
2.5 L’audit	12
DEUXIEME PARTIE : COMPTABILITE GENERALE	13
CHAPITRE 1 : QUELQUES NOTIONS ET PRINCIPES DE BASE DE LA COMPTABILITE GENERALE.....	14
1.1 Les grandes catégories d’opérations enregistrées en comptabilité générale.....	14
1.2 Notion de pièces justificatives et de journaux	15
1.2.1 Définition et types de pièces justificatives	15
1.2.2 Validité des pièces justificatives	16
1.2.3 Les journaux comptables	16
1.2.4 La conservation des pièces justificatives	16
1.3 Principe du contrôle interne et de la séparation des pouvoirs	16
1.4 Principe et schéma d’enregistrement des opérations	17
1.4.1 Principe de base	17
1.4.2 Schéma d’enregistrement des opérations comptables	18
CHAPITRE 2 : LA COMPTABILITE DE L’HOPITAL GENERAL DE REFERENCE.....	19
2.1. Budget de l’HGR.....	19

2.1.1	Rappel de la définition du budget.....	19
2.1.2	Schéma d'élaboration d'un budget.....	19
2.1.3	Les articulations /parties d'un budget	20
2.1.4	Valorisation des emplois (dépenses) et des ressources (recettes) inscrits au budget	21
2.2	Enregistrement des opérations de trésorerie a l'HGR.....	25
2.2.1	Enregistrement des opérations de trésorerie a la caisse.....	25
2.2.2	Enregistrement des opérations de trésorerie a la banque	31
2.2.3	Élaboration du rapport de trésorerie.....	37
2.2.4	Les outils de comptabilisation de la trésorerie HGR	38
2.3	Enregistrement des Operations diverses a l'HGR.....	51
2.3.1	Définition	51
2.3.2	Enregistrement des opérations diverses	51
2.3.3	Les outils de comptabilisation des opérations diverses a l'HGR.....	55
2.4	Élaboration de la synthèse de la situation financière.....	57
2.4.1	Outils pour l'élaboration de la synthèse de la situation financière de l'HGR	58
CHAPITRE 3 : LA COMPTABILITE GENERALE AU BUREAU CENTRAL DE LA ZONE DE SANTE (BCZS).....		64
3.1	Le budget du BCZS	64
3.1.1	Rappel de la définition du budget.....	64
3.1.2	Schéma d'élaboration d'un budget.....	64
3.1.3	Les articulations /parties d'un budget	65
3.1.4	Valoriser les emplois (Dépenses) et les ressources (Recettes) inscrits au budget	66
3.2	Enregistrement des opérations de trésorerie au BCZS	69
3.2.1	Enregistrement des opérations de trésorerie a la caisse.....	69
3.2.2	Enregistrement des opérations de trésorerie a la banque	73
3.2.3	Élaboration du rapport de trésorerie du BCZS.....	79
3.2.4	Outils de comptabilisation de la trésorerie du BCZS.....	80
3.3	Enregistrement des opérations diverses au BCZS	80
3.3.1	Définition	80
3.3.2	Enregistrement des opérations diverses au BCZS.....	81
3.3.3	Les outils de comptabilisation des opérations diverses BCZS.....	85
3.4	Elaboration de la synthèse de la situation financière.....	87
3.4.1	Outils pour l'élaboration de la synthèse de la situation financière BCZS	88
CHAPITRE 4 : LA COMPTABILITE GENERALE AU CENTRE DE SANTE (CS).....		93
4.1	Le budget au CS	93
4.1.1	Rappel de la définition du budget.....	93
4.1.2	Schéma d'élaboration d'un budget.....	93
4.1.3	Importance du budget	94
4.1.4	Articulations /parties d'un budget.....	94
4.1.5	Valoriser les emplois (Dépenses) et les ressources (Recettes) inscrits au budget	95

4.2.	Enregistrement des opérations de trésorerie au CS.....	99
4.2.1	Encaissement des recettes.....	100
4.2.2	Décaissements / sortie des fonds	101
4.2.3	Elaboration du rapport de trésorerie.....	102
4.3	Enregistrement des opérations diverses au CS	103
4.4	Élaboration de la synthèse de la situation financière.....	103
	TROISIEME PARTIE : LA GESTION COMPTABLE DES STOCKS	104
	CHAPITRE 1 : L'ENREGISTREMENT DES ENTREES ET SORTIES DES STOCKS	105
1.1	La commande et la réception des médicaments et matériels médicaux.....	105
1.2	Le stockage des médicaments	105
	CHAPITRE 2 : L'ENREGISTREMENT DES SORTIES DES MEDICAMENTS	106
	CHAPITRE 3 : LE SUIVI DE LA GESTION DES STOCKS DE MEDICAMENTS ET MATERIELS MEDICAUX	107
3.1	Les inventaires périodiques	107
3.1.1	Le redressement	107
3.2	Les rapports de la gestion des stocks	108
3.2.1	La fiche de gestion interne des médicaments (D19).....	108
3.2.2	Abréviations et quelques formules de calcul pour la gestion de stock médicaments.....	109
3.3	Schéma d'enregistrement des mouvements de stocks.....	110
3.4	Outils de la comptabilisation de la gestion des stocks	111
	QUATRIEME PARTIE : CADRE DES COMPTES/OHADA.....	117
	CINQUIEME PARTIE : OBJECTIFS DE LA FORMATION ET DESCRIPTIF SUCCINT DES TACHES DU PERSONNEL DE LA COMPTABILITE	139
	SIXIEME PARTIE : FICHE DE SUIVI DE L'IMPLANTATION DU SYSTEME	146
	ANNEXES	150

LISTE DES ABREVIATIONS

AG	Administrateur Gestionnaire
AGR	Activités Génératrices des revenus
ASSP	Accès aux soins de santé primaires
BCZS	Bureau Central de la Zone de santé
BEC	Bon d'Entrée Caisse
CA	Chiffre d'affaire
CC	Commande en cours
CDR	Centrale de Distribution Régionale
CMM	Consommation moyenne Mensuelle
CODESA	Comité de Développement de l'Aire de Santé
CS	Centre de santé
DL	Délai de livraison
DPS	Division Provinciale de la Santé
FOSA	Formation Sanitaire
HGR	Hôpital Général de Référence
IC	Intervalle de commande
IMA	<i>Inter Chuch Medical Assistance</i>
IT	Infirmiers titulaires
JOD	Journal des opérations diverses
MAD	Mois d'approvisionnement disponible
MaE	Nombre de mois restant avant expiration
MCZ	Médecin Chef de Zone
MDH	Médecin Directeur de l'Hôpital
NC	Nouveau cas
OD	Opérations Diverses
OHADA	Organisation et Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAO	Plan d'action opérationnel
PCA	Paquet Complémentaire d'Activités
PMA	Paquet Minimum d'Activités
PR	Pièce de recettes
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RDC	République Démocratique du Congo
RP	Risque à périmer

RUMER	Registre d'utilisation des Médicaments Essentiels et des Recettes
SMAX	Stock maximum
SMIN	Stock minimum
SS	Stock de sécurité
SSP	Soins de Santé Primaires
SYSOHADA	Système comptable OHADA
ZS	Zone de Santé

MANUEL DES PROCÉDURES DE GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DES STRUCTURES DE LA ZONE DE SANTE (BCZS, HGR ET CS)

INTRODUCTION

Depuis 1982 la RDC a opté pour la politique de la santé pour tous, à travers la stratégie des soins de santé primaires (SSP). Cette politique, basée sur l'approche dite « INITIATIVE DE BAMAKO », vise la délivrance des soins de qualité à la majorité de la population (équité) tout en recourant au recouvrement des coûts comme un des moyens pour financer la santé. Le système de financement est ainsi fondé sur la combinaison des usagers, la contribution des fonds extérieurs et parfois le paiement en nature. Frappée de plein fouet par plusieurs décennies de crise et près de 5 années de guerre civile, la contribution de l'État est dans ces conditions devenue modique.

Dans le contexte d'un pays dans lequel règne la grande pauvreté, ce système de financement risque de rendre l'accès aux soins impossible pour une fraction importante de la population, soit parce qu'elle est indigente, soit parce qu'elle habite dans des contrées inaccessibles et partant privées d'une couverture sanitaire adéquate. Il se pose dès lors la problématique de savoir comment dans ces conditions assurer l'accessibilité des pauvres aux soins tout en renforçant la viabilité des structures de la zone de santé et comment mettre à profit la présence des ressources extérieures pour promouvoir ces deux objectifs apparemment antinomiques.

Pour répondre à ces questions, il importe que les zones de santé tiennent une comptabilité et des statistiques sanitaires capables de renseigner sur, d'une part, les revenus et les produits de l'institution (Bureau Central de la Zone de santé, Hôpital général de référence et Centre de santé), les coûts et les charges que génèrent leurs activités, d'autre part. Les coûts des services hospitaliers compris dans le **Paquet Complémentaire d'Activités (PCA)** devront être connus ainsi que ceux relatifs au **Paquet Minimum d'Activités (PMA)** délivré par le Centre de Santé (CS). C'est en effet sur cette seule base que pourra être bâtie une politique cohérente et globale de financement. Les visites de terrain effectuées dans les ZS ont démontré qu'elles tiennent une comptabilité, mais qui est encore incomplète et donc incapable de faire face aux exigences qui viennent d'être évoquées ci-haut.

C'est dans ce contexte que le Ministère de la Santé, avec l'appui technique et financier de ses partenaires (ASSP-DFID, Fonds Mondial, Banque Mondiale -PARSS), a décidé de relancer les procédures de gestion financière et comptable des structures de la ZS conçues par PHRPlus et SANRU III, et de mettre en place un système de gestion comptable performant capable de répondre aux préoccupations susmentionnées. Le présent document est une version provisoire destiné à servir de support aux apprenants et aux utilisateurs de terrain.

**PREMIERE PARTIE :
GENERALITES SUR LE SYSTEME MANUEL DE
GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE
DES ZONES DE SANTE**

CHAPITRE 1 : BREF HISTORIQUE ET CONTENU DU SYSTÈME

1.1 BREF HISTORIQUE

Après une mission de prospection réalisée à la fin du mois de septembre 2002 dans les ZS de Sona Bata, Kisantu et Nselo dans la province du Kongo Central (Ex Bas Congo), PHRplus a conçu et implanté en phase pilote, un système manuel de gestion financière et comptable dans les BCZS, et les HGR des ZS de Sona Bata et Kisantu. Un centre de santé (Nkandu) avait aussi été sélectionné dans la ZS de Kisantu.

La conception des outils avait été réalisée après revue de ceux utilisés par les acteurs de terrain, à savoir les ZS citées ci-haut, tout en prenant en compte le travail déjà fait dans ce cadre par la 5ème Direction du Ministère de la Santé. Avant d'implanter le système, les agents des ZS pilotes 1 susmentionnées ont suivi un briefing préliminaire de 3 jours à Kisantu sur la tenue du nouveau système manuel.

Après la formation, l'équipe locale de PHRplus a commencé une phase d'implantation du système dans les deux ZS. Cette implantation pilote était fondée sur l'approche dite de Formation/Action/Conseil. A la fin du mois d'avril 2003, l'évaluation a démontré que cette phase pilote était un succès :

- Les outils répondent aux besoins réels des hommes de terrain;
- Les outils peuvent être rendus disponibles à un coût relativement abordable;
- Les utilisateurs se sont appropriés le système et l'utilisent dans la prise des décisions de gestion.

Après cette phase pilote, le système a été implanté dans les 40 ZS qui bénéficiaient de l'appui technique et financier du projet SANRU III, à l'issue d'une formation de 7 jours organisée à l'intention des Administrateurs Gestionnaires, des Comptables, des Caissiers et des Responsables des pharmacies des structures.

1.2 CONTENU DU SYSTÈME

1.2.1 Objectifs visés par la mise en place du nouveau système

Le nouveau système de gestion financière et comptable des trois niveaux de structures (Bureau Central, Hôpital Général de Référence et les Centres de santé) est appelé à répondre et à corriger les déficiences suivantes qui avaient été constatées sur terrain à savoir :

- L'absence des mécanismes de contrôle interne de protection du patrimoine des institutions, notamment le manque de séparation des pouvoirs entre l'ordonnateur, le Comptable et le caissier;

¹ Les 2 Médecins-Chefs de Zone, Les 2 Administrateurs des ZS, Les 2 Administrateurs des HGR, Les 2 Chargés des pharmacies des BCZS, les 2 Chargés des pharmacies des HGR, les 2 Comptables des BCZS et les 2 Comptables des HGR et 1 Infirmier titulaire de CS.

- La tenue d'une comptabilité exclusivement de caisse et de banque (Trésorerie) ignorant la plupart des transactions qui n'impliquent pas de mouvement immédiat d'espèces;
- L'inexistence/la non utilisation du budget en tant qu'un outil de pilotage de toute gestion financière crédible;
- Le non-respect des principes liés à l'utilisation, à la validité et à la conservation des pièces justificatives;
- La saisie non analytique et systématique des recettes et des dépenses;
- L'absence des documents périodiques de synthèse (Rapport de trésorerie, compte d'exploitation, synthèse budgétaire) capables de renseigner sur la position financière de la ZS;
- L'absence d'analyse des documents de synthèse devant alimenter la prise des décisions;
- L'absence d'une recherche consciente de liens entre les transactions financières et les statistiques sanitaires qui en constituent le produit en termes d'activités;
- Le recours à des mécanismes de tarification non adaptés à l'environnement socio-économique local.

1.2.2 Les compétences et les améliorations attendues du nouveau système

Le nouveau système permet l'apparition des compétences et apporte les améliorations suivantes à la gestion financière et comptable des ZS :

- Instaurer des mécanismes comptables de contrôle interne de protection du patrimoine des institutions, notamment en ce qui concerne la séparation des pouvoirs entre les Ordonnateurs, le Comptable et le Caissier principal (trésorier);
- Permettre un contrôle (suivi) permanent des recettes et des dépenses globales et par centre d'activité;
- Fournir rapidement les informations permettant de déterminer les coûts et d'analyser les tarifs;
- Obtenir à tout moment ou périodiquement la situation réelle des tiers (fournisseurs, ETAT, Bailleurs de fonds, ONG etc.);
- Fournir régulièrement et sans retard des informations financières fiables en vue de l'établissement des rapports financiers et des tableaux de bord de gestion liant les finances et le niveau des activités;
- Aider les responsables de la gestion du système sanitaire à tous les niveaux à la prise de décision de gestion.

Ceci signifie que, pour exercer correctement les fonctions d'AG ou de Comptable d'une ZS ou d'un HGR, les compétences ci-après sont requises :

- La maîtrise des techniques d'élaboration, d'exécution et de suivi du budget;
- La maîtrise de la comptabilité de trésorerie (Comptabilité des recettes et des dépenses en espèces);

- La maîtrise de la gestion des pièces justificatives (importance, validité et conservation des factures, reçus, quittances etc...);
- La maîtrise de la comptabilité des opérations diverses (Achats et ventes à crédit, dépréciation/perte des actifs / autres aléas liés aux actifs de la ZS etc...);
- L'élaboration des documents de synthèse (Rapport de trésorerie, rapport financier, compte d'exploitation, synthèse budgétaire);
- La capacité d'analyser et de proposer les décisions pertinentes fondées sur l'information contenue dans les documents de synthèse;
- Globalement, la maîtrise des composantes d'une organisation comptable efficace et opérationnelle.

1.3 LE PERSONNEL PRIORITAIREMENT CIBLE PAR LE NOUVEAU SYSTÈME

Il est recommandé que le personnel suivant soit formé au nouveau système comptable; il s'agit notamment de :

- Les Administrateurs Gestionnaires des BCZS et des HGR;
- Les Comptables des BCZS et des HGR;
- Les infirmiers titulaires (IT) des CS et les membres de leur CODESA;
- Les Médecins Chefs de Zone et les Médecins Directeurs des HGR;
- Les trésoriers et /ou les caissiers principaux.

1.4 COMPOSANTES DU NOUVEAU SYSTÈME

Le nouveau système propose les spécificités ci-après :

- Un manuel comprenant un système de gestion financière et comptable pour l'HGR, le BCZ et le CS;
- Des outils appropriés de gestion financière et comptable;
- Une organisation comptable moderne et performante;
- Un ensemble de rapports et de tableaux de bord servant d'aide à la prise de décision.

1.4.1 Composantes couvertes par le nouveau système

- **Les notions de comptabilité générale** : elles permettent la tenue de comptes fiables en vue de fournir une situation financière globale de l'institution (Recettes, dépenses, charges, produits, dettes, créances, pertes, bénéfiques etc.) en conformité avec le système comptable OHADA (SYSCOHADA)
- **Des notions de gestion budgétaire** : elles sont destinées à promouvoir une gestion financière prévisionnelle et la possibilité de surveiller la marche quotidienne de l'institution par rapport aux objectifs préétablis.

- **Les notions de gestion des stocks** : elles aident à impartir des compétences pour assurer une gestion réellement efficace et performante du cycle de gestion des stocks, à savoir : (i) l'estimation des besoins, (ii) la commande, (iii) la livraison /la réception, (iv) le stockage, (v) la distribution (vi) l'utilisation, et (vii) le contrôle à tous les niveaux du cycle.

1.4.2 Outils proposés par le nouveau système

Les outils sont proposés en fonction des exigences de l'information à saisir. Le système commence par organiser, d'abord, l'information financière et puis les outils. En bref les outils sont regroupés en deux types d'outils à savoir : les outils de gestion financière et les outils de gestion des stocks.

1.4.2.1 Outils de gestion financière

Parmi les outils de gestion financière il y a lieu de citer :

- Quittancier des soins et médicaments;
- Reçu (bon d'entrée caisse);
- Pièce de recettes;
- Bon de demande de paiement (ou Bon des dépenses);
- Journal des recettes/Ventilation et récapitulatif;
- Journal des dépenses;
- Livre de caisse/Banque;
- Rapport de trésorerie;
- Rapport financier;
- Compte d'exploitation;
- Bon en compte;
- Journal des opérations diverses;
- Fiche de compte;
- Balance des comptes;
- État de prévisions budgétaires;
- État d'exécution budgétaire;
- Chèque;
- Extrait bancaire;
- Ordre de virement / ordre de paiement;
- Bon de sortie de caisse.

1.4.2.2 Les outils de gestion de stocks

Parmi les outils essentiels de gestion de stocks figurent les outils suivants :

- Fiche de stocks;
- PV de Réception;
- Registre d'acceptation (ou d'Entrée);
- Bon de commande;
- Feuille de réquisition;
- Fiche de consommation journalière des médicaments;
- Fiche d'inventaire;
- Feuille de gestion interne des médicaments et du matériel médical;
- Bon de livraison/ Bon de réception.

1.4.3 Une organisation comptable moderne et performante

Il s'agit d'une organisation comptable conséquente avec répartition des responsabilités et une séparation de pouvoirs régie par des procédures capables de garantir le contrôle interne et la gestion financière de l'institution en temps quasi réel. Tel que présenté ici, le système manuel de gestion comptable respecte les principes de base de la partie double. Néanmoins nous avons adapté la présentation de manière à répondre aux besoins et au niveau d'un personnel de terrain souvent sans aucune base suffisante en comptabilité classique.

1.4.4 Une gamme de rapports et de tableaux de bord comme aide à la prise de décision

1.4.4.1 Les rapports

- Rapport de trésorerie (opérations de caisse et de banque);
- Rapport financier (opérations de trésorerie et des opérations diverses);
- Compte d'exploitation (charges et produits);
- Fiche de contrôle budgétaire;
- Synthèse de la situation financière.

1.4.4.2 Tableau de bord de finances

- Tableau de bord de finances.

CHAPITRE 2 : QUELQUES INFORMATIONS ET CLARIFICATIONS PRÉALABLES (DÉFINITION ET CLARIFICATION DES CONCEPTS)

Pour une meilleure compréhension de ce manuel, il est important que les utilisateurs comprennent et maîtrisent certains concepts de base.

2.1 LA COMPTABILITÉ

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.

La comptabilité est donc un système d'information de gestion sur les conditions générales de l'utilisation des ressources productives (humaines, matérielles et financières) en vue de la production des biens ou des services destinés à la collectivité.

2.2 LA GESTION FINANCIÈRE

Bien que souvent assimilée à la comptabilité, la gestion financière comporte un champ d'action propre. Elle consiste en un certain nombre de décisions liées au financement de l'institution. Elle répond à deux questions essentielles :

- a) la question des sources des fonds : (d'où viendront les ressources nécessaires : de nos fonds propres ou des fonds extérieurs à l'institution?) et
- b) la question de la sécurité financière de l'institution : (quelle est la meilleure façon d'affecter les ressources financières disponibles? quelle est la meilleure façon d'utiliser ces ressources?).

La gestion financière 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.

Par rapport aux institutions de santé, elle pose et répond concrètement aux préoccupations suivantes :

- D'où vient l'essentiel de nos ressources financières?
- A quoi consacrons-nous l'essentiel de nos moyens financiers, cela correspond-il aux priorités de la ZS 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 de la ZS?
- 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 (rentabilité financière, rentabilité sociale, autres critères)?

C'est à partir des données collectées et traitées par la comptabilité (système d'information par excellence) que la gestion financière sera en mesure de répondre à cette série de questions et de suggérer des décisions rationnelles.

2.3 LE BUDGET

Il existe plusieurs définitions du budget dont celle qui le considère comme étant « l'expression en termes financiers des objectifs d'un projet ou d'un programme ». Il est le document représentant de façon détaillée les prévisions des dépenses (coûts) et des recettes (ressources) d'une association ou d'une organisation pour une période déterminée dans le futur² ». Cette période est souvent d'une année.

Cette définition montre clairement que le budget doit découler d'un Plan d'action dont il chiffre le coût des activités, la nature et l'inventaire des moyens pour couvrir le coût de ces activités. Très souvent, les responsables des ZS s'enferment pour élaborer le budget sans aucun lien avec les activités prévues dans leur plan d'action (Le chapitre suivant revient en détails à ce sujet).

Tel que défini ci-haut, le budget présente quatre caractéristiques fondamentales à savoir :

- Le budget est l'expression d'une politique, il contient des intentions (désirs, pensées, ou des aspirations) que le lecteur avisé peut déceler lors d'une analyse. Il est une expression des orientations à court terme de l'entité. En effet les dépenses de l'organisation devraient concourir à la réalisation de ses objectifs, comme l'indique l'adage : « Montres-moi ton budget et je te dirai qui tu es... ».
- Le budget est un acte préalable qui devrait être approuvé avant le début de la période à laquelle il s'applique. Par conséquent, la culture des « crédits provisoires est une calamité financière ».
- Le budget est un acte d'autorisation. Cette autorisation est obligatoire pour les recettes et facultative pour les dépenses ou du moins certaines d'entre elles.
- Le budget est un acte de prévision. Il détermine à l'avance pour l'exercice avenir la nature et les limites (prévisibles) des ressources et des dépenses à engager.

Le budget est donc au commencement de toute gestion financière qui se veut efficace et moderne. Il sert de garde-fou à la gestion financière d'une entité.

Il est important d'indiquer que certains principes fondamentaux de la comptabilité publique ne s'appliquent pas au budget des petites entités confrontées aux impératifs d'auto prise en charge. Ainsi contrairement aux normes de la comptabilité publique, une ZS peut avoir avantage à élaborer un budget pluriannuel. Elle peut de même (Comme nous le verrons plus loin) avoir intérêt à spécialiser certaines recettes (ex. ventes des médicaments) pour assurer à tout moment la couverture d'une dépense prioritaire ou stratégique pour la continuation de ses activités. Le premier cas déroge au principe de **l'annualité** et le second à celui de **l'universalité** du budget (voir

² Voir BADIA DUMUNU dia Lungela in « La gestion des initiatives locales de développement », Centre de vulgarisation agricole, 1991, p.80.

exercice sous le point 2.3.3.3.). L'époque actuelle dominée par la mondialisation libérale contraint même les États à se gérer sur la base des principes efficaces de l'entreprise privée. Tout en respectant les critères d'équité propres à la santé, les ZS ne devraient pas rester en marge de ce courant sous peine de périr.

Ce qui vient d'être développé montre la place clé qu'occupe le budget dans la gestion financière **prospective** d'une entité. En effet sans cet outil, il n'y a pas de repères pour évaluer les performances d'une gestion financière, même si les objectifs de programmes sont par ailleurs atteints.

2.4 LE BILAN

A un moment précis dans le temps, la situation financière d'une entité/organisation est caractérisée par 3 groupes d'éléments à savoir :

1. **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...);
2. **Ce que cette entité doit à des tiers** : (Dettes vis à vis des fournisseurs des biens et services, du personnel et d'autres créanciers);
3. **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**)

Ces 3 éléments représentent le PATRIMOINE de l'entité et sont résumés dans un tableau appelé le BILAN.

Le bilan peut se définir comme étant la représentation statique (une photographie) de la situation patrimoniale d'une entité à un moment précis dans le temps.

ACTIF (EMPLOIS)	PASSIF (RESSOURCES)
<u>1 = CE QUE L'ENTITE POSSEDE</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Immeubles ▪ Équipements ▪ Mobilier ▪ Stocks ▪ Créances ▪ Fonds en banque ▪ Fonds en Caisse 	<u>3 = CE QUE L'ENTITE VAUT</u> (Sa richesse propre) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital (1 – 2) <hr/> <u>2 = CE QUE L'ENTITE DOIT</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dettes vis-à-vis des fournisseurs ▪ Dettes vis-à-vis des autres créanciers ▪ Dettes vis-à-vis du personnel.

Les éléments de la catégorie 1 sont appelés **ACTIF**, ceux des catégories 2 et 3 se dénomment **le PASSIF**.

En termes chiffrés, un bilan peut simplement se représenter comme ci-dessous :

Le 31 décembre 2005, la situation financière du HGR MIABI se présente de la façon suivante :

• Immeuble (hôpital + annexes) :	30.000.000 FC
• Équipements médico-sanitaires + mobilier :	15.000.000 FC
• Pharmacie :	5.000.000 FC
• Caisse :	100.000 FC
• Banque :	1.000.000 FC
• Facture CEPECC à payer :	200.000 FC

Dressé au 31 décembre 2005, le Bilan de cet hôpital se présenterait comme ci-après :

HGR MIABI- Bilan au 31 décembre 2005 en FC

ACTIF (EMPLOIS)		PASSIF (RESSOURCES)	
Postes	Montant	Postes	Montant
▪ Immeuble	30.000.000	▪ Capital	50.900.000
▪ Équipements	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

De ce bilan nous tirons les principes suivants :

1. ACTIF	=	PASSIF
2. CAPITAL	=	ACTIF – DETTES
3. ACTIF	=	CAPITAL + DETTES

Le bilan est un élément clé de la gestion financière. Mais son caractère annuel en fait un instrument essentiellement **rétrospectif** peu adapté à la gestion financière fragile d'une ZS. Bien entendu, son élaboration exige des compétences qui ne seront pas développées dans le cadre du présent manuel. Voilà pourquoi il ne fera pas l'objet d'un développement ultérieur plus détaillé. Néanmoins le contenu du manuel est organisé de manière à prendre en compte les informations que seul le bilan peut apporter (cf. le chapitre sur les opérations diverses). Ces informations permettent de répondre aux questions suivantes :

- 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?

2.5 L'AUDIT

L'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise déterminée³ ». Le caractère limitatif de cette définition n'est qu'apparent, car généralement l'auditeur (surtout externe) vérifie toute la comptabilité.

En menant ses investigations, l'auditeur vérifie souvent la TRACABILITE des chiffres partant des états financiers de synthèse dont, le compte de résultat et le bilan jusqu'aux pièces justificatives qui sont à leurs origines (états financiers). Il vérifie l'existence et l'application des procédures permettant d'assurer le contrôle interne des opérations financières de l'entité. Il s'agit ici surtout du travail d'audit externe, puisque l'audit interne est réalisé au jour le jour par les procédures d'encaissement et de décaissement des fonds au sein de l'entité. Dans les grandes entreprises il y a tout un service d'audit interne. Ce qui précède concerne surtout l'audit comptable et financier. Il y a aussi l'audit opérationnel et l'audit de conformité qui ne sont pas développés dans ce manuel. Disons en résumé que l'audit est là pour vérifier que la sécurité du patrimoine est assurée, en veillant à limiter les erreurs et les fraudes grâce au renforcement des mesures de contrôle interne. C'est un outil de sécurisation et de renforcement de la fiabilité des données financières produites par le système de comptabilité mis en place dans l'entité.

³ Collins L., et Cie, Audit et contrôle interne Principes, Objectifs et pratique, 3eme édition, Dalloz, Paris, 1986, p.21.

**DEUXIEME PARTIE :
COMPTABILITE GENERALE**

CHAPITRE 1 : QUELQUES NOTIONS ET PRINCIPES DE BASE DE LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

Grâce à des mécanismes appropriés, la comptabilité générale permet la tenue de comptes fiables, fournissant une situation financière globale de l'institution de santé (Recettes, dépenses, charges, produits, dettes, créances, pertes, bénéfices etc...,) conformément au système comptable OHADA. 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?)

1.1 LES GRANDES CATÉGORIES D'OPÉRATIONS ENREGISTRÉES EN COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

La comptabilité générale enregistre deux types d'opérations essentielles à savoir :

- Les **opérations de trésorerie**, et
- Les **opérations diverses**

Les **OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE** 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 **OPÉRATIONS 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). Dans les institutions de santé les OD les plus courantes concernent :

1. 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.
2. 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.
3. 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** ».
4. Les soins gratuits en faveur de certaines catégories de patients démunis donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **INDIGENTS** ».
5. Les dons reçus en nature (Médicaments) donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **AUTRES SUBVENTIONS D'EXPLOITATOIN** ».
6. Les dons en médicaments consentis au tiers donnant lieu à l'ouverture d'un compte **AUTRES CHARGES (CHARGES DIVERSES)**.
7. Les pertes d'actifs (Pertes/ Péremption médicaments) donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **CHARGES DIVERSES** ».
8. Les Paiements en nature donnant lieu à l'ouverture d'un compte « **PAIEMENT EN NATURE** », etc...

1.2 NOTION DE PIÈCES JUSTIFICATIVES ET DE JOURNAUX

1.2.1 Définition et types 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...)

La pièce justificative peut émaner d'un tiers ou peut-être d'origine interne. La liste des pièces justificatives utilisées dans le présent document est évoquée aux points **1.4.2.1** de la première partie du document.

Ainsi donc toute opération comptable, qu'elle soit de type trésorerie ou opérations diverses, doit être appuyée par au moins une pièce justificative valable.

1.2.2 Validité des pièces justificatives

Malgré leur grande diversité, les pièces justificatives disposent de quelques caractéristiques qui en établissent la validité et l'authenticité à savoir :

- 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.

1.2.3 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. Mais il faut éviter de se retrouver noyé sous une inflation des informations qu'on ne peut utiliser pour la prise de décision. Les journaux les plus habituels sont le Journal des recettes/Dépenses et le journal des opérations diverses (JOD).

1.2.4 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.

1.3 PRINCIPE DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA SÉPARATION DES POUVOIRS

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 direction⁴»

⁴ Germond, B.P. & Bonnault, R., Révision et certification des comptes, Paris, Masson, 1987, p .27.

Le contrôle interne repose sur les principes suivants :

- 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...)

1.4 PRINCIPE ET SCHEMA D'ENREGISTREMENT DES OPERATIONS

1.4.1 Principe de base

- 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 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^e mois et l'aide sociale aux agents en cas de difficulté.

Les procédures

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.

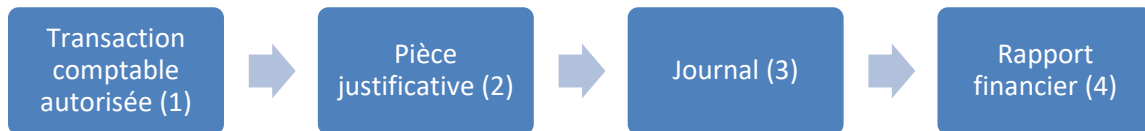
Comme on le verra par la suite, il n'y a pas de gestion financière fiable sans ces procédures.

1.4.2 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.

Ce principe et ce schéma sont visualisés ci-dessous :

Schéma d'enregistrement des opérations comptables



A présent nous allons voir comment ces différentes notions se concrétisent dans la tenue de la comptabilité des institutions de santé en commençant par l'HGR, le BCZS et enfin le CS.

CHAPITRE 2 : LA COMPTABILITÉ DE L'HÔPITAL GÉNÉRAL DE RÉFÉRENCE

Comment les principes évoqués au chapitre 1 s'appliquent-ils à la gestion financière de l'HGR?

