

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION :

FILIERE :

ADMINISTRATION DES FINANCES

ADMINISTRATION HOSPITALIERE,

UNIVERSITAIRE ET D'INTENDANCE

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

THEME :

**CONTRIBUTION A LA REDDITION DES
COMPTES DE GESTION DES ETABLISSEMENTS
PUBLICS HOSPITALIERS : CAS DU CNHU-HKM**

Réalisé et soutenu par :

Laurent C. MEHOU LOKO

Sous la direction de:

Maître de stage

M. Olivier ADOUNVO

Administrateur des hôpitaux

Directeur de mémoire

M. Maxime AKAKPO

Conseiller à la Cour

Suprême

Décembre 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : TADDE B. Ismaël

VICE-PRESIDENT : GOUDALO Cyr Ignacio

MEMBRE :

L'ECOLE N'ENTEND DONNER NI APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A SON AUTEUR.

DEDICACE

- ✚ A Dieu, l'Éternel des Armées, le Tout Puissant, le Tout Miséricordieux pour sa grandeur, pour sa bonté et ses bienfaits ;

- ✚ En mémoire de mes feus père et mère, Vincent MEHOU LOKO et Léocadie AGBE pour le sacrifice consenti pour ma réussite. Que vos âmes reposent en paix !

- ✚ A mon épouse, toi qui m'as aidé, encouragé et soutenu tout au long de ma formation. Ce travail t'est dédié particulièrement. Qu'il soit le témoin de ma tendresse infinie ;

- ✚ A mes enfants Roland et Ezéchiél, ce travail est aussi le vôtre.

REMERCIEMENTS

- ✚ A mon maître de mémoire Monsieur Maxime B. AKAKPO, pour avoir accepté de diriger ce travail, mais surtout pour sa disponibilité à toutes mes sollicitations ;
- ✚ Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les autorités de l'Université d'Abomey-calavi, à tous les professeurs de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature (ENAM) ;
- ✚ A Monsieur Olivier ADOUNVO, pour sa disponibilité à la réalisation de cette œuvre ;
- ✚ A Monsieur Antoine DOMAH : profonde gratitude ;
- ✚ A tout le personnel administratif et technique du CNHU-HKM de Cotonou pour l'aide qu'ils m'ont apportée ; en particulier Monsieur Karimi NOUROU, agent comptable ;
- ✚ A tout le personnel du Centre de recherche et de documentation du Ministère de la santé;
- ✚ A tous mes frères et sœurs qui ont œuvré pour la réussite de ce travail. Trouvez ici l'expression de mes sincères reconnaissances ;
- ✚ A tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont aidé à la réalisation de cette œuvre.

LISTE DES SIGLES

A C : Agence comptable.

C C : Chambre des comptes.

C G : Compte de gestion.

C M : Circonscription médicale.

C N H U – H K M : Centre national hospitalier universitaire - Hubert Koutoukou MAGA.

C U G O : Clinique universitaire de gynécologie et d'obstétrique.

C S : Cour suprême.

F S S : Faculté des sciences de la santé.

H O M E L : Hôpital de la mère et de l'enfant-lagune.

H S : Hypothèse spécifique.

I E C : Information-éducation-communication.

I S B A : Institut des sciences biomédicales appliquées.

M E F : Ministère de l'économie et des finances.

M P : Mandat de paiement.

M S : Ministère de la santé.

O P : Ordre de paiement.

O R L : Oto-rhino-laryngologie.

P J : Pièces justificatives.

P R : Présidence de la république.

P S : Problème spécifique.

S M A S : Service des maladies du sang.

S M A U : Service médical d'accueil des urgences.

S P A R : Service polyvalent d'anesthésie et de réanimation.

S Y S C O A : Système comptable ouest africaine.

T A F I R E : Tableau financier des ressources et des emplois.

T B E : Tableau de bord de l'étude.

U E M O A : Union économique et monétaire ouest africaine

V I : Valeurs inactives.

LISTE DES TABLEAUX

N° d'ordre	Titre des tableaux	Pages
Tableau N°I :	Situation des comptes de gestion du CNHU-HKM de 2008 à 2012	37
Tableau N°II :	Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt	41
Tableau N°III :	Synthèse des objectifs de l'étude	49
Tableau N°IV :	Tableau de bord de l'étude (TBE)	55
Tableau N°V :	Répartition des données d'enquête relative à la mauvaise conservation des pièces justificatives	66
Tableau N°VI :	Répartition des données relatives au retard dans le traitement des opérations comptables	67
Tableau N°VII:	Répartition des données d'enquête relative à l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines	68
Tableau N°VIII :	Présentation de la situation du personnel	82
Tableau N°IX :	Répartition des lits et berceaux installés dans les différents services de soins du CNHU-HKM au 14 Février 2012	83

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

En vue de permettre une meilleure compréhension des termes utilisés dans notre travail, nous procéderons à la définition des mots clés, concepts et terminologies figurant dans ce document :

Amendes : sanctions pécuniaires prévues par une loi et prononcée par une juridiction en cas de violation de certaines règles juridiques limitativement énumérées.

Apurement juridictionnel des comptes: ensemble d'opérations consistant à vérifier la régularité des opérations de recettes et de dépenses publiques exécutées par les comptables publics, ainsi que des mouvements de fonds et de valeurs auxquels ils ont procédé au cours de la période contrôlée.

Comptable principal : c'est un comptable assigné à l'exécution d'un budget et qui doit en produire en fin de gestion, le compte de gestion aux juges des comptes.

Comptables publics: fonctionnaires et agents régulièrement habilités pour effectuer les opérations suivantes à titre exclusif :

- la prise en charge et le recouvrement des rôles et des ordres de recettes qui leur sont remis par les ordonnateurs ;
- le visa, la prise en charge et le règlement des dépenses ;
- la garde et la conservation des fonds, valeurs et titres appartenant ou confiés à l'Etat ou aux organismes publics ;
- le maniement des fonds et les mouvements des comptes de disponibilité;
- la conservation des pièces justificatives de l'opération et des documents

comptables ;

- la tenue de la comptabilité du poste comptable.

Compte de gestion : c'est un document synthétique de gestion, produit annuellement par le comptable principal du budget général de l'Etat et qui, transmis au juge des comptes, retrace l'exécution des lois de finances ainsi que tous les comptes de l'Etat mouvementés au cours d'un exercice budgétaire.

Contrôle : acte par lequel le juge financier s'assure qu'une opération de recette ou de dépense, a été faite telle que le comptable le déclare ou telle qu'elle doit être effectuée.

Contrôle sur pièce: étape qui consiste pour le juge financier, à vérifier lors du dépouillement, la présence physique des pièces justificatives exigées et la régularité de celles fournies par le comptable dans le cadre d'une opération de dépense ou de recette.

Contrôle sur place : étape qui permet au juge de se rendre au poste comptable concerné, pour approfondir son contrôle à travers des questions-réponses sur la base des observations faites lors du contrôle sur pièce.

Débet : décision par laquelle la Chambre des comptes décide d'engager la responsabilité personnelle et pécuniaire d'un comptable public. Cette décision met à la charge dudit comptable le montant du déficit objet du débet. Le comptable est tenu de se libérer de sa dette avec les intérêts de droit au taux légal, faute de quoi il ne pourra obtenir décharge de responsabilité, ni quitus de sa gestion.

Décharge : décision par laquelle la Chambre des comptes décide de ne retenir aucune charge à l'occasion du jugement du compte d'un comptable public. Cette décision libère celui-ci de sa responsabilité personnelle et pécuniaire au titre de la gestion concernée.

Deniers publics : ils correspondent, au plan juridique, aux fonds confiés ou appartenant aux organismes publics et au plan politique, aux fonds mis en œuvre par un organisme de nature juridique quelconque, dans le cadre d'une mission de service public.

Loi organique : loi votée par le parlement pour préciser ou compléter les dispositions de la constitution.

Main-levée : acte par lequel un particulier ou un juge arrête les effets d'une hypothèque, d'une saisie, d'une opposition.

Ordonnateur : autorité ayant qualité pour prescrire l'exécution des dépenses et des recettes d'un organisme public.

Organisme public : ensemble composé de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics nationaux ou locaux.

Quitus : acte donné au comptable dont la gestion a été reconnue irréprochable, dont les omissions, les irrégularités ou déficits ont été réparés, dont les débits ont été apurés et le cas échéant, dont l'amende ou les amendes ont été payées.

Récolement : dans le cas de vente forcée des meubles corporels objets d'une saisie-vente à vérifier que la liste des meubles qui vont être vendus est conforme à celle qui a été dressée au moment de la saisie.

Reddition des comptes : acte par lequel un comptable principal ou un mandataire présente les comptes de sa gestion.

Saisine d'office : fait de déposer le compte de gestion à la Chambre des comptes. C'est ce dépôt qui opère saisine et tire sa source de l'adage selon lequel « le compte saisit le juge ».

Valeurs inactives : elles sont constituées par les tickets, timbres, cartes, récépissés de paiements de droits fixes etc., parfois reliés en carnet.

RESUME

La reddition des comptes permet l'assainissement des finances publiques. Elle constitue pour le comptable un moyen de rendre compte de sa gestion à la chambre des comptes de la Cour suprême conformément aux prescriptions des textes en la matière. Les différents constats faits au cours de notre stage à l'agence comptable du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA nous ont poussé à mener notre réflexion sur la « Contribution à la reddition des comptes de gestion des établissements publics hospitaliers : cas du CNHU-HKM ». Le problème général qui se dégage de cette problématique est celui de l'absence de reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA. La résolution de cette problématique a suivi une logique de recherche diagnostic à partir de trois problèmes spécifiques.