2.1. BUDGET DE L'HGR

Comme dit plus haut, une gestion financière efficace commence par l'élaboration d'un budget.

2.1.1 Rappel de la définition du budget

Le budget a été défini comme étant « l'expression en termes financiers des objectifs d'un projet ou d'un programme. Il est le document représentant de façon détaillée les prévisions des dépenses (coûts) et des recettes (ressources) d'une organisation pour une période future déterminée ». Cette période est souvent d'un an.

Cette définition montre clairement que le **budget doit découler d'un Plan d'action dont il chiffre le coût des activités et l'origine des moyens pour couvrir le coût de ces mêmes activités**. Ces remarques suggèrent le schéma ci-après :

2.1.2 Schéma d'élaboration d'un budget

Un budget bien élaboré doit présenter une cohérence interne entre la vision de l'organisation, ses objectifs et surtout son Plan d'Action pluri ou annuel. C'est ce qui ressort du schéma ci-après :

2.1.2.1 Relation entre le budget et les activités (programmes)



2.1.2.2 Importance du budget

- Il est un instrument/outil de mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation du programme. Il montre en effet le minimum des ressources qu'il faut mobiliser pour prétendre réaliser les objectifs prévus.
- Il constitue en même temps une grille de répartition des ressources selon les priorités et l'importance des activités à réaliser.
- Le budget, c'est aussi un garde-fou contre les improvisations et les dépenses abusives, nuisibles à l'atteinte des objectifs.
- Le budget est un outil de contrôle. En effet si les responsables d'une ZS se rendent compte qu'ils ne suivent pas les prévisions budgétaires, ils peuvent corriger leurs actions. De même, ce sont ces prévisions qui permettront d'évaluer l'atteinte des objectifs du programme en termes de coûts. C'est pour éluder ce contrôle que beaucoup de responsables d'entité évitent d'élaborer un budget.

D'origine anglo-saxonne, le budget est donc un outil clé de toute gestion financière moderne.

2.1.3 Les articulations /parties d'un budget

En effet pour réaliser des programmes, on a besoin :

- Des apports durables (Infrastructures, bâtiments, matériels, équipements etc.);
- Des apports non durables (Rémunérations, Médicaments, fournitures, réparations, entretiens, carburants, etc...);
- Du personnel.

Généralement un budget comporte et reflète 2 volets essentiels à savoir :

- Le budget d'investissement : - Consacré aux apports durables (plus d'un an de durée de vie);
- Le budget de fonctionnement : - Consacré aux apports non durables (moins d'un an de durée de vie).

Selon cette nomenclature, les rubriques du budget se présentent alors de la manière suivante :

A. Budget d'investissement

- Matériels de transport : Véhicules, bicyclettes, motos, hors-bord;
- Matériels et équipements : réfrigérateurs, autoclaves, autres équipements;
- Bâtiments : BCZS, Hôpital, Centre de santé etc...;
- Formation initiale : Qui ne se répète pas, souvent au début d'un nouveau programme;
- Activité de mobilisation sociale : Qui ne se répète pas;
- Autres investissements.⁵

⁵ Certains auteurs incluent le stock de démarrage des médicaments dans les investissements.

B. Budget de fonctionnement

- Personnel : charges du personnel;
- Fournitures : consommables médicaux et fournitures de bureau;
- Entretien + réparations;
- Carburant + lubrifiant;
- Eau + électricité;
- Formation régulière;
- Mobilisation sociale régulière.

2.1.4. Valorisation des emplois (dépenses) et des ressources (recettes) inscrits au budget

Conformément à ce que nous avons dit plus haut, dans sa maquette finale que nous verrons à la fin de ce chapitre, le budget doit présenter d'un côté les dépenses regroupées en INVESTISSEMENT et FONCTIONNEMENT, mais aussi de l'autre côté les recettes ou ressources permettant de couvrir ces différentes dépenses. Mais comment valoriser/évaluer ces recettes et dépenses? C'est l'objet de la section qui suit.

2.1.4.1 Principes de base pour la valorisation

Il faut partir des estimations réalistes. Pour y arriver, il faut prendre en compte certains facteurs clés dont :

- Un examen des résultats passés. Qu'a-t-on dépensé / récolté comme recettes pour chaque rubrique l'année passée? Pour une nouvelle activité s'informer auprès des entités du ressort l'ayant déjà réalisée;
- Une évaluation de la situation présente : Ressemble-t-elle ou est-elle différente de celle de l'année passée à l'époque correspondante?
- Une évaluation des facteurs clés qui échappent à notre contrôle (ex hausse des prix, évolution de l'activité économique de la contrée et donc du revenu moyen des populations);
- Une bonne estimation de la demande future des services que nous offrons;
- Une identification attentive des sources de financement susceptibles d'être mises à contribution;
- Sous-évaluer les ressources tout en surévaluant les emplois.

2.1.4.2 Valoriser les emplois (= dépenses)

Comme déjà indiqué, les dépenses à faire figurer au budget doivent provenir des activités prévues dans le plan d'action annuel de l'hôpital et non inventées.

Pour obtenir ces différents postes on passe en revue les différentes activités inscrites au plan d'action et on calcule ce que la réalisation de chacune demandera en termes de : Matériel,

équipements, infrastructures, médicaments, fournitures (de bureau, consommables etc...), carburant et personnel etc. Bref il faut identifier tous les intrants qui sont nécessaires à sa réalisation. Calculer ensuite le coût de chaque intrant et additionner les différents coûts pour obtenir le coût global de l'activité.

Démarche de valorisation des emplois (Dépenses) :

- Identifier l'activité dans le plan d'action;
- Inventorier les intrants et leurs quantités respectives qui sont nécessaires à la réalisation de cette activité;
- Trouver le coût/ prix unitaire de chaque intrant;
- Multiplier le coût unitaire de chaque intrant par la quantité nécessaire de cet intrant en vue d'obtenir le coût total de chaque intrant pour la période (souvent un an);
- Additionner les montants ainsi obtenus pour avoir le coût total de l'activité.

2.1.4.3 Valoriser les ressources (= recettes)

Démarche de valorisation des ressources :

- Identifier toutes les sources possibles des recettes mobilisables (selon les niveaux où on se trouve)
- Estimer le plus précisément possible et avec réalisme les fonds que chaque source permet de mobiliser.

2.1.4.3.1 Identifier les sources de recettes possibles

Dans un HGR, ces différentes sources sont :

- Les subventions de l'État;
- Le paiement des prestations par les usagers (Voir outil Excel financement communautaire PAO, projection des recettes);
- Les recettes des Activités Génératrices des Revenus (AGR/ recettes connexes);
- Les contributions interstructures (ex des CS au BCZS);
- La vente des médicaments;
- La participation communautaire;
- Le recouvrement des créances;
- Les subventions extérieures;
- Les emprunts (rares);
- Dons et legs.

2.1.4.3.2 Estimer les ressources mobilisables à partir de différentes sources (Stratégies)

Subvention de l'État

C'est l'argent liquide ou en nature provenant du budget du gouvernement central, provincial ou des entités décentralisées.

Les recettes des prestations

Les prestations comprennent les différents services produits par les structures sanitaires (HGR, CS, BCZS) et pour lesquels les usagers déboursent une somme d'argent en contrepartie de leur consommation.

On les estime à partir de la demande attendue des prestations en question multipliée par le coût unitaire de la prestation concernée (ex $\text{Nombre d'accouchements attendus} \times \text{prix unitaire d'un accouchement} = \text{Recettes prévisibles de la maternité}$).

Toutefois en évaluant cette catégorie de ressources, il faut tenir compte des tarifs différentiels à appliquer aux différents groupes bénéficiaires que sont : (i) les abonnés des sociétés conventionnées (paieront plus pour couvrir les patients plus pauvres), (ii) les particuliers nantis (p.ex. les hommes politiques), et (iii) les particuliers ordinaires (tarif moyen). Habituellement le coût unitaire de la prestation est fonction de la démarche adoptée pour son calcul (épisode, forfait, à l'acte).

Le recouvrement des créances

Il s'agit du recouvrement des créances auprès des clients. Beaucoup des HGR perdent des ressources énormes à cause de leur manque de dynamisme dans ce domaine. La plupart des créances deviennent de ce fait douteuses et finalement irrécouvrables.

Les autres subventions extérieures

Généralement leur montant est connu à partir des conventions, projets et autres contrats signés avec les bailleurs à travers les Partenaires techniques et financiers ou encore à partir des intentions exprimées par ces derniers.

Les recettes des AGR (activités génératrices des revenus)

- Vente des produits provenant des plantations, d'élevage etc...;
- Vente des produits en l'état (ciment, clous, tôles etc...);
- Vente de produits artisanaux (briques cuites, dalles, armoires etc...);
- Vente de services (exploitation du moulin).

L'estimation des ressources provenant de ces activités doit être sous-tendue par une analyse sérieuse de leur rentabilité économique et financière.

Les emprunts

Bien que cela ne soit pas courant sous la forme monétaire, les HGR contractent souvent des dettes notamment auprès des fournisseurs des médicaments. C'est une forme de financement. Mais ici il s'agit surtout d'emprunt sous la forme des numéraires.

La contribution inter structure

Le volume de ressources attendues de cette catégorie = Nombre de structures ciblées multiplié par le montant de la contribution mensuelle multiplié par 12 mois l'an.

La vente des médicaments

L'estimation de la contribution de ces recettes au budget doit se faire avec prudence si on veut assurer la survie de l'institution. Dans ce cas, seule la marge bénéficiaire nette sur le coût d'achat des médicaments peut être utilisée pour la couverture d'autres charges. En effet l'essentiel de ces recettes doit se réinvestir dans le renouvellement des stocks à la pharmacie.

La participation communautaire

Elle se fait sous la forme de cotisations, de rétrocession de denrées agricoles ou de travaux manuels d'intérêt général. Dans le second cas, il suffit de valoriser le travail manuel en question. C'est une façon de réduire le taux d'impaiement dû aux indigents à l'hôpital.

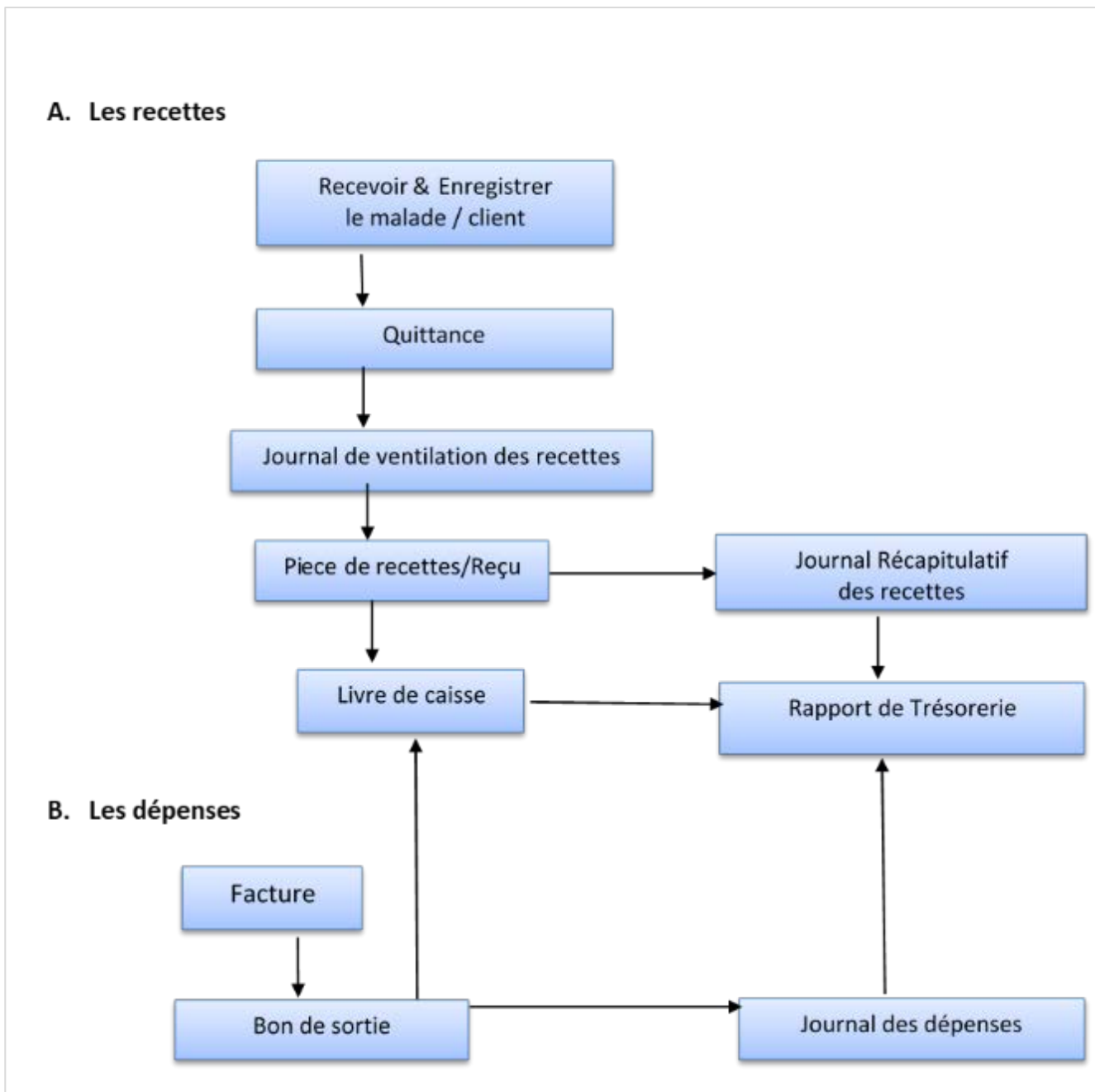
Note : À la fin de chaque mois, il y a un suivi budgétaire à l'aide de la fiche de suivi budgétaire afin de voir la position de l'HGR par rapport au budget.

2.2 ENREGISTREMENT DES OPERATIONS DE TRÉSORERIE A L'HGR

Ces opérations concernent la caisse et la banque.

2.2.1 Enregistrement des opérations de trésorerie à la caisse

Schéma de comptabilisation



2.2.1.1. Encaissement des recettes

2.2.1.1.1 Encaissement des recettes journalières des prestations

a) Périodicité : Chaque fois que la transaction se réalise (Vente au comptant des prestations hospitalières et des médicaments ou encaissement des subsides octroyés par des organismes d'aide et d'autres contributions).

b) Actions à exécuter :

➤ **COMMUNIQUER LE TARIF**

- Le Réceptionniste doit :
 - Afficher le tarif
 - Respecter les bonnes pratiques d'accueil
 - Informer au malade le tarif correspondant au service demandé.

➤ **ENREGISTRER LES MALADES**

- Le Réceptionniste doit :
 - Ecrire l'identité complète du malade/client sur la fiche de consultation et dans le registre d'entrée;
 - Enregistrer le mode de paiement retenu (les espèces, le chèque ou autres);
 - Orienter le malade/client vers la caisse

➤ **PERCEVOIR LES FONDS A LA CAISSE AUXILIAIRE**

b.1) Le Réceptionniste/Caissier auxiliaire (À chaque paiement d'un patient) doit :

1. Communiquer le tarif affiché aux malades;
2. Établir une quittance ou un reçu en 3 exemplaires (Voir document D1 ci-après);
3. Compter les espèces que lui remet la personne qui verse;
4. Remettre l'original de quittance à celui qui verse les espèces;
5. Déposer les espèces dans son coffret;
6. Transcrire les éléments de la quittance dans le journal de ventilation des recettes dans les colonnes appropriées (le soir) (document D2);
7. Totaliser le journal de ventilation des recettes (= les différentes colonnes) (le soir);
8. Comparer et vérifie que le total des recettes perçues correspond au total des montants des quittances de la journée et au total général du journal de ventilation des recettes pour la journée;
9. Verser les recettes de la journée à la caisse principale, muni des fonds encaissés la journée, du quittancier, et du journal de ventilation.

➤ **ENCAISSER LES FONDS A LA CAISSE PRINCIPALE**

b.2) Le caissier Principal (chaque soir) doit :

1. Vérifiant l'exactitude des calculs;
 - Contrôlant la cohérence entre le total des recettes et le total des ventilations;
 - Contrôlant l'exhaustivité de la ventilation des quittances journalières notamment l'inexistence de rupture de séquences numériques.
2. Contrôler le journal de ventilation en :
3. Si les contrôles sont satisfaisants, établir la pièce de recettes en trois exemplaires (document D3);
4. Récupérer les espèces qu'il compte avant de signer la pièce de recettes;
5. Remettre l'original de la pièce de recettes au caissier auxiliaire qui le classe dans un chrono;
6. Transmettre la copie au comptable pour comptabilisation de la recette journalière dans le Journal récapitulatif (y compris la page du journal de ventilation);
7. Remplir son livre de caisse (Document D4) à partir de la souche de la pièce de recettes restée dans le carnet.

➤ **REMPLIR LE JOURNAL RECAPITULATIF DES RECETTES**

b.3) Chaque fin de journée, le Comptable doit :

1. Vérifier la rupture de séquences numériques de bons d'entrée caisse/des pièces de recettes;
2. Vérifier la concordance des montants entre le journal de ventilation des recettes et la pièce de recettes;
3. Enregistrer les montants de la pièce de recettes dans le journal récapitulatif des recettes (document D5) selon les rubriques, à l'aide d'une écriture portant sur une seule ligne au regard de la date requise.
4. Classer la pièce de recettes dans un classeur approprié. Il fait de même pour la page du journal de ventilation.

➤ **ASSURER LE SUIVI/CONTROLE PAR L'ADMINISTRATEUR**

b.4) L'Administrateur (Chaque fin de semaine) doit :

1. Vérifier la concordance entre le journal de ventilation, les pièces de recettes, le livre de caisse et le journal récapitulatif des recettes.

2.2.1.1.2. Encaissement des autres recettes (recouvrement, subventions, etc.)

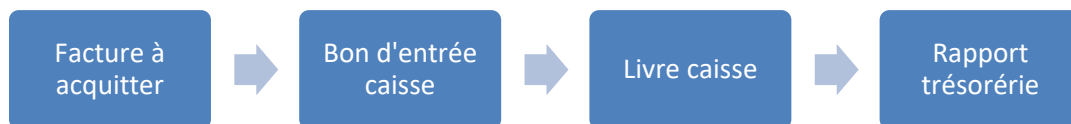
Il s'agit des recettes autres que celles des prestations journalières payées au comptant, à savoir : les recettes liées au recouvrement des créances, aux subsides accordés par l'État, etc....

Cette catégorie de recettes est perçue directement à la caisse principale contre remise d'un bon d'entrée caisse ou reçu.

a) **Périodicité** : Chaque fois que la transaction se présente.

b) **Actions à exécuter** :

Schéma d'enregistrement



b.1) **Le Caissier principal doit** :

1. Faire enregistrer au préalable les séries de bons d'entrée caisse pré numérotés;
2. Recevoir et compter les espèces;
3. Remplir un Bon d'entrée caisse en trois exemplaires;
4. Obtenir le visa autorisé;
5. Remettre l'original du bon d'entrée caisse au payant;
6. Déposer les fonds dans le coffre-fort;
7. Noter le contenu du bon d'entrée caisse dans le livre de caisse;
8. Transmettre une copie du bon d'entrée caisse/reçu au Comptable.

➤ REPLISSAGE DU JOURNAL DES RECETTES

b.2) **Le Comptable doit** :

1. Vérifier la numérotation des bons d'entrée Caisse/reçus;
2. Vérifier la concordance des montants en chiffre et en lettre;
3. Enregistrer journalièrement, en fonction du Bon d'entrée caisse, les informations dans le journal récapitulatif des recettes;
4. Classer le Bon d'Entrée Caisse dans un chrono.

➤ **SUIVI/CONTRÔLE PAR L'ADMINISTRATEUR**

b.3) L'Administrateur :

1. Vise les documents d'encaissement chaque jour;
2. Vérifie chaque semaine la concordance entre les Bon d'entrée caisse/reçus, le livre de caisse, le journal des recettes et les montants réellement perçus par le caissier;
3. Informe le MD à l'aide d'un rapport synthèse.

2.2.1.2. Décaissements/sortie des fonds

a) Périodicités : chaque fois que la transaction se présente (achat, paiement frais de mission, primes ou toutes autres dépenses).

b) Actions à exécuter :

➤ **EXPRESSION ET FORMULATION DU BESOIN (= ENGAGEMENT)**

1. Pour tout achat et pour tous autres paiements : Le chef de service demandeur établit, conformément aux desideratas de différentes unités de son service, un état de besoins comportant les quantités et les descriptions spécifiques des articles désirés et le signe;
2. Il le dépose auprès de l'AG pour examen; Ce dernier vérifie l'authenticité de l'état de besoins (consensus interne, signature du responsable, etc...).

Si les articles demandés ne sont pas en stock :

1. Procéder à la valorisation des articles repris dans l'état de besoins (prospector le marché, obtenir les factures pro-forma, sélectionner le fournisseur le mieux offrant en tenant compte du critère « Relation Coût-Qualité », etc...)

N.B. : Dans les hôpitaux où existe un service de budget contrôle, le circuit d'achat passe par ce service qui procède à la vérification des principes ci-après :

- La conformité;
 - La qualité;
 - Le plafond ou la limite établie.
2. Établir un Bon de demande de paiement

➤ **EXAMEN DU BON DEMANDE DE PAIEMENT (= LIQUIDATION)**

1. L'AG se réfère au budget pour vérifier la disponibilité de crédit;
2. En cas de constat positif, l'AG signe le Bon de Demande de Paiement et le transmet au MDH;
3. En cas de constat négatif, la demande est rejetée.

➤ **AUTORISATION DE PAIEMENT (= ORDONNANCEMENT)**

1. Le MDH vérifie la conformité du Bon de Demande de Paiement signé par l'AG et en apprécie l'opportunité;
2. En cas de constat positif, il avalise et autorise le paiement en signant le bon de demande de paiement;
3. Le Bon de Demande de Paiement est transmis au Caissier pour paiement.

➤ **DÉCAISSEMENT DES FONDS (= PAIEMENT)**

b.1) Le caissier Principal

Au vu du Bon de Demande de Paiement (Bon de dépenses) portant les signatures autorisées (AG et MDH), le Caissier Principal doit :

1. Établir un Bon de Sortie Caisse en 3 exemplaires (Document D6);
2. Signer le Bon de Sortie;
3. Faire signer le Bon de Sortie Caisse au Bénéficiaire;
4. Compter les espèces;
5. Remettre les espèces au Bénéficiaire;
6. Remettre l'original du Bon de Sortie Caisse au Bénéficiaire;
7. Joindre les annexes (Bon de Demande de Paiement) à la copie du Bon de Sortie Caisse destinée au comptable;
8. Enregistrer le Bon de Sortie dans le livre de caisse;
9. Transmettre le Bon de Sortie portant les annexes au comptable;
10. Garder et classer les carnets des souches en ordre chronologique.

➤ **CONTROLE ET COMPTABILISATION DES PIECES DES DEPENSES**

b.2) Chaque jour, le comptable doit :

1. Vérifier l'authenticité et la conformité du Bon de sortie;
2. Vérifier la concordance du montant en chiffres et en lettres sur le Bon de Sortie;
3. Imputer chronologiquement le Bon de Demande de Paiement et le Bon de Sortie Caisse;
4. Enregistrer le Bon de Sortie Caisse dans le journal des dépenses (regroupement des dépenses par nature) (Document D7);
5. Classer le Bon de Sortie Caisse avec ses annexes dans un classeur ad hoc.

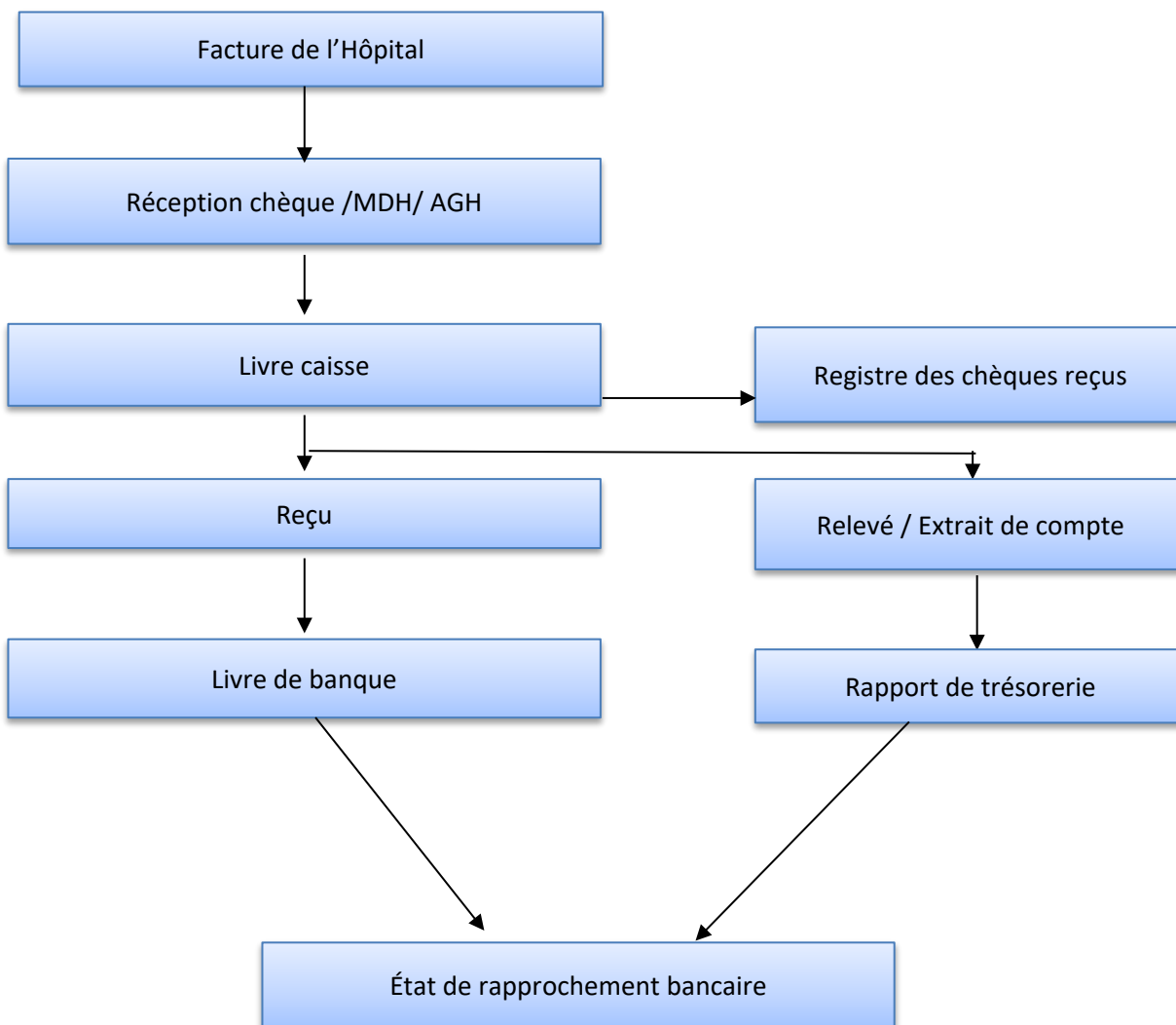
b.3) Chaque mois, le comptable doit :

1. Procéder au comptage physique des espèces en caisse;
2. Établir le PV de comptage physique des espèces en caisse.

2.2.2 Enregistrement des opérations de trésorerie a la banque

2.2.2.1 Paiement d'une facture par chèque à l'hôpital

Paiement d'une facture par chèque à l'hôpital



a) **Périodicité** : Chaque fois que la situation se présente.

b) **Actions à exécuter** :

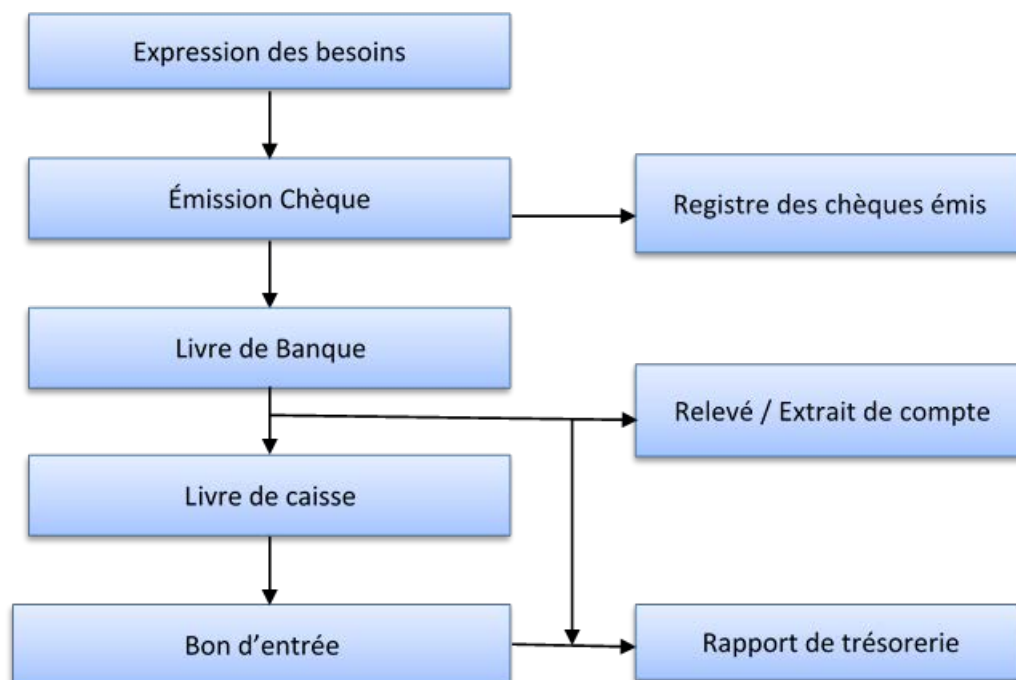
➤ **ÉMISSION DE LA FACTURE (FICHE DE FRAIS) PAR L'HOPITAL (= ENGAGEMENT)**

- Le **Comptable** doit régulièrement :
 - Établir la facture du client et la faire signer par l'AG et par le MDH;
 - Envoyer la facture au service de recouvrement;

- Le service de recouvrement dépose la facture chez le client contre un accusé de réception.
- **EMISSION DU CHEQUE PAR LE CLIENT POUR L'HOPITAL (= LIQUIDATION)**
 1. Le service de recouvrement reçoit le chèque auprès du client et l'enregistre;
 2. Le service de recouvrement transmet le chèque au MDH via l'AG pour endossement.
- **ENDOSSEMENT DU CHEQUE (= ORDONNANCEMENT)**
 1. L'AG et le MDH signent conjointement l'endossement au verso du chèque et l'orientent au Caissier pour enregistrement;
 2. Le Caissier vérifie le chèque et établit un reçu pour le client;
 3. Le Caissier enregistre le chèque endossé dans le registre des chèques reçus et dans le livre de banque.
- **REMISE DU CHEQUE A L'ENCAISSEMENT (= PAIEMENT)**
 - Le **Caissier Principal** doit :
 - Etablir, sur l'ordre de l'AG ou du MDH, le Bon de Sortie Caisse;
 - Déposer le chèque à la banque pour paiement contre remise d'un bordereau de versement;
 - Transmettre au Comptable la copie du chèque, le Bordereau de versement attaché au Bon de Sortie Caisse.
 - Le **Comptable** doit :
 - Vérifier l'exactitude des montants dans les pièces rattachées;
 - Imputer les pièces rattachées;
 - Enregistrer régulièrement les opérations dans le journal banque.

2.2.2.2. Chèques émis pour alimenter la caisse de l'hôpital

Schéma d'enregistrement



a) **Périodicité** : Chaque fois que la situation se présente.

b) **Actions à exécuter** :

➤ **EXPRESSION ET FORMULATION DU BESOIN (= ENGAGEMENT)**

1. Le chef de service initiateur de la dépense remplit un Bon de Demande de paiement et le signe;
2. Il dépose le Bon auprès de l'AG pour analyse.