Ainsi, pour le problème spécifique n°1 qui est la mauvaise conservation des pièces justificatives, la cause supposée s'est avérée réelle par la suite et se trouve être le manque de locaux et de rayons appropriés. Dans le but d'éradiquer cette cause, nous avons proposé de doter l'agence comptable d'un local spacieux, approprié, équipé de rayons et de classeurs chronologiques, et spécialement réservé à la conservation des pièces justificatives ; de former l'agent chargé de la conservation des pièces justificatives en lui inculquant les notions de base de classement ; de responsabiliser un seul agent pour le rangement et l'archivage des pièces justificatives.

Pour ce qui est du problème spécifique n°2 relatif au retard dans le traitement des opérations comptables, l'enquête a révélé qu'il est dû au défaut de contrôle interne. Les solutions proposées pour l'éradication de cette cause sont : vulgariser les textes en matière de gestion des finances

publiques ; appliquer rigoureusement les textes en la matière ; respecter les procédures de gestion des finances publiques ; s'appropriier les textes organiques du Centre ; s'appropriier les textes relatifs à la gestion des finances publiques ; organiser les tâches, les responsabilités, les fonctions ainsi que leur interaction en tenant compte des compétences .

Concernant le problème spécifique n°3 relatif à l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines, la cause réelle est la non appropriation de l'importance de la reddition de comptes par les autorités du Centre. Pour remédier à ce problème, nous avons suggéré l'instauration d'un mécanisme de suivi périodique des opérations de reddition du compte de gestion de l'Hôpital , l'informatisation des opérations de reddition du compte de gestion de l'agence comptable, le recrutement de deux agents comptables de niveau BAC+5 qui seront formés dans la reddition de comptes, la mise en place d'une politique de formation continue du personnel de l'agence comptable sur les opérations de reddition de comptes , la redynamisation du Centre de formation professionnel du Trésor pour assurer la formation des cadres normés au poste de comptable public . A tout ceci, nous avons ajouté la sanction des agents indécis, récalcitrants et défaillants.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1: Cadre de l'étude et observations de stage

Section 2: Ciblage de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

La bonne gouvernance implique le respect des textes réglementaires, l'obligation de compte rendu et de résultat, un contrôle rigoureux de la gestion des finances publiques en général, et de l'exécution des lois de finances en particulier. Ce contrôle s'effectue grâce à la reddition des comptes de l'Etat et du compte de gestion. Cette reddition de comptes, gage de la gestion transparente des finances publiques est la condition sine qua non pour l'apurement des comptes publics. Il s'agit d'une obligation qui résulte des textes législatifs et réglementaires. Cette obligation vise comme finalité, l'appréciation par les citoyens, de la gestion faite par les pouvoirs publics de leurs diverses contributions. La constitution du 11 décembre 1990 dispose en son article 35 que « les citoyens chargés d'une fonction publique ou élus à une fonction politique ont le devoir de l'accomplir avec conscience, compétence, probité, dévouement et loyauté dans l'intérêt et le respect du bien commun ». Le non respect de cette disposition alimente le climat de suspicion de malversations financières, d'enrichissement illicite, de corruption, et d'impunité, ce qui met à mal les performances de la gouvernance et de la gestion économique et donc l'inefficacité de la mise en œuvre des budgets de développement car, la politique budgétaire est basée, entre autres, sur l'exécution des budgets antérieurs dont le rapport permettrait de juger de l'efficacité, de l'optimalité, et de la qualité des dépenses publiques. De plus, le rapport entre les ressources publiques disponibles et les immenses besoins de développement amène à conclure que dans un pays pauvre comme le Bénin, le denier est rare et les ressources financières le sont plus. Dès lors, la gestion des ressources publiques doit être entourée du maximum de soins surtout dans un secteur aussi sensible que le secteur hospitalier. Le compte de gestion du CNHU-HKM dont l'obligation d'élaboration incombe à l'agent comptable, est un moyen de renforcer la gestion publique, d'améliorer la qualité des services offerts aux usagers, de lutter contre le gaspillage des ressources rares et d'éclairer la politique budgétaire pour des prévisions plus fiables. Mais il faut dire que depuis que cette

obligation incombe aux comptables publics, la reddition de comptes reste toujours problématique. Les structures hospitalières publiques béninoises piétinent à satisfaire à cette obligation d'ordre public. C'est pour apporter notre modeste contribution à l'élaboration du compte de gestion du CNHU-HKM, que nous avons choisi comme thème : «**Contribution à la reddition des comptes de gestion des établissements publics hospitaliers : cas du CNHU-HKM**».

Cette étude s'articulera autour des observations du stage et ciblage de la problématique (chapitre premier) et du cadre théorique de l'étude et des conditions de mise en œuvre des solutions (Chapitre deuxième).

CHAPITRE PREMIER :

OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre institutionnel de notre étude, les observations de stage puis nous avons cerné la problématique de notre étude.

Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage

Cette section porte sur la présentation du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM) et restitue les observations de stage assorties des constats majeurs liés aux activités de reddition du compte de gestion de cet établissement.

Paragraphe 1 : Présentation du CNHU-HKM

Le Centre s'étend sur une superficie de 10 hectares. Il est le plus important hôpital de référence du système sanitaire national béninois. Cet hôpital pavillonnaire est situé dans le département du Littoral au sud de la ville de Cotonou, précisément dans le 12^{ème} arrondissement. Il est limité au nord et à l'est par le Camp militaire Guézo, au sud par la Présidence de la république, de laquelle il est séparé par l'avenue Jean-Paul II et à l'ouest par l'Institut national médico- sanitaire (INMeS) et la chapelle de l'Hôpital.

L'histoire de cet établissement est riche en mutations et ses multiples missions sont exécutées à travers les différents organes administratifs, médicaux, techniques et de gestion dont il dispose.

I- Historique et missions du CNHU-HKM

Cette partie retrace l'historique du CNHU-HKM avant de parler de ses missions.

A- Historique

Pendant la période coloniale, le Dahomey ne disposait d'aucun hôpital de référence. La seule ambulance de Cotonou qui existait ne répondant plus aux besoins du pays en couverture sanitaire ; il fut donc nécessaire de créer au lendemain des indépendances, un Hôpital de référence. Cet Hôpital, appelé Hôpital de Cotonou fut créé par la loi N° 62-36 du 30 octobre 1962 qui le dote d'une autonomie financière. En 1966, l'Hôpital autonome de Cotonou, change de statut et devient Centre national hospitalier. Ce Centre prend un caractère universitaire avec la création de l'Université du Dahomey et devient, par le décret N° 73-8 du 10 janvier 1973, Centre national hospitalier universitaire de Cotonou (CNHU-C).

A l'avènement du renouveau démocratique, le décret N° 91-71 du 13 mai 1991 relatif à ses statuts consacre le caractère social et scientifique du Centre, le dote de la personnalité morale et de l'autonomie financière et le reconnaît comme établissement hospitalier de référence du pays. Suite à sa réhabilitation et dans le souci d'immortaliser la mémoire du premier Président de la république du Bénin, son Excellence le Président Hubert Koutoukou MAGA, initiateur de cet Hôpital, le Centre est devenu «Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA » (CNHU-HKM) à l'occasion de l'inauguration de l'Unité de scannographie en novembre 2001. Avec le décret 2006-396 du 31 juillet 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la santé, il fait partie de l'Espace hospitalier et universitaire (EHU). Enfin, il y a le décret N°2012-422 du 06 novembre 2012 portant attribution, organisation et fonctionnement du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM). Cet historique sur le Centre nous amène à évoquer les missions qui lui sont assignées.

B- Missions

La création du Centre s'inscrit dans le cadre du programme de lutte contre la maladie et pour le bien-être de la population du Bénin en général et de Cotonou en particulier. Il a une triple mission relevant des politiques définies par le Gouvernement en matière de santé et est chargé d'assurer :

- en permanence l'accueil et les soins aux malades;
- la formation clinique des étudiants et des médecins spécialistes en médecine, chirurgie, gynécologie, pédiatrie, etc. ainsi que la formation du personnel paramédical;
- la recherche en santé en liaison avec la Faculté des sciences de la santé, d'autres écoles de santé et la Direction de la formation et de la recherche en santé.

En somme, le Centre est chargé des prestations de soins préventifs, curatifs, promotionnels et ré adaptatifs. Il sert de cadre de formation pour toute catégorie de personnel de santé et de recherche en matière de santé et en gestion. Pour réussir les missions qui lui sont assignées, le Centre dispose d'un organe de délibération, de deux commissions consultatives, d'un comité de direction et de plusieurs services administratifs, médico-techniques sans omettre les ressources qui lui sont allouées.

II- Organisation et ressources

Dans cette partie nous allons parler de l'organisation et des ressources du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.

A- Organisation

L'organisation de l'Hôpital repose sur les organes de gestion, les structures administratives et techniques.

1- Organe délibérant et organes de consultation

a. Organe délibérant : le Conseil d'administration

Il est chargé de :

- ✓ définir la politique générale du Centre ;
- ✓ décider de la création ou de la suppression des services médicaux ou médico-techniques ;
- ✓ examiner et adopter le budget primitif, le compte administratif et les états financiers ;
- ✓ approuver les rapports d'exécution des budgets primitifs.

b. Organes de consultation

Il s'agit notamment de :

➤ *Commission médicale consultative*

Elle donne son avis sur l'aménagement et la répartition des services techniques, les grosses réparations, l'achat et la distribution des matériels techniques, des médicaments, des réactifs et des consommables médicaux, sur le recrutement du personnel médical, la formation du personnel technique et le recyclage. Elle se réunit en séance ordinaire au moins une fois par trimestre et en séance extraordinaire en cas de nécessité.