➤ **EXAMEN DE LA DEMANDE DE PAIEMENT (= LIQUIDATION)**

- Au niveau de l'AG
 - Il vérifie l'exactitude et la conformité de la Demande de Paiement;
 - Il s'assure de l'existence de la ligne de crédit ouverte à cet effet et de la disponibilité des fonds à la banque;
 - En cas de constat positif, l'AG signe le Bon de Demande de Paiement et le transfère au MDH, en cas de constat négatif, il rejette la demande.
- Au niveau du MDH (= Ordonnancement)
 - Le MDH vérifie le Bon de Demande de Paiement signé par l'AG et évalue l'opportunité,
 - En cas d'acceptation, il le signe et le retourne à l'AG pour procédure d'établissement du chèque;

- L'AG établit le chèque et le signe au vu de la Demande de Paiement approuvé par le MDH;
- L'AG transmet le chèque annexé au Bon de Demande de Paiement approuvé par le MDH;
- Le MDH vérifie le chèque et le signe si le constat est positif;
- Le MDH retourne le chèque signé à l'AG pour procédures bancaires.

➤ **RETRAIT DE FONDS (PAIEMENT)**

b.1) Le caissier Principal

Au vu du chèque portant les signatures autorisées (AG et MDH), le caissier principal doit :

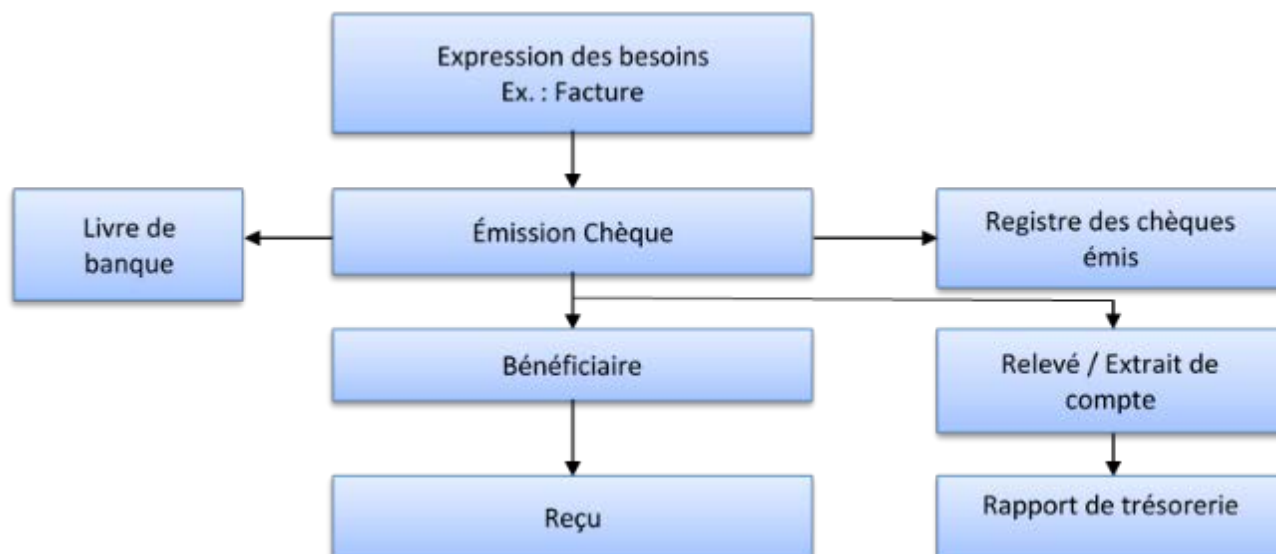
1. Enregistrer le chèque émis dans le registre des chèques et dans le livre de banque;
2. Déposer le chèque à la banque pour paiement;
3. Retirer les espèces et l'extrait bancaire à la banque après vérification;
4. Déposer les espèces dans la caisse;
5. Établir un Bon d'entrée caisse;
6. Enregistrer les coordonnées et le montant du bon d'entrée dans le livre de caisse;
7. Joindre les annexes (Bon de Demande de Paiement, Bordereau de retrait et copie chèque) à la copie du Bon d'entrée caisse destinée au Comptable;
8. Transmettre au comptable le livre de caisse avec toutes les annexes.

b.2) Le Comptable doit :

1. Vérifier régulièrement la concordance entre les montants figurant dans le livre de caisse et l'ensemble des pièces justificatives rattachées;
2. Imputer les pièces rattachées;
3. Enregistrer régulièrement les opérations dans le journal banque.

N.B. : Le chef de service demandeur sera servi à partir de la caisse suivant la procédure de dépenses.

2.2.2.3. Paiement d'un fournisseur / créditeur par cheque



a) **Périodicité** : Chaque fois que la situation se présente.

b) **Actions à prendre** :

➤ **EXPRESSION ET FORMULATION DES BESOINS (= ENGAGEMENT)**

1. À l'aide des pièces justificatives (Facture, Devis, etc.) réceptionnées par le service courrier et orientées par le MDH vers l'AG.

➤ **EXAMEN DE LA DEMANDE DE PAIEMENT (= LIQUIDATION)**

- Au niveau de l'**AG**
 - L'AG se réfère au budget pour vérifier l'existence d'une ligne ouverte à cet effet et disposant de la disponibilité des fonds à la banque;
 - Sur instructions du MDH et en cas de constat positif, l'AG établit le Bon de Demande de Paiement annexé à la Facture ou au Devis et le signe;
 - Il dépose le Bon de Demande de Paiement auprès du MDH pour analyse et aval.
- Au niveau du **MDH** (= Ordonnancement)
 - Le MDH vérifie le Bon de Demande de Paiement signé par l'AG et en évalue l'opportunité;
 - En cas d'acceptation, il le signe et le retourne à l'AG pour l'établissement du chèque;
 - L'AG établit le chèque et le signe conjointement avec le MDH au vu de la Demande de Paiement approuvée;
 - L'AG transmet au Caissier le chèque joint au Bon de Demande de Paiement approuvé avec en annexe la Facture ou le Devis.

➤ SORTIE DE FONDS (= PAIEMENT)

b.1) Le caissier Principal doit :

1. Enregistrer, dès la réception, les coordonnées et le montant du chèque dans le registre et dans le livre de banque;
2. Tirer une photocopie contenant le chèque et la carte d'identité du bénéficiaire sur lequel ce dernier accuse réception;
3. Remettre le chèque dûment signé au bénéficiaire;
4. Transmettre au comptable le livre de banque joint de toutes les annexes (Facture ou devis, Bon de demande de paiement, photocopie du chèque acquittée par le bénéficiaire).

b.2) Le Comptable doit :

1. Vérifier régulièrement la concordance entre les montants figurant dans le livre de banque et l'ensemble des pièces justificatives rattachées;
2. Imputer les pièces rattachées;
3. Enregistrer régulièrement les opérations dans le journal banque;
4. Classer les pièces dans le chrono.

Les états de rapprochement

Habituellement, le solde d'un compte « BANQUE » dans l'organisation (cfr. Livre de Banque) ne correspond presque jamais pour la même période avec le solde du relevé de la Banque. Or il est impérieux que ces deux soldes correspondent absolument. Ceci pour éviter certaines erreurs lourdes, dont le tirage parfois des chèques sans provision.

Principe

Mensuellement ou selon une autre périodicité retenue par la hiérarchie, le Comptable mettra parallèlement le Livre de banque de l'hôpital et l'extrait bancaire afin de parvenir à la concordance de leurs soldes respectifs. En se faisant, on considère l'Extrait bancaire comme étant la situation exacte.

Méthode de travail

- Fixer le solde se trouvant dans chacun des documents;
- Pointer toutes les sommes et dates qui se retrouvent dans les deux documents;
- Identifier les sommes qui ne se trouvent que sur un des documents;
- Saisir les sommes qui ne se trouvent que dans un des documents et non dans l'autre en respectant la logique entrée et sortie.

2.2.3 Élaboration du rapport de trésorerie

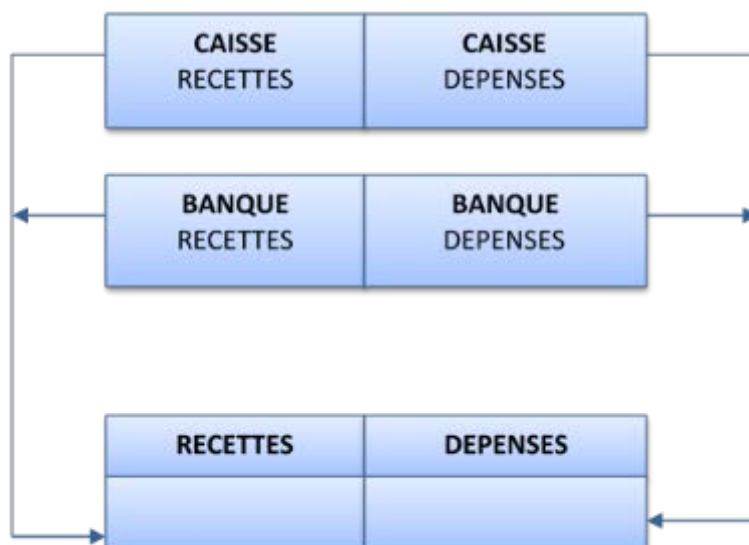
a) **Périodicité** : Chaque fin de mois.

b) **Actions à prendre** :

➤ **ÉLABORATION DU RAPPORT DE TRESORERIE**

b.1) **À la fin de chaque mois, le Comptable doit** :

1. Totaliser horizontalement et verticalement les montants inscrits dans le journal récapitulatif de recettes (balance carrée);
2. Prendre un formulaire vide de rapport de trésorerie (Document D8);
3. Vérifier les totaux des montants inscrits dans les journaux des dépenses;
4. Transcrire dans le rapport de trésorerie au regard de chaque poste de recettes les totaux issus du journal récapitulatif des recettes et au regard de chaque poste de dépenses, les totaux issus du journal des dépenses en mentionnant le solde du mois passé;
5. Additionner le total des recettes, le solde du mois passé inclus;
6. Faire la différence entre la somme des recettes et le total des dépenses figurant sur le rapport de trésorerie;
7. Inscrire cette différence sur la ligne « SOLDE DU MOIS »;
8. Faire la même démarche concernant les opérations de la banque. Après la réconciliation du Livre de banque et de l'Extrait bancaire, le Comptable regroupe les recettes par catégorie et fait de même pour les dépenses;
9. Additionner chaque type de recettes du journal récapitulatif des recettes avec les opérations de la banque et faire figurer les totaux consolidés dans le rapport de trésorerie d'où le schéma suivant :



Rapport de trésorerie

➤ CONTROLE MENSUEL PAR L'ADMINISTRATEUR

b.2) L'Administrateur gestionnaire doit à la fin de chaque mois :

- Vérifier l'exactitude et la conformité de toutes les opérations dans la chaîne : Quittances, Journal de ventilation, Pièce de recettes, reçus, Livre de caisse, Journal récapitulatif des recettes, Journal des dépenses, Rapport de trésorerie avec le solde réel en caisse.

2.2.4 Les outils de comptabilisation de la trésorerie HGR

DOCUMENT D1 : MODELE DE QUITTANCE

QUITTANCIERS

Quittance n°: _____	Quittance n°: _____
HGR : _____ Date : _____	HGR : _____ Date : _____
Montant : _____	Montant : _____
Reçu de : _____	Reçu de : _____
Motif : _____	Motif : _____
Signature : _____	Signature : _____

DOCUMENT D2 : MODELE DE JOURNAL DE VENTILATION DES RECETTES

Province de : _____	
Zone de sante : _____	
HGR : _____	
	Année : _____
	Mois : _____
Monnaie : _____	Tenu par : _____

N° q	Date	Montant	Médica- ments	Chirur- gie	Maternité	Médecine interne	Gyné- co	Pédia- trie	Labo	Ima- gerie	Consult	Hospital	Autres
TOTAL													

DOCUMENT D3 : MODELE DE PIECE DES RECETTES

Province : _____ Le _____

ZS : _____

HGR : _____

PIECE DES RECETTES N° : _____

CODE COMPTABLE	VENTILATION	SOMMES
7111	CONSULTATION/FICHE/LABO/MEDICAMENT	
7112	OBSERVATIONS/HOSPITALISATION	
7113	PETITE CHIRURGIE	
7114	ACCOUCHEMENTS /MATERNITE	
7115	CHIRURGIE MINEURE	
7116	CHIRURGIE MAJEURE	
7117	IMAGERIE	
712	ACTES ADMINISTRATIFS	
713	ACTIVITES PREVENTIVES (CPN, PF, CPON, CPS)	
714	LABORATOIRE SPECIALISE	
715	AUTRES	
	Total	

Caissier Réceptionniste : _____ MDH/AG _____

Caissier _____

DOCUMENT D4 : MODELE DE LIVRE DE CAISSE

Province de : _____	Mois : _____
Zone de sante : _____	Année : _____
HGR : _____	

DATE	N° PIÈCE	LIBELLE	ENTRÉES	SORTIES	SOLDE
		TOTAL			

DOCUMENT D5 : MODELE DE JOURNAL RECAPITULATIF DES RECETTES

Province de : _____	
Zone de sante : _____	
CS : _____	Année : _____
	Mois : _____
	Tenu par : _____
	Monnaie : _____

DA TE	N° PJ	MON- TANT	VENTES								VENTE DES PRODUITS FINIS	
			CODE COMPTABLE	701101	701102	701103	701104	701108	701110	701111		701112
			Medica- ments	Petits materiels medicaux	Kits opera- toires	Produits aneste- siques	Produits de l'imagerie	Oxygène	Intrants sécurité transfu- sionnelle	Autres intrants spécifiques	Imprimés	Vente des produits finis

DOCUMENT D6 : MODELE DE BON DE SORTIE CAISSE

Province de : _____	Date : _____
Zone de sante : _____	Monnaie <input type="text"/>
HGR : _____	
BON DE SORTIE CAISSE N° : _____	
Payer à Mlle, Mme, M. : _____	

Qualité : _____	
La somme de (en lettres) : _____	

Motif :	
Signature du cassier	Signature du bénéficiaire

DOCUMENT D7 : MODELE DE JOURNAL DES DÉPENSES

Province de : _____

Zone de sante : _____ Année : _____

HGR : _____ Mois : _____

Département / Services : _____ Folio n° : _____

DATE	N° PIECE	IMPUTATION	MONTANT	ACHAT MEDIC	FRAIS DE MISON	CARBURANT ET LUBRIFIANT	ENTRETIEN ET REPARATION	PERSONNEL	AUTRES
TOTAUX									

DOCUMENT D8 : MODELE DE RAPPORT DE TRESORERIE

ENTREES/RECETTES			SORTIES/DEPENSES		
CODE	DESIGNATION	SOMMES	CODE	DESIGNATION	SOMMES
	A. PRODUITS PROPRES			A. CHARGES PROPRES	
	<u>I. VENTES</u>			<u>I. ACHATS DES MARCHANDISES</u>	
701101	MEDICAMENTS		601101	MEDICAMENTS	
701102	PETITS MATERIELS MEDICAUX		601102	PETITS MATERIELS MEDICAUX	
701103	KITS OPERATOIRES		601103	KITS OPERATOIRES	
701104	PRODUITS ANESTHESIQUES		601104	PRODUITS ANESTHESIQUES	
701108	PRODUITS DE L'IMAGERIE		601108	PRODUITS DE L'IMAGERIE	
701110	OXYGENE		601110	OXYGENE	
701111	INTRANTS SECURITE TRANSFUSIONNELLE		601111	INTRANTS SECURITE TRANSFUSIONNELLE	
701112	AUTRES INTRANTS SPECIFIQUES		601112	AUTRES INTRANTS SPECIFIQUES	
701113	IMPRIMES		601113	IMPRIME	
	<u>II. VENTE DES PRODUITS FINIS</u>		601115	AUTRES	
702	VENTE DES PRODUITS FINIS				
	<u>III. TRAVAUX FACTURES</u>			<u>II. ACHATS DES MATIERES PREMIERES ET FOURNITURES LIEES</u>	
7051	MENUISERIE		60211	MATIERES POUR FABRICATION MEDICAMENTS	
7052	GARAGE		60212	MATIERES POUR FABRICATION REACTIFS ET AUTRES	
7053	ATELIER DE COUTURE		60213	FOURNITURES POUR FABRICATION MEDICAMENTS, REACTIFS ET AUTRES	
7054	SAISIE, IMPRESSION ET PHOTOCOPIE POUR EXTERNE				
7055	AUTRES TRAVAUX FACTURES			<u>III. ACHATS STOCKES DES MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMABLES</u>	
	<u>IV. PRESTATIONS DES SERVICES</u>		6041	MATIERES CONSOMMABLES	
706111	CONSULTATION		6042	MATIERES COMBUSTIBLES	
706112	ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE LABO		6043	PRODUITS D'ENTRETIEN	

ENTREES/RECETTES			SORTIES/DEPENSES		
CODE	DESIGNATION	SOMMES	CODE	DESIGNATION	SOMMES
706113	EXAMEN DE L'IMAGERIE MEDICALE		6044	FOURNITURES D'ATELIER ET D'USINE	
706114	CHIRURGIE/BLOC OPERATOIRE		6046	FOURNITURES DE MAGASIN	
7061151	HOSPITALISATION		6047	FOURNITURES DE BUREAU	
7061152	SOINS MEDICAUX				
706116	MATERNITE			IV. AUTRES ACHATS	
706117	DENTISTERIE		6051	FOURNITURES NON STOCKABLES-EAU	
706118	KINESITERAPIE		6052	FOURNITURES NON STOCKABLES-ELECTRICITE	
706119	ACTES ADM PRIS DANS LES FOSA		6053	FOURNITURES NON STOCKABLES-AUTRES ENERGIES	
706120	AUTRES SERVICES VENDUS		6054	FOURNITURES D'ENTRETIEN NON STOCKABLES	
7061203	MORGUE		6055	FOURNITURES DE BUREAU NON STOCKABLES	
	V. PRODUITS ACCESSOIRES		6056	ACHATS DES PETITS MATERIELS ET OUTILLAGES	
70731	AMBULANCE		6057	ACHATS D'ETUDES ET PRESTATIONS DES SERVICES	
70732	PARKING		6058	ACHATS DES TRAVAUX, MATERIELS ET EQUIPEMENTS	
70733	ANTENNE			V. ACHATS D'EMBALLAGES	
70734	KIOSQUE ET CABINE DE COMMUNICATION		6081	EMBALLAGES PERDUS	
7078	AUTRES		6082	EMBALLAGES RECUPERABLES NON IDENTIFIABLES	
			6083	EMBALLAGES A USAGE MIXTE	
	VI. AUTRES PRODUITS			VI. TRANSPORTS	
77	PRODUITS FINANCIERS		61	TRANSPORTS	
78	TRANSFERT DES CHARGES				
84	PRODUITS HORS ACTIVITES ORDINAIRES			VII. SERVICES EXTERIEURS A	
			621	SOUS-TRAITANCE GENERALE	
	B. AUTRES PRODUIT (NON PROPRES)		622	LOCATIONS ET CHARGES LOCATIVES	
	IV. AUTRES SUBVENTIONS D'EXPLOITATION ETATIQUES		623	REDEVANCES DE CREDIT BAIL ET CONTRATS ASSIMILES	

ENTREES/RECETTES			SORTIES/DEPENSES		
CODE	DESIGNATION	SOMMES	CODE	DESIGNATION	SOMMES
718111	SALAIRES (GOUV. NATIONAL)		624	ENTRETIENS, REPARATIONS ET MAINTENANCES	
718112	PRIMES (GOUV. NATIONAL)		628	FRAIS DE TELECOMMUNICATIONS	
718113	FONCTIONNEMENT (GOUV. NATIONAL)			VIII. SERVICES EXTERIEURS B	
718114	MEDICAMENTS (GOUV. NATIONAL)		631	FRAIS BANCAIRES	
718115	AUTRES (GOUV. NATIONAL)		632	REMUNERATIONS D'INTERMEDIAIRES ET DE CONSEILS	
718121	SALAIRES (GOUV. PROVINCIAL)		633	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL	
718122	PRIMES (GOUV. PROVINCIAL)		637	REMUNERATIONS DE PERSONNEL EXTERIEUR A L'ENTREPRISE	
718123	FONCTIONNEMENT (GOUV. NATIONAL)		638	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	
718124	MEDICAMENTS		6384	MISSIONS	
718125	AUTRES (GOUV. NATIONAL)				
71821	PRIMES PERFORMANCES (PTF)			IX. IMPOTS ET TAXES	
71822	FONCTIONNEMENT (PTF)		64	IMPOTS ET TAXES	
71823	MEDICAMENTS (PTF)				
71824	AUTRES (PTF)			X. AUTRES CHARGES	
71831	PRIMES PERFORMANCES (TIERS)		651	PERTES SUR CREANCES	
71832	FONCTIONNEMENT (TIERS)		6581	JETONS DE PRESENCE	
71833	MEDICAMENTS (TIERS)		6582	DONS	
71834	AUTRES (TIERS)				
				XI. CHARGES DE PERSONNEL	
			661	REMUNERATIONS PERSONNEL NATIONAL	
79	REPRISE DE PROVISION		661213	PRIMES DE PERFORMANCES	
82	PRODUIT DE CESSION D'immobilisation		662	REMUNERATIONS PERSONNEL NON NATIONAL	
86	REPRISE HORS ACTIVITES ORDINAIRES		663	INDEMNITES VERSEES AU PERSONNEL	
			668	AUTRES CHARGES SOCIALES	

ENTREES/RECETTES			SORTIES/DEPENSES		
CODE	DESIGNATION	SOMMES	CODE	DESIGNATION	SOMMES
				XII. FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES	
			67	FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES	
			83	CHARGES HORS ACTIVITES ORDINAIRES	
				B. AUTRES CHARGES (NON PROPRE)	
			68	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	
			69	DOTATION AUX PROVISIONS	
			81	VALEURS COMPTABLES DES CESSIONS IMMOB	
			85	DOTATIONS HORS ACTIVITES ORDINAIRES	
	TOTAL RECETTES			TOTAL SORTIES/DEPENSES	
	SOLDE MOIS PASSE			SOLDE DU MOIS	
	TOTAL			TOTAL	
	BALANCE			BALANCE	

MODELE DE BUDGET

POSTES	QUANTITE ANNUELLE	COUT UNITAIRE	COUT TOTAL ANNUEL	OBSERVATION.
ENTREES DE LA PERIODE				
TOTAL DES ENTREES				
SORTIES DE LA PERIODE				
TOTAL SORTIES				
ECART				

MODELE DE TABLEAU DE SUIVI D'EXECUTION BUDGETAIRE

	POSTES	ANNUEL	PREVU	REEL	ECART	OBSERVATION
		MONTANT	MENSUEL	MENSUEL		
	ENTREES DE LA PERIODE					
	Cons. Curative					
	CPN					
	CPS					
	Accouchement					
	Petite Chirurgie					
	Observation					
	Laboratoire					
	Médicaments					
	Autres articles					
	Autres recettes propres					
	TOTAL RECETTES PROPRES					
	Contributions locales					
	Subvention État					
	Subvention Partenaires					
	Autres					
	TOTAL APPUIS EXTERIEURS					
	Remboursements Crédit Patient					
	Emprunts					
	Retour Prêt/avances					
	TOTAL ENTREES					
	SORTIES DE LA PERIODE					
	Salaires/Primes					
	Transport du personnel					
	Autres dépenses Personnel					
	Médicaments					
	Fournitures					
	Services Extérieurs					
	Contribution BCZ					
	Contribution Hôpital					
	Comité de Santé					
	Investissement					
	Autres					
	TOTAL DEPENSE PROPRES					

	POSTES	ANNUEL	PREVU	REEL	ECART	OBSERVATION
		MONTANT	MENSUEL	MENSUEL		
	Remboursement Dettes					
	Remboursement Emprunts					
	Prêt/Avance					
	Salaires État/IT					
	TOTAL SORTIES					
	SOLDE					

DOCUMENT D'ETAT DE RAPPROCHEMENT DU COMPTE BANQUE

Dans le livre de banque

	DÉBIT	CRÉDIT
SOLDE ORIGINEL		
Solde Réconcilié		
TOTAL		

Dans l'extrait bancaire

	DÉBIT	CRÉDIT
SOLDE ORIGINEL		
Solde Réconcilié		
TOTAL		

TABLEAU DES INDICATEURS D'ANALYSE DU RAPPORT DE TRESORERIE⁶

NO	PRÉOCCUPATION DE GEST. FIN.	INDICATEURS	FORMULE DE CALCUL
01	D'Où vient l'essentiel de nos ressources de la période?	% des différents types des recettes par rapport au total des recettes de la période	Catégorie des recettes / total recettes x 100.
02	A quoi consacrons-nous l'essentiel de nos moyens financiers (cette structure des dépenses correspond-elles aux priorités des SSP)?	% des différents types des dépenses de fonctionnement par rapport au total des dépenses de la période ⁷	Catégorie des dépenses / total dépenses x 100
03	Nos recettes internes couvrent-elles nos dépenses récurrentes essentielles?	Taux d'indépendance financière (global et par services)	(Recettes des services =recettes propres) / Total Dépenses de fonctionnement des services x 100. ⁸
04	Quelle est la part de ressources externes nécessaires à notre fonctionnement?	Taux de dépendance financière	1 Taux d'indépendance incorporant les recettes des autres prestations.
05	Quelle est la part des ressources externes dans le financement du fonctionnement de la structure?	Taux de couverture des dépenses de fonctionnement par les ressources externes	(Subventions d'exploit. + Salaire État) / Total Dépenses de fonctionnement des services x 100.
06	Travaillons-nous efficacement ou vivons-nous au-dessus de nos moyens?	Indice d'autonomie de l'exercice.	Recettes ⁹ de la période / dépenses de la période (Réponse > ou = 1 bon)
07	Maintenons-nous ou décapitalisons-nous la pharmacie?	Taux de recyclage des recettes des médicaments	Achats des médicaments de la période / Ventes des médicaments de la période (CA).
08	Combien nous coûte un nouveau cas (NC) traité durant la période? Cette démarche peut être réalisée par fonction en utilisant un indicateur spécifique.	Coût du nouveau cas en termes de fonctionnement	Total dépenses de fonctionnement / Nombre NC.
09	Combien nous rapporte un nouveau cas (NC) traité durant la période? Cette démarche peut être réalisée par fonction en utilisant une unité d'œuvre spécifique?	Recettes de fonctionnement par NC.	Total recettes des services / Nombre NC de la période.
10	Nos dépenses d'appui correspondent-elles à notre niveau d'activité réelle?	Pourcentage des frais généraux (Administration) par rapport à l'ensemble des dépenses.	Dépenses récurrentes d'administration / Total des dépenses récurrentes x 100. Norme ≤ 15 %

REMARQUE

Il faut cependant remarquer que par sa dimension et son volume d'activités, le HGR ne vend pas et n'achète pas tout au comptant (TRESORERIE). Il y a donc toute une série de transactions qui tout en ayant un impact financier certain, n'impliquent dans l'immédiat aucun mouvement de numéraires en entrée ou en sortie. La seule comptabilité de la trésorerie n'est donc pas en mesure de nous renseigner sur ce genre d'opérations et de nous donner une situation financière correcte

⁶ Cette analyse se fait surtout au niveau du fonctionnement (dépenses récurrentes).

⁷ On peut également rapporter les dépenses aux recettes de la période.

⁸ On peut ensuite incorporer les recettes des autres prestations pour évaluer le taux global d'indépendance financière.

⁹ Toutes les recettes et toutes les dépenses y compris les investissements.

de l'HGR à un moment précis de son existence. Il y a des factures à payer ou des créances à recevoir, des pertes de stocks et des dons reçus ou consentis qui n'apparaissent pas sur un rapport de trésorerie classique. Nous sommes donc obligés de voir la comptabilisation de toutes ces transactions appelées « OPERATIONS DIVERSES »

2.3 ENREGISTREMENT DES OPERATIONS DIVERSES A L'HGR

2.3.1 Définition

Par « Opérations diverses », on entend toutes celles qui, tout en ayant un impact financier sur le patrimoine, n'impliquent pas toutefois une manipulation immédiate de numéraires en entrée ou en sortie au niveau de la caisse et de la banque. Ces opérations s'opposent, par conséquent, à celles dites de « Trésorerie » auxquelles correspondent des mouvements d'espèces en encaissement ou décaissement au niveau de la caisse ou de la banque.

2.3.2 Enregistrement des opérations diverses

2.3.2.1 Schéma d'enregistrement

Schéma d'enregistrement



2.3.2.2 Les opérations de prestations et de ventes à crédit

2.3.2.2.1 Les prestations aux clients conventionnés

a) **Périodicité** : Chaque fois que l'opération a lieu. (Les conventionnés se font soigner à crédit).

b) **Actions à prendre** :

➤ ETABLISSEMENT DE LA FACTURE INTERNE POUR PRESTATIONS A CREDIT

b.1) Le Patient conventionné doit :

1. Se présenter à la réception de l'hôpital muni du billet d'envoi (la note de soins) de la société/mutuelle concernée.

b.2) Le Réceptionniste :

1. Au vu du billet d'envoi, il établit une fiche de consultation à transmettre au médecin consultant;
2. Selon les instructions notées sur la fiche par le médecin consultant, le service de facturation élabore la facture interne (la fiche de frais) en deux exemplaires (une copie à la comptabilité et une autre à la facturation).

➤ ETABLISSEMENT DU BON EN COMPTE

Le Bon en Compte est une pièce comptable qui consiste à enregistrer les différentes créances à recouvrer vis-à-vis des clients : Conventionnés/Personnel/Tiers.

b.3) Le Comptable doit régulièrement :

1. Regrouper les factures internes (fiches de frais) par client et par service;
2. Établir un bon en compte (Document D10) pour chaque client (en deux exemplaires). Le bon en compte synthétise les détails par groupe de prestations qui seront facturées au client. Il ressemble en cela à la pièce de recettes (D3).

➤ ENREGISTREMENT DU BON EN COMPTE DANS LE JOURNAL DES OPERATIONS DIVERSES (JOD)**b.4) Le Comptable doit régulièrement :**

1. Inscrire la date de l'opération dans la première colonne du JOD (Document D11), le No du bon de prestation en compte dans la deuxième colonne, le libelle de l'opération dans la troisième colonne, les imputations (codes) des comptes à débiter et à créditer dans la quatrième colonne, le montant total dû par le client dans la colonne « Débit » et les montants individuels de chaque service imputé au client dans la colonne « Crédit »;
2. Vérifier que la sommation des chiffres inscrits au crédit est égale au montant total dû par le client, inscrit au débit du JOD;
3. Vérifier que le total de la colonne débit est égal à celui de la colonne crédit du journal des opérations diverses;
4. Classer les bons en compte annexés de différentes factures internes qui les justifient, dans un classeur approprié. Ils pourront ultérieurement servir de preuve en cas de contestation de la part du client.

➤ REPLISSAGE DES FICHES DES COMPTES INDIVIDUELS DES CLIENTS**b.5) Le Comptable doit régulièrement :**

1. Reporter les écritures inscrites dans le JOD et dans d'autres journaux (Journal récapitulatif des recettes) dans les fiches de comptes appropriées (Document D12). Ces fiches permettent de regrouper les écritures en vue d'alimenter « LA SYNTHESE DE LA SITUATION FINANCIERE » (voir 2.3.) et d'établir la balance de vérification (Document D13) à la fin du mois;

2. Élaborer pour certains comptes, des fiches « COLLECTIVES de compte » à partir des fiches individuelles. C'est le cas par exemple des comptes CLIENTS et FOURNISSEURS. En effet pour ces comptes, il est important d'avoir pour chaque période la situation de chaque compte individuel, mais aussi celle de tout le groupe ensemble.

➤ ÉLABORATION DE LA BALANCE DE VERIFICATION DES COMPTES INDIVIDUELS DES CLIENTS

b.6) Le Comptable (chaque fin de mois) doit :

1. Après avoir rempli toutes les fiches de comptes, tirer les soldes des fiches des comptes en totalisant les montants du débit et ceux du crédit et faire ensuite la différence entre les deux.
2. Reporter compte par compte selon une succession croissante des codes la situation de chaque compte (= celle figurant sur la fiche de compte) dans la balance générale des comptes.

La comptabilité est considérée comme exacte si :

- i. le total de la colonne des soldes débiteurs est égale à celui de la colonne des soldes créditeurs au début de la période (=soldes reportés de la période précédente);
- ii. le total de la colonne des mouvements débits de la période est égale à celui du total de la colonne des mouvements crédits de la même période et aussi égaux au total des colonnes correspondantes du JOD pour la période;
- iii. le total de la colonne des soldes débiteurs est égal à celui de la colonne des soldes créditeurs à la fin de la période.

2.3.2.2.2 Les soins à crédit aux particuliers

Il s'agit des particuliers qui pour une raison ou une autre se sont faits soignés sans payer immédiatement les frais des soins.