➤ *Comité d'établissement*

Il examine toutes les questions relatives à l'organisation générale du travail, aux effectifs, aux statuts du personnel ainsi qu'à l'hygiène, à la sécurité et à la salubrité des services. Il se réunit en session ordinaire une fois par trimestre.

2- Structures administratives

L'administration du Centre est composée d'une direction générale, de cinq (05) services administratifs, d'une cellule de contrôle de gestion et des statistiques, d'une cellule informatique et d'une cellule des archives et de la

documentation.

a. Direction générale

L'Hôpital est sous la responsabilité d'un Directeur général assisté d'un Directeur adjoint. Le Directeur général assure la gestion quotidienne du Centre. A cet effet, il exécute les décisions prises par le Conseil d'administration avec l'obligation de compte rendu. Il représente l'établissement vis-à-vis des tiers et en justice. Il est l'ordonnateur du budget du Centre et veille à son exécution tant en recettes qu'en dépenses. Le Directeur adjoint assure de plein droit la suppléance du Directeur général. Il assure les relations avec l'environnement extérieur, le corps médical, les instances décisionnelles et consultatives, l'exécution de la politique générale.

b. Service économique

Il est composé de 03 divisions:

- Division approvisionnement ;
- Division des sections auxiliaires ;
- Division garage et entretien bâtiment.

Il est chargé de tout achat et approvisionnement (à l'exception des commandes réservées à la pharmacie), de la réception des factures, des fonctions logistiques (taillerie, lingerie, buanderie, cuisine, nettoyage des bâtiments, transport, standard), de la gestion et l'entretien des véhicules, des ambulances et des bâtiments (plomberie, froid, menuiserie).

La surveillance générale relève également du Service économique et constitue une section de la Division des sections auxiliaires.

c. Agence comptable

Ce service est composé de 02 divisions :

- ✚ Division des finances ;

✚ Division de la comptabilité.

Elle s'occupe essentiellement du paiement des dépenses, de la comptabilité générale, de la gestion prévisionnelle de la trésorerie et du recouvrement des créances.

d. Service des ressources humaines

Il est subdivisé en deux divisions :

- Division administrative et des ressources humaines ;
- Division formation et développement professionnel.

Ce service est chargé de la gestion des ressources humaines, de la gestion et du suivi de la carrière du personnel du Centre, de la gestion de la formation et du recyclage, de la planification et de l'utilisation rationnelle des effectifs et des compétences ainsi que la vulgarisation des différents textes régissant la vie et le fonctionnement de l'Hôpital.

e. Service de l'accueil et de la clientèle

Le Service de l'accueil et de la clientèle comporte 02 divisions :

- Division accueil, admission et séjour des malades ;
- Division facturation et contentieux.

Ce service assure l'accueil et la gestion des malades depuis leur entrée jusqu'à leur sortie de l'Hôpital. Il a aussi pour attributions l'établissement des factures des prestations fournies aux clients ainsi que leur distribution en liaison avec la structure chargée de recouvrement, la gestion de la morgue, la gestion des états civils et des problèmes médico-légaux et la prise en charge des usagers indigents, en collaboration avec le Service social hospitalier.

f. Service de la maintenance

Composé des divisions électricité, assainissement et biomédicale, ce service est chargé de la maintenance du matériel biomédical, électrique, informatique et téléphonique, de l'assainissement, de la négociation technique des contrats de maintenance avec les entreprises extérieures, du suivi technique du parc de matériel de l'Hôpital et des informations techniques sur le matériel.

g. Cellule de contrôle de gestion et des statistiques

Composé de l'Unité des statistiques et de l'Unité de contrôle de gestion, la Cellule de contrôle de gestion et des statistiques est chargée :

- du contrôle de l'ensemble des informations issues du Système d'information hospitalier ;
- de l'optimisation des informations hospitalières ;
- de l'exploitation des informations hospitalières.

Cette cellule participe aussi à l'élaboration du système organisationnel du Centre et à la mise en œuvre dudit système.

Le contrôleur de gestion, dans le cadre de l'atteinte des objectifs assignés à cette cellule, collabore avec toutes les entités médicales et administratives, qui sont invitées à lui fournir toutes les informations nécessaires à sa mission. Il est tenu d'élaborer mensuellement et trimestriellement, les tableaux de bord et de pilotage qui permettent d'alerter, d'anticiper les évolutions du Centre ou de les corriger.

h. Cellule informatique

La Cellule informatique est chargée de toutes questions ayant trait à l'informatique et aux techniques de l'information et de la communication. Elle permet d'améliorer l'efficacité de l'organisation des services d'offre de soins génératrice de la qualité de soins par la modernisation des méthodes, des

circuits et de l'outil de gestion. Elle procède dans le cadre de l'informatisation du Centre, à la mise en place d'un outil de gestion apte à collecter et à gérer les informations indispensables au pilotage de l'Hôpital.

i. Cellule des archives et de la documentation

Elle est chargée entre autres de :

- mettre à la disposition des services ou agents demandeurs tous les dossiers et renseignements indispensables au fonctionnement quotidien des services administratifs, financiers, économiques, d'hospitalisation et médico-techniques ;
- regrouper, conserver et gérer tous les documents produits par l'Hôpital pour une utilisation ultérieure ;
- veiller à l'archivage des dossiers produits par tous les services de l'Hôpital ;
- assurer une liaison permanente avec la Direction des archives nationales du Bénin ;
- fournir mensuellement les statistiques sur le mouvement des archives.

3- Structures techniques

Leurs principales activités consistent à donner aux usagers du Centre des prestations médicales et paramédicales. Elles sont composées des services médicaux et de spécialités médicales, des services chirurgicaux et de spécialités chirurgicales ainsi que les services médico-techniques.

a. Services médicaux et spécialités médicales

Ils regroupent le Service de la Pédiatrie, les Services de Médecine, la Clinique universitaire des maladies du sang, la Dermatologie, la Cardiologie, la Néphrologie-hémodialyse, la Rhumatologie, la Psychiatrie, la Neurologie, l'Endocrinologie, l'Hépto-gastro-entérologie.

b. Services chirurgicaux et spécialités chirurgicales

Ils comprennent les Services de Chirurgie (externe, pédiatrique, traumatologique, orthopédique, viscérale (A et B), urologique), la Clinique universitaire d'accueil des urgences (CUAU), le Service polyvalent d'anesthésie et de réanimation (SPAR), l'Ophtalmologie, la Stomatologie, l'Oto-rhino-laryngologie (ORL), la Clinique universitaire de gynécologie et d'obstétrique (CUGO) et l'Unité de néonatalogie.

c. Services médico-techniques

Ce sont : les laboratoires, la banque de sang, le bloc opératoire central, le Service d'imagerie médicale, le Service social hospitalier, le Service d'hygiène hospitalière, le Service hospitalier universitaire de pharmacie.

B- Ressources du CNHU-HKM

La gestion de toute structure et son aptitude à remplir les missions qui lui sont dévolues dépendent aussi des ressources qui lui sont allouées. A cet effet, l'établissement dispose des ressources humaines ainsi que des ressources matérielles et financières.

1- Ressources humaines

Le nombre total de personnes qui travaillent dans la structure a été dénombré au 31 décembre 2012 à 1030 agents¹. Les différentes catégories d'agents qui forment la structure du personnel dudit Centre sont présentées dans le tableau n° I (annexe n° 1).

¹ Source : Service des ressources humaines.

2- Ressources matérielles et financières

Les ressources matérielles sont composées de matériels et équipements qui sont pour la plupart dans les normes et qui sont progressivement renouvelés selon les besoins des services et les moyens disponibles. Par ailleurs, le Centre disposait au 14 février 2012 de 638 lits dont 80 berceaux² (annexe n° 2).

Les ressources financières sont constituées essentiellement des subventions annuelles de l'Etat et des fonds propres qui proviennent des frais de consultations médicales et chirurgicales, des actes médicaux, chirurgicaux, de radiologie, des prestations du bloc médico-technique (imagerie médicale, laboratoires), de la cession des produits pharmaceutiques et du paiement des forfaits d'hospitalisation.

Paragraphe 2: Cadre juridique et technique de la reddition des comptes de gestion et observations de stage

I- Cadre juridique et technique

A- Cadre juridique

Les comptes de gestion ont leur fondement juridique dans les textes législatifs et réglementaires ci-après.

1- Textes législatifs

Il s'agit des lois prises par l'organe législatif qui comprennent des prescriptions précises sur la gestion des affaires publiques des offices à caractère social. Au nombre de ces textes, nous avons :

✓ **la loi n°90-32 du 11 décembre 1990**, portant constitution en république du Bénin qui précise en son article 37 que :

- « Les biens publics sont sacrés et inviolables. Tout citoyen béninois doit les respecter scrupuleusement et les protéger. Tout acte de sabotage, de vandalisme, de corruption, de détournement, de dilapidation ou

² Source ; Service des soins infirmiers.

d'enrichissement illicite, est réprimé dans les dispositions prévues par la loi » ;

L'article 131 de la même loi précise que :

- « La Cour suprême est la plus haute juridiction de l'Etat en matière administrative, judiciaire et des comptes de l'Etat ».