Le mode opératoire reste identique à celui qui précède (Facture interne, Bon en compte, JOD, Fiche de compte, Balance etc.) mais le comptable devra enregistrer les montants constituant les créances de cette catégorie d'usagers dans un compte spécifique, intitulé : « **PARTICULIERS** » (modèle = Fiche de compte déjà mentionné). Ce compte est collectif; Il comprend le total des créances dues par les particuliers. Il est donc important de tenir à coté une liste exhaustive des personnes concernées. Le comptable débite le compte "Particuliers" dans le JOD par le crédit des comptes des divers services prestés (ex. Chirurgie, maternité, pédiatrie etc.).

2.3.2.2.3 Les soins gratuits au personnel œuvrant à l'HGR et aux indigents

La comptabilité de ces transactions ressemble aux précédentes quant aux étapes à suivre et aux éléments à saisir (Factures internes, Bon en compte, JOD, fiche de compte etc.). Mais les informations seront logées finalement dans les fiches de comptes spécifiques que sont "**Les soins au personnel**" et "**les soins aux indigents**". Ces comptes seront débités par le crédit des comptes des services consommés.

➤ ETABLISSEMENT DES FACTURES GLOBALES DES CREANCES A RECOUVRER

b.7) Le Comptable (chaque fin du mois) doit :

1. Sur base de bons en compte, établir les factures des médicaments et fournitures livrés à crédit aux clients;
2. Envoyer les factures établies aux créanciers (Conventionnés/Personnel/Tiers).

2.3.2.3 Les opérations d'achats à crédit

Sur la base du bon de livraison, du bon de réception ou de la facture, le comptable passe l'écriture dans le JOD : il crédite le compte du fournisseur concerné par le débit des comptes de stocks (pour les médicaments), des charges ou de patrimoine impliqués dans l'opération (pour les autres achats). Il n'y a pas de bon en compte dans ce cas. Mais le JOD, les fiches de compte et les exigences de la balance restent inchangés.

2.3.2.4 Les dons en nature

Des dons en nature peuvent être reçus des tiers ou peuvent être consentis aux tiers. Il faut les comptabiliser.

2.3.2.4.1 Dons reçus

Sur la base du bon de livraison ou de réception venant du donateur, le comptable le valorise et passe l'écriture dans le JOD : il débite les comptes de stocks pour les médicaments ou autres petit matériel par le crédit du compte des subventions d'exploitation.

Pour les subventions d'équipement, il débite le compte des immobilisations concernées par le crédit du compte "Subvention d'équipement". Les étapes concernant la fiche de compte et la balance restent inchangées.

2.3.2.4.2 Dons consentis

Sur la base des documents dûment signés par les autorités compétentes (Comité de Gestion) et la partie bénéficiaire (Bon de livraison/Réception, bon de sortie des stocks), le comptable passe l'écriture dans le JOD : Il débite le compte des charges diverses par le crédit soit du compte de stock ou des immobilisations concernées (dépend du don en nature consenti).

2.3.2.5 Les autres opérations diverses

Des médicaments peuvent se perdre, se casser ou se périmé, des clients qui nous doivent de l'argent sont devenus insolvable : ces situations demandent la passation des écritures de redressement.

Au vu des PV de constat, le comptable passe les écritures de redressement : Il débite le compte des charges et pertes diverses et il crédite le compte de contrepartie (le client, le stock etc.). Les exigences relatives à la fiche des comptes restent les mêmes que ci-dessus.

2.3.3 Les outils de comptabilisation des opérations diverses a l'HGR

DOCUMENT D9 : MODELE DE FACTURE INTERNE

PROVINCE : _____.

ZONE DE SANTE : _____

HGR/CS : _____

SERVICE :

FACTURE N°: _____

NOM DU PATIENT ET SOCIETE RESPONSABLE :

PRESTATIONS CONSOM.	QUANTITE	P.U.	P.T.
TOTAL			

MODELE DE JOURNAL DES CLIENTS / FOURNISSEURS / SOINS AU PERSONNEL

N°	DATE	RÉF.	PATIENT	CLIENT/ FOURNISSEUR	MONTANT	SERVICES CONSOMMES				
						CONSULTAT. CURATIVES	CPN	CPS	ACCOUCHEMENT	ETC.
TOTAL										

DOCUMENT D10 : MODELE DE BON EN COMPTE CLIENT : _____

CODE COMPTABLE	PRESTATIONS CONSOMMEES	SOMMES
	TOTAL	

PROVINCE : _____

ZONE DE SANTE : _____

HGR:

INTITULE

FICHE INDIVIDUELLE DE COMPTE (CLIENT – FOURNISSEUR)

DATE	OPERATION	REFERENCE	AUGMENTATION CE MOIS	REDUCTION CE MOIS (PAIEMENT)	SOLDE
	Report mois passé				

N.B. : Cette même fiche servira pour le suivi de l'ensemble des opérations diverses comme ci-dessous :

FICHE GLOBALE DE SUIVI DES OPERATIONS DIVERSES (CLIENT – FOURNISSEUR-STOCK- PERSONNEL-INDIGENTS)

N°	OPERATION	REFERENCE	AUGMENTATION CE MOIS	REDUCTION CE MOIS (PAIEMENT)	SOLDE
	Report du mois passé				
	Clients				
	Fournisseurs				
	Personnel				
	Médicaments				
	Indigents				
TOTAL					

2.4 ÉLABORATION DE LA SYNTHÈSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Ce document permet d'intégrer les données de trésorerie et celles provenant des opérations diverses de manière à donner une vue d'ensemble au gestionnaire de l'institution.

a) Périodicité : Chaque fin de mois.

b) Actions à prendre :

➤ ÉLABORATION DE LA SYNTHÈSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

b.1) Le comptable (chaque fin de mois) :

1. Prélève un formulaire vierge de synthèse de la situation financière (Document D14);
2. Prélève le montant figurant sur la ligne « TOTAL RECETTES » du rapport mensuel de trésorerie (D8) et l'enregistre dans la colonne « RECETTES PERCUES » de la synthèse de la situation financière;
3. Prélève le total de la colonne « MOUVEMENTS DEBIT » de la fiche collective des clients conventionnes pour la période(D12) et l'enregistre dans la colonne « CONVENTIONNES » de la synthèse de la situation financière;
4. Prélève le total de la colonne « MOUVEMENTS DEBIT » de la fiche du compte « INDIGENTS » pour la période et l'enregistre dans la colonne « PRESTATIONS INDIGENTS » de la synthèse de la situation financière;
5. Prélève le total de la colonne « MOUVEMENTS DEBIT » de la fiche du compte « AYANT DROIT » pour la période et l'enregistre dans la colonne « PRESTATIONS AYANT DROIT » de la synthèse de la situation financière;
6. Prélève le total de la colonne « MOUVEMENTS DEBIT » de la fiche du compte « SOINS MEDICAUX AU PERSONNEL » pour la période et l'enregistre dans la colonne « SOINS AU PERSONNEL » de la synthèse de la situation financière;

7. Totalise les colonnes « Conventionnes » + « Indigents » + « Ayant droit » + « Personnel » pour enregistrer le résultat obtenu dans la colonne « TOTAL RECETTES NON COUVERTES »;
8. Additionne le montant des recettes perçues avec le total des recettes non couvertes pour remplir la colonne « TOTAL PRODUIT »;
9. Calcule le pourcentage des recettes non perçues en divisant les Recettes non couvertes par le total produit et en multipliant la réponse par 100;
10. Prélève le total de la colonne « MOUVEMENTS CREDIT » de la fiche du compte collectif « FOURNISSEURS » (D12) pour la période et l'enregistre dans la colonne « DETTES CONTRACTEES » de la synthèse de la situation financière;
11. Prélève la valeur des dons en médicaments reçus durant la période dans le registre d'acceptation (voir partie 5, point 1.2.) de la pharmacie et l'enregistre dans la colonne « DONNS MEDICAMENTS » du système de la situation financière;
12. Prélève la valeur des médicaments disponibles en stocks à la fin de la période dans la fiche d'inventaire de la pharmacie et l'enregistre dans la colonne « VALEUR MEDICAMENTS » de la synthèse de la situation financière.

2.4.1 Outils pour l'élaboration de la synthèse de la situation financière de l'HGR

DOCUMENT D14 : MODELE DE SYNTHESE DE LA SITUATION FINANCIERE

Mois : _____				JOUR : _____					
				ANNEE : _____					
				MONNAIE : _____					
RECETTES PERÇUES	CONVENTIONNES	INDIGENTS	MEDIC PERS	TOTAL RECETTES NON COUVERTES	TOTAL PRODUIT	% RECETTE NON- COUVERTES	DETTES À PAYER	DON MEDIC	VAL MEDIC
(1)				(2)	(1+2) = C	(2X100) / C			
Détail de l'encaisse :					Signatures				
Caisse FC :					Comptable				
Caisse \$:					AG				
Total					MDH				

COMPTE D'EXPLOITATION D'UNE ENTITE SANITAIRE (CS OU HGR OU BCZS)

CHARGES					TOTAL
CODE	DÉSIGNATION	T1	T2	T3	
A. CHARGES PROPRES					
I. ACHATS DES MARCHANDISES					
601101	MEDICAMENTS				
601102	PETITS MATERIELS MEDICAUX				
601103	KITS OPERATOIRES				
601104	PRODUITS ANESTHESIQUES				
601108	PRODUITS DE L'IMAGERIE				
601110	OXYGENE				
601111	INTRANTS SECURITE TRANSFUSIONNELLE				
601112	AUTRES INTRANTS SPECIFIQUES				
601113	IMPRIME				
601115	AUTRES				
II. ACHATS DES MATIERES PREMIERES ET FOURNITURES LIEES					
60211	MATIERES POUR FABRICATION MEDICAMENTS				
60212	MATIERES POUR FABRICATION REACTIFS ET AUTRES				
60213	FOURNITURES POUR FABRICATION MEDICAMENTS, REACTIFS ET AUTRES				
III. ACHATS STOCKES DES MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMABLES					
6041	MATIERES CONSOMMABLES				
6042	MATIERES COMBUSTIBLES				
6043	PRODUITS D'ENTRETIEN				
6044	FOURNITURES D'ATELIER ET D'USINE				
6046	FOURNITURES DE MAGASIN				
6047	FOURNITURES DE BUREAU				
IV. AUTRES ACHATS					
6051	FOURNITURES NON STOCKABLES-EAU				
6052	FOURNITURES NON STOCKABLES-ELECTRICITE				
6053	FOURNITURES NON STOCKABLES-AUTRES ENERGIES				
6054	FOURNITURES D'ENTRETIEN NON STOCKABLES				
6055	FOURNITURES DE BUREAU NON STOCKABLES				
6056	ACHATS DES PETITS MATERIELS ET OUTILLAGES				
6057	ACHATS D'ETUDES ET PRESTATIONS DES SERVICES				
6058	ACHATS DES TRAVAUX, MATERIELS ET EQUIPEMENTS				
V. ACHATS D'EMBALLAGES					
6081	EMBALLAGES PERDUS				

CHARGES					TOTAL
CODE	DÉSIGNATION	T1	T2	T3	T4
6082	EMBALLAGES RECUPERABLES NON IDENTIFIABLES				
6083	EMBALLAGES A USAGE MIXTE				
	VI. TRANSPORTS				
61	TRANSPORTS				
	VII. SERVICES EXTERIEURS A				
621	SOUS-TRAITANCE GENERALE				
622	LOCATIONS ET CHARGES LOCATIVES				
623	REDEVANCES DE CREDIT BAIL ET CONTRATS ASSIMILES				
624	ENTRETIENS, REPARATIONS ET MAINTENANCES				
628	FRAIS DE TELECOMMUNICATIONS				
	VIII. SERVICES EXTERIEURS B				
631	FRAIS BANCAIRES				
632	REMUNERATIONS D'INTERMEDIAIRES ET DE CONSEILS				
633	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL				
637	REMUNERATIONS DE PERSONNEL EXTERIEUR A L'ENTREPRISE				
638	AUTRES SERVICES EXTERIEURS				
6384	MISSIONS				
	IX. IMPOTS ET TAXES				
64	IMPOTS ET TAXES				
	X. AUTRES CHARGES				
651	PERTES SUR CREANCES				
6581	JETONS DE PRESENCE				
6582	DONS				
	XI. CHARGES DE PERSONNEL				
661	REMUNERATIONS PERSONNEL NATIONAL				
661213	PRIMES DE PERFORMANCES				
662	REMUNERATIONS PERSONNEL NON NATIONAL				
663	INDEMNITES VERSEES AU PERSONNEL				
668	AUTRES CHARGES SOCIALES				
	XII. FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES				
67	FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES				
83	CHARGES HORS ACTIVITES ORDINAIRES				
	TOTAL CHARGES PROPRES (A)				A
	B. AUTRES CHARGES (NON PROPRES)				
68	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS				

CHARGES					TOTAL
CODE	DÉSIGNATION	T1	T2	T3	
69	DOTATION AUX PROVISIONS				
81	VALEURS COMPTABLES DES CESSIONS IMMOB				
85	DOTATIONS HORS ACTIVITES ORDINAIRES				
	TOTAL AUTRES CHARGES (NON PROPRE) (B)				B
	TOTAL GENERAL DES CHARGES (C)				C
PRODUITS					
	A. PRODUITS PROPRES				
	I. VENTES				
701101	MEDICAMENTS				
701102	PETITS MATERIELS MEDICAUX				
701103	KITS OPERATOIRES				
701104	PRODUITS ANESTHESIQUES				
701108	PRODUITS DE L'IMAGERIE				
701110	OXYGENE				
701111	INTRANTS SECURITE TRANSFUSIONNELLE				
701112	AUTRES INTRANTS SPECIFIQUES				
701113	IMPRIMES				
	II. VENTE DES PRODUITS FINIS				
702	VENTE DES PRODUITS FINIS				
	III. TRAVAUX FACTURES				
7051	MENUISERIE				
7052	GARAGE				
7053	ATELIER DE COUTURE				
7054	SAISIE, IMPRESSION ET PHOTOCOPIE POUR EXTERNE				
7055	AUTRES TRAVAUX FACTURES				
	IV. PRESTATIONS DES SERVICES				
706111	CONSULTATION				
706112	ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE LABO				
706113	EXAMEN DE L'IMAGERIE MEDICALE				
706114	CHIRURGIE/BLOC OPERATOIRE				
7061151	HOSPITALISATION				
7061152	SOINS MEDICAUX				
706116	MATERNITE				
706117	DENTISTERIE				
706118	KINESITHEURAPIE				

CHARGES					TOTAL
CODE	DÉSIGNATION	T1	T2	T3	
706119	ACTES ADMINISTRATIFS PRIS DANS LES FOSA				
706120	AUTRES SERVICES VENDUS				
7061203	MORGUE				
	V. PRODUITS ACCESSOIRES				
70731	AMBULANCE				
70732	PARKING				
70733	ANTENNE				
70734	KIOSQUE ET CABINE DE COMMUNICATION				
7078	AUTRES				
	VI. AUTRES PRODUITS				
77	PRODUITS FINANCIERS				
78	TRANSFERT DES CHARGES				
84	PRODUITS HORS ACTIVITES ORDINAIRES				
	TOTAL PRODUITS PROPRES (D)				(D)
	B. AUTRES PRODUITS (NON PROPRES)				
	AUTRES SUBVENTIONS D'EXPLOITATION ETATIQUES				
718111	SALAIRES (GOUV. NATIONAL)				
718112	PRIMES (GOUV. NATIONAL)				
718113	FONCTIONNEMENT (GOUV. NATIONAL)				
718114	MEDICAMENTS (GOUV. NATIONAL)				
718115	AUTRES (GOUV. NATIONAL)				
718121	SALAIRES (GOUV. PROVINCIAL)				
718122	PRIMES (GOUV. PROVINCIAL)				
718123	FONCTIONNEMENT (GOUV. NATIONAL)				
718124	MEDICAMENTS				
718125	AUTRES (GOUV. NATIONAL)				
71821	PRIMES PERFORMANCES (PTF)				
71822	FONCTIONNEMENT (PTF)				
71823	MEDICAMENTS (PTF)				
71824	AUTRES (PTF)				
71831	PRIMES PERFORMANCES (TIERS)				
71832	FONCTIONNEMENT (TIERS)				
71833	MEDICAMENTS (TIERS)				
71834	AUTRES (TIERS)				
	TOTAL SUBVENTION (E)				E

CHARGES					TOTAL
CODE	DÉSIGNATION	T1	T2	T3	
79	REPRISE DE PROVISION				
82	PRODUIT DE CESSION D'IMMOBILISATION				
86	REPRISE HORS ACTIVITES ORDINAIRES				
	TOTAL 79+82+86= (F)				F
	TOTAL AUTRES PRODUITS (NON PROPRES) (E+F) = G				G
	TOTAL GENERAL PRODUITS (D+G) = H				H
	SOLDE MOIS PASSE				I
	BALANCE (H+I-C)=J				J

INDICATEURS

1. Pourcentage d'Autofinancement par produits propres : $(D/A) \times 100$;
2. Pourcentage d'Autofinancement Général : $(D+ 23) / C \times 100$ (Indépendance financière);
3. Pourcentage de Dépendance Financière : $(1 - D/A) \times 100$. En effet % dépendance + % indépendance = 100 %;
4. Pourcentage de couverture des charges exceptionnelles : $(74) \text{ produits divers} / (64) \times 100$;
5. Pourcentage de couverture de la charge du personnel :

$$\frac{\text{Totaux recettes des services – (fournit + services ext.)}}{\text{Charge du personnel (651)}}$$

6. Pourcentage de marge sur vente médicaments :

$$\frac{(70) \text{ vente médicaments – médicaments consommés (60)}}{\text{Médicaments consommés (60)}} \times 100$$

Remarque :

Ce même formulaire sera utilisé pour le centre de santé, l'hôpital et le bureau central, en laissant vides les rubriques non appropriées à l'Institution en cause.

CHAPITRE 3 : LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE AU BUREAU CENTRAL DE LA ZONE DE SANTÉ (BCZS)

3.1 LE BUDGET DU BCZS

Comme dit plus haut, une gestion financière efficace commence par l'élaboration d'un budget.

3.1.1 Rappel de la définition du budget

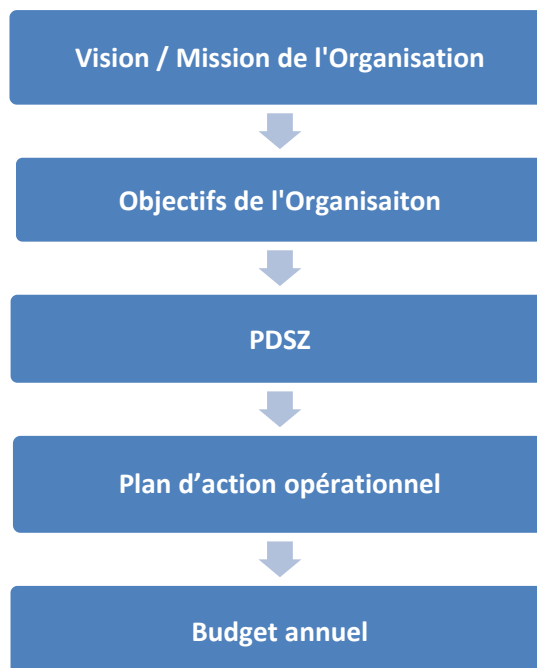
Le budget a été défini comme étant « l'expression en termes financiers des objectifs d'un projet ou d'un programme. Il est le document représentant de façon détaillée les prévisions des dépenses (coûts) et des recettes (ressources) d'une association ou d'une organisation pour une période future déterminée ». Cette période est souvent d'un an.

Cette définition montre clairement que le budget doit découler d'un plan d'action dont il chiffre le coût des activités et l'origine des moyens pour couvrir le coût de ces mêmes activités. Ces remarques suggèrent le schéma ci-après :

3.1.2 Schéma d'élaboration d'un budget

Un budget bien élaboré doit présenter une cohérence interne entre la Vision de l'Organisation, ses objectifs et surtout son Plan d'Action pluriannuel ou annuel. C'est ce qui ressort du schéma ci-après :

La relation entre le budget et les activités (programmes)



Importance du budget

- Il est un instrument/outil de mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation du programme. Il montre en effet le minimum des ressources qu'il faut mobiliser pour prétendre réaliser les objectifs prévus;
- Il constitue en même temps une grille de répartition des ressources selon les priorités et l'importance des activités à réaliser;
- Le budget c'est aussi un garde-fou contre les improvisations et les dépenses abusives et souvent nuisibles à l'atteinte des objectifs;
- Le budget est un outil de contrôle. En effet si les responsables d'une ZS se rendent compte qu'ils ne suivent pas les prévisions budgétaires, ils peuvent corriger leur action. De même ce sont ces prévisions qui permettront d'évaluer l'atteinte des objectifs du programme en termes de coûts. C'est pour éluder ce contrôle que beaucoup de responsables d'entité évitent d'élaborer un budget.

D'origine anglo-saxonne, le budget est donc un outil clé de toute gestion financière moderne.

3.1.3 Les articulations /parties d'un budget

En effet pour réaliser des programmes, on a besoin :

- Des apports durables (Infrastructures, bâtiments, matériels, équipements etc.);
- Des apports non durables (Rémunérations, Médicaments, fournitures, réparations, entretiens, carburants, etc.);
- Du personnel.

Généralement un budget comporte et reflète 2 volets essentiels à savoir :

- Le budget d'investissement : Consacré aux apports durables (plus d'un an de durée de vie);
- Le budget de fonctionnement : Consacré aux apports non durables (moins d'un an de durée de vie).

Selon cette nomenclature, les rubriques du budget se présentent comme ci-après :

A. Budget d'investissement

- Matériels de transport : Véhicules, Bicyclettes, motos, hors-bord;
- Matériels et équipements : réfrigérateurs, autoclaves, autres équipements;
- Bâtiments : BCZS, Hôpital, Centre de santé, etc.;
- Formation Initiale : Qui ne se répète pas = souvent au début d'un nouveau programme;
- Activité de mobilisation sociale : Qui ne se répète pas;
- Autres investissements.¹⁰

¹⁰ Certains auteurs incluent le stock de démarrage des médicaments dans les investissements.

B. Budget de fonctionnement

- Personnel : charges du personnel;
- Fournitures : consommables médicaux et fournitures de bureau;
- Entretien + réparations;
- Carburant + lubrifiant;
- Eau + électricité;
- Formation régulière;
- Mobilisation sociale régulière.

3.1.4 Valoriser les emplois (Dépenses) et les ressources (Recettes) inscrits au budget

Conformément à ce que nous avons dit plus haut, dans sa maquette finale que nous verrons à la fin de ce chapitre, le budget doit présenter d'un côté les dépenses regroupées en INVESTISSEMENT et FONCTIONNEMENT, mais aussi de l'autre côté les recettes ou ressources permettant de couvrir ces différentes dépenses. Mais comment valoriser/évaluer ces recettes et dépenses? C'est l'objet de la section qui suit.

3.1.4.1 Principes de base pour la valorisation

Il faut partir des estimations réalistes. Pour y arriver, il faut prendre en compte certains facteurs clés dont :

- Un examen des résultats passés. Qu'a-t-on dépensé / récolté comme recettes pour chaque rubrique de l'année passée? Pour une nouvelle activité s'informer auprès des entités du ressort l'ayant déjà réalisée;
- Une évaluation de la situation présente : Ressemble-t-elle ou est-elle différente de celle de l'année passée à l'époque correspondante?
- Une évaluation des facteurs clés qui échappent à notre contrôle (ex hausse des prix, évolution de l'activité économique de la contrée et donc du revenu moyen des populations);
- Une bonne estimation de la demande future des services que nous offrons;
- Une identification attentive des sources de financement susceptibles d'être mises à contribution;
- Sous -évaluer les ressources tout en surévaluant les emplois.

3.1.4.2 Valoriser les emplois (= Dépenses)

Comme déjà indiqué, les dépenses à faire figurer au budget doivent provenir des activités prévues dans le plan d'action opérationnel du BCZ et non inventer.

Pour obtenir ces différents postes on passe en revue les différentes activités inscrites au plan d'action et on calcule ce que la réalisation de chacune demandera en : Matériel, équipements,

infrastructures, médicaments, fournitures (de bureau, consommables etc.), carburant et personnel etc. Bref il faut identifier tous les intrants qui sont nécessaires à sa réalisation. Calculer ensuite le coût de chaque intrant et additionner les différents coûts pour obtenir le coût global de l'activité.

Démarche de valorisation des emplois (Dépenses) :

- Identifier l'activité dans le plan d'action;
- Inventorier les intrants et leurs quantités respectives qui sont nécessaires à la réalisation de cette activité;
- Trouver le coût/ prix unitaire de chaque intrant;
- Multiplier le coût unitaire de chaque intrant par la quantité nécessaire de cet intrant en vue d'obtenir le coût total de chaque intrant pour la période (souvent un an);
- Additionner les montants ainsi obtenus pour avoir le coût total de l'activité.

3.1.4.3 Valoriser les ressources (= Recettes)

Démarche de valorisation des ressources :

- Identifier toutes les sources possibles des recettes mobilisables (selon les niveaux où on se trouve);
- Estimer le plus précisément possible et avec réalisme les fonds que chaque source permet de mobiliser.

3.1.4.3.1 Identifier les sources de recettes possibles

Dans un BCZS ces différentes ressources sont :

- Les subventions de l'État;
- Les recettes des activités génératrices des revenus (AGR/Recettes connexes);
- La contribution inter- structures (ex des CS et HGR au BCZS);
- La vente des médicaments;
- La participation communautaire;
- Le recouvrement des créances;
- Les subventions extérieures;
- Les emprunts (rares);
- Les Dons et legs.

3.1.4.3.2 Estimer les ressources mobilisables à partir de différentes sources (Stratégies)

➤ LES SUBVENTIONS EXTÉRIEURES

Généralement leur montant est connu à partir des conventions, projets et autres contrats signés avec les bailleurs à travers les PTF ou des intentions exprimées par eux.

➤ LE RECOUVREMENT DES CRÉANCES

Il s'agit du recouvrement des créances auprès des clients. Beaucoup des BCZ perdent des ressources énormes à cause de leur manque de dynamisme en ce domaine et leur mauvaise sélection des clients. La plupart des créances deviennent de ce fait douteuses et finalement irrécouvrables.

➤ LES RECETTES DES AGR (ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DES REVENUS)

- Vente des produits provenant des plantations, d'élevage etc.;
- Vente des produits en l'état (ciment, clous, tôles etc.);
- Vente de produits artisanaux (briques cuites, dalles, armoires etc.);
- Vente de services (exploitation du moulin).

L'estimation des ressources provenant de ces activités doit être sous-tendue par une analyse sérieuse de leur rentabilité économique et financière.

➤ LES EMPRUNTS

Bien que cela ne soit pas courant sous la forme monétaire, les BCZ contractent souvent des dettes notamment auprès des fournisseurs des médicaments (CDR et autres). C'est une forme de financement. Mais ici il s'agit surtout d'emprunt sous la forme des numéraires.

➤ LA CONTRIBUTION INTERSTRUCTURES

Le volume de ressources attendues de cette catégorie = Nombre de structures ciblées multiplié par le montant de la contribution mensuelle multiplié par 12 mois l'an.

➤ LA VENTE DES MÉDICAMENTS

- ZS sans appui

L'estimation de la contribution de ces recettes au budget doit se faire avec prudence si on veut assurer la survie de l'institution. Dans ce cas, seule la marge bénéficiaire ne dépassant pas 20% sur le Coût d'achat des médicaments peut être utilisée pour la couverture d'autres charges. En effet l'essentiel de ces recettes doit se réinvestir dans le renouvellement des stocks au dépôt pharmaceutique.

- ZS avec appui des PTF

L'estimation de la contribution de ces recettes au budget doit se faire en étroite collaboration entre la DPS et les PTF en conformité avec le contrat de partenariat.

➤ **LA PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE**

Elle se fait sous la forme de cotisations, de rétrocession de denrées agricoles ou de travaux manuels d'intérêt général. Dans le second cas, il suffit de valoriser le travail manuel en question.

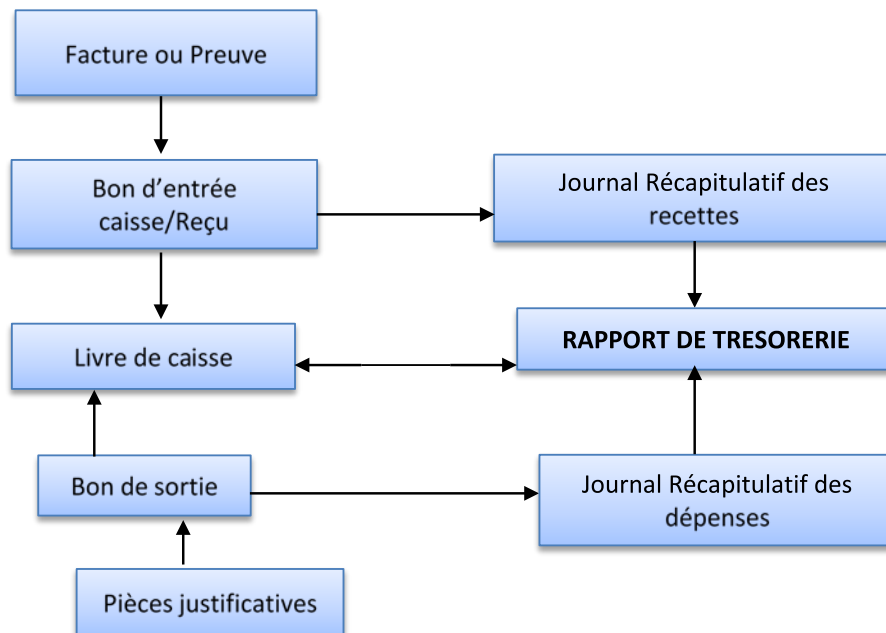
N.B. : A la fin de chaque mois, il y a un suivi budgétaire à l'aide de la fiche de suivi budgétaire afin de voir la position du BCZ par rapport au budget.

3.2 ENREGISTREMENT DES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE AU BCZS

3.2.1 Enregistrement des opérations de trésorerie à la caisse

Schéma général de comptabilisation de la trésorerie (BCZS)

1. RECETTES



2. DEPENSES

3.2.1.1 Encaissement des recettes

a) **Périodicité :** Chaque fois que la transaction se réalise (Vente comptant des médicaments ou encaissement des subsides octroyées par des organismes d'aide et autres contributions).

b) **Actions à prendre :**

➤ **PERCEPTION DES FONDS A LA CAISSE**

b.1) Le caissier (chaque Jour) doit :

1. Faire enregistrer au préalable les séries de Bon d'entrée caisse pré numérotés et livre de caisse chez l'AG;

2. Recevoir et compter les espèces;
3. Établir le Bon d'Entrée Caisse (BEC) en 3 exemplaires ou un reçu en 3 exemplaires;
4. Obtenir le visa autorisé (MCZ ou AG);
5. Remettre l'original du Bon de d'entrée caisse/reçus à celui qui verse les espèces;
6. Transcrire les éléments du Bon d'entrée caisse dans le livre de caisse (le soir);
7. Totaliser le montant du livre de caisse et en dégager le solde (le soir);
8. Comparer et vérifier que le total des recettes perçues équivaut au total des montants des bons d'entrée caisse/reçus de la journée;
9. Transmettre la copie du Bon d'entrée caisse /reçu au comptable pour comptabilisation de la recette journalière dans le journal des recettes;
10. Recevoir l'extrait bancaire;
11. Remplir le livre de Banque (Document 6 annexe fiche technique);
12. Classer toutes les pièces justificatives.

b.2) Le caissier (chaque soir) doit :

1. Compter les espèces à garder;
2. Établir un état de comptage physique Caisse signé par au moins deux personnes (Caissier et Comptable);
3. Déposer les fonds dans le coffre-fort.

➤ REPLISSAGE DU JOURNAL DES RECETTES**b.3) Le Comptable (Chaque soir – Fin de journée) doit :**

1. Vérifier la numérotation des Bons d'entrée caisse/reçus;
2. Vérifier la concordance des montants en chiffres et en lettres;
3. Enregistrer les montants des Bons d'entrée caisse/reçus dans le journal des recettes (Document Excel feuille1 des outils du BCZ);
4. Classer les Bons d'entrée caisse / reçus dans un classeur approprié en ordre chronologique.

➤ SUIVI/CONTRÔLE PAR L'ADMINISTRATEUR**b.4) L'Administrateur doit :**

1. Viser les documents d'encaissement chaque jour;
2. Vérifier chaque semaine la concordance entre les Bon d'entrée caisse/reçus, le livre de caisse, le journal des recettes et les montants réellement perçus par le caissier;
3. Informer le MCZ à l'aide d'un rapport synthèse.