La constitution a prescrit clairement le respect de la chose publique et a défini les champs d'application et de répression en cas de violation des dispositions.

✓ **La loi organique n°86-21 du 26 septembre 1986** relative aux lois de finances fait surtout allusion aux principes modernes dont le droit budgétaire s'est entouré pour la clarté et la sincérité des opérations d'exécution du budget. Tout comptable public a l'obligation de les respecter dans l'élaboration et l'exécution budgétaire. Les principes de l'annualité, de l'unité, de l'universalité, de la spécialité des crédits et d'équilibre y sont affirmés avec force sans oublier l'insertion du budget dans son contexte économique et social.

✓ **la loi n°2004-07 du 23 octobre 2007**, portant composition, organisation, fonctionnement et attributions de la Cour suprême stipule en son article 42 : « la chambre des comptes de la cour suprême juge les comptes des comptables publics... ». L'article 44 de la même loi précise : « la chambre des comptes assure la vérification des comptes et le contrôle de gestion des établissements publics de l'Etat... ».

Le contenu de ces deux articles de la présente loi reflète en partie les attributions de la chambre des comptes en matière de reddition de comptes.

✓ **la loi n°2004-20 du 17 août 2007** portant règle de procédures applicables devant les formations juridictionnelles de la Cour suprême précise le délai de présentation du compte et autres dispositions ainsi qu'il suit :

- « Tout comptable public qui ne présente pas ses comptes dans le délai prescrit peut être condamné à une amende dont le montant est fixé à l'article 161 de la présente loi dans la fourchette de 50.000 F CFA à 500.000 F

CFA ». Son article 75 stipule que :

- « Le compte est préparé et mis en état d'examen par le comptable en fonction à la clôture de l'exercice quand il s'agit des organismes dotés d'un comptable public, ou par la personne habilitée quand il s'agit des autres organismes.

Sauf décision contraire du Ministre des finances prise individuellement, le comptable remplacé en cours de gestion est dispensé de rendre un compte séparé de sa gestion.

Quand plusieurs comptables se succèdent à la tête du poste comptable, ce compte doit faire apparaître distinctement les opérations propres à chacun. Toutefois, chacun de ces comptables est personnellement et pécuniairement responsable de sa gestion.

Chaque comptable certifie le compte en faisant précéder sa signature d'une mention au terme de laquelle il s'approprie expressément les recettes et les dépenses de sa gestion.

Cette certification ne dispense pas le comptable sortant ou entrant de produire à la Cour suprême les pièces prévues par les règlements en cas de nomination ou de mutation ».

L'article 76 de la même loi dispose :

- « En cas de décès du comptable, l'obligation de rendre compte passe à ses héritiers qui acceptent la succession. Le compte de gestion est signé par les héritiers ... ».

En ce qui concerne l'article 77 de la même loi

- « La présentation d'un compte qui n'est pas mis en état d'examen, peut être renvoyée au comptable pour régularisation. Le compte renvoyé au comptable public pour être mis en état d'examen est réputé n'avoir pas été produit s'il n'est pas réintégré après régularisation dans le délai imparti par la mise en demeure. Lorsque le comptable ne produit pas son compte dans le délai,

l'amende court jusqu'à la date de nomination de son successeur ou du commis d'office ».

Au regard de cette loi, les comptables sont assujettis à bien d'activités dans le cadre de l'exercice de leur fonction.

✓ **L'ordonnance n°73-27 du 27 mars 1973** portant modification des articles 13 et 23 de **l'ordonnance n°69-5/PR/MEF du 13 février 1969** relatifs au statut des comptables publics.

L'article 13 de cette ordonnance dispose : « Les comptables chargés de l'exécution d'un budget communal, départemental ou même de celui de l'Etat, sont tenus de rendre compte de leur gestion à la chambre des comptes de la Cour suprême. Ces comptes doivent être présentés en " état d'examen " à la Haute juridiction dans un délai de trois mois qui suit la date de l'arrêté des écritures, le 30 juin de l'année considérée, constituant la date limite de reddition des comptes. Cet article est complété comme suit : « La chambre des comptes est seule habileté à délivrer le " quitus " déchargeant le comptable de sa gestion, ce qui lui permet d'obtenir la main-levée de son cautionnement ».

L'obligation pour les comptables de rendre compte de leur gestion est davantage précisée par cette ordonnance. C'est la conformité à cette prescription qui les décharge.

✓ **La loi n°94-009 du 28 juillet 1994** portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel scientifique.

L'article 15 de la présente loi stipule : « Le Ministre des finances sur requête du Ministre de tutelle nomme un agent comptable. Ce dernier est habileté à tenir les comptes et les caisses de l'Office. Il est personnellement responsable des fonds à lui confiés. Après sa prise de service, l'agent comptable est astreint à la prestation de serment devant la juridiction compétente et à la constitution d'un cautionnement conformément aux dispositions légales en vigueur ».

En son article 21 alinéa 4 : « La chambre des comptes de la Cour suprême connaît des comptes et bilans annuels des offices ».

La présente loi définit les critères et conditions de nomination des comptables dans les offices à caractère social, culturel et scientifique comme le CNHU-HKM.

✓ **La loi n°88-005 du 26 avril 1988** relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Entreprises publiques et semi-publiques.

Cette loi précise en son article 55, alinéa 5 : « La chambre des comptes et l'inspection générale d'Etat peuvent recevoir mission ponctuelle d'exercer un contrôle particulier »

L'article 56 de la même loi stipule que : « Près de chaque office ou Société d'Etat sont nommés par décret pris en Conseil exécutif national, sur proposition conjointe du Ministre chargé des finances et du Ministre chargé de l'inspection des Entreprises publiques et semi publiques, deux commissaires aux comptes dont l'un est désigné par les actionnaires privés »

L'article 58 alinéa 2 de la même loi stipule que : « Les commissaires aux comptes doivent certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle des résultats de l'exercice ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société en fin d'exercice »

Cette loi oblige la nomination près des Entreprises publiques et semi-publiques de deux commissaires aux comptes pour leurs vérification et certification.

2- Textes réglementaires et textes supra nationaux

Des textes règlementaires et supra nationaux s'intéressent aussi à l'élaboration et à la reddition des comptes de gestion des Etablissements publics. Il s'agit notamment des textes ci-après :

➤ **Textes règlementaires**

✓ **Le décret n°2001-039 du 15 février 2001** portant règlement général sur

la comptabilité publique précise les règles fondamentales relatives à la gestion des deniers, valeurs et biens appartenant ou confiés à l'Etat, aux établissements publics nationaux ou locaux, aux collectivités locales ainsi qu'aux services et organismes que la loi assujettit au régime juridique de la comptabilité publique au Bénin. L'article 17 du présent décret stipule : « les comptables publics en deniers et valeurs sont principaux ou secondaires. Les comptables principaux rendent leur compte au juge des comptes... » ;

✓ **le décret n°69-48/PR/MEF du 17 février 1969** relatif à la prestation de serment et à la constitution de cautionnement par les comptables publics ;

✓ **le décret n°71-187 du 29 septembre 1971** fixant le montant des cautionnements ;

✓ **le décret n°2012-422 du 06 novembre 2012** portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM).

Ces différents textes réglementaires définissent non seulement les qualités des comptables publics mais prescrivent également les obligations et les devoirs qui pèsent sur eux dans l'exercice de leur fonction. Plus spécifiquement, le dernier texte relatif au CNHU-HKM prescrit à l'agent comptable du Centre l'obligation de rendre compte de sa gestion à la chambre des comptes de la Cour suprême à la fin de chaque exercice budgétaire.

➤ **Textes supra nationaux**

✓ La directive n°005/97/CM/UEMOA du 16 décembre 1997 relative aux lois de finances ;

✓ Le Règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) ;

✓ Le référentiel du Système comptable ouest africain (SYSCOA) ;

✓ La déclaration universelle des droits de l'homme et du citoyen.

Les présents textes viennent davantage renforcer les textes et les dispositions relatifs aux offices ou Entreprises publiques et semi-publiques de

même que les obligations qui pèsent sur les comptables publics nommés près desdites institutions et ceci dans le cadre des Etats relevant de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA).

B- Cadre technique

Il comporte deux volets que sont : la procédure d'élaboration des comptes de gestion, les rôles et les responsabilités des acteurs de reddition des comptes de gestion.

1- Procédure d'élaboration des comptes de gestion

Elle concerne la présentation théorique du compte de gestion (CG) et de ses éléments constitutifs.

a- Présentation théorique du CG

Le compte de gestion est un document de synthèse élaboré par l'agent comptable en fin d'exercice budgétaire et qui récapitule les recettes et les dépenses prises en charge, recouvrées et payées par l'Hôpital. Il retrace tous les comptes mouvementés au cours de l'exercice accompagnés des pièces justificatives correspondantes. Il enregistre également la situation des valeurs inactives sous forme de balance et la situation des comptes d'emploi desdites valeurs. L'élaboration et la présentation du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA par l'agent comptable répondent à deux objectifs :

- justifier l'exécution du budget du Centre ;
- présenter l'évolution de la situation patrimoniale et de la situation financière de l'office.

Le compte de gestion est constitué matériellement du compte de gestion sur chiffres et du compte de gestion sur pièces.

➤ **Compte de gestion sur chiffres**

C'est la présentation des informations de manière à déterminer des résultats de l'exercice d'une part et de connaître l'évolution du patrimoine d'autre part. Du coup, la comptabilité de l'Agent comptable comporte deux volets : la comptabilité budgétaire et la comptabilité générale. Ainsi, son compte de gestion présente à la fois l'exécution budgétaire et la situation financière de l'Hôpital.

La situation budgétaire provient de l'exécution du budget par rapport à l'autorisation donnée par le Directeur général de l'Hôpital. Elle permet au Conseil d'administration ou au juge de vérifier la concordance du compte de gestion produit par l'agent comptable à celui du compte administratif produit par le Directeur général du Centre.

Le compte administratif fait la synthèse des dépenses exécutées par l'ordonnateur. Il est certifié par ce dernier et comporte les informations sur la rubrique budgétaire, le libellé, les crédits ouverts, les modifications de crédits, le total des crédits ouverts, le montant des ordonnancements, les crédits disponibles ainsi que les commentaires sur l'exécution des crédits.

La situation patrimoniale permet d'avoir une vue globale sur le patrimoine du Centre au cours de l'exercice écoulé. Elle retrace les augmentations ou les diminutions du patrimoine.

➤ **Compte de gestion sur pièces**

Il regroupe l'ensemble des documents qui permettent de justifier les opérations du comptable. Le compte de gestion sur chiffres doit être appuyé des pièces générales et des pièces justificatives.

b- Eléments constitutifs du compte de gestion

Nous avons ici les éléments constitutifs du compte de gestion sur chiffres et ceux du compte de gestion sur pièces.

• **Eléments constitutifs du CG sur chiffres**

Il comporte trois parties :

- La première partie est tirée de la comptabilité budgétaire de l'agent comptable. Deux documents retracent la situation de l'exécution du budget :
 - l'état de réalisation des recettes ;
 - l'état de réalisation des dépenses.

Outre ces deux états, il convient d'y ajouter les tableaux suivants :

- le tableau des résultats budgétaires de l'exercice ;
- le tableau des résultats cumulés du budget principal du Centre et de ces annexes ;
- le tableau d'affectation des résultats ;
- la situation patrimoniale du Centre.

□ La deuxième partie du compte de gestion est tirée de la comptabilité générale de l'agent comptable. Elle comporte la situation patrimoniale du Centre avec les documents suivants :

- la balance générale des comptes ;
- le compte de résultat ;
- le bilan de l'office ;
- le tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE) dans les offices relevant du système normal comme le Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.

□ La troisième partie du compte de gestion sur chiffres concerne la comptabilité des valeurs inactives tenue par l'agent comptable.

Les valeurs inactives sont constituées par les tickets, timbres, cartes, récépissés de paiements de droits fixes etc., parfois reliés en carnet.

La comptabilité des valeurs inactives est une comptabilité annexe en valeur et en partie double dont la tenue incombe formellement et exclusivement au comptable. Cependant, il est utile que le Directeur puisse tenir à son niveau une comptabilité parallèle des valeurs inactives mais en partie simple.

- **Eléments constitutifs du compte de gestion sur pièces**

Il rassemble tous les documents permettant de justifier les opérations du comptable public de l'Hôpital. Avant d'être transmis au juge, le compte de gestion sur pièces doit être appuyé du compte de gestion sur chiffres. Il est composé des pièces justificatives et des pièces générales de l'exercice.

Parlant des pièces générales, elles sont au nombre de deux (02) catégories à savoir :

- les pièces administratives relatives à l'ordonnateur et à l'agent comptable;
- les pièces de gestion.

- **Pièces administratives relatives à l'ordonnateur et à l'agent comptable**

Ce sont :

- le relevé d'identité de l'ordonnateur et de son suppléant avec indication de la date de prise de service des intéressés ;
- l'acte de nomination du Directeur général ;
- l'acte de nomination de l'agent comptable ;
- le récépissé de cautionnement de l'agent comptable ;
- l'ampliation du procès-verbal d'installation ou de passation de service ;
- l'ampliation du procès-verbal de prestation de serment de l'agent comptable ;
- la déclaration de l'agent comptable entrant en fonction accompagnée, le cas échéant, des réserves éventuelles et de leur mise à jour ;
- la délégation de pouvoirs de l'agent comptable.

- **Pièces de gestion**

Elles comportent trois volets. Elles sont soit budgétaires, soit patrimoniales et comptables, soit liées aux valeurs inactives.

- **Pièces budgétaires**

Nous avons :

- le budget initial de l'office ;
- les actes portant fixation des tarifs ou prix applicables aux produits et ou aux prestations de service de l'office ;
- l'acte modifiant le budget initial ;
- les actes portant création de régies d'avances et ou de recettes ;
- l'ampliation du procès-verbal de délibération du Conseil d'administration sur le vote du budget initial et du budget remanié et toutes décisions modificatives du budget ;
- l'ampliation des procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration ;
- le statut de l'office ;
- les bordereaux d'apurement des avances faites aux régisseurs ;
- les rapports des contrôles internes et externes.

- **Pièces patrimoniales et comptables**

Ce sont :

- les originaux des relevés de comptes de disponibilités dans les banques, au trésor, et autres institutions financières ;
- l'ampliation du procès-verbal de vérification de caisse à la clôture de l'exercice ;
- l'ampliation du procès-verbal de délibération du Conseil d'administration sur l'approbation des comptes annuels de l'office ;
- le rapport des commissaires aux comptes ;
- l'état de rapprochement de tous les comptes de dépôts ;
- l'état des restes à recouvrer ;
- l'état des restes à payer ;
- l'état de développement des baux à la charge de l'établissement ;

- l'état de développement des emprunts et autres dettes contractées ;
- l'état détaillé du parc automobile au premier jour de la gestion appuyé de l'état annexe des mutations et acquisitions intervenues au cours de la gestion ;
- les décisions d'admission en non-valeurs des créances irrécouvrables ;
- le relevé des immeubles à la charge de l'établissement ;
- le rapport général d'activité du Directeur général de l'office.

- **Pièces se rapportant aux valeurs inactives**

Nous avons :

- le compte d'emploi des valeurs inactives ;
- les procès-verbaux de réception des valeurs inactives appuyés des bordereaux de prise en charge desdites valeurs ;
- les procès-verbaux d'incinération des valeurs inactives ;
- les procès-verbaux de récolement des valeurs inactives ;
- les procès-verbaux de reconduction des valeurs inactives ;
- l'état de développement des soldes des autres comptes de valeurs inactives.

➤ **Pièces justificatives**

Elles viennent en appui aux opérations financières décrites aux comptes.

Les différents types de pièces justificatives sont :

- les pièces justificatives de recettes ;
- les pièces justificatives de dépenses ;
- les pièces justificatives des opérations de trésorerie.

- **Pièces justificatives de recettes**

Il s'agit de :

- les titres de recettes ;
 - les décisions de réduction ou d'annulation de droits ou créances ;
-

- les décisions d'admission en non-valeur appuyées de procès-verbaux ou certificats de recherches ou de poursuites établissant, l'insolvabilité ou la disparition des débiteurs.

- **Pièces justificatives de dépenses**

Ce sont :

- les titres de paiement appuyés des marchés, attachements, mémoire, factures ;
- les bons de livraison ou certificats de service fait... ;
- les contrats de baux.

- **Pièces justificatives des opérations de trésorerie**

Elles sont constituées :

- des états d'encaissement ;
- des états de décaissement ;
- de la situation des disponibilités.

2- Rôles et responsabilités des acteurs de la reddition du CG des établissements publics

La reddition du compte de gestion (CG) d'une année 'N' suppose l'exécution du budget de la même année 'N'.

Les acteurs impliqués dans la reddition du compte annuel des établissements publics sont ceux qui exécutent le budget desdits établissements. Il s'agit de l'ordonnateur (le Directeur général) et le comptable. Ces deux acteurs interviennent séparément dans l'exécution du budget selon les dispositions du principe de la séparation de l'ordonnateur et du comptable. Du coup, leurs rôles et responsabilités sont séparément engagés.

a- Rôles et responsabilités du Directeur

- En matière de recettes, le Directeur :
 - constate les droits de l'établissement ;

- liquide les recettes ;
- émet les ordres de recettes et les notifie au comptable chargé du recouvrement ;
- tient la comptabilité administrative en recettes.

□ En matière de dépenses, le Directeur :

- engage les dépenses.

On distingue l'engagement juridique et l'engagement comptable :

- l'engagement juridique est l'acte par lequel le Centre constate ou crée à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge. Pour être valable, l'engagement juridique doit être souscrit par le Directeur au nom de l'Hôpital ou par toute autre personne autorisée par ce dernier par voie de délégation ;
- l'engagement comptable est une opération qui consiste à bloquer dans la comptabilité administrative les crédits budgétaires nécessaires à l'exécution, d'une dépense.
 - liquide la dépense.

La liquidation de la dépense porte sur :

- la constatation du service fait ;
- le calcul du montant de la dépense à régler encore appelé liquidation proprement dite.
 - ordonne la dépense.

L'ordonnancement est matérialisé par un mandat qui est émis pour le montant de la liquidation, donne l'ordre au comptable de payer au créancier la dette de l'Hôpital. Le Directeur tient enfin la comptabilité administrative de l'Hôpital. En ce qui concerne les responsabilités, le Directeur est soumis à un régime politique ; les actes qu'il pose, font l'objet de sanction politique. Il n'encourt généralement pas de responsabilité pécuniaire ni personnelle sauf en cas de faute grave où il peut avoir sa responsabilité engagée.

b- Rôles et responsabilités du comptable

En la matière, il importe d'insister sur le double rôle du comptable : le rôle de payeur et le rôle de caissier.