3.2.1.2 Décaissements/sortie des fonds

a) **Périodicité** : chaque fois que la transaction se présente (achat, paiement frais de mission, primes ou toutes autres dépenses)

b) **Actions à prendre** :

➤ **EXPRESSION ET FORMULATION DU BESOIN (= ENGAGEMENT)**

1. Pour tout achat et pour tous les autres paiements : le chef de service demandeur établit, conformément aux desideratas de différentes unités de son service, un état de besoins comportant les quantités et les descriptions spécifiques des articles désirés et le signe.
2. Il le dépose auprès de l'AG pour examen :

S'il s'agit des achats, l'AG doit :

- Vérifier l'authenticité de l'état de besoins (consensus interne, signature du responsable, etc.)
- Vérifier la disponibilité en stock des articles demandés.

Si les articles demandés ne sont pas en stock, l'AG doit :

- Procéder à la valorisation des articles repris dans l'état de besoins (prospector le marché, obtenir les factures pro-forma, sélectionner le fournisseur le mieux offrant en fonction du critère « relation coût-qualité », etc.;
- Établir un Bon de Demande de Paiement.

➤ **EXAMEN DU BON DEMANDE DE PAIEMENT (= LIQUIDATION)**

- L'AG se réfère au budget pour vérifier la disponibilité de crédit;
- En cas de constat positif, l'AG signe le Bon de Demande de Paiement et le transmet au MCZ;
- En cas de constat négatif, la demande est rejetée.

➤ **AUTORISATION DE PAIEMENT (= ORDONNANCEMENT)**

- Le MCZ vérifie la conformité du Bon de Demande de Paiement signé par l'AG et en apprécie l'opportunité;
- En cas de constat positif, il avalise et autorise le paiement;
- Le Bon de Demande de Paiement est transmis au Caissier pour paiement.

➤ **DECAISSEMENT DES FONDS (PAIEMENT)**

b.1) Le caissier doit :

b.1.1) Recevoir le Bon de Demande de Paiement dûment signé et s'assurer que la dépense a été correctement Engagée, Liquidée et Ordonnancée.

b.1.2) Effectuer la sortie des fonds

Au vu du bon de demande de paiement (Bon de dépenses) portant les signatures autorisées, le Caissier Principal doit :

1. Établir un Bon de Sortie Caisse en 3 exemplaires (Document D6);
2. Signer le Bon de Sortie;
3. Faire signer le Bon de Sortie Caisse au Bénéficiaire;
4. Compter les espèces;
5. Remettre les espèces au Bénéficiaire;
6. Remettre l'original du Bon de Sortie Caisse au Bénéficiaire;
7. Joindre les annexes (Bon de Demande de Paiement) à la copie du Bon de Sortie Caisse destinée au comptable;
8. Enregistrer le Bon de Sortie dans le livre de caisse;
9. Transmettre le Bon de Sortie portant les annexes au Comptable;
10. Garder et classer les carnets des souches en ordre chronologique.

b.1.3) Transmettre les documents de la caisse à la comptabilité

1. Rassembler les livres de caisse et le livre de banque;
2. Mettre en ordre chronologique les pièces qui les accompagnent;
3. Remettre les différents documents au comptable moyennant un cahier de transmission;

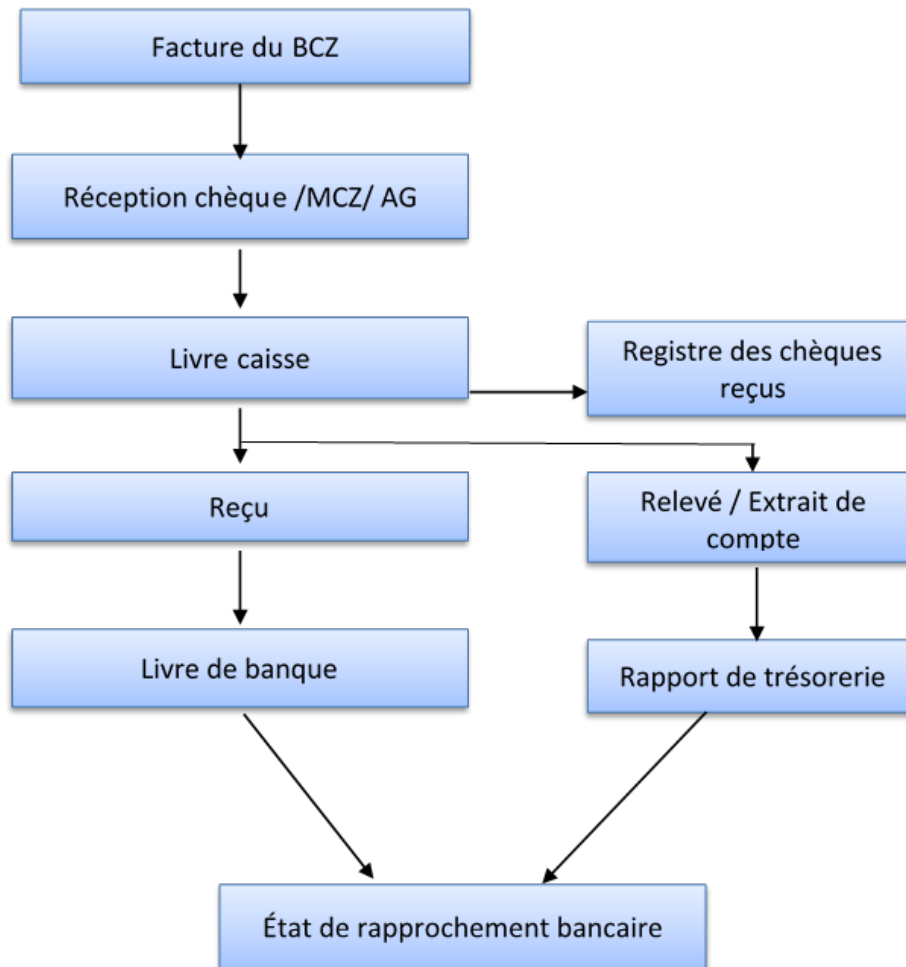
➤ **CONTRÔLE ET COMPTABILISATION DES PIÈCES DES DÉPENSES**

b.2 Le comptable (Chaque fin de journée) :

1. Vérifier l'authenticité et la conformité du Bon de sortie;
2. Vérifier la concordance du montant en chiffres et en lettres sur le Bon de Sortie;
3. Imputer chronologiquement le Bon de Demande de Paiement et le Bon de Sortie Caisse;
4. Enregistrer le Bon de Sortie Caisse dans le journal des dépenses (regroupement des dépenses par nature) (Document D7);
5. Classer le Bon de Sortie Caisse avec ses annexes dans un classeur ad hoc.

b.3) Chaque mois, le comptable doit :

1. Procéder au comptage physique des espèces en caisse;
2. Établir le PV de comptage physique des espèces en caisse.

3.2.2 Enregistrement des opérations de trésorerie à la banque**3.2.2.1 Paiement par chèque au BCZ**

a) Périodicité : Chaque fois que la situation se présente.

b) Actions à exécuter :

➤ **ÉMISSION DE LA FACTURE PAR BCZ (= ENGAGEMENT)**

- Le **comptable** doit régulièrement :
 - Établir la facture du client et la faire signer par l'AG et par le MCZ;
 - Envoyer la facture au service de recouvrement;
 - Le service de recouvrement dépose la facture chez le client contre un accusé de réception.

➤ **ÉMISSION DU CHÈQUE PAR LE CLIENT POUR BCZ (= LIQUIDATION)**

- Le service de recouvrement reçoit le chèque auprès du client et l'enregistre;
- Le service de recouvrement transmet le chèque au MCZ via l'AG pour endossement.

➤ **ENDOSSEMENT DU CHÈQUE (= ORDONNANCEMENT)**

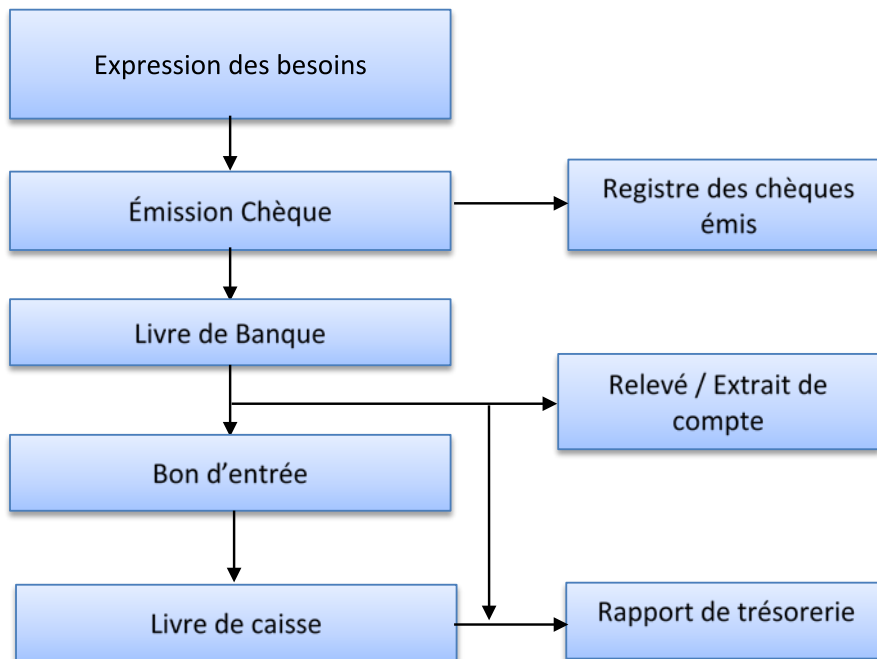
- L'AG et le MCZ signent conjointement l'endossement au verso du chèque et l'orientent au caissier pour enregistrement;
- Le caissier vérifie le chèque et établit un reçu pour le client;
- Le caissier enregistre le chèque endossé dans le registre des chèques reçus et dans le livre de banque.

➤ **REMISE DU CHÈQUE À L'ENCAISSEMENT (= PAIEMENT)**

- Le **caissier** doit :
 - Établir, sur l'ordre de l'AG ou du MCZ, le bon de sortie caisse,
 - Déposer le chèque à la banque pour paiement contre remise d'un bordereau de versement;
 - Transmettre la copie du chèque, le bordereau de versement attaché au bon de sortie au comptable.
- Le **comptable** doit :
 - Vérifier l'exactitude des montants dans les pièces rattachées;
 - Imputer les pièces rattachées;
 - Enregistrer régulièrement les opérations dans le journal banque.

3.2.2.2 Chèques émis pour alimenter la caisse du BCZS

Schéma d'enregistrement



a) **Périodicité** : À Chaque fois que la situation se présente.

b) **Actions à exécuter** :

➤ **EXPRESSION ET FORMULATION DU BESOIN (= ENGAGEMENT)**

1. Le chef de service initiateur de la dépense remplit un Bon de Demande de paiement et le signe;
2. Il dépose le Bon auprès de l'AG pour analyse.

➤ **EXAMEN DE LA DEMANDE DE PAIEMENT (= LIQUIDATION)**

- Au niveau de l'AG
 - Il vérifie l'exactitude et la conformité de la Demande de Paiement;
 - Il s'assure de l'existence de la ligne de crédit ouverte à cet effet et de la disponibilité des fonds à la banque;
 - En cas de constat positif, l'AG signe le Bon de Demande de Paiement et le transfère au MCZ; en cas de constat négatif, il rejette la demande.
- Au niveau du MCZ (Ordonnancement)
 1. Le MCZ vérifie le bon de demande de paiement signé par l'AG et évalue l'opportunité;
 2. En cas d'acceptation, il le signe et le retourne à l'AG pour procédure d'établissement du chèque;

3. L'AG établit le chèque et le signe au vu de la demande de paiement approuvé par le MCZ;
4. L'AG transmet au MCZ le chèque annexé au bon de demande de paiement approuvé;
5. Le MCZ vérifie le chèque et le signe si le constat est positif; si le constat est négatif, il annule le chèque avec motivation;
6. Le MCZ retourne le chèque signé à l'AG pour entamer les procédures bancaires, évidemment en cas du constat positif.

➤ **RETRAIT DE FONDS (PAIEMENT)**

b.1) Le caissier Principal

Au vu du chèque portant les signatures autorisées (AG et MCZ), le caissier principal doit;

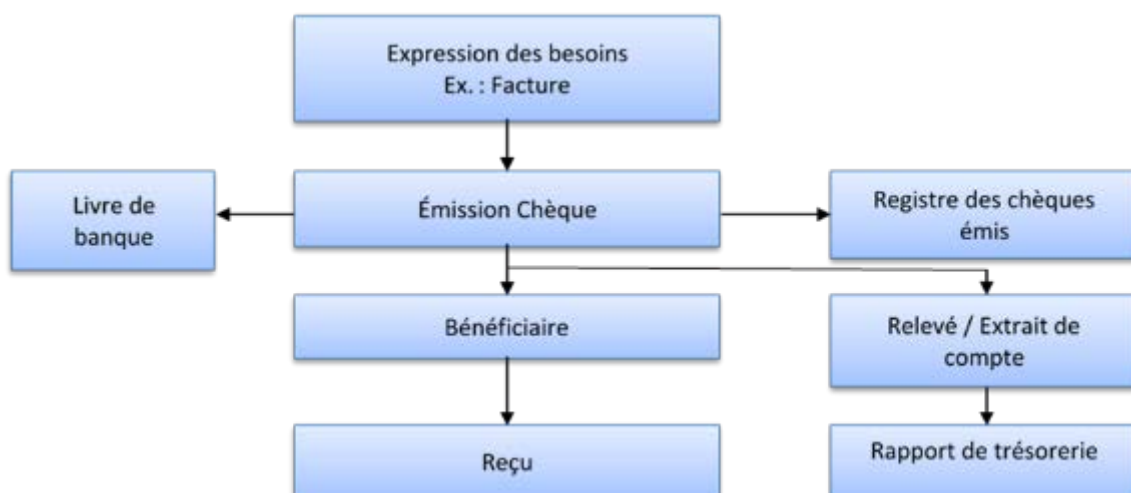
1. Enregistrer le chèque émis dans le registre des chèques et dans le livre de banque;
2. Déposer le chèque à la banque pour paiement;
3. Retirer les espèces et l'extrait bancaire à la banque après vérification;
4. Déposer les espèces dans la caisse;
5. Établir un Bon d'entrée caisse;
6. Enregistrer les coordonnées et le montant du bon d'entrée dans le livre de caisse;
7. Joindre les annexes (Bon de demande de paiement, bordereau de retrait et copie chèque) à la copie du Bon d'entrée caisse destinée au comptable.
8. Transmettre le livre de caisse joint de tous les annexes au comptable.

b.2) Le Comptable doit :

1. Vérifier régulièrement la concordance entre les montants figurant dans le livre de caisse et l'ensemble des pièces justificatives rattachées;
2. Imputer les pièces rattachées;
3. Enregistrer régulièrement les opérations dans le journal banque.

N.B. : Le chef de service demandeur sera servi à partir de la caisse suivant la procédure de dépenses.

3.2.2.3 Paiement d'un fournisseur/créditeur par cheque



a) **Périodicité** : Chaque fois que la situation se présente.

b) **Actions à prendre** :

➤ **EXPRESSION ET FORMULATION DES BESOINS (= ENGAGEMENT)**

Cet acte s'accomplit à l'aide des pièces justificatives (factures, devis, etc.) réceptionnées par le service courrier et orientées par le MCZ vers l'AG.

➤ **EXAMEN DE LA DEMANDE DE PAIEMENT (= LIQUIDATION)**

- Au niveau de l'AG
 - L'AG se réfère au budget pour vérifier l'existence d'une ligne ouverte à cet effet et disposant de la disponibilité des fonds à la banque;
 - Sur instructions du MCZ et en cas de constat positif, l'AG établit le Bon de Demande de Paiement annexé à la Facture ou au Devis et le signe;
 - Il dépose le Bon de Demande de Paiement auprès du MCZ pour analyse et aval.
- Au niveau du MCZ (= Ordonnancement)
 - Le MCZ vérifie le bon de demande de paiement signé par l'AG et en évalue l'opportunité;
 - En cas d'acceptation, il le signe et le retourne à l'AG pour l'établissement du chèque;
 - L'AG établit le chèque avec le montant correspondant à la facture à honorer et le signe conjointement avec le MCZ au vu de la demande de paiement approuvé;
 - L'AG transmet le chèque annexé au bon de demande de paiement approuvé au caissier pour paiement.

➤ SORTIE DE FONDS (= PAIEMENT)

b.1) Le caissier principal doit :

1. Enregistrer dès la réception, les coordonnées et le montant du chèque dans le registre et dans le livre de banque;
2. Tirer une photocopie contenant le chèque et la carte d'identité du bénéficiaire sur laquelle ce dernier accuse réception en indiquant le nom, le post-nom, le numéro de téléphone et la date et en apposant sa signature;
3. Remettre le chèque dûment signé au bénéficiaire;
4. Transmettre le livre de banque joint de toutes les annexes au comptable (Facture ou devis, Bon de demande de paiement, photocopie du chèque acquittée par le bénéficiaire).

b.2) Le Comptable doit :

1. Vérifier régulièrement la concordance entre les montants figurant dans le livre de banque et l'ensemble des pièces justificatives rattachées;
2. Imputer les pièces rattachées;
3. Enregistrer régulièrement les opérations dans le journal banque;
4. Classer les pièces dans le chrono.

Les états de rapprochement

Habituellement, le solde d'un compte « BANQUE » dans l'organisation (cfr livre de Banque) ne correspond presque jamais pour la même période avec le solde du relevé de la Banque. Or, il est impérieux que ces deux soldes correspondent absolument. Ceci pour éviter certaines erreurs lourdes, dont le tirage parfois des chèques sans provision.

Principe

Mensuellement ou selon une autre périodicité retenue par la hiérarchie, le Comptable mettra parallèlement le livre de banque du BCZS et l'extrait de compte bancaire afin de parvenir à la concordance de leurs soldes respectifs. Il est indiqué qu'on considère l'extrait bancaire comme étant la situation exacte.

Méthode de travail

- Fixer le solde se trouvant dans chacun des documents;
- Pointer toutes les sommes et dates qui se retrouvent dans les deux documents;
- Identifier les sommes qui ne se trouvent que sur un des documents;
- Saisir les sommes qui ne se trouvent que dans un des documents dans l'autre en respectant la logique entrée et sortie.
- Ressortir les erreurs ou les omissions faites et corriger les soldes respectifs.

3.2.3 Élaboration du rapport de trésorerie du BCZS

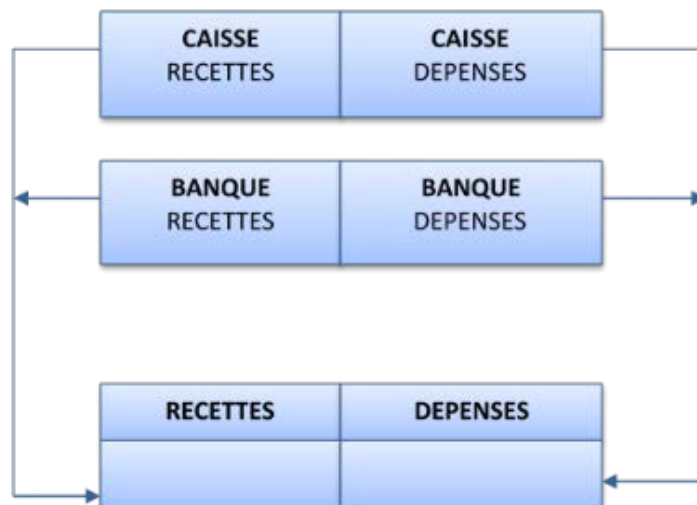
a) **Périodicité** : Chaque fin de mois.

b) **Actions à prendre** :

➤ **ÉLABORATION DU RAPPORT DE TRÉSORERIE**

b.1) Le comptable (chaque fin de mois) doit :

1. Totaliser horizontalement et verticalement les montants inscrits dans le journal récapitulatif de recettes (balance carrée);
2. Prendre un formulaire vide de rapport de trésorerie (Document D8);
3. Vérifier les totaux des montants inscrits dans les journaux des dépenses;
4. Transcrire au regard de chaque poste de recettes dans le rapport de trésorerie, les totaux issus du journal récapitulatif des recettes et au regard de chaque poste de dépenses, les totaux issus du journal des dépenses en mentionnant le solde du mois passé;
5. Additionner le total des recettes, le solde du mois passé inclus;
6. Faire la différence entre la somme des recettes et le total des dépenses figurant sur le rapport de trésorerie;
7. Inscrire cette différence sur la ligne « SOLDE DU MOIS »;
8. Faire la même démarche concernant les opérations de la banque. Après la réconciliation du Livre de banque et de l'Extrait bancaire, le Comptable regroupe les recettes par catégorie et fait de même pour les dépenses;
9. Additionner chaque type de recettes du journal récapitulatif des recettes avec les opérations de la banque et faire figurer les totaux consolidés dans le rapport de trésorerie, d'où le schéma suivant :



➤ CONTRÔLE MENSUEL PAR L'ADMINISTRATEUR

b.2) L'Administrateur Gestionnaire (Chaque fin de mois) :

Vérifie la concordance de toute la chaîne : Bon d'entrée caisse/reçus, livre de caisse, livre de banque, journal des recettes, journal des dépenses, rapport de trésorerie avec le solde réel en caisse et en banque. Il en fait un rapport succinct.

3.2.4 Outils de comptabilisation de la trésorerie du BCZS

La plupart des outils utilisés pour la trésorerie de l'HGR restent valables ici. Seuls les outils spécifiques au BCZS ont été repris ci-dessous.

1. MODÈLE BON DE DEMANDE DE PAIEMENT

Entête de la ZS		
BON DE DEMANDE DE PAIEMENT N°/ZM/20...		
Bénéficiaire :	_____	
Montant en chiffres :	_____	
Montant en lettres :	_____	
Motif :	_____	
Imputation :	_____	
	Fait à _____,	le _____
Validé :	Approuvé :	Autorisé :
Comptable :	AG/ZS :	MCZ :

Journal des opérations diverses BCZS (JOD), voir tableau en annexe : Doc. Excel, feuille 14.

2. MODELE DE JOURNAL DES DEPENSES

Journal récapitulatif des recettes, voir tableau en annexe : Doc. Excel, feuille 12.

Journal récapitulatif des dépenses BCZS, voir tableau en annexe : Doc. Excel, feuille 13.

3.3 ENREGISTREMENT DES OPÉRATIONS DIVERSES AU BCZS

3.3.1 Définition

Par « Opérations diverses », on entend toutes celles qui, tout en ayant un impact financier sur le patrimoine, n'impliquent pas toutefois une manipulation immédiate de numéraires en entrée ou en sortie au niveau de la caisse et de la banque. Ces opérations s'opposent par conséquent à celles dites de « Trésorerie ».

3.3.2 Enregistrement des opérations diverses au BCZS

Schéma d'enregistrement



3.3.2.1 Les opérations de prestations et de ventes à crédit

a) **Périodicité** : Chaque fois que l'opération a lieu (les FOSA/Personnel/Tiers qui se ravitaillent à crédit en Médicament ou autres intrants au BCZS)

b) **Actions à prendre** :

➤ **ÉTABLISSEMENT DE LA FACTURE POUR PRESTATIONS À CRÉDIT**

b.1) Les FOSA/Personnel/Tiers :

1. Se présentent au BCZS munis de leurs réquisitions ou état de besoins;
2. A l'aide de la facture reçue du comptable, se présentent auprès du préposé à la pharmacie ou le chargé du dépôt pharmaceutique pour bénéficier du service (selon ce qui est indiqué sur les factures).
3. Laissent sur place dans les différents services la(les) facture(s) concernées.

b.2) Le Comptable :

1. Établit une ou plusieurs factures (Document D9), selon les instructions données par l'AG en deux exemplaires (il y a une facture pour chaque type de service);
2. Remet les originaux des factures au FOSA/Personnel/Tiers;
3. Le soir, rassemble toutes les factures pour comptabilisation.

➤ **ENREGISTREMENT DES OPÉRATIONS RELATIVES AUX CRÉANCES DES FOSA, DU PERSONNEL ET DES TIERS**

b.3) Le Comptable :

1. Reçoit du dépôt pharmaceutique, une copie de la facture des médicaments et/ ou fournitures livrées à crédit aux FOSA/Personnel/Tiers;
2. Enregistre les valeurs des médicaments et fournitures livrées aux FOSA/Personnel/Tiers dans les différentes fiches de comptes.

➤ **ETABLISSEMENT DU BON EN COMPTE**

b.4) Le Comptable (chaque fin de semaine) doit :

1. Lister toutes les prestations, les fournitures, médicaments et imprimés à crédit avec les valeurs renseignées sur les factures;
2. Regrouper les factures internes par client et par service;
3. Établir un bon en compte (Document D10) pour chaque client (en deux exemplaires). Le bon en compte synthétise les détails par groupe de prestations qui seront facturées au client. Il ressemble en cela à la pièce de recettes (D3).

➤ **ENREGISTREMENT DU BON EN COMPTE DANS LE JOURNAL DES OPERATIONS DIVERSES (JOD)**

b.5) Le Comptable (chaque fin de semaine) :

1. Inscrit la date de l'opération dans la première colonne du JOD (Document Excel journal ventilation feuille 3), le N° du bon de prestation en compte dans la deuxième colonne, le libellé de l'opération dans la troisième colonne, les codes des comptes à débiter et à créditer dans la quatrième colonne, le montant total dû par le client dans la colonne "Débit" et les montants individuels de chaque service imputé au client dans la colonne "Crédit".
2. Vérifie que la sommation des chiffres inscrits au crédit est égale au montant total dû par le client, inscrit au débit du JOD.
3. A la fin de la période (mois), le comptable vérifie que le total de la colonne débit est égal à celui de la colonne crédit du journal des opérations diverses.
4. Classe les bons en compte portant en annexe les différentes factures internes qui les justifient, dans un classeur approprié. Ils pourront ultérieurement servir de preuve en cas de contestation de la part du client.

➤ **REMPLISSAGE DES FICHES DES COMPTES INDIVIDUELS DES CLIENTS**

b.6) Le Comptable (chaque fin de semaine) :

1. Reporte les écritures inscrites dans le JOD et dans d'autres journaux (Journal récapitulatif des recettes) dans les fiches de comptes appropriées (Document D12). Ces fiches permettent de regrouper les écritures en vue d'alimenter la « LA SYNTHESE DE LA SITUATION FINANCIERE » (voir 2.3.) et d'établir la balance de vérification (Document D13) à la fin du mois.
2. Élabore pour certains comptes des fiches « COLLECTIVES de compte » à partir des fiches individuelles. C'est le cas par exemple des comptes CLIENTS et FOURNISSEURS. En effet pour ces comptes, il est important d'avoir pour chaque période la situation de chaque compte individuel, mais aussi celle de tout le groupe ensemble.

➤ **L'ÉLABORATION DE LA BALANCE DE VÉRIFICATION DES COMPTES INDIVIDUELS DES CLIENTS**

b.7) Le Comptable (chaque fin de mois) :

1. Après avoir rempli toutes les fiches de comptes, tire les soldes des fiches des comptes en totalisant les montants du débit et ceux du crédit et fait ensuite la différence entre les deux.
2. Reporte compte par compte selon une succession croissante des codes la situation de chaque compte (= celle figurant sur la fiche de compte) dans la balance générale des comptes.

La comptabilité est considérée comme exacte si :

- i. le total de la colonne des soldes débiteurs est égal à celui de la colonne des soldes créditeurs au début de la période (=soldes reportés de la période précédente);
- ii. le total de la colonne des mouvements débits de la période est égal à celui du total de la colonne des mouvements crédits de la même période et aussi égal au total des colonnes correspondantes du JOD pour la période et enfin
- iii. le total de la colonne des soldes débiteurs est égal à celui de la colonne des soldes créditeurs à la fin de la période.

➤ **ÉTABLISSEMENT DES FACTURES GLOBALES DES CRÉANCES À RECOUVRER**

b.8) Le Comptable (chaque fin du mois) :

1. Sur base de bons en compte, établit les factures des médicaments et fournitures livrés à crédit aux FOSA/Personnel/Tiers;
2. Envoie les factures établies aux créanciers (FOSA/Personnel/Tiers) tout en les enregistrant dans un registre des factures établies.

3.3.2.2 Les opérations d'achats à crédit

Sur la base du bon de livraison, de réception ou de la facture, le comptable passe l'écriture dans le JOD : Il crédite le compte du fournisseur concerné par le débit des comptes de stocks (pour les médicaments), des charges ou de patrimoine impliqués dans l'opération (pour les autres achats). Il n'y a pas de bon en compte dans ce cas. Mais le JOD, les fiches de compte et les exigences de la balance restent inchangés.

3.3.2.3 Les dons en nature

Des dons en nature peuvent être reçus des tiers ou peuvent être consentis aux tiers. Il faut les comptabiliser dans les comptes appropriés.

1. Dons reçus

Sur la base du bon de livraison ou de réception venant du donateur, le comptable valorise les dons reçus et passe les écritures dans le JOD en débitant les comptes de stocks pour les médicaments ou autres petit matériel par le crédit du compte des subventions d'exploitation.

Pour les subventions d'équipement, il débite le compte des immobilisations concernées par le crédit du compte "Subvention d'équipement". Les étapes concernant la fiche de compte et la balance restent inchangées.

2. Dons consentis

Sur la base des documents dûment signés par les autorités compétentes et la partie bénéficiaire (Bon de livraison/Réception, bon de sortie des stocks), le comptable passe l'écriture dans le JOD : il débite le compte des charges diverses par le crédit soit du compte de stock, soit du compte des immobilisations concernées (cela dépendra du don en nature consenti).

3.3.2.4 Les autres opérations diverses

Des médicaments peuvent se perdre, se casser ou se périmé, des clients qui nous doivent de l'argent sont devenus insolvable : ces situations demandent la passation des écritures de redressement.

Au vu des PV de constat, le comptable passe les écritures de redressement : Il débite le compte des charges et pertes diverses et il crédite le compte de contrepartie (le client, le stock etc.). Les exigences relatives à la fiche des comptes restent les mêmes que ci-dessus.

3.3.3 Les outils de comptabilisation des opérations diverses BCZS

DOCUMENT D9 : MODELE DE FACTURE

PROVINCE : _____			
ZONE DE SANTE : _____			
BCZS : _____			
SERVICE : _____		FACTURE N° : _____	
NOM DU CLIENT : _____ DOIT POUR CE QUI SUIT :			
DÉSIGNATION	QUANTITE	P.U.	P.T.
TOTAL			

MODELE DE JOURNAL DES CLIENTS / FOURNISSEURS

NO	DATE	RÉF.	CLIENT / FOURNISSEUR	MONTANT	MATIERES/SERVICES CONSOMMES				
					Médicaments	Imprimés	Autres intrants	Autres	ETC.
TOTAL									

JOD - MODÈLE DOCUMENT EXCEL FEUILLE 14 (Voir tableau en annexe)

DOCUMENT D10 : MODELE DE BON EN COMPTE CLIENT : _____

CODE COMPTABLE	STOCKS/SERVICES CONSOMMÉS	SOMMES
	TOTAL	

PROVINCE : _____

ZONE DE SANTE : _____

INTITULE

FICHE INDIVIDUELLE DE COMPTE (CLIENT – FOURNISSEUR)

DATE	OPERATION	REFERENCE	AUGMENTATION CE MOIS	REDUCTION CE MOIS (PAIEMENT)	SOLDE
	Report mois passé				

N.B. : Cette même fiche servira pour le suivi de l'ensemble des opérations diverses comme ci-dessous :

**FICHE GLOBALE DE SUIVI DES OPERATIONS DIVERSES
(CLIENT - FOURNISSEUR-STOCK- PERSONNEL-INDIGENTS)**

N°	OPERATION	REFERENCE	AUGMENTATION CE MOIS	REDUCTION CE MOIS (PAIEMENT)	SOLDE
	Report moi passé				
	Clients				
	Fournisseurs				
	Personnel				
	Médicaments				
	Indigents				
TOTAL					

3.4 ELABORATION DE LA SYNTHÈSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Ce document permet d'intégrer les données de trésorerie et celles provenant des opérations diverses de manière à donner une vue d'ensemble au gestionnaire de l'institution.

a) **Périodicité** : Chaque fin de mois.

b) **Actions À prendre** :

➤ ÉLABORATION DE LA SYNTHÈSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

b.1) Le comptable (chaque fin de mois) doit :

1. Prélever un formulaire vierge de synthèse de la situation financière (Document D14);
2. Prélever le montant figurant sur la ligne « TOTAL RECETTES » du rapport mensuel de trésorerie et l'enregistrer dans la colonne « RECETTES PERCUES » de la synthèse de la situation financière;
3. Additionner le montant des recettes perçues avec le total des recettes non couvertes (créances des FOSA/Personnel/Tiers) pour remplir la colonne « TOTAL PRODUIT »;
4. Calculer le pourcentage des recettes non perçues en divisant les Recettes non couvertes par le total produit et en multipliant la réponse par 100;
5. Prélever le total de la colonne « MOUVEMENTS CREDIT » de la fiche du compte collectif « FOURNISSEURS » (D12) pour la période et l'enregistrer dans la colonne « DETTES CONTRACTEES » de la synthèse de la situation financière;
6. Prélever la valeur des dons en médicaments reçus durant la période dans le registre d'acceptation (voir partie 5, point 1.2.) de la pharmacie et l'enregistrer dans la colonne « DON MEDICAMENTS » du système de la situation financière;

7. Prélever la valeur des médicaments disponibles en stocks à la fin de la période dans la fiche d'inventaire de la pharmacie et l'enregistrer dans la colonne « VALEUR MEDICAMENTS » de la synthèse de la situation financière;
8. Prélever la valeur des médicaments et autres stocks perdus et/ou dépréciés à la fin de la période et l'enregistrer dans la colonne MEDICAMENTS PERDUS ET/OU DEPRECIES;
9. Prélever la valeur des créances devenues irrécouvrables ou douteuses à la fin de la période et l'enregistrer dans la colonne CREANCES IRRECOUVRABLES OU DOUTEUSES.