✓ Rôle de payeur

En cette qualité, le comptable vérifie :

- l'exacte imputation budgétaire de la dépense ;
- la signature, le cachet et l'identité de l'ordonnateur ou de son délégué ;
- la disponibilité du crédit ;
- la justification du service fait ;
- la présence des pièces justificatives ;
- l'acquit libératoire ;
- le mode de règlement.

✓ Rôle de caissier

Lors du paiement, le comptable vérifie :

- l'identité du créancier pour s'assurer qu'il paie entre les mains du véritable créancier de l'établissement;
- le montant sur la facture et sur le mandat ;
- l'existence réelle de la dette.

En ce qui concerne les responsabilités, le comptable comme tout autre fonctionnaire peut encourir une responsabilité pécuniaire, disciplinaire, pénale ou administrative non seulement par son propre fait mais également du fait d'autrui.

II- Observations de stage sur les activités liées à la reddition du compte de gestion du CNHU-HKM

Notre stage a été effectué à l'agence comptable du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA. Les constats relevés, en l'occurrence **le non dépôt des comptes de l'Hôpital** nous ont conduit à mener

des investigations au greffe de la chambre des comptes de la Cour suprême. Ainsi nos observations porteront en premier lieu sur les constats faits à l'agence comptable et en second lieu sur les résultats de nos investigations au greffe de la chambre des comptes.

A ce niveau, nous allons parler des observations de stage sur les activités de l'agence comptable et les observations spécifiques sur la reddition des comptes de gestion du CNHU-HKM.

A- Observations sur les activités de l'agence comptable

C'est le service chargé du traitement des pièces comptables, de la mise en état d'examen des comptes produits et du dépôt de celui-ci au greffe de la chambre administrative de la Cour suprême.

1- Mission de l'agence comptable

En se référant à l'article 35 du décret n°2012-422 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA, l'agence comptable a pour mission la gestion financière, comptable et budgétaire du Centre (gestion financière des malades et de l'activité hospitalière, élaboration et exécution du budget, traitement des salaires et autres avantages du personnel, décaissements et réapprovisionnements, suivi des approvisionnements et des contrats, suivi de la gestion des comptes et immobilisations, élaboration des états financiers, mobilisation des ressources financières).

2- Présentation des attributions de l'agence comptable

Selon les dispositions du décret n° 2001-039 du 15/02/2001 portant règlement général sur la comptabilité publique, le comptable public intervient dans la dernière phase de l'exécution du budget du Centre pour encaisser les recettes et payer les dépenses. Selon le même décret, il exécute les opérations

suivantes :

- la garde et la conservation des fonds et valeurs appartenant à l'Etat ou aux organismes publics;
- le maniement des fonds et le mouvement des comptes de disponibilités ;
- la conservation des pièces justificatives et des documents retraçant la comptabilité du poste comptable.

L'agence comptable est composée de deux divisions :

- la division finances
- la division comptabilité.

❖ Division finances

Elle est composée de deux sections :

- la section recouvrement des créances ;
- la section règlement des dépenses fournisseurs.

➤ **Section recouvrement des créances**

Cette section a la responsabilité d'encaisser les divers frais dus par les bénéficiaires des prestations. Cette section fonctionne de deux manières :

- la première phase de recouvrement qui correspond au service prépayé ;
- la deuxième qui s'occupe des services réalisés et payés après prestation.

La section de recouvrement est composée de deux sous sections :

- **la sous section caisse** qui s'occupe du recouvrement direct ou de l'encaissement en espèces. Elle est dirigée par un caissier central qui s'occupe journallement du reversement des recettes effectuées à la banque et de la tenue de certains documents tel que le brouillard de caisse. Elle concerne certaines prestations pour lesquelles le bénéficiaire de soins n'est traité que sur présentation d'un reçu délivré par la caisse, signalant ainsi qu'il a payé le coût des soins demandés (service prépayé). On note **la centralisation des recettes au niveau d'une seule caisse.**

- **la sous section poursuite** qui est composée de (07) agents de poursuite chargés d'une part, du dépôt et du suivi des factures dans les sociétés publiques et privées, les institutions étatiques et les organismes internationaux et d'autre part, de la récupération des chèques destinés au paiement desdites factures. C'est le recouvrement post payé. En effet, plusieurs prestations sont fournies à crédit par l'Hôpital, suivant les statuts des bénéficiaires sur présentation du bulletin de prise en charge provenant de ces sociétés, institutions et organismes. Le rôle de cette sous section est de recouvrer les fonds dus.

En résumé, les bénéficiaires de soins peuvent être regroupés en deux catégories :

- les particuliers à leurs frais qui paient les prestations dont ils bénéficient en espèces au niveau des différentes caisses ;
- les fonctionnaires et salariés ou assurés pris en charge suivant des taux variables (ticket modérateur).

Les atouts de cette section proviennent d'un personnel dynamique compétent et motivé malgré les conditions difficiles de travail. Le chef de section tient **un fichier récapitulatif des clients** qui lui permet d'avoir une vue globale des créances recouvrées et celles non recouvrées. On note cependant, l'inefficacité de certains agents à faire le travail.

De plus, **il n'existe pas un bon suivi dans l'exécution des tâches assignées aux agents de poursuite**. Ils ne sont pas contrôlés dans l'exercice de leurs missions. Il en résulte **l'impunité des agents de poursuite qui n'exercent pas bien leurs fonctions**

➤ **Section règlement dépenses fournisseurs**

Elle assure le paiement des dettes vis-à-vis des fournisseurs. A cet effet, **elle vérifie la cohérence et l'exactitude des montants des factures** à payer et elle veille à la transmission effective des chèques aux bénéficiaires. Dans l'exécution des tâches assignées à cette section, un certain nombre de constats ont été faits. Dans un premier temps, nous avons remarqué que le Centre utilise

deux modes de règlement des fournisseurs, excepté les dépenses dont les montants n'excèdent pas trente-cinq mille (35.000) F CFA qui sont réglées par la caisse de menues dépenses. Ces deux modes de règlement sont :

- le paiement par chèque pour les fournisseurs installés sur le territoire national ;
- le paiement par virement bancaire pour ceux de l'extérieur.

❖ **Division comptabilité**

Cette division s'occupe de l'établissement des états financiers et de la production des comptes du Centre. Elle est composée de la Section prévisions budgétaires et de la Section comptabilité générale

➤ **Section prévisions budgétaires**

Elle fonctionne de façon saisonnière et est chargée de :

- prévoir les crédits à affecter à chaque ligne budgétaire ;
- suivre l'exécution du budget ;
- faire le dépouillement des dépenses effectuées pour chaque ligne budgétaire ;
- faire le point des réalisations de l'année.

➤ **Section comptabilité générale**

Elle est chargée de la passation des écritures comptables pour l'établissement des états financiers. Cette comptabilité est faite sur la base des pièces comptables en provenance des services qui engagent les dépenses.

Les pièces comptables utilisées à la Section comptabilité générale proviennent essentiellement de deux sources.

Il y a d'abord la Division de la facturation et des contentieux de Service de l'accueil et de la clientèle qui envoie les factures des prestations et ensuite la Division finances qui fournit à la comptabilité les mandats payés ainsi que les reçus des banques de la Section de recouvrement.

Nos recherches dans cette division nous a permis de remarquer que la

comptabilité du Centre est tenue mensuellement ce qui constitue une entorse à la règle qui veut que la comptabilité soit tenue journallement. Ceci est dû au fait que les services producteurs des pièces comptables ne les fournissent qu'à la fin du mois. Nous en déduisons **le non respect de la tenue journalière de la comptabilité.**

Comme méthode comptable, le Centre a opté pour **le système centralisateur des journaux auxiliaires** et a ouvert à cet effet cinq journaux auxiliaires :

- le journal auxiliaire de prestations, services et ventes ;
- le journal auxiliaire caisse ;
- le journal auxiliaire banque ;
- le journal auxiliaire des opérations diverses ;
- le journal auxiliaire des opérations de régularisation.

Le Centre dispose d'un logiciel de comptabilité. La comptabilité budgétaire y est tenue. Mais, ce logiciel n'est pas fiable car il n'est pas exhaustif. On note la **non exhaustivité du logiciel de la comptabilité.**

De plus, le système informatique de l'Hôpital étant défaillant les agents de cette division sont souvent confrontés au problème d'**instabilité du réseau informatique.**

La division est constituée de plusieurs bureaux et on observe des piles de dossiers disposés çà et là, tantôt sur les bureaux ou à même le sol. Il se pose le problème de la **mauvaise conservation des pièces justificatives.**

Les pièces comptables ne sont pas souvent transmises à temps par la division facturation et la division finances à la division comptabilité. Ceci participe du retard qu'accuse l'établissement des états financiers. Nous notons **le retard dans la transmission des pièces comptables** pour la passation des écritures et pour l'établissement des états financiers.

B- Observations spécifiques sur la reddition du compte de gestion du CNHU-HKM

1- Observations spécifiques sur la reddition de comptes à l'agence comptable

L'agent comptable du Centre a **prêté serment conformément aux textes en vigueur**. Par contre, il n'a pas constitué un cautionnement comme le veulent les dispositions en vigueur. Il en résulte **la non constitution de cautionnement par l'agent comptable**.

L'agent comptable du Centre est conjointement nommé par les Ministres des finances et de la santé selon les prescriptions légales.

Les comptes de gestion sur chiffres ainsi que les comptes de gestion sur pièces doivent être présentés par l'agent comptable à la juridiction financière au plus tard à la fin du sixième mois suivant la clôture de l'exercice. Nonobstant cette prescription, le compte de gestion de l'Hôpital n'a jamais été produit jusqu'en novembre 2013 et déposé à la Chambre des comptes. On en déduit **la non production du compte de gestion par l'agent comptable**.

Au niveau de la division comptabilité, il existe des factures des années antérieures qui ne sont pas encore enregistrées. Ceci témoigne du **retard dans la tenue de la comptabilité**.

Cette division comptabilité reçoit mensuellement les mandats payés, les états de paiement des salaires et accessoires puis les titres de recettes, les quittanciers et autres factures. Elle devrait procéder à leur enregistrement systématique dans le but de l'élaboration des états financiers (bilan, compte de résultat, tableau financier des ressources et emplois...); ce qui se fait des mois plus tard. A ce niveau, **nous pouvons noter le retard le traitement des opérations comptables**. Ce qui engendre **le retard dans l'élaboration des états financiers**.

En ce qui concerne la tenue de la comptabilité matière, elle n'est pas réalisée car les matériels et équipements une fois acquis sont directement

affectés au service utilisateur sans codification. C'est ce qui explique la commission d'un cabinet par le Centre pour aider à avoir la situation réelle du patrimoine de la structure. On en déduit **l'absence de la tenue de la comptabilité matière.**

La division comptabilité ne prend pas en compte la comptabilité analytique. La comptabilité n'est pas assise sur une base objective en termes de coût de revient. Cela dénote de la non détermination du coût de revient des prestations hospitalières au Centre et par conséquent **l'absence de la tenue de la comptabilité analytique de gestion.**

La production du compte administratif relève du Directeur et traduit à la fois sa gestion administrative et la gestion financière de l'agent comptable. Mais l'Hôpital n'a jamais produit de compte administratif jusqu'à ce jour. Il en résulte **la non production du compte administratif par le Directeur général.**

Avant la présentation du compte du Centre à la Chambre des comptes, l'agent comptable doit mettre ce dernier en état d'examen. Pour ce faire, le compte doit faire l'objet d'authentification et de certification par l'agent comptable, puis par le Directeur du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA. Mais on constate que le compte de la structure n'a jamais été produit pour être authentifié et certifié par le comptable et le Directeur. On note donc **la non authentification et certification du compte du Centre.**

Le compte de gestion du Centre s'il avait été produit devrait être d'abord authentifié et certifié par le Directeur et l'agent comptable, ensuite certifié par les commissaires aux comptes (article 19 de la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994³). Normalement, le ou les commissaires aux comptes sont nommés par décret sur proposition conjointe du Ministre des finances et de celui chargé des Entreprises

³ Loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des Offices à caractère social, culturel et scientifique : « Près de chaque Office sont placés, selon l'importance de l'Office, un ou deux commissaires aux comptes remplissant les fonctions légales »

publiques ». Mais le constat est que contrairement à ce qui est prescrit par les textes, ces commissaires qui interviennent dans la structure sont issus de deux différents cabinets privés ayant un contrat avec l'Hôpital. De plus, compte tenu de la non mise à jour des comptes, les états financiers de 2006 à nos jours sont encore en étude auprès des commissaires. Par ailleurs, il faut souligner ici **que ces comptes n'ayant jamais été produits ne sont non plus certifiés par les commissaires aux comptes.**

La Chambre des comptes est saisie par l'agent comptable après approbation du compte par le Conseil d'Administration. L'approbation donne nécessairement lieu à un procès-verbal et à un relevé des décisions du Conseil d'Administration. Il faut remarquer que **le compte de gestion du Centre n'ayant jamais été produit n'a jamais aussi été approuvé par le Conseil d'Administration.**

La mise en état d'examen du compte de gestion incombe à l'agent comptable lui-même. Elle passe par les étapes précédentes à savoir l'authentification et la certification par l'agent comptable et le Directeur, la certification par les commissaires aux comptes, l'approbation par le Conseil d'Administration. Or le compte n'a jamais été mis en état d'examen. Il en résulte **la non mise en état d'examen du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.**

Le Centre ne dispose pas d'un document officiel qui décrit le mécanisme de confection du compte de gestion et de ses éléments constitutifs. On note donc **l'inexistence d'un manuel de procédure d'élaboration du compte de gestion de l'Hôpital.**

Les matériels et équipements acquis au profit du Centre ne sont pas souvent codifiés ni enregistrés avant d'être affectés aux services utilisateurs. Du coup, il est à déplorer **l'inexistence de la situation patrimoniale du Centre.**

La panoplie des travaux qu'exige la reddition du compte de gestion des établissements publics, nécessite pour l'agence comptable des ressources humaines en qualité et en quantité. Or, le personnel mis à la disposition de l'agence comptable est en effectif réduit. On y dénombre aussi peu de cadres compétents. Il faut faire observer que ces derniers n'ont reçu aucune formation spéciale dans le domaine des finances publiques. Cette **insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines** au niveau de l'agence est préjudiciable à ses activités.

En ce qui concerne les valeurs inactives, il faut signaler ici la **non production du compte de gestion des valeurs inactives du Centre**.

2- Résultat des investigations au greffe de la chambre des comptes

Selon les normes, tout comptable public doit rendre compte de sa gestion à la fin de chaque exercice budgétaire. Ainsi, il lui est fait obligation de mettre le compte du Centre en état d'examen et de le déposer au plus tard la 30 juin suivant l'exécution du budget dont le compte est rendu au greffe de la juridiction des comptes.

Le tableau ci-dessous montre la situation des comptes de gestion du Centre pour la période de 2008 à 2012.

Tableau n° I : Situation des comptes de gestion du CNHU-HKM de 2008 à 2012

Années \ Items	Délai de dépôt	Date de dépôt
2008	30 juin 2009	Non déposé
2009	30 juin 2010	Non déposé
2010	30 juin 2011	Non déposé
2011	30 juin 2012	Non déposé
2012	30 juin 2013	Non déposé

Source: Greffe de la chambre administrative de la Cour suprême, novembre 2013

SECTION 2: Ciblage de la problématique

Dans cette section, il s'agira d'une part de choisir entre autres problématiques, celle sur laquelle portera l'étude et, d'autre part de procéder à sa spécification et de déterminer les séquences de sa résolution.

PARAGRAPHE 1: Choix de la problématique et formulation du sujet

La problématique de l'étude sera choisie dans une liste de problématiques possibles. Cette liste est obtenue à partir du regroupement des problèmes résultant de l'état des lieux.

I- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Cette partie consiste à rassembler les constats effectués, en termes d'atouts d'une part, et en termes de faiblesses d'autre part.

A- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

- ✓ Prestation de serment par l'agent comptable du CNHU-HKM ;
- ✓ Existence d'un logiciel de comptabilité ;
- ✓ Centralisation des recettes au niveau d'une seule caisse ;
- ✓ Adoption du système centralisateur des journaux auxiliaires ;
- ✓ Agent comptable régulièrement nommé par arrêté interministériel (ministres des finances et de la santé) ;
- ✓ Tenue d'un fichier récapitulatif des clients ;
- ✓ Vérification de la cohérence et de l'exactitude des montants des factures à payer.

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

- ✓ Non respect de la tenue journalière de la comptabilité ;
- ✓ Mauvaise conservation des pièces justificatives ;

- ✓ Retard dans la transmission des pièces comptables ;
- ✓ Retard dans le traitement des opérations comptables ;
- ✓ Instabilité du réseau informatique ;
- ✓ Non exhaustivité du logiciel de la comptabilité ;
- ✓ Impunité des agents de poursuite ;
- ✓ Inexistence d'un bon suivi dans l'exécution des tâches assignées aux agents de poursuite ;
- ✓ Absence de dépôt de cautionnement par l'agent comptable ;
- ✓ Retard dans la tenue de la comptabilité générale ;
- ✓ Non production du compte de gestion du Centre par l'agent comptable ;
- ✓ Retard dans l'élaboration des états financiers ;
- ✓ Absence de la tenue de la comptabilité matière ;
- ✓ Absence de la tenue de la comptabilité analytique de gestion ;
- ✓ Non production du compte administratif par le Directeur général ;
- ✓ Absence d'authentification et de certification du compte de gestion du Centre par le comptable et le Directeur général ;
- ✓ Non certification du compte de gestion par les commissaires aux comptes ;
- ✓ Absence d'approbation du compte de gestion de l'Hôpital par le Conseil d'administration ;
- ✓ Non mise en état d'examen du compte de gestion du Centre ;
- ✓ Inexistence d'une situation patrimoniale du Centre ;
- ✓ Insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines ;
- ✓ Non production du compte de gestion des valeurs inactives ;
- ✓ Inexistence d'un manuel de procédure d'élaboration du compte de gestion de l'Hôpital.

II- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et choix de la problématique

Les problèmes ci-dessus énumérés seront regroupés selon les centres d'intérêt pour dégager les problématiques possibles.

A- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

Le tableau suivant retrace les problèmes spécifiques relevés par centres d'intérêt. Le but est de dégager les différentes problématiques possibles qu'offre l'état des lieux réalisé.