3.4.1 Outils pour l'élaboration de la synthèse de la situation financière BCZS

DOCUMENT D14 : MODELE DE SYNTHESE DE LA SITUATION FINANCIERE

Mois : _____				JOUR : _____		
				ANNEE : _____		
				MONNAIE : _____		
RECETTES PERÇUES	MEDIC FOURNITURES FOSA/TIERS	TOTAL PRODUIT	% RECETTES NON OUVERTES	DETTES À PAYER	DON MEDIC	VAL MEDIC
(1)	(2)	(1+2) = C	(2x100/C)			

Détail de l'encaisse :	Signatures
Caisse FC :	
Caisse \$:	Comptable
Total	AG
	MCZ

COMPTE D'EXPLOITATION D'ENTITE SANITAIRE (CS OU HGR OU BCZS)

I. CHARGES		T1	T2	T3	T4	TOTAL
CODE	DESIGNATION					
	A. CHARGES PROPRES					
	<u>1. ACHATS DES MARCHANDISES</u>					
601101	MEDICAMENTS					
601102	PETITS MATERIELS MEDICAUX					
601104	PRODUITS ANESTHESIQUES					
601111	INTRANTS SECURITE TRANSFUSIONNELLE					
601112	AUTRES INTRANTS SPECIFIQUES					
601113	IMPRIMES					
601115	AUTRES					
	<u>2. ACH ST DES MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMABLES</u>					
6041	MATIERES CONSOMMABLES					
6043	PRODUITS D'ENTRETIEN					
6047	FOURNITURES DE BUREAU					
	<u>3. AUTRES ACHATS</u>					
6051	FOURNITURES NON STOCKABLES-EAU					
6052	FOURNITURES NON STOCKABLES-ELECTRICITE					
6053	FOURNITURES NON STOCKABLES-AUTRES ENERGIES (carburant, lubrifiant, pétrole, ...)					
6054	FOURNITURES D'ENTRETIEN NON STOCKABLES					
6055	FOURNITURES DE BUREAU NON STOCKABLES					
6056	ACHATS DES PETITS MATERIELS ET OUTILLAGES					
	<u>4. ACHATS D'EMBALLAGES</u>					
6081	EMBALLAGES PERDUS					
6082	EMBALLAGES RECUPERABLES NON IDENTIFIABLES					
6083	EMBALLAGES A USAGE MIXTE					
	<u>5. TRANSPORTS</u>					
61	TRANSPORTS					
	<u>6. SERVICES EXTERIEURS A</u>					
621	SOUS-TRAITANCE GENERALE					
622	LOCATIONS ET CHARGES LOCATIVES					

I. CHARGES			T1	T2	T3	T4	TOTAL
	CODE	DESIGNATION					
	624	ENTRETIENS, REPARATIONS ET MAINTENANCES					
	628	FRAIS DE TELECOMMUNICATIONS					
		7. SERVICES EXTERIEURS B					
	631	FRAIS BANCAIRES					
	633	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL					
	638	AUTRES SERVICES EXTERIEURS					
	6384	MISSIONS					
		8. AUTRES CHARGES					
	651	PERTES SUR CREANCES					
	6581	JETONS DE PRESENCE					
		9. CHARGES DE PERSONNEL					
	661	SALAIRE PERSONNEL NATIONAL					
	661213	PRIMES DE PERFORMANCES					
	662	REMUNERATIONS PERSONNEL NON NATIONAL					
	663	INDEMNITES VERSEES AU PERSONNEL					
	668	AUTRES CHARGES SOCIALES					
		10. FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES					
	67	FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILEES					
	83	CHARGES HORS ACTIVITES ORDINAIRES					
		TOTAL CHARGES PROPRES (A)					A
	68	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS					
	69	DOTATION AUX PROVISIONS					
	81	VALEURS COMPTABLES DES CESSIONS IMMOB					
	85	DOTATIONS HORS ACTIVITES ORDINAIRES					
		TOTAL Autres (B)					B
		TOTAL GENERAL DES CHARGES (C)					C
		II. PRODUITS					
		1. VENTES					
	701101	MEDICAMENTS					
	701102	PETITS MATERIELS MEDICAUX					

I. CHARGES			T1	T2	T3	T4	TOTAL
	CODE	DESIGNATION					
	701104	PRODUITS ANESTESIQUES					
	701111	INTRANTS SECURITE TRANSFUSIONNELLE					
	701112	AUTRES INTRANTS SPECIFIQUES					
	701113	IMPRIMES					
		2. TRAVAUX FACTURES					
	7054	SAISIE, IMPRESSION ET PHOTOCOPIE POUR EXTERNE					
	7055	AUTRES TRAVAUX FACTURES					
		3. PRESTATIONS DES SERVICES					
	706119	ACTES ADM					
	706120	AUTRES SERVICES VENDUS					
	7078	CONTRIBUTIONS DES FOSA					
		4. AUTRES PRODUITS					
	77	PRODUITS FINANCIERS					
	78	TRANSFERT DES CHARGES					
	84	PRODUITS HORS ACTIVITES ORDINAIRES					
		TOTAL PRODUIT PROPRES (D)					(D)
		4. AUTRES SUBV D'EXPLOIT ETATIQUES					
	718111	SALAIRES (GOUV. NATIONAL)					
	718112	PRIMES (GOUV. NATIONAL)					
	718113	FONCTIONNEMENT (GOUV. NATIONAL)					
	718114	MEDICAMENTS (GOUV. NATIONAL)					
	718115	AUTRES (GOUV. NATIONAL)					
	718121	SALAIRES (GOUV. PROVINCIAL)					
	718122	PRIMES (GOUV. PROVINCIAL)					
	718123	FONCTIONNEMENT (GOUV PROVINCIAL)					
	718124	MEDICAMENTS (GOUV PROVINCIAL)					
	718125	AUTRES (GOUV PROVINCIAL))					
	71821	PRIMES PERFORMANCES (PTF)					
	71822	FONCTIONNEMENT (PTF)					
	71823	MEDICAMENTS (PTF)					
	71824	AUTRES (PTF)					
	71831	PRIMES PERFORMANCES (TIERS)					
	71832	FONCTIONNEMENT (TIERS)					
	71833	MEDICAMENTS (TIERS)					

I. CHARGES			T1	T2	T3	T4	TOTAL
	CODE	DESIGNATION					
	71834	AUTRES (TIERS)					
		TOTAL SUBVENTION (E)					E
	79	REPRISE DE PROVISION					
	82	PRODUIT DE CESSION D'immobilisation					
	86	REPRISE HORS ACTIVITES ORDINAIRES					
		TOTAL GENERAL PRODUIT (F)					H
		BALANCE (G)					I

INDICATEURS

1. Pourcentage d'Autofinancement par produits propres : $(D/A) \times 100$
2. Pourcentage d'Autofinancement Général : $(D+ 23) / C \times 100$ (Indépendance financière)
3. Pourcentage de Dépendance Financière : $(1 - D/A) \times 100$. En effet % dépendance + % indépendance = 100%
4. Pourcentage de couverture des charges exceptionnelles : $(74) \text{ produits divers} / (64) \times 100$
5. Pourcentage de couverture de la charge du personnel :

$$\frac{\text{TAUX, RECETTES DES SERVICES} - (\text{FOURNIT} + \text{SERVICES EXT.})}{\text{CHARGE DU PERSONNEL (651)}}$$

6. Pourcentage de marge sur vente médicaments.

$$\frac{(70) \text{ vente médicaments} - \text{médicaments consommés (60)} \times 100}{\text{Médicaments consommés (60)}}$$

Remarque :

Ce même formulaire sera utilisé pour le centre de santé, l'hôpital et le bureau central, en laissant vides les rubriques non appropriées à l'Institution en cause.

CHAPITRE 4 : LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE AU CENTRE DE SANTÉ (CS)

4.1 LE BUDGET AU CS

Comme dit plus haut, une gestion financière efficace commence par l'élaboration d'un budget.

4.1.1 Rappel de la définition du budget

Le budget a été défini comme étant « l'expression en termes financiers des objectifs d'un projet ou d'un programme. Il est le document représentant de façon détaillée les prévisions des dépenses (coûts) et des recettes (ressources) d'une association ou d'une organisation pour une période future déterminée ». Cette période est souvent d'un an.

Cette définition montre clairement que le budget doit découler d'un Plan d'action dont il chiffre le coût des activités et l'origine des moyens pour couvrir le coût de ces mêmes activités. Ces remarques suggèrent le schéma ci-après :

4.1.2 Schéma d'élaboration d'un budget

Un budget bien élaboré doit présenter une cohérence interne entre la Vision de l'Organisation, ses objectifs et surtout son Plan d'Action pluri ou annuel. C'est ce qui ressort du schéma ci-après :

Relation entre le budget et les activités (programmes)



4.1.3 Importance du budget

- Il est un instrument/outil de mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation des activités du CS. Il montre en effet le minimum des ressources qu'il faut mobiliser pour prétendre réaliser les objectifs prévus.
- Il constitue en même temps une grille de répartition des ressources selon les priorités et l'importance des activités à réaliser.
- Le budget, c'est aussi un garde-fou contre les improvisations et les dépenses abusives, nuisibles à l'atteinte des objectifs.
- Le budget est un outil de contrôle. En effet si les responsables d'un CS se rendent compte qu'ils ne suivent pas les prévisions budgétaires, ils peuvent corriger leur action. De même ce sont ces prévisions qui permettront d'évaluer l'atteinte des objectifs du CS en termes de coûts. C'est pour éluder ce contrôle que beaucoup de responsables d'entité évitent d'élaborer un budget.

D'origine anglo-saxonne, le budget est donc un outil clé de toute gestion financière moderne.

4.1.4 Articulations /parties d'un budget

En effet pour réaliser les activités du CS, on a besoin :

- Des apports durables (Infrastructures, bâtiments, matériels, équipements etc.);
- Des apports non durables (Rémunérations, Médicaments, fournitures, réparations, entretiens, carburants, etc.);
- Du personnel.

Généralement un budget comporte et reflète 2 volets essentiels à savoir :

- Le budget d'investissement :
 - Consacré aux apports durables (plus d'un an de durée de vie);
- Le budget de fonctionnement :
 - Consacré aux apports non durables (moins d'un an de durée de vie).

Selon cette nomenclature, les rubriques du budget se présentent de la manière suivante :

A. Budget d'investissement

- Matériels de transport : Véhicules, Bicyclettes, motos, hors-bord;
- Matériels et équipements : réfrigérateurs, autoclaves, autres équipements;
- Bâtiments : BCZS, Hôpital, Centre de santé etc.;
- Formation Initiale : Qui ne se répète pas = souvent au début d'un nouveau programme;
- Activité de mobilisation sociale : Qui ne se répète pas;

- Autres investissements¹¹

B. Budget de fonctionnement

- Personnel : charges du personnel;
- Fournitures : consommables médicaux et fournitures de bureau;
- Entretien + réparations;
- Carburant + lubrifiant;
- Eau + électricité;
- Formation régulière;
- Mobilisation sociale régulière.

4.1.5 Valoriser les emplois (Dépenses) et les ressources (Recettes) inscrits au budget

Conformément à ce que nous avons dit plus haut, dans sa maquette finale que nous verrons à la fin de ce chapitre, le budget doit présenter d'un côté les dépenses regroupées en INVESTISSEMENT et FONCTIONNEMENT, mais aussi de l'autre côté les recettes ou ressources permettant de couvrir ces différentes dépenses. Mais comment valoriser/évaluer ces recettes et dépenses? C'est l'objet de la section qui suit.

4.1.5.1 Principes de base pour la valorisation

Il faut partir des estimations réalistes. Pour y arriver, il faut prendre en compte certains facteurs clés dont :

- Un examen des résultats passés. Qu'a-t-on dépensé / récolté comme recettes pour chaque rubrique de l'année passée? Pour une nouvelle activité s'informer auprès des entités du ressort l'ayant déjà réalisée;
- Une évaluation de la situation présente : Ressemble-t-elle ou est-elle différente de celle de l'année passée et à l'époque correspondante?
- Une évaluation des facteurs clés qui échappent à notre contrôle (ex hausse des prix, évolution de l'activité économique de la contrée et donc du revenu moyen des populations);
- Une bonne estimation de la demande future des services que nous offrons;
- Une identification attentive des sources de financement susceptibles d'être mises à contribution;
- Sous-évaluer les ressources tout en surévaluant les emplois.

¹¹ Certains auteurs incluent le stock de démarrage des médicaments dans les investissements.

4.1.5.2 Valoriser Les emplois (= Dépenses)

Comme il a été déjà indiqué plus haut, les dépenses à faire figurer au budget doivent provenir des activités prévues dans le micro plan du CS et ne doivent pas tomber des nues.

Pour obtenir ces différents postes on passe en revue les différentes activités inscrites au plan d'action et on calcule ce que la réalisation de chacune demandera en : Matériel, équipements, infrastructures, médicaments, fournitures (de bureau, consommables etc.), carburant et personnel etc. Bref il faut d'abord identifier tous les intrants qui sont nécessaires à sa réalisation et calculer ensuite le coût de chaque intrant et, enfin, additionner les différents coûts pour obtenir le coût global de l'activité.

Démarche de valorisation des emplois (Dépenses) :

- Identifier l'activité dans le micro plan;
- Inventorier les intrants et leurs quantités respectives qui sont nécessaires à la réalisation de cette activité;
- Trouver le coût/ prix unitaire de chaque intrant;
- Multiplier le coût unitaire de chaque intrant par la quantité nécessaire de cet intrant en vue d'obtenir le coût total de chaque intrant;
- Additionner les montants ainsi obtenus pour avoir le coût total de l'activité.

4.1.5.3 Valoriser les ressources (= Recettes)

4.1.5.3.1 Démarche de valorisation des ressources

- a) Identifier toutes les sources possibles des recettes mobilisables (selon les niveaux où on se trouve);
- b) Estimer le plus précisément possible et avec réalisme les fonds que chaque source permet de mobiliser.

a) Identifier les sources de recettes possibles

- Dans un CS ces différentes ressources sont :
 - Les subventions de l'État;
 - Le paiement des prestations par les usagers;
 - Les recettes des activités génératrices des revenus (AGR/Recette connexe);
 - La vente des médicaments;
 - La participation communautaire;
 - Le recouvrement des créances;
 - Les subventions extérieures;
 - Les emprunts (rares);
 - Les Dons et legs.

b) Estimer les ressources mobilisables à partir des différentes sources (Stratégies)

➤ LES SUBVENTIONS EXTÉRIEURES

Généralement leur montant est connu à partir des conventions, projets et autres contrats signés avec les bailleurs à travers les Partenaires Techniques et financiers ou à partir des intentions exprimées par ces derniers.

➤ LES RECETTES DES PRESTATIONS

Les prestations comprennent les différents services et actes produits par le CS pour lesquels les usagers déboursent une somme en contrepartie de leur consommation.

On les estime à partir de la demande attendue des prestations en question multipliée par le coût unitaire de la prestation concernée (ex Nombre d'accouchements attendus multiplié par le prix unitaire d'un accouchement= Recettes prévisibles de la maternité).

Toutefois en évaluant cette catégorie de ressources il faut tenir compte des tarifs différentiels à appliquer aux différents groupes bénéficiaires que sont :

- i. Les abonnés des sociétés conventionnés (paieront plus pour couvrir les patients plus pauvres),
- ii. Les particuliers nantis (p.ex. les hommes politiques),

iii. Les particuliers ordinaires (tarif moyen).

Habituellement le coût unitaire de la prestation est fonction de la démarche adoptée pour son calcul (épisode, forfait, à l'acte).

➤ **LE RECOUVREMENT DES CRÉANCES**

Il s'agit du recouvrement des créances auprès des clients. Beaucoup des CS perdent des ressources énormes à cause de leur manque de dynamisme en ce domaine. La plupart des créances deviennent de ce fait douteuses et finalement irrécouvrables.

➤ **LES RECETTES DES AGR (ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DES REVENUS)**

- Vente des produits provenant des plantations, d'élevage etc.;
- Vente des produits en l'état (ciment, clous, tôles etc.);
- Vente de produits artisanaux (briques cuites, dalles, armoires etc.);
- Vente de services (ex moulin).

➤ **LES EMPRUNTS**

Bien que cela ne soit pas courant sous la forme monétaire, les CS contractent souvent des dettes notamment auprès des fournisseurs de médicaments (CDR via BCZS). C'est une forme de financement. Mais ici il s'agit surtout d'emprunt sous la forme des numéraires.

➤ **LA VENTE DE MÉDICAMENTS**

L'estimation de la contribution de ces recettes au budget doit se faire avec prudence si on veut assurer la survie de l'institution. Dans ce cas, seule la marge bénéficiaire nette sur le Coût d'achat des médicaments peut être utilisée pour la couverture d'autres charges. En effet l'essentiel de ces recettes doit se réinvestir dans le renouvellement des stocks à la pharmacie.

➤ **LA PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE**

Elle se fait sous la forme de cotisations, de rétrocession de denrées agricoles ou de travaux manuels d'intérêt général. Dans le second cas, il suffit de valoriser le travail manuel en question. C'est une façon de réduire le taux d'impaiement dû aux indigents au CS.

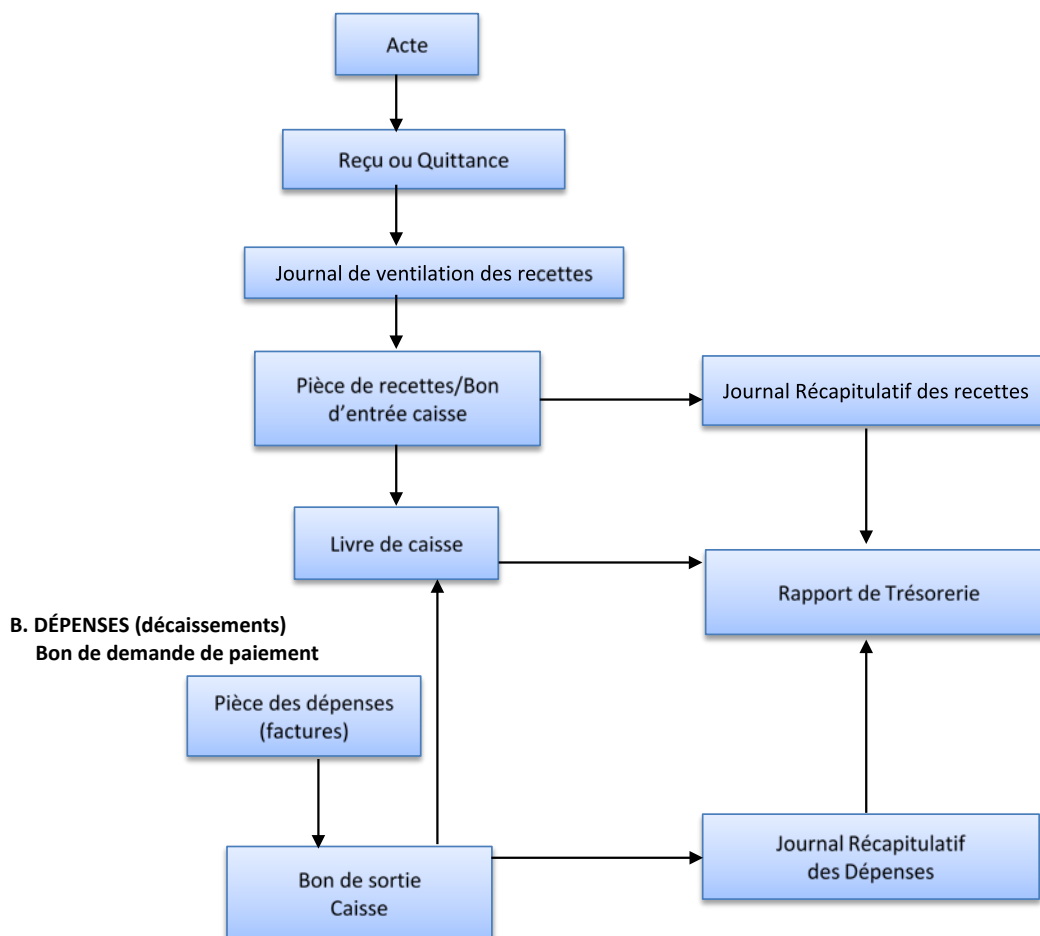
N.B. : À la fin de chaque mois, il y a un suivi budgétaire à l'aide de la fiche de suivi budgétaire afin de voir la position du CS par rapport au budget.

MODELE DE BUDGET

POSTES	QUANTITE ANNUELLE	COUT UNITAIRE	COUT TOTAL ANNUEL	OBSERVATION.
ENTREES DE LA PERIODE				
SORTIES DE LA PERIODE				
TOTAL SORTIES				
SOLDE				

4.2. ENREGISTREMENT DES OPERATIONS DE TRÉSORERIE AU CS

A. LES RECETTES (encaissements)



4.2.1 Encaissement des recettes

a) **Périodicité** : Chaque fois que la transaction se réalise (Vente comptant des prestations sanitaires et des médicaments ou encaissement des subsides octroyées par des organismes d'aide ou le gouvernement).

b) **Actions à prendre** :

➤ **PERCEPTION DES FONDS A LA RECEPTION**

N.B. : Les actions qui suivent se prennent après que le malade ait été préalablement :

- Informé sur le tarif;
- Enregistré dans les livres du CS.

b.1) le réceptionniste doit :

1. Compter les espèces que lui remet le patient (ou tout autre personne);
2. Établir une quittance ou un reçu en 3 exemplaires (Voir document D1 ci-après);
3. Remettre l'original de quittance à celui qui verse les espèces;
4. Déposer les espèces dans son coffret;
5. Transcrire les éléments de la quittance dans le journal de ventilation des recettes (le soir) (document D2);
6. Totaliser le journal de ventilation des recettes (=les différentes colonnes) (le soir);
7. Comparer et vérifier que le total des recettes perçues correspond au total des montants des quittances de la journée et au total général du journal de ventilation des recettes pour la journée;
8. Verser les recettes de la journée à la caisse (une personne autre que l'IT), muni du quittancier et du journal de ventilation.

➤ **ENCAISSEMENT A LA CAISSE DU CS**

b.2) Le caissier (chaque soir) doit :

1. Contrôler le journal de ventilation en :
 - Vérifiant l'exactitude des calculs;
 - Contrôlant la cohérence entre le total des recettes et le total des ventilations;
 - Contrôlant l'exhaustivité de la ventilation des quittances journalières, notamment l'inexistence de rupture de séquences numériques;
2. Si les contrôles sont satisfaisants, établir la pièce de recettes ou Bon d'entrée caisse en trois exemplaires, (document D3);
3. Récupérer les espèces qu'il compte avant de signer la pièce de recettes ou Bon d'entrée caisse;

4. Remettre l'original de la pièce de recettes au Réceptionniste qui le classe dans un chrono;
5. Transmettre la copie au comptable (IT) pour comptabilisation de la recette journalière dans le journal récapitulatif.
6. Remplir son livre de caisse (Document D4) à partir de la souche de la pièce de recettes restée dans le carnet.

➤ **REMPLISSAGE DU JOURNAL RÉCAPITULATIF DES RECETTES**

b.3) L'IT / (chaque soir – à la fin de la journée) doit :

1. Vérifier la (les) séquence(s) de la /des pièce(s) de recettes;
2. Vérifier la concordance des montants entre le journal de ventilation des recettes et la pièce de recettes;
3. Enregistrer les montants de la pièce de recettes dans le journal récapitulatif des recettes (document D5) selon les rubriques, à l'aide d'une écriture portant sur une seule ligne au regard de la date requise;
4. Classer la pièce de recettes dans un classeur approprié.

➤ **SUIVI/CONTRÔLE PAR L'IT + LE PRESI CODESA**

b.4) L'IT + le PRESICODESA (chaque fin de semaine) doivent :

1. Vérifier la concordance entre le journal de ventilation, les pièces de recettes, le livre de caisse et le journal récapitulatif des recettes.
2. Dresser et signer le rapport de suivi et contrôle effectué.

4.2.2 Décaissements / sortie des fonds

a) Périodicité : Chaque fois que la transaction se présente (achat, frais de mission, primes ou autres dépenses dont achat des médicaments)

b) Actions à prendre :

➤ **AU NIVEAU DE LA CAISSE**

Sur instruction de la hiérarchie (IT)

b.1) Le caissier doit :

1. Établir un bon de sorties caisse en 3 exemplaires (D6);
2. Faire signer au Responsable attribué (IT) le bon de sortie caisse qu'il lui présente accompagné des pièces justificatives qui appuient le paiement (Facture, Reçu, bon de commande ou de livraison etc.);
3. Signer à son tour le bon de sortie;

4. Faire signer le Bénéficiaire le bon de sortie caisse;
5. Compter les espèces;
6. Remettre les espèces au bénéficiaire;
7. Remettre une copie du bon de sortie caisse au bénéficiaire;
8. Annexer les pièces justificatives à la copie de la bonne destinée au comptable;
9. Enregistrer le Bon de sortie dans le livre de caisse. (D4)

➤ **CONTRÔLE ET COMPTABILISATION DES PIÈCES DES DÉPENSES**

b.2) L'IT (chaque fin de journée) doit :

1. Vérifier les séquences des bons de sorties;
2. Vérifier la concordance du montant en chiffre et en lettre sur les bons de sortie;
3. Vérifier la concordance entre le montant du solde théorique (livre de caisse) et les espèces effectivement disponibles dans la caisse (caisse physique);
4. Enregistrer le bon de sortie dans le journal des dépenses (regroupement des dépenses par nature) (D7);
5. Classer le bon de sortie avec ses annexes dans un classeur ad hoc.

4.2.3 Elaboration du rapport de trésorerie

Cfr Modèle de l'HGR (D8)

a) Périodicité : chaque fin de mois

b) Actions à prendre :

➤ **ÉLABORATION DU RAPPORT DE TRÉSORERIE**

b.1) L'IT (chaque fin de mois) doit :

1. Totaliser horizontalement et verticalement les montants inscrits dans les journaux récapitulatifs des recettes et des dépenses (balance carrée);
2. Prendre un formulaire vide de rapport de trésorerie (Document D8);
3. Transcrire au regard de chaque poste de recettes dans le rapport de trésorerie, les totaux issus du journal récapitulatif des recettes et au regard de chaque poste de dépenses, les totaux issus du journal des dépenses en mentionnant le solde du mois passé;
4. Additionner le total des recettes, le solde du mois passé inclus;
5. Faire la différence entre la somme des recettes et le total des dépenses figurant sur le rapport de trésorerie;
6. Inscire cette différence sur la ligne « SOLDE DU MOIS ».

➤ SUIVI MENSUEL PAR LE CODESA

b.2) Le CODESA (chaque fin de mois) doit :

- Vérifier la concordance de toute la chaîne : Quittances, journal de ventilation, Pièce de recettes, reçus, livre de caisse, journal récapitulatif des recettes, journal des dépenses, rapport de trésorerie avec le solde réel en caisse.

4.3 ENREGISTREMENT DES OPÉRATIONS DIVERSES AU CS

La dimension du CS ne justifie pas la tenue des OD sur le modèle de l'HGR. Des registres appropriés (Clients et fournisseurs) suffisent à cet effet.

4.4 ÉLABORATION DE LA SYNTHÈSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Ce document permet d'intégrer les données de trésorerie et celles provenant des opérations diverses de manière à donner une vue d'ensemble au gestionnaire de l'institution.

a) Périodicité : chaque fin de mois.

b) Actions à prendre :

➤ ÉLABORATION DU RAPPORT FINANCIER

b.1) L'IT (chaque fin de mois) doit :

1. Prélever un formulaire vierge du Rapport Financier;
2. Prendre le solde du mois dans le rapport financier du mois passé et l'inscrire sur la ligne Solde du mois passé du rapport encours;
3. Sur base du journal récapitulatif des recettes et de celui dépenses, transcrire les recettes (rubrique par rubrique) du côté des ressources (Entrées/recettes) et les dépenses (rubrique par rubrique) du côté de dépenses/sorties;
4. Sur la base du registre des créances et des dettes, transcrire les créances à recouvrer du côté des ressources et les dettes du côté des dépenses;
5. Sur la base du registre des indigents et ayant droits, transcrire le total de la Facture des prestations consommées ce mois par les « INDIGENTS » et AYANT DROITS et les écrire sur la ligne « INDIGENTS » et AYANT DROITS du rapport financier;
6. Calculer le solde en faisant Total entrées/recettes moins total sorties /dépenses et l'inscrire sur la ligne Solde du mois.

**TROISIEME PARTIE :
LA GESTION COMPTABLE DES STOCKS**

CHAPITRE 1 : L'ENREGISTREMENT DES ENTRÉES ET SORTIES DES STOCKS

1.1 LA COMMANDE ET LA RÉCEPTION DES MÉDICAMENTS ET MATÉRIELS MÉDICAUX

Sur la base de la fiche de gestion interne des médicaments (Document D19), le responsable de la pharmacie du centre de santé, établit le bon de commande de médicaments et matériel médical (Document D20). Il fait valider le bon par les responsables habilités et transmet le bon au fournisseur CDR. A la livraison, le Responsable de la pharmacie signe le bon de livraison du fournisseur et établit le bon de réception, qu'il contresigne avec l'IT.

Ensuite il opère les vérifications suivantes :

- Rapprocher les quantités commandées aux quantités livrées;
- Vérifier les prix et signaler toute anomalie aux responsables.

Il y a lieu de noter que les entrées proviennent de 2 sources possibles, à savoir : Les ACHATS et les DONS.

1.2 LE STOCKAGE DES MÉDICAMENTS

Sur la base du bon de réception, le Responsable de la pharmacie enregistre les médicaments reçus dans le Registre d'entrées (Document D21) puis dans les fiches de stocks (Document D22) des médicaments concernés.

CHAPITRE 2 : L'ENREGISTREMENT DES SORTIES DES MÉDICAMENTS

Les transactions qui sont à la base des sorties de stocks sont :

- La CONSOMMATION DES MALADES (Reçu de médicaments);
- Les REQUISITIONS internes (Réquisition interne) et externes des services/structures (ex. Réquisition du CS);
- Des PERTES de stocks (PV de constat, Fiche d'inventaire);
- Des DONS consentis (Bon de sortie de stocks) et des péremptions (PV de constat).

Ces différentes sorties sont enregistrées par le Responsable de la pharmacie dans la fiche de CONSOMMATION JOURNALIERE (Document D23). Il les reporte ensuite sur les fiches de stocks des médicaments concernés.

CHAPITRE 3 : LE SUIVI DE LA GESTION DES STOCKS DE MÉDICAMENTS ET MATÉRIELS MÉDICAUX

3.1 LES INVENTAIRES PÉRIODIQUES

Mensuellement, trimestriellement et annuellement des inventaires seront organisés au niveau de la pharmacie pour évaluer la quantité et la qualité de la gestion des stocks.

Les opérations d'inventaire sont effectuées par la comparaison de la quantité inscrite dans la fiche de stock et le comptage physique de chaque médicament. Les résultats sont consignés dans la fiche d'inventaire (Document D24) qui reprend tous les produits. À l'issue de l'inventaire, il peut se dégager des différences entre le stock théorique (sur les fiches de stock) et le stock physique. Cette différence peut être **positive** (c.-à-d. l'inventaire physique est supérieur à la situation théorique) ou **négative** (l'inventaire physique est inférieur à la situation théorique). Toutes ces différences doivent être justifiées par le responsable de la pharmacie.

3.1.1 Le redressement

Le redressement consiste à corriger la quantité inscrite sur la fiche de stock avec la situation indiquée par l'inventaire physique.

Trois cas peuvent se présenter :

- le stock physique est supérieur au stock théorique;
- Le stock physique est inférieur au stock théorique;
- le stock physique est égal au stock théorique.

Stock physique supérieur au stock théorique

Avant de confirmer cette hypothèse, il faut vérifier les conditions suivantes :

- Si les entrées en stock ont été toutes bien enregistrées sur la fiche de stock avec les quantités voulues?
- Si le calcul des entrées, des sorties et de solde a été bien effectué? Une fois l'hypothèse confirmée, on fait le P.V. de constat qui sera signé par l'équipe désignée pour l'inventaire et le Responsable de la pharmacie, Il est approuvé par l'IT.

Ce P.V. va servir de pièce justificative pour l'enregistrement dans le journal des OD afin de réajuster la valeur des stocks.

Stock physique inférieur au stock théorique

Avant de confirmer l'hypothèse, il faut aussi procéder de la même façon comme pour le cas précédent.

L'opération consiste à corriger la Fiche de Stock en diminuant la quantité de stock concerné. L'établissement d'un PV de constat est obligatoire.

Stock physique égal au stock théorique

C'est la situation idéale et on ne fait que le constater.

3.2 LES RAPPORTS DE LA GESTION DES STOCKS

3.2.1 La fiche de gestion interne des médicaments (D19)

Cette fiche rapporte périodiquement des informations sûres :

- La description des médicaments (dénomination, dosage, unité, conditionnement);
- Le stock initial de chaque médicament listé en quantité;
- Les Entrées de la période = Achats + Dons) en quantité;
- Le stock total disponible de la période (= Stock initial + Entrées) en quantité;
- La valeur du stock disponible;
- Le nombre de jours de ruptures de stock;
- Les sorties de la période en quantité (= Les consommations des malades + les pertes et les péremptions);
- Les sorties en valeur;
- Le stock final en quantité;
- Le stock de sécurité.

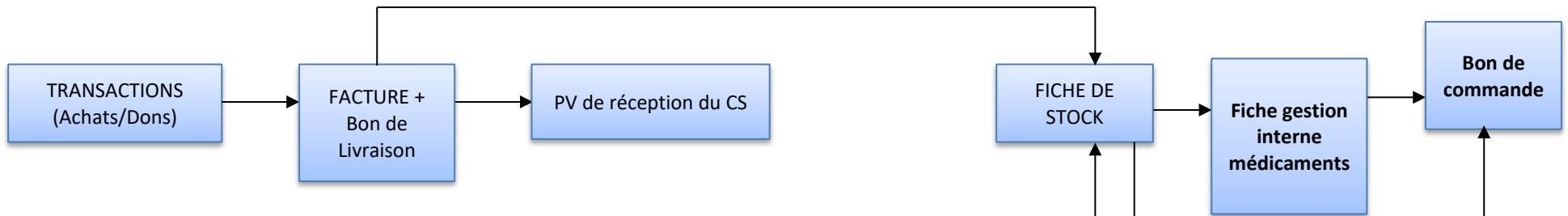
3.2.2 Abréviations et quelques formules de calcul pour la gestion de stock médicaments

A. Abréviations et explications	
QC (Commande d'approvisionnement) :	La quantité à commander
CMM (Consommation moyenne Mensuelle) :	La consommation moyenne utilisée chaque mois
DL (Délai de livraison) :	La période entre la commande et la livraison de médicament
IC (Intervalle de commande) :	Nombre de mois entre les commandes
MAD (Mois de stock) :	Nombre de mois d'approvisionnement disponible sur place
RP (Risque à périmer) :	Le médicament qui peut périmer avant utilisation
SMAx (Stock maximum) :	La quantité maximale du stock
SMIN (Stock minimum) :	La quantité du stock indispensable
SS (Stock de sécurité) :	La réserve de prévention
STOCK :	La quantité physique à l'inventaire
CC :	Commande en cours
MaE :	Nombre de mois restant avant expiration

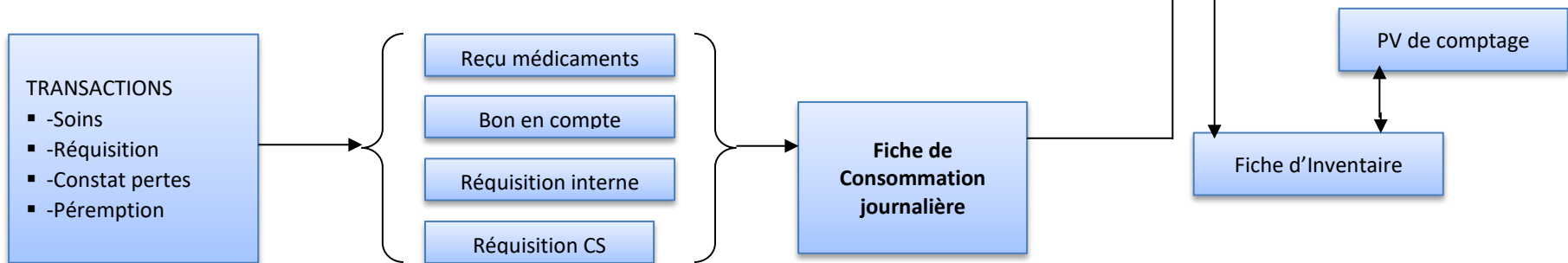
B. Formules de calcul	
CMM	= $\frac{\text{Quantité totale consommée de la période}}{\text{Période (nombre de mois)}}$
SS	= CMM x DL
SMIN	= SS x 2
SMAx	= CMM x IC + MIN
MAD	= $\frac{\text{Stock}}{\text{CMM}}$
QC	= SMAx – Stock – CC
RP	= Stock – (MaE x CM)

3.3 SCHÉMA D'ENREGISTREMENT DES MOUVEMENTS DE STOCKS

ENTREES



SORTIES



3.4 OUTILS DE LA COMPTABILISATION DE LA GESTION DES STOCKS

DOCUMENT D19 : MODELE DE FICHE DE GESTION INTERNE DES MEDICAMENTS

N°	DESCRIPTION	CONDITION	ENTREES		STOCK	VALEUR	RUPTURE	SORTIES		VAL SORTIR	STOCK FINAL	STOCK DE SECURITE
			ACHAT	DONS				CONS	PERTE			

Signature du chargé de la pharmacie _____

DOCUMENT D20 : MODELE DE BON DE COMMANDE

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
MINISTERE DE LA SANTE

PROVINCE : _____

ZONE DE SANTÉ : _____

CS/HGR/BCZ : _____

BON DE COMMANDE N°: _____

N°	DESIGNATION	QUANTITÉ EN STOCK	CMM	QUANTITÉS COMMANDÉES	QUANTITÉS LIVRÉES	P U	PT	OBSERVATIONS
I.	MEDICAMENTS							
	<i>1.1 Médicaments injectables</i>							
	<i>1.2 Solutés massifs pour perfusion</i>							
	<i>1.3 Médicaments Oraux</i>							
	<i>1.4 Médicaments à usage externe</i>							
II.	CONSOMMABLES MEDICAUX							
	<i>1.5 Consommables</i>							
	<i>1.6 Matériels médicaux</i>							
	<i>1.7 Réactifs de laboratoire</i>							
	<i>1.8 Matériels de Laboratoire</i>							

FAIT à _____ Le ____/____/____

Le Responsable Pharmacie

Visa de l'IT

DOCUMENT D22 : MODELE DE FICHE DE STOCK

**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
 MINISTERE DE LA SANTE**

ANNÉE : _____

PROVINCE : _____

ZONE DE SANTE : _____

CS/HGR/BCZS : _____

FICHE DE STOCK

Désignation :

CMM :

Dosage :

**Stock
 minimum :**

Forme :

**Stock
 maximum :**

Conditionnement :

Stock d'alerte :

Code :

Date	Référence	N° lot	Provenance / Destination	Quantité entrée	Prix de revient unitaire	Date Péréemption	Quantité sortie	Quantité en Stock	MAD (*)	Observations

MAD : Mois d'approvisionnement disponible

DOCUMENT D24 : MODELE DE FICHE D'INVENTAIRE

FICHE D'INVENTAIRE

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

MINISTERE DE LA SANTE : _____

Équipe : _____

PROVINCE DE : _____

ZONE DE SANTÉ : _____

STRUCTURE : _____

FICHE D'INVENTAIRE

N°	Désignation	Dosage	Forme	Date de péremption	N° lot	Stock théorique	Stock Physique	Écart	Prix de revient Unitaire	Valeur écart	Valeur stock
Observations :											
Date :											
Équipe de l'inventaire :											
Noms :					Fonction :				Signature		
Noms :					Fonction :				Signature		
Noms :					Fonction :				Signature		
N.B. : Cette matière sur la gestion de médicaments se rapporte aussi à l'HGR et au CS.											

DOCUMENT D25 : MODELE DE TABLEAU DE BORD DE GESTION DES STOCKS

	JANV.	FÉV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOÛT	SEPT	OCT.	NOV.	DÉC.
A. stock												
Valeur du stock												
Valeur des péremptions, casses/pertes												
MAD (mois d'approvisionnement disponible)												
B. APPROVISIONNEMENT												
Nb de commandes												
Valeur globale des entrées												
Valeur de la commande moyenne												
C. DONATIONS												
Nature												
Valeur												
Conditionnement												
Donateur												
D. CONSOMMATIONS												
Valeur des consommations												
Consommation moyenne												

QUATRIEME PARTIE : CADRE DES COMPTES/OHADA

CADRE DES COMPTES/OHADA			
10	CAPITAL		
	102	CAPITAL PAR DOTATION	
		1021	Dotation initiale
		1022	Dotations complémentaires
		1028	Autres dotations
		10281	Dons et legs
	106	ÉCARTS DE RÉÉVALUATION	
		1061	Écarts de réévaluation légale
		1062	Écarts de réévaluation libre
12	REPORT A NOUVEAU		
	121	REPORT À NOUVEAU CRÉDITEUR	
	129	REPORT À NOUVEAU DÉBITEUR	
		1291	Perte nette à reporter
13	RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		
	131	RÉSULTAT NET : BÉNÉFICE	
	132	MARGE BRUTE (M.B.)	
		1321	Marge brute sur marchandises
		1322	Marge brute sur matières
	133	VALEUR AJOUTÉE (V.A.)	
	134	EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (E.B.E.)	
	135	RÉSULTAT D'EXPLOITATION (R.E.)	
	136	RÉSULTAT FINANCIER (R.F.)	
	137	RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (R.A.O.)	
	138	RÉSULTAT HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (R.H.A.O.)	
	139	RÉSULTAT NET : PERTE	
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
	141	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT A	
	142	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT B	
	148	AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT	
16	EMPRUNTS ET DETTES ASSIMILÉES		
	162	EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	
	163	AVANCES REÇUES DE L'ÉTAT	
	164	AVANCES REÇUES ET COMPTES COURANTS BLOQUÉS	
	165	DÉPÔTS ET CAUTIONNEMENTS RECUS	
	166	INTÉRÊTS COURUS	
17	DETTE DE CRÉDIT - BAIL ET CONTRATS ASSIMILÉS		
18	DETTE LIÉE À DES PARTICIPATIONS ET COMPTES DE LIAISON DES ÉTABLISSEMENTS ET SOCIÉTÉS EN PARTICIPATION		
19	PROVISIONS FINANCIÈRES POUR RISQUES ET CHARGES		
20	CHARGES IMMOBILISÉES		

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	201	FRAIS D'ÉTABLISSEMENT
	202	CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES
21	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	
22	TERRAINS	
	221	TERRAINS AGRICOLES ET FORESTIERS
	222	TERRAINS NUS
	2221	Terrains à bâtir
	2228	Autres terrains nus
	223	TERRAINS BÂTIS
	224	TRAVAUX DE MISE EN VALEUR DES TERRAINS
	2241	Plantation d'arbres et d'arbustes
	2248	Autres travaux
	226	TERRAINS AMÉNAGÉS
	2261	Parkings
	227	TERRAINS MIS EN CONCESSION
	228	AUTRES TERRAINS
	2281	Terrains des immeubles de rapport
	2285	Terrains des logements affectés au personnel
	2288	Autres terrains
	229	AMÉNAGEMENTS DE TERRAINS EN COURS
	2291	Terrains agricoles et forestiers
	2292	Terrains nus
	2298	Autres terrains
23	BÂTIMENTS, INSTALLATIONS TECHNIQUES ET AGENCEMENTS	
	231	BÂTIMENTS INDUSTRIELS, AGRICOLES, ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX SUR SOL PROPRE
	2311	Bâtiments industriels
	2312	Bâtiments agricoles
	2313	Bâtiments administratifs et commerciaux
	2314	Bâtiments affectés au logement du personnel
	2315	Immeubles de rapport
	232	BÂTIMENTS INDUSTRIELS, AGRICOLES, ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX SUR SOL D'AUTRUI
	2321	Bâtiments industriels
	2322	Bâtiments agricoles
	2323	Bâtiments administratifs et commerciaux
	2324	Bâtiments affectés au logement du personnel
	2325	Immeubles de rapport
	233	OUVRAGES D'INFRASTRUCTURE
	234	INSTALLATIONS TECHNIQUES
	2341	Installations complexes spécialisées sur sol propre

CADRE DES COMPTES/OHADA			
		23411	Installation technique pour matériels et équipement biomédicaux
		23412	Installation technique pour fabrication et analyse des médicaments
		23413	Chambre froide
		23418	Autres installations techniques
		2342	Installations complexes spécialisées sur sol autrui
		23421	Installation technique pour matériels et équipement biomédicaux
		23422	Installation technique pour fabrication et analyse des médicaments
		23423	Chambre froide
		23428	Autres installations techniques
		2343	Installations à caractère spécifique sur sol propre
	235	AMENAGEMENTS DE BUREAUX	
		2351	Installations générales
		2358	Autres
	237	BÂTIMENTS INDUSTRIELS, AGRICOLES ET COMMERCIAUX MIS EN CONCESSION	
	238	AUTRES INSTALLATIONS ET AGENCEMENTS	
	239	BÂTIMENTS ET INSTALLATIONS EN COURS	
24	MATÉRIEL		
	241	MATÉRIEL ET OUTILLAGE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL	
		2411	Matériel industriel
		24111	Groupe électrogène industriel
		24112	Générateur d'azote, huile et oxygène
		24113	Chaine de froid
		24114	Incinérateur
		2412	Outillage industriel
		24121	Outillage médical
		24128	Autres outillages
		2415	Matériels et Équipement Médico-sanitaire
		24151	Matériels médicaux sanitaires
		24152	Équipements médicaux sanitaires
	242	MATÉRIEL ET OUTILLAGE AGRICOLE	
		2421	Matériel agricole
		2422	Outillage agricole
	243	MATÉRIEL D'EMBALLAGE RÉCUPÉRABLE ET IDENTIFIABLE	
	244	MATÉRIEL ET MOBILIER	
		2441	Matériel de bureau
		2442	Matériel informatique
		2443	Matériel bureautique
		2444	Mobilier de bureau
		2445	Matériel audio-visuel
		2446	Matériel et mobilier des immeubles de rapport

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	2447	Matériel et mobilier des logements du personnel
245	MATÉRIEL DE TRANSPORT	
	2451	Matériel automobile
	2452	Matériel ferroviaire
	2453	Matériel fluvial, lagunaire
	2454	Matériel naval
	2455	Matériel aérien
	2456	Matériel hippomobile
	2458	Autres (vélo, mobylette, moto)
246	IMMOBILISATIONS ANIMALES ET AGRICOLES	
	2461	Cheptel, animaux de trait
	2462	Cheptel, animaux reproducteurs
	2463	Animaux de garde
	2465	Plantations agricoles
	2468	Autres
247	AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS DU MATÉRIEL	
248	AUTRES MATÉRIELS	
249	MATÉRIEL EN COURS	
	2491	Matériel et outillage industriel et commercial
	2492	Matériel et outillage agricole
	2493	Matériel d'emballage récupérable et identifiable
	2494	Matériel et mobilier de bureau
	2495	Matériel de transport
	2496	Immobilisations animales et agricoles
	2497	Agencements et aménagements du matériel
	2498	Autres matériels
25	AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS SUR IMMOBILISATIONS	
	251	AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES
	252	AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS SUR IMMOBILISATIONS CORPORELLES
26	TITRES DE PARTICIPATION	
	265	PARTICIPATIONS DANS DES ORGANISMES PROFESSIONNELS
	266	PARTS DANS DES GROUPEMENTS D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE (G.I.E.)
	268	AUTRES TITRES DE PARTICIPATION
27	AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	
	272	PRÊTS AU PERSONNEL
	2721	Prêts immobiliers
	2722	Prêts mobiliers et d'installation
	2728	Autres prêts (frais d'études...)
	275	DÉPÔTS ET CAUTIONNEMENTS VERSÉS
	2751	Dépôts pour loyers d'avance

CADRE DES COMPTES/OHADA			
		2752	Dépôts pour l'électricité
		2753	Dépôts pour l'eau
		2754	Dépôts pour le gaz
		2755	Dépôts pour le téléphone, le télex, la télécopie
		2756	Cautionnements sur marchés publics
		2757	Cautionnements sur autres opérations
		2758	Autres dépôts et cautionnements
	276	INTÉRÊTS COURUS	
		2762	Prêts au personnel
		2765	Dépôts et cautionnements versés
28	AMORTISSEMENTS		
	281	AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	
	282	AMORTISSEMENTS DES TERRAINS	
	283	AMORTISSEMENTS DES BÂTIMENTS, INSTALLATIONS TECHNIQUES ET AGENCEMENTS	
	284	AMORTISSEMENTS DU MATÉRIEL	
29	PROVISIONS POUR DEPRECIATION		
	291	PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	
	292	PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES TERRAINS	
	293	PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES BÂTIMENTS, INSTALLATIONS TECHNIQUES ET AGENCEMENTS	
	294	PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DE MATÉRIEL	
	295	PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS SUR IMMOBILISATIONS	
		2951	Provisions pour dépréciation des avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles
		2952	Provisions pour dépréciation des avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles
	296	PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES TITRES DE PARTICIPATION	
		2965	Provisions pour dépréciation des participations dans des organismes professionnels
		2966	Provisions pour dépréciation des parts dans des GIE
		2968	Provisions pour dépréciation des autres titres de participation
	297	PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	
31	MARCHANDISES (Stocks produits pharmaceutiques et intrants)		
	311	MARCHANDISES A (Produits pharmaceutiques)	
		3111	Médicaments
		3112	Petits matériels médicaux
		3113	Kits opératoires
		3114	Produits anesthésiques
	312	MARCHANDISES B (Intrants spécifiques)	
		3121	Formol

CADRE DES COMPTES/OHADA			
		3122	Contraceptifs
		3123	Produits de l'imagerie
		3124	Oxygène
		3125	Intrants sécurité transfusionnelle
		3126	Vaccin antirabique
		3128	Autres intrants spécifiques
	313	MARCHANDISES C (Imprimés, emballages et autres)	
		3131	Imprimés
		3132	Emballages
		3133	Autres
	318	MARCHANDISES HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (H.A.O.)	
32	MATIÈRES PREMIÈRES ET FOURNITURES LIÉES		
	321	MATIÈRES Pour fabrication médicaments	
	322	MATIÈRES Pour fabrication réactifs et autres	
	323	FOURNITURES (A, B)	
33	AUTRES APPROVISIONNEMENTS		
	331	MATIÈRES CONSOMMABLES	
		3311	Carburant et lubrifiants
		3312	Pétrole
		3313	Autres combustibles
		3314	Produits d'entretien
	332	FOURNITURES D'ATELIER ET D'USINE	
		3321	Matériels de plomberie
		3322	Matériaux de construction
		3323	Autres fournitures d'atelier et d'usine
	333	FOURNITURES DE MAGASIN	
		3331	Pièces de rechange et accessoires auto
		3332	Denrées alimentaires
		3333	Autres fournitures de magasin
	334	FOURNITURES DE BUREAU	
	335	EMBALLAGES	
		3351	Emballages perdus
		3352	Emballages récupérables non identifiables
		3353	Emballages à usage mixte
		3358	Autres emballages
	338	AUTRES MATIÈRES	
		3381	Autres Vaccins
		3382	Réactifs de labo
34	PRODUITS EN COURS		
	341	PRODUITS EN COURS	

CADRE DES COMPTES/OHADA			
	342	TRAVAUX EN COURS	
	343	PRODUITS INTERMÉDIAIRES EN COURS	
	344	PRODUITS RÉSIDUELS EN COURS	
35	SERVICES EN COURS		
	351	ÉTUDES EN COURS	
	352	PRESTATIONS DE SERVICES EN COURS	
36	PRODUITS FINIS		
37	PRODUITS INTERMÉDIAIRES ET RÉSIDUELS		
	371	PRODUITS INTERMÉDIAIRES	
	372	PRODUITS RÉSIDUELS	
		3721	Déchets
		3722	Rebut
		3723	Matières de Récupération
38	STOCKS EN COURS DE ROUTE, EN CONSIGNATION OU EN DÉPÔT		
	381	MARCHANDISES EN COURS DE ROUTE	
	382	MATIÈRES PREMIÈRES ET FOURNITURES LIÉES EN COURS DE ROUTE	
	383	AUTRES APPROVISIONNEMENTS EN COURS DE ROUTE	
	386	PRODUITS FINIS EN COURS DE ROUTE	
	387	STOCK EN CONSIGNATION OU EN DÉPÔT	
		3871	Stock en consignation
		3872	Stock en dépôt
	388	STOCK PROVENANT D'IMMOBILISATIONS MISES HORS SERVICE OU AU REBUT	
39	DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS		
	391	DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS DE MARCHANDISES (Produits pharmaceutiques)	
		3911	Dépréciation des stocks des produits pharmaceutiques
		3912	Dépréciation des stocks des intrants spécifiques
		3913	Dépréciation des stocks des imprimés, emballages et autres
	392	DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS DE MATIÈRES PREMIÈRES ET FOURNITURES LIÉES	
		3921	Dépréciation des stocks de matières premières liées à la fabrication des médicaments
		3922	Dépréciation des stocks de matières premières liées à la fabrication des réactifs et intrants
		3923	Dépréciation des stocks de fournitures liées
	393	DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS D'AUTRES APPROVISIONNEMENTS	
		393 1	Dépréciation des stocks de matières premières consommables
		393 2	Dépréciation des stocks de fournitures d'atelier et d'usine
		393 3	Dépréciation des stocks de fournitures des magasins
		393 4	Dépréciation des stocks de fournitures de bureau
		393 5	Dépréciation des stocks des emballages

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	394	DÉPRÉCIATIONS DES PRODUCTIONS EN COURS
	395	DÉPRÉCIATIONS DES SERVICES EN COURS
	396	DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS DE PRODUITS FINIS
	397	DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS DE PRODUITS INTERMÉDIAIRES ET RÉSIDUELS
	398	DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS EN COURS DE ROUTE, EN CONSIGNATION OU EN DÉPÔT
40	FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	
	401	FOURNISSEURS, DETTES EN COMPTE
	4011	Fournisseurs
	4011 1	Fournisseurs institutions sanitaires
	4011 11	Bureau Central de la ZS (BCZ)
	4011 12	Central de Distribution Régional (CDR)
	4011 8	Autres fournisseurs
	4013	Fournisseurs sous-traitants
	4017	Fournisseur, retenues de garantie
	402	FOURNISSEURS, EFFETS À PAYER
	4021	Fournisseurs, Effets à payer
	4023	Fournisseurs sous-traitants, Effets à payer
	408	FOURNISSEURS, FACTURES NON PARVENUES
	4081	Fournisseurs (Institutions sanitaires et autres)
	4083	Fournisseurs sous-traitants
	4086	Fournisseurs, intérêts courus
	409	FOURNISSEURS DÉBITEURS
	4091	Fournisseurs avances et acomptes versés
	4093	Fournisseurs sous-traitants avances et acomptes versés
	4094	Fournisseurs créances pour emballages et matériels à rendre
	4098	Rabais, Remises, Ristournes et autres avoirs à obtenir
41	CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	
	411	CLIENTS
	4111	Clients
	4111 01	Client Etats
	4111 02	Clients payants
	4111 03	Clients conventionnés
	4111 04	Clients mutuels de santé
	4111 05	Client-Personnel
	4111 06	Client Gage à réaliser
	4111 07	Client hypothèque à réaliser
	4111 08	Client paiement en nature
	4111 09	Client Indigents
	4111 10	Autres Clients
	4114	Clients, État et Collectivités publiques

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	4115	Clients, organismes internationaux
	4117	Client, retenues de garantie
412	CLIENTS, ÉFFETS À RECEVOIR EN PORTEFEUILLE	
	4121	Clients, Effets à recevoir
	4124	État et Collectivités publiques, Effets à recevoir
	4125	Organismes Internationaux, Effets à recevoir
414	CRÉANCES SUR CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	
415	CLIENTS, ÉFFETS ESCOMPTÉS NON ÉCHUS	
416	CRÉANCES CLIENTS LITIGIEUSES OU DOUTEUSES	
418	CLIENTS, PRODUITS À RECEVOIR	
419	CLIENTS CRÉDITEURS	
42	PERSONNEL	
	421	PERSONNEL, AVANCES ET ACOMPTES
	422	PERSONNEL, RÉMUNÉRATIONS DUES
	423	PERSONNEL, OPPOSITIONS, SAISIES-ARRÊTS
	424	PERSONNEL, OEUVRES SOCIALES INTERNES
	4241	Assistance médicale
	4242	Allocations familiales
	4245	Organismes sociaux rattachés à l'entreprise
	4248	Autres œuvres sociales internes
	425	REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL
	4251	Délégués du personnel
	4252	Syndicats et Comités d'entreprises, d'Établissement
	4258	Autres représentants du personnel
	427	PERSONNEL – DÉPÔTS
	428	PERSONNEL, CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR
	4281	Dettes provisionnées pour congés à payer
	4286	Autres Charges à payer
	4287	Produits à recevoir
43	ORGANISMES SOCIAUX	
	431	SÉCURITÉ SOCIALE
	4311	Prestations familiales
	4312	Accidents de travail
	4313	Caisse de retraite obligatoire (INSS)
	4314	Caisse de retraite facultative
	4318	Autres cotisations sociales
	432	CAISSES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
	433	AUTRES ORGANISMES SOCIAUX
	4331	Mutuelle (santé)
	438	ORGANISMES SOCIAUX, CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	4381	Charges sociales sur gratifications à payer
	4382	Charges sociales sur congés à payer
	4386	Autres charges à payer
	4387	Produits à recevoir
44	ÉTAT ET COLLECTIVITÉS PUBLIQUES	
	443	ÉTAT, T.V.A FACTUREE
	4431	T.V.A. facturée sur ventes
	4432	T.V.A. facturée sur prestations de services
	4433	T.V.A. facturée sur travaux
	4434	T.V.A. facturée sur production livrée à soi-même
	4435	T.V.A. sur factures à établir
	444	ÉTAT, T.V.A DUE OU CREDIT DE T.V.A
	4441	État, T.V.A. due
	447	ÉTAT, IMPOTS RETENUS A LA SOURCE
	4471	Impôt Général sur le revenu
	4472	Impôts sur salaires
	4473	Contribution nationale
	4474	Contribution nationale de solidarité
	4478	Autres impôts et contributions
45	ORGANISMES INTERNATIONAUX	
	451	OPÉRATIONS AVEC LES ORGANISMES AFRICAINS
	452	OPÉRATIONS AVEC LES AUTRES ORGANISMES INTERNATIONAUX
	458	ORGANISMES INTERNATIONAUX, FONDS DE DOTATION ET SUBVENTIONS À RECEVOIR
	4581	Organismes internationaux, fonds de dotation à recevoir
	4582	Organismes internationaux, subventions à recevoir
46	ASSOCIÉS ET GROUPE	
47	DÉBITEURS ET CRÉDITEURS DIVERS	
	471	COMPTES D'ATTENTE
	4711	Débiteurs divers
	4712	Créditeurs divers
	472	VERSEMENTS RESTANT À EFFECTUER SUR TITRES NON LIBÉRÉS
	474	RÉPARTITION PÉRIODIQUE DES CHARGES ET DES PRODUITS
	475	CRÉANCES SUR TRAVAUX NON ENCORE FACTURABLES
	476	CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE
	477	PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE
	478	ÉCARTS DE CONVERSION - ACTIF
	479	ÉCARTS DE CONVERSION - PASSIF
48	CRÉANCES ET DETTES HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (HAO)	
	481	FOURNISSEURS D'INVESTISSEMENTS
	482	FOURNISSEURS D'INVESTISSEMENTS, EFFETS À PAYER

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	483	DETTES SUR ACQUISITION DE TITRES DE PLACEMENT
	484	AUTRES DETTES HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)
	485	CRÉANCES SUR CESSIONS D'IMMOBILISATIONS
	486	CRÉANCES SUR CESSIONS DE TITRES DE PLACEMENT
	488	AUTRES CRÉANCES HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (H.A.O.)
49	DÉPRÉCIATIONS ET RISQUES PROVISIONNÉS (TIERS)	
	490	DÉPRÉCIATIONS DES COMPTES FOURNISSEURS
	491	DÉPRÉCIATIONS DES COMPTES CLIENTS
	4911	Créances litigieuses
	4912	Créances douteuses
	492	DÉPRÉCIATIONS DES COMPTES PERSONNEL
	493	DÉPRÉCIATIONS DES COMPTES ORGANISMES SOCIAUX
	494	DÉPRÉCIATIONS DES COMPTES ÉTAT ET COLLECTIVITÉS PUBLIQUES
	495	DÉPRÉCIATIONS DES COMPTES ORGANISMES INTERNATIONAUX
	497	DÉPRÉCIATIONS DES COMPTES DÉBITEURS DIVERS
	498	DÉPRÉCIATIONS DES COMPTES DE CRÉANCES H.A.O.
	4981	Créances sur cessions d'immobilisations
	4983	Autres créances H.A.O.
	499	RISQUES PROVISIONNÉS
	4991	Sur opérations d'exploitation
	4998	Sur opérations H.A.O.
50	TITRES DE PLACEMENT	
51	VALEURS À ENCAISSER	
	511	EFFETS À ENCAISSER
	512	EFFETS À L'ENCAISSEMENT
	513	CHÈQUES À ENCAISSER
	514	CHÈQUES À L'ENCAISSEMENT
	515	CARTES DE CRÉDIT À ENCAISSER
	518	AUTRES VALEURS À L'ENCAISSEMENT
	5181	Warrants
	5182	Billets de fonds
	5185	Chèques de voyage
	5186	Coupons échus
52	BANQUES	
	521	BANQUES LOCALES
	526	BANQUES, INTERETS COURUS
53	ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET ASSIMILÉS	
56	BANQUES, CRÉDITS DE TRÉSORERIE ET D'ESCOMPTE	
	561	CRÉDITS DE TRÉSORERIE
	564	ESCOMPTE DE CRÉDITS DE CAMPAGNE

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	565	ESCOMPTE DE CRÉDITS ORDINAIRES
	566	BANQUES, CREDITS DE TRESORERIE, INTERETS COURUS
57	CAISSE	
	571	CAISSE SIÈGE SOCIAL
	5711	En unités monétaires légales
	5712	En devise
58	RÉGIES D'AVANCES, ACCRÉDITIFS ET VIREMENTS INTERNES	
	581	RÉGIES D'AVANCE
	582	ACCRÉDITIFS
	585	VIREMENTS DE FONDS
	5851	Caisse auxiliaire - caisse centrale
	5852	Caisse centrale - banque
	5853	Banque - banque
59	DÉPRÉCIATIONS ET RISQUES PROVISIONNÉS	
60	ACHATS ET VARIATIONS DE STOCKS	
	601	ACHATS DE MARCHANDISES (Médicaments, intrants, vaccins, réactifs, contraceptifs)
	6011	Dans la Région
	6011 01	Médicaments
	6011 02	Petits matériels médicaux
	6011 03	Kits opératoires
	6011 04	Produits anesthésiques
	6011 05	Formol
	6011 06	Contraceptifs
	6011 08	Produits de l'imagerie
	6011 09	Vaccin antirabique
	6011 10	Oxygène
	6011 11	Intrants sécurité transfusionnelle
	6011 12	Autres intrants spécifiques
	6011 13	Imprimés
	6011 14	Emballages
	6011 15	Autres
	6019	Rabais, Remises et Ristournes obtenus (non ventilés)
	602	ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES ET FOURNITURES LIÉES
	6021	Dans la Région
	6021 1	MATIÈRES A (Pour fabrication médicaments)
	6021 2	MATIÈRES B (Pour fabrication réactifs et autres)
	6021 3	FOURNITURES (A, B) liées
	6029	Rabais, Remises et Ristournes obtenus (non ventilés)
	603	VARIATIONS DES STOCKS DE BIENS ACHETÉS
	6031	Variations des stocks de marchandises

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	6032	Variations des stocks de matières premières et fournitures liées
	6033	Variations des stocks d'autres approvisionnements
604	ACHATS STOCKÉS DE MATIÈRES ET FOURNITURES CONSOMMABLES	
	6041	Matières consommables
	6041 1	Divers vaccins
	6041 2	Réactifs de labo
	6041 3	Diverses matières consommables
	6042	Matières combustibles
	6043	Produits d'entretien
	6044	Fournitures d'atelier et d'usine
	6044 1	Matériels de plomberie
	6044 2	Matériaux de construction
	6044 3	Autres fournitures d'atelier et d'usine
	6046	Fournitures de magasin
	6046 1	Pièces de rechange et accessoires auto
	6046 2	Denrées alimentaires
	6046 3	Autres fournitures de magasin
	6047	Fournitures de bureau
	6049	Rabais, Remises et Ristournes obtenus (non ventilés)
605	AUTRES ACHATS	
	6051	Fournitures non stockables -Eau
	6052	Fournitures non stockables-Électricité
	6053	Fournitures non stockables-Autres énergies (Carburant, Lubrifiant, pétrole...)
	6054	Fournitures d'entretien non stockables
	6055	Fournitures de bureau non stockables
	6056	Achats de petit matériel et outillage
	6057	Achats d'études et prestations de services
	6058	Achats de travaux, matériels et équipements
	6059	Rabais, Remises et Ristournes obtenus (non ventilés)
608	ACHATS D'EMBALLAGES	
	6081	Emballages perdus
	6082	Emballages récupérables non identifiables
	6083	Emballages à usage mixte
	6089	Rabais, Remises et Ristournes obtenus (non ventilés)
61	TRANSPORTS	
	611	TRANSPORTS SUR ACHATS ()
	612	TRANSPORTS SUR VENTES
	613	TRANSPORTS POUR LE COMPTE DE TIERS
	614	TRANSPORTS DU PERSONNEL

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	616	TRANSPORTS DE PLIS
	618	AUTRES FRAIS DE TRANSPORT
	6181	Voyages et déplacements (Titres de voyage)
	6181 1	Voyages et déplacements à l'intérieur
	6181 2	Voyages et déplacements à l'extérieur
	6182	Transports entre établissements ou chantiers
	6183	Transports administratifs (Courses de service)
62	SERVICES EXTÉRIEURS A	
	621	SOUS-TRAITANCE GÉNÉRALE
	6211	Service de gardiennage
	621 2	Service de nettoyage
	621 3	Service de buanderie et confection
	621 4	Service de restauration
	621 5	Service d'entretien et maintenance
	6218	Autres services
	622	LOCATIONS ET CHARGES LOCATIVES
	6221	Locations de terrains
	6222	Locations de bâtiments
	6223	Locations de matériels et outillages
	6224	Malis sur emballages
	6225	Locations d'emballages
	6228	Locations et charges locatives diverses
	623	REDEVANCES DE CRÉDIT-BAIL ET CONTRATS ASSIMILÉS
	6232	Crédit-bail immobilier
	6233	Crédit-bail mobilier
	6235	Contrats assimilés
	624	ENTRETIEN, RÉPARATIONS ET MAINTENANCE
	6241	Entretien et réparations des biens immobiliers
	6242	Entretien et réparations des biens mobiliers
	6243	Maintenance
	6248	Autres entretiens et réparations
	625	PRIMES D'ASSURANCE
	6251	Assurances multirisques
	6252	Assurances matériel de transport
	6253	Assurances risques d'exploitation
	6254	Assurances responsabilité du producteur
	6255	Assurances insolvabilité clients
	6256	Assurances transport sur achats
	6257	Assurances transport sur ventes
	6258	Autres primes d'assurances

CADRE DES COMPTES/OHADA		
626	ÉTUDES, RECHERCHES ET DOCUMENTATION	
	6261	Études et recherches
	6265	Documentation générale
	6266	Documentation technique
627	PUBLICITÉ, PUBLICATIONS, RELATIONS PUBLIQUES	
	6271	Annonces, insertions
	6272	Catalogues, Imprimés publicitaires
	6272 1	Imprimés de sensibilisation
	6272 2	Imprimés d'information
	6272 3	Affiches et banderoles
	6273	Échantillons
	6275	Publications
	6277	Frais de colloques, séminaires, conférences
628	FRAIS DE TELECOMMUNICATION	
	6281	Frais de téléphone
	6282	Frais de télex
	6283	Frais de télécopie
	6288	Autres frais de télécommunications
	6288 1	Frais internet
	6288 2	Frais site web
	6288 3	Frais d'abonnement télévision
63	SERVICES EXTÉRIEURS B	
631	FRAIS BANCAIRES	
632	RÉMUNÉRATIONS D'INTERMÉDIAIRES ET DE CONSEILS	
	6321	Commissions et courtages sur achats
	6322	Commissions et courtages sur ventes
	6323	Rémunérations des transitaires
	6324	Honoraires
	6325	Frais d'actes et de contentieux
	6328	Divers frais
	6328 1	Frais de contrôle de qualité
633	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL	
	6331	Frais de formation à l'intérieur
	6332	Frais de formation à l'extérieur
634	REDEVANCES POUR BREVETS, LICENCES, LOGICIELS ET DROITS SIMILAIRES	
	6342	Redevances pour brevets, licences, concessions et droits similaires
	6343	Redevances pour logiciels
637	RÉMUNÉRATIONS DE PERSONNEL EXTÉRIEUR À L'ENTREPRISE	
	6371	Personnel intérimaire
	6372	Personnel détaché ou prêté à l'entreprise

CADRE DES COMPTES/OHADA			
	638	AUTRES CHARGES EXTERNES	
		6381	Frais de recrutement du personnel
		6382	Frais de déménagement
		6383	Réceptions
		6384	Missions
		6384 1	Missions à l'intérieur
		6384 2	Missions à l'extérieur
64	IMPÔTS ET TAXES		
	641	IMPÔTS ET TAXES DIRECTS	
		6415	Formation professionnelle continue
		6418	Autres impôts et taxes directs
	646	DROITS D'ENREGISTREMENT	
		6461	Droits de mutation
		6462	Droits de timbre
		6463	Taxes sur les véhicules de société
		6464	Vignettes
		6468	Autres droits
65	AUTRES CHARGES		
	651	PERTES SUR CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	
		6511	Clients
		6515	Autres débiteurs
	654	VALEUR COMPTABLE DES CESSIONS COURANTES D'IMMOBILISATIONS	
	658	CHARGES DIVERSES	
		6581	Jetons de présence et autres rémunérations d'administrateurs
		6582	Dons
		6583	Mécénat
		6584	Quotité pour le fonctionnement des structures hiérarchique
	659	CHARGES PROVISIONNÉES D'EXPLOITATION	
66	CHARGES DE PERSONNEL		
	661	RÉMUNÉRATIONS DIRECTES VERSÉES AU PERSONNEL NATIONAL	
		6611	Appointements salaires et commissions
		6612	Primes et gratifications
		66121	Primes
		661211	Primes de risque
		661212	Primes du personnel non permanent
		661213	Autres primes
		66122	Gratifications
		6613	Congés payés
		6614	Indemnités de préavis, de licenciement et de recherche d'embauche
		6615	Indemnités de maladie versées aux travailleurs

CADRE DES COMPTES/OHADA			
		6616	Supplément familial
		6617	Avantages en nature
		6618	Autres rémunérations directes
	662	RÉMUNÉRATIONS DIRECTES VERSÉES AU PERSONNEL NON NATIONAL	
		6621	Appointements salaires et commissions
		6622	Primes et gratifications
		6622 1	Primes
		6622 11	Primes de risque
		6622 12	Primes du personnel non permanent
		6622 13	Autres primes
		6622 2	Gratifications
		6623	Congés payés
		6624	Indemnités de préavis, de licenciement et de recherche d'embauche
		6625	Indemnités de maladie versées aux travailleurs
		6626	Supplément familial
		6627	Avantages en nature
		6628	Autres rémunérations directes
	663	INDEMNITÉS FORFAITAIRES VERSÉES AU PERSONNEL	
		6631	Indemnités de logement
		6632	Indemnités de représentation
		6633	Indemnités d'expatriation
		6638	Autres indemnités et avantages divers
	664	CHARGES SOCIALES	
		6641	Charges sociales sur rémunération du personnel national
	667	RÉMUNÉRATION TRANSFÉRÉE DE PERSONNEL EXTÉRIEUR	
		6671	Personnel intérimaire
		6672	Personnel détaché ou prêté à l'entreprise
	668	AUTRES CHARGES SOCIALES	
		6681	Versements aux Syndicats et Comités d'entreprise, d'établissement
		6682	Versements aux Comités d'hygiène et de sécurité
		6683	Versements aux autres œuvres sociales
		6684	Médecine du travail et pharmacie
67	FRAIS FINANCIERS ET CHARGES ASSIMILÉES		
	671	INTÉRÊTS DES EMPRUNTS	
	672	INTÉRÊTS DANS LOYERS DE CRÉDIT-BAIL ET CONTRATS ASSIMILÉS	
	673	ESCOMPTE ACCORDÉS	
	674	AUTRES INTÉRÊTS	
	675	ESCOMPTE DES EFFETS DE COMMERCE	
	676	PERTES DE CHANGE	
	677	PERTES SUR CESSIONS DE TITRES DE PLACEMENT	

CADRE DES COMPTES/OHADA		
	678	PERTES SUR RISQUES FINANCIERS
	679	CHARGES PROVISIONNÉES FINANCIÈRES
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	
	681	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS D'EXPLOITATION
	6811	Dotations aux amortissements des charges immobilisées
	6812	Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles
	6813	Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles
69	DOTATIONS AUX PROVISIONS	
	691	DOTATIONS AUX PROVISIONS D'EXPLOITATION
	697	DOTATIONS AUX PROVISIONS FINANCIÈRES
70	VENTES	
	701	VENTES DE MARCHANDISES (Médicaments, intrants, vaccins, réactifs, contraceptifs)
	7011	Dans la Région
	7011 01	Médicaments
	7011 02	Petits matériels médicaux
	7011 03	Kits opératoires
	7011 04	Produits anesthésiques
	7011 05	Formol
	7011 06	Contraceptifs
	7011 08	Produits de l'imagerie
	7011 09	Vaccin antirabique
	7011 10	Oxygène
	7011 11	Intrants sécurité transfusionnelle
	7011 12	Autres intrants spécifiques
	7011 13	Imprimés
	7011 14	Emballages
	7011 15	Autres
	702	VENTES DE PRODUITS FINIS
	703	VENTES DE PRODUITS INTERMÉDIAIRES
	704	VENTES DE PRODUITS RÉSIDUELS
	705	TRAVAUX FACTURÉS
	7051	Menuiseries
	7052	Garage
	7053	Atelier de couture
	7054	Saisie, impression, et photocopie pour externes
	7055	Autres travaux facturés
	706	SERVICES VENDUS
	7061 1	Services vendus par les FOSA dans la Région (local)
	7061 11	Consultations médicales
	7061 12	Analyse et diagnostics de laboratoire

CADRE DES COMPTES/OHADA			
		7061 13	Examens de l'imagerie médicale
		7061 14	Chirurgie / salle d'opération
		7061 15	Hospitalisation et soins médicaux
		7061 16	Maternité
		7061 17	Dentisterie
		7061 18	Kinésithérapie
		7061 19	Actes Administratifs pris dans les FOSA
		7061 20	Autres services vendus par les FOSA
		7061 2	Services vendus par les autres structures sanitaires dans la Région (local)
	707	PRODUITS ACCESSOIRES	
		7071	Ports, emballages perdus et autres frais facturés
		7072	Commissions et courtages ()
		7073	Locations ()
		7073 1	Ambulance
		7073 2	Parking
		7073 3	Antennes des sociétés de communication
		7073 4	Kiosques et cabines de communication
		7074	Bonis sur reprises et cessions d'emballages
		7075	Mise à disposition de personnel ()
		7076	Redevances pour brevets, logiciels, marques et droits similaires ()
		7077	Services exploités dans l'intérêt du personnel
		7078	Autres produits accessoires
71	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		
	712	SUR PRODUITS À L'IMPORTATION	
	713	SUR PRODUITS DE PÉRÉQUATION	
	718	AUTRES SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	
		7181	Versées par l'État et les collectivités publiques
		7181 1	Gouvernement central
		7181 11	Salaire
		7181 12	Primes
		7181 13	Fonctionnement
		7181 14	Médicaments
		7181 15	Autres
		7181 2	Gouvernement Provincial
		7181 21	Salaire
		7181 22	Primes
		7181 23	Fonctionnement
		7181 24	Médicaments
		7181 25	Autres

CADRE DES COMPTES/OHADA			
		7181 3	Autres institutions
		7181 31	Primes de performance
		7181 32	Fonctionnement
		7181 33	Médicaments
		7181 34	Autres
		7182	Versées par les organismes internationaux
		7182 1	Primes de performance
		7182 2	Fonctionnement
		7182 3	Médicaments
		7182 4	Autres
		7183	Versées par des tiers
		7183 1	Primes de performance
		7183 2	Fonctionnement
		7183 3	Médicaments
		7183 4	Autres
72	PRODUCTION IMMOBILISÉE		
	721	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	
	722	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	
	726	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ()	
73	VARIATIONS DES STOCKS DE BIENS ET DE SERVICES PRODUITS		
	734	VARIATIONS DES STOCKS DE PRODUITS EN COURS	
		7341	Produits en cours
		7342	Travaux en cours
	735	VARIATIONS DES EN-COURS DE SERVICES	
		7351	Études en cours
		7352	Prestations de services en cours
	736	VARIATIONS DES STOCKS DE PRODUITS FINIS	
	737	VARIATIONS DES STOCKS DE PRODUITS INTERMÉDIAIRES ET RÉSIDUELS	
		7371	Produits intermédiaires
		7372	Produits résiduels
75	AUTRES PRODUITS		
	752	QUOTE-PART DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN	
		7521	Quote-part transférée de pertes (comptabilité du gérant)
		7525	Bénéfices attribués par transfert (comptabilité des associés non gérants)
	754	PRODUITS DES CESSIONS COURANTES D'IMMOBILISATIONS	
	758	PRODUITS DIVERS	
		7581	Jetons de présence et autres rémunérations d'administrateurs
		7582	Indemnités d'assurances reçues
	759	REPRISES DE CHARGES PROVISIONNÉES D'EXPLOITATION	

CADRE DES COMPTES/OHADA		
77	REVENUS FINANCIERS ET PRODUITS ASSIMILÉS	
	771	INTÉRÊTS DE PRÊTS
	772	REVENUS DE PARTICIPATIONS
	773	ESCOMPTE OBTENUS
	774	REVENUS DE TITRES DE PLACEMENT
	776	GAINS DE CHANGE
	777	GAINS SUR CESSIONS DE TITRES DE PLACEMENT
	779	REPRISES DE CHARGES PROVISIONNÉES FINANCIÈRES
78	TRANSFERTS DE CHARGES	
	781	TRANSFERTS DE CHARGES D'EXPLOITATION
	787	TRANSFERTS DE CHARGES FINANCIERES
79	REPRISES DE PROVISIONS	
	791	REPRISES DE PROVISIONS D'EXPLOITATION
	797	REPRISES DE PROVISIONS FINANCIÈRES
	798	REPRISES D'AMORTISSEMENTS ()
81	VALEURS COMPTABLES DES CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	
82	PRODUITS DES CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	
83	CHARGES HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES	
84	PRODUITS HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES	
85	DOTATIONS HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES	
86	REPRISES HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES	
88	SUBVENTIONS D'ÉQUILIBRE	
90	ENGAGEMENTS OBTENUS ET ENGAGEMENTS ACCORDÉS	
		ENGAGEMENTS OBTENUS à
	901	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT OBTENUS
	902	ENGAGEMENTS DE GARANTIE OBTENUS
	903	ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES
	904	AUTRES ENGAGEMENTS OBTENUS
	905	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ACCORDÉS
	906	ENGAGEMENTS DE GARANTIE ACCORDÉS
	907	ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES
	908	AUTRES ENGAGEMENTS ACCORDÉS

**CINQUIEME PARTIE :
OBJECTIFS DE LA FORMATION ET DESCRIPTIF
SUCCINT DES TACHES DU PERSONNEL DE
LA COMPTABILITE**

OBJECTIFS DE LA FORMATION ET DESCRIPTIF SUCCINCT DES TACHES DU PERSONNEL DE LA COMPTABILITE

FORMULATION DES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

1.1 Objectif général

A la fin de cette formation, après avoir étudié le contenu proposé, participé aux discussions et réalisé les exercices, l'apprenant devra être capable de tenir/organiser correctement un système complet de gestion financière et comptable d'une institution de santé de la RDC.

1.2 Objectifs intermédiaires

1. Tenir correctement un système de gestion financière et comptable d'une institution de santé
2. Tenir correctement un système de gestion de stocks d'une institution de santé

1.3 Objectifs spécifiques

Lorsqu'il sera appelé à tenir correctement le système de gestion financière et comptable, le participant sera capable de :

1. Saisir correctement l'information comptable et financière utile à la gestion d'une institution de santé (= Remplissage de pièces comptables, enregistrement de ces pièces dans les différents journaux comptables);
2. Organiser et synthétiser l'information comptable préalablement saisie (= produire les différents rapports : Rapport de trésorerie + Rapport financier + Balance de vérification + Synthèse de la situation budgétaire);
3. Préparer la prise des décisions à l'aide des outils d'analyse et de programmation appropriés;
4. Utiliser les outils d'analyse et de programmation (budget, suivi budgétaire, différents rapports financiers, compte de résultat...) en vue de la prise des décisions;
5. Saisir correctement les informations sur les mouvements des stocks;
6. Tenir les outils des mouvements des stocks (Fiche de stock, fiche de gestion interne des médicaments, Fiche d'inventaire);
7. Tenir correctement les outils de programmation dans le cadre de la gestion des stocks;
8. Amener les participants à s'approprier le système les outils de gestion appris durant la session.

N.B. : Les objectifs opérationnels seront développés dans les différents modules.

RESULTATS ATTENDUS DE CETTE FORMATION

➤ PAR RAPPORT AUX AGENTS AYANT SUIVI LA FORMATION

Après leur formation les participants (AG, Comptables, Responsables de pharmacie, les Caissiers et les Réceptionnistes, IT) auront la capacité d'exécuter correctement les tâches essentielles ci-après faisant partie de la définition d'emploi et des tâches de chacun d'eux :

- CENTRE DE SANTE

AGENT	TACHES A REMPLIR	SOURCE INFO	QUAND
		Quittance /reçu	Journalièrement
RECEPTIONNISTE	Recevoir les fonds		
	Tenir le journal de ventilation des recettes	Journal de ventilation des recettes	Journalièrement
	Verser les fonds à la Caisse		Journalièrement
CAISSIER	Encaisser les fonds	Pièce de recette/ bon d'entrée caisse	Chaque jour
	Décaisser les fonds	Bon de sortie caisse	Au besoin
	Remplir le livre de caisse	Livre de caisse	Chaque jour
	Élaborer le budget (Micro plan)	Tableau de suivi budgétaire année N-1	Annuellement
	Faire le suivi budgétaire	Micro plan et Rapport financier	Mensuellement
	Vérifier les bons de caisse et les pièces justificatives	Bons de caisse et les pièces justificatives	Journalièrement
IT			
	Établir le journal récapitulatif des recettes	Pièce des recettes/bons d'entrée caisse	Journalièrement
	Établir le journal récapitulatif des dépenses	Pièces justificatives des dépenses	Journalièrement
	Établir le journal des OD	Bon en compte	Journalièrement
	Établir le rapport financier	Journal récapitulatif des recettes/ Journal récapitulatif des dépenses/ Journal des OD	Mensuellement

- POUR HGR ET BCZS

AGENT	TACHES A REMPLIR	SOURCE INFO.	QUAND
AG	Élaborer les prévisions budgétaires.	Balance Générale Annuelle, Suivi budgétaire	Annuellement
		Rapport financier. Annuel	Annuellement
	Réaliser les inventaires et remplir fiche inventaire	Fiches stocks	Mensuellement Trimestriellement
		Fiche d'inventaire physique	
	Classer et archiver toutes les fiches prévision budgétaire.		
	Classer original fiche inventaire.		
	Analyser et classer original Rapport trésorerie		
	Classer original Bon prestation en cpte		
	Classer copie folio liv. Bque		
	Classer copie folio liv. Caisse		
	Classer copie PR		
	Classer copie Bon de et réception		

AGENT	TACHES A REMPLIR	SOURCE INFO	QUAND
COMPTABLE	Tenir journal dépenses	Factures, Bons sortie caisse	Chaque jour
	Tenir livre banque	Extrait bancaire	Au besoin
	Élaborer Rapport trésorerie	Balance ou Récapitulation	Mensuellement
		Mensuelle	Annuellement ou au besoin
	Remplir le bon de prestation En compte	Facture. Sce bon analyse.	Fin journée
	Tenir le JOD	Bonne prestation en compte	Au besoin
	Tenir les fiches de compte	Livre caisse/Banque et JOD	Fin du mois
	Élaborer la balance	Fiche compte	Fin du mois/année
	Classer J. dépense		
	Classer original livre banque		
	Remettre copie folio livre banque à l'AG		

AGENT	TACHES A REMPLIR	SOURCE INFO	QUAND
	Remettre original Rapport trésorerie /MCZ, MDH et AG		
	Remettre original bonne prestation. Cpte à l'AG		
	Classer copie Bon prestations. Cpte		
	Classer fiches comptes		
	Classer balance		
	Classer original, livre caisse		
	Classer original. BSC		
	Classer rec. Journal des recettes		
	Classer original Pièce recettes		
	Classer copie Bon cde et réception		
CAISSIER AUXILIAIRE	Élaboration Journal de ventilation des recettes	Reçus	Chaque jour
	Présenter la ventilation des recettes au caissier Central		
	Remettre le folio au comptable		

AGENT	TACHES A REMPLIR	SOURCE INFO	QUAND
CAISSIER CENT.	Tenir le livre de caisse	Pièce de recettes/ Bon Sortie Caisse	Chaque jour
	Remplir le reçu	Actes	Au besoin
	Remplir le Bon sortie caisse	Ordre de Paiement	Au besoin
	Tenir la récapitulation journal Recettes	Pièce de recettes/	Fin journée
	Remplir la pièce de recettes	Journal de ventilation recettes	Fin journée
	Remettre original folio livre Caisse /comptable		
	Remettre original du reçu au patient		
	Remettre original BSC au comptable		
	Remettre Récapitulation Journal recettes au comptable		
	Remettre original Pièce Rec.au comptable		
	Remettre copie folio livre caisse à l'AG		
	Remettre copie PR à l'AG		
	Garder souche PR		
Responsable des STOCKS	Remplir les fiches stocks	Réquisition/Reçu	Au besoin
	Bon Commande et Réception	Fiche de gestion	A la

AGENT	TACHES A REMPLIR	SOURCE INFO	QUAND
		Interne	commande/réception
	Fiche Consommation Journalière (RUMER)	Reçu/Bon commande	Fin journée
	Fiche gestion. interne médicaments	Fiche stocks/ Fiche cons.	Mensuellement
	Classer fiches stocks		
	Classer original Bon. Cde et Réception.		
	Classer Fiches Consommation Journalière (RUMER)		
	Classer Fiche gestion interne de médicaments		
IT/RECEPTION.	Tenir le Journal de ventilation des Recettes du CS	Reçus	Chaque jour
	Tenir le livre de caisse/banque du CS	Reçus/extraits/BSC	Au besoin
	Remplir Pièce des Recettes ou Bon d'Entrées Caisse CS	Journal de ventilation des recettes	Chaque jour
	Tenir récapitulation Journal des recettes du CS	Journal de ventilation. rec.	Chaque jour
	Remplir bon de prestation en compte du CS	Bon analyse/facture	Au besoin

Pour chacune des tâches concernées dans ces descriptions de postes, le management fixera des **critères** (ex. liste minimale des séquences) d'acceptabilité de leur réalisation concrète.

➤ **PAR RAPPORT AUX RESPONSABLES DES INSTITUTIONS SANITAIRES**

1. La prise des décisions sera facilitée et fondée sur des informations fiables et pertinentes;
2. Il s'instaurera un climat de transparence stimulant la confiance;
3. Le management (staff) sera capable de rendre plus facilement compte de l'utilisation des ressources vis à vis des donateurs;
4. Le management pourrait plus facilement argumenter une demande d'assistance auprès du Gouvernement ou des autres bailleurs des fonds.

➤ **PAR RAPPORT AUX DONATEURS ET AU GOUVERNEMENT**

1. Il sera plus facile de suivre l'utilisation des fonds alloués aux ZS;
2. Il sera plus facile d'élaborer une politique cohérente et responsable en matière de prise en charge des indigents et d'extension de la couverture sanitaire à une majorité de la population du pays;
3. Il y aura des données sûres permettant l'élaboration des études sur le financement de la santé en RDC et l'élaboration des comptes nationaux de la santé.

LE PLAN D'UNITE DE COURS (MICRO-ENSEIGNEMENT)

Étant donné que la formation est centrée sur la maîtrise de l'exécution des tâches (approche par compétence), la présentation devra comporter les étapes ci-après :

- a) Qu'est-ce qui doit être fait?
- b) Pourquoi cela devra-t-il être fait?
- c) Qui doit le faire?
- d) Où cela devra-t-il être fait?
- e) Comment cela devra-t-il être fait?
- f) Quand cela devra –t-il être fait et avec qui?

I. PRESENTATION

1. Problème :
2. Tâche :
3. Activité :
4. Objectif intermédiaire :
5. Objectif spécifique :
6. Objectif opérationnel :

II. LEÇON

	ACTIVITÉS APPRENANT	ACTIVITÉS FORMATEUR	MÉTHODE TECHNIQUE	MÉDIAS	DURÉE
1. INTRODUCTION <ul style="list-style-type: none"> ▪ Révision ▪ Situer le sujet ▪ Intérêt du sujet 2. DEROULEMENT <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités de la leçon 3. SYNTHÈSE 4. EVALUATION					

MEDIAS

Les exercices de comptabilité forment souvent un tout cohérent. Il est donc nécessaire pour un meilleur apprentissage que les apprenants gardent devant les yeux les différentes étapes parcourues dans la résolution de la question. Il importe par conséquent qu'en plus du rétroprojecteur et autres flip charts que la salle dispose d'un ou de plusieurs tableaux noirs utilisant la craie ordinaire.

SIXIEME PARTIE :
FICHE DE SUIVI DE L'IMPLANTATION DU SYSTEME

FICHE DE SUIVI DE L'IMPLANTATION DU SYSTEME

FICHE DE SUIVI / ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION DU NOUVEAU SYSTEME DE GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES ZONES DE SANTE

FICHE No : _____

ZONE DE SANTE : _____	STRUCTURE : _____
DATE : _____	
SUPERVISEUR : _____	
SUPERVISION N° : _____	

➤ **GESTION COMPTABLE**

No	CRITERES DIRECTEURS	DOCUMENTS/OUTILS A VERIFIER	CONSTATS/OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
01	COLLECTE ET FIABILISATION DE L'INFORMATION	<p>1.1. Existence + qualité des pièces justificatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reçus quittances/bons d'entrées, quittances • Bon de sortie de caisse • Facture • Pièce de recettes • Bon en compte • Note de reconnaissance • Chéquier <p>1.2. Existence + qualité de la tenue des journaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Journal de ventilation des recettes • Journal récapitulatif des recettes • Livre de caisse/Banque • Fiche de compte • Journal des opérations diverses 		

No	CRITERES DIRECTEURS	DOCUMENTS/OUTILS A VERIFIER	CONSTATS/OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
02	CLASSEMENT ET CONSERVATION DES INFORMATIONS	2.1. Existence + tenue des différents classeurs <ul style="list-style-type: none"> • Classeur des pièces de dépenses • Classeur des pièces d’entrées (dépenses) • Classeur des rapports • Classeur des pièces de comptes + autres justificatifs des OD. 2.2. Existence + tenue des archives		
03	LA PRODUCTION DES RAPPORTS	3.1. Existence, Régularité, Complétude et qualité du contenu des rapports <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de trésorerie • Synthèse de la situation financière • Tableau de suivi de la situation financière 		
04	ANALYSE DES RAPPORTS ET PRISE DES DECISIONS	4.1. Indicateurs de performance <ul style="list-style-type: none"> • Degré d’autonomie financière = [Total Recettes Propres / Total charges de fonctionnement x 100]. • Taux de couverture de la charge du personnel = [Recettes fonctionnement /Charge du personnel x 100] • Marge sur ventes médicaments = [Recettes médicaments – Coût médic. consommés/ Coût médic. consommés x 100] • Capacité de rendre compte = [Total fonds justifiés/Total fonds reçus x 100]. • Cadrage des dépenses du BCZS. 		

➤ **GESTION DES STOCKS**

No	CRITERES DIRECTEURS	DOCUMENTS/OUTILS A VERIFIER	CONSTATS/OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
01	COLLECTE ET FIABILISATION DE L'INFORMATION	1.1. Existence + qualité des pièces justificatives <ul style="list-style-type: none"> • Reçus quittances/bons d'entrées, quittances • Bon livraison/Réception • Facture • PV constat • Fiche de stock (RUMER) • Fiche réquisition • Bon de commande • Réquisition interne 1.2. Existence + qualité de la tenue des journaux <ul style="list-style-type: none"> • Registre d'entrée (acceptation) • Fiche de consommation journalière + Rumer 		
02	CLASSEMENT ET CONSERVATION DES INFORMATIONS	2.1. Existence + tenue des différents classeurs <ul style="list-style-type: none"> • Classeur des bons de livraison/réception • Classeur des PV de constats et de réception + factures des donateurs • Classeur des Fiches d'inventaires + PV de comptage • Classeur des fiches de gestion interne des médicaments • Box de conservation des fiches de stocks 2.2. Existence + tenue des archives		
03	LA PRODUCTION DES RAPPORTS	3.1. Existence, Régularité, Complétude et qualité du contenu des rapports <ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'inventaire • Fiche de gestion interne des médicaments 		
04	ANALYSE DES RAPPORTS ET PRISE DES DECISIONS	4.1. Indicateurs de performance <ul style="list-style-type: none"> • Taux de recyclage = Total achats méd. De la période/ total recettes • Taux de disponibilité des médicaments essentiels = Nbrs jours de la période – Nb jours ruptures / Nb jours de la période * 100 		

FAIT A KINSHASA, le _____

ANNEXES

JOURNAL DES OPERATIONS DIVERSES BCZS (JOD) (Excel, feuille 14)

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

MINISTERE DE LA SANTE

PROVINCE : _____

Zone de santé : _____

BCZS : _____

ANNEE : _____

MOIS : _____

TENU PAR : _____

FOLIO : _____

JOURNAL DES OPERATIONS DIVERSES (JOD)

SERVICES CONSOMMES

No	Date	Réf.	Client/ Fournisseur	MONTANTS	VENTES								CONTRIBUTIONS DES FOSA
					701101	701102	701104	701111	701112	701113	706119	706120	
					MEDICAMENTS	PETITS MATERIELS MEDICAUX	PRODUITS ANESTESIQUES	INTRANTS SECURITE TRANSFUSIONNELLE	AUTRES INTRANTS SPECIFIQUES	IMPRIMES	ACTES ADM	AUTRES SERVICES VENDUS	
Total													



**Centre de coopération internationale
en santé et développement (CCISD)**

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
École de santé publique



Centre hospitalier
de l'Université de Montréal