Tableau n° II: Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Suivi des opérations comptables	<ul style="list-style-type: none"> -Retard dans la tenue de la comptabilité générale -Absence de la tenue de la comptabilité analytique de gestion -Retard dans l'élaboration des états financiers -Non exhaustivité du logiciel de la comptabilité -Inexistence d'une situation patrimoniale du Centre -Inexistence d'un bon suivi dans l'exécution des tâches assignées aux agents de poursuite 	Traitement non optimal des opérations comptables	Problématique du traitement optimal des opérations comptables
2	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Impunité des agents de poursuite -Instabilité du réseau informatique -Retard dans la transmission des pièces comptables 	Mauvaise gestion des ressources humaines	Problématique d'une bonne gestion des ressources humaines
3	Obligations administratives de l'agent comptable	<ul style="list-style-type: none"> -Non respect de la tenue journalière de la comptabilité -Absence de dépôt de cautionnement par l'agent comptable -Non production du compte de gestion des valeurs inactives -Retard dans le traitement du compte de gestion du Centre -Non production du compte de gestion des valeurs inactives -Absence de la tenue de la comptabilité matière -Retard dans le traitement des opérations comptables 	Mauvaises conditions de mise en œuvre de la responsabilité de l'agent comptable	Problématique d'une bonne mise en œuvre de la responsabilité de l'agent comptable
4	Reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise conservation des pièces justificatives -Insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines -Non production du compte de gestion du Centre par l'agent comptable -Retard dans le traitement des opérations comptables -Non production du compte administratif par le Directeur général -Absence d'authentification et de certification du compte de gestion du Centre par le comptable et le Directeur général -Non certification du compte de gestion par les commissaires aux comptes -Absence d'approbation du compte de gestion de l'Hôpital par le Conseil d'administration -Non mise en état d'examen du compte de gestion du Centre -Inexistence d'un manuel de procédure d'élaboration du compte de gestion de l'Hôpital 	Absence de reddition des comptes de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA	Problématique de la reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA

Source : Synthèse des éléments de l'état des lieux.

B- Choix de la problématique et formulation du sujet

Tous les centres d'intérêt identifiés à partir de l'état des lieux représentent des problématiques auxquelles il faudra faire face afin de trouver des solutions aux problèmes actuels que connaît le Centre national hospitalier et universitaire Hubert Koutoukou MAGA dans le cadre de la production de son compte de gestion. Le choix de notre problématique sera guidé non seulement par le souci d'appliquer les notions acquises au cours de notre formation en Administration hospitalière, universitaire et d'intendance mais également par celui de contribuer à l'amélioration de la gestion des comptes de l'Hôpital. Dans cette optique, nous avons dégagé de l'état des lieux, un certain nombre de problématiques qui prennent en compte nos objectifs. Il s'agit notamment de :

- la problématique du traitement optimal des opérations comptables;
- la problématique d'une bonne gestion des ressources humaines;
- la problématique d'une bonne mise en œuvre de la responsabilité de l'agent comptable ;
- la problématique d'une reddition du compte de gestion du CNHU-HKM.

Par ailleurs, vu que notre étude ne pourra porter que sur une seule problématique, et dans le souci d'apporter notre modeste contribution à la transparence dans la gestion des deniers publics de l'Hôpital, nous avons jugé opportun d'axer notre réflexion sur celle d'une reddition du compte de gestion de ce Centre. Cette problématique qui est à même de nous aider à atteindre notre objectif de recherche. Ainsi, notre thème sera intitulé comme suit : **«Contribution à la reddition des comptes de gestion des établissements publics hospitaliers : cas du CNHU-HKM ».**

Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée

Dans ce paragraphe, nous spécifierons la problématique et déterminerons les séquences de résolution de la problématique spécifique.

I- Spécification de la problématique choisie

Spécifier une problématique, c'est préciser les contours de cette problématique en termes de compréhension, de limitation du nombre de problèmes spécifiques (PS) initialement retenus. Il est nécessaire de rappeler que la problématique choisie est celle relative à la reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier et universitaire Hubert Koutoukou MAGA. Cette problématique présente une importance particulière à la fois à l'agent comptable, au Conseil d'administration, aux contribuables et à l'Etat. Le compte de gestion permet à l'agent comptable d'apprécier sa gestion. Sa responsabilité pourrait être engagée ou non après le jugement qui sera prononcé par la chambre des comptes de la Cour suprême. Le compte de gestion permet également à l'exécutif de connaître la situation de l'exécution du budget du Centre et de déceler si possible les problèmes de gestion s'il y a lieu. Quant aux contribuables, le compte de gestion leur permet d'apprécier la gestion qui a été faite de leur contribution en matière d'impôts et taxes.

Dans le souci de contribuer à la résolution de ces problèmes, nous avons voulu intituler le thème de notre recherche : «Contribution à la reddition des comptes de gestion des établissements publics hospitaliers : cas du CNHU-HKM».

La résolution des problèmes spécifiques liés à la problématique retenue va nous permettre d'assurer la reddition du compte de gestion du Centre.

Mais étant dans une optique de recherche-diagnostic et non celle d'une consultation, nous ne pouvons étudier de manière exhaustive tous les problèmes

spécifiques liés à cette problématique choisie. Alors, nous avons pu retenir pour notre étude trois problèmes spécifiques pertinents que sont :

- mauvaise conservation des pièces justificatives ;
- retard dans le traitement des opérations comptables;
- insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines.

Après avoir spécifié la problématique et retenu les problèmes spécifiques y relatif, nous passons à la détermination de ses séquences de résolution.

II- Détermination des séquences de résolution de la problématique spécifique

La résolution de cette problématique spécifiée nécessite une démarche méthodologique en onze étapes à savoir :

- 1- fixation des objectifs à atteindre ;
- 2- identification des causes probables des différents problèmes ;
- 3- formulation des hypothèses ;
- 4- construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- 5- revue de la littérature ;
- 6- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 7- mobilisation des données ;
- 8- choix de l'outil d'analyse des données ;
- 9- établissement du diagnostic ;
- 10- approches de solutions ;
- 11- conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

CHAPITRE DEUXIEME :

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Ce chapitre aborde successivement :

- la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- la vérification des hypothèses émises et la formulation du diagnostic ;
- les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Dans cette section, nous allons d'abord fixer les objectifs à atteindre, identifier les causes supposées être à la base des problèmes afin de formuler les objectifs de l'étude et procéder à l'élaboration du tableau de bord, ensuite faire la revue de littérature et enfin mettre en place la méthodologie de recherche à travers ses dimensions empiriques et théoriques.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature

I- Objectifs et hypothèses

Avant de fixer les objectifs et formuler les hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes auxquels nous voulons trouver les solutions. Ces problèmes sont :

❖ Problème général

- Absence de reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.

❖ Problèmes spécifiques

- *Problème spécifique n°1* : mauvaise conservation des pièces justificatives ;
- *Problème spécifique n°2* : retard dans le traitement des opérations comptables ;
- *Problème spécifique n°3* : insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines.

A- Objectifs de l'étude et résultats attendus

Les objectifs seront fixés en termes d'objectifs de développement et en termes d'objectifs de recherche.

➤ Objectifs de développement

L'objectif général de développement de notre étude est de **contribuer à la reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.**

Les objectifs spécifiques de développement sont formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit pour nous de :

- **suggérer les conditions d'une bonne conservation des pièces justificatives ;**
- **contribuer à un traitement optimal des opérations comptables ;**
- **proposer les mesures visant au renforcement de la capacité du personnel de l'agence comptable en matière de confection du compte de gestion.**

➤ Objectifs de recherche

L'objectif général de recherche est de **déterminer les conditions de reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.**

Nos objectifs spécifiques de recherche sont :

- **identifier les conditions nécessaires pour une bonne conservation des pièces justificatives ;**
- **définir les modalités pour un bon traitement des opérations comptables ;**
- **identifier les mesures visant au renforcement de la capacité du personnel de l'agence comptable en matière de confection du compte de gestion.**

➤ **Résultats attendus**

Le résultat général attendu est qu'à l'issue de nos recherches, **les conditions de reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA soient déterminées.**

Ainsi, les résultats spécifiques attendus à l'issue de l'étude sont :

- **les conditions nécessaires pour une bonne conservation des pièces justificatives sont identifiées ;**
- **les modalités pour un bon traitement des opérations comptables sont définies ;**
- **les mesures visant au renforcement de la capacité du personnel de l'agence comptable en matière de confection du compte de gestion sont identifiées.**

B- Présentation du tableau de synthèse des objectifs

Le tableau de synthèse de l'étude se présente comme suit :

Tableau n° III : Synthèse des objectifs de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématiques	Objectifs de développement	Objectifs de recherche
Niveau général		Absence de reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA	Contribuer à la reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA	Déterminer les conditions de reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.
Niveaux spécifiques	1	Mauvaise conservation des pièces justificatives	Suggérer les conditions d'une bonne conservation des pièces justificatives	Identifier les conditions nécessaires pour une bonne conservation des pièces justificatives
	2	Retard dans le traitement des opérations comptables	Contribuer à un traitement optimal des opérations comptables	Définir les modalités pour un bon traitement des opérations comptables
	3	Insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines	Proposer les mesures visant au renforcement de la capacité du personnel de l'agence comptable en matière de confection du compte de gestion	Identifier les mesures visant au renforcement de la capacité du personnel de l'agence comptable en matière de confection du compte de gestion

Source : Nos analyses.

II- Causes, hypothèses, tableau de bord de l'étude et revue de littérature

Ces causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux spécifiques. Leur formulation passe par l'identification des causes probables de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

La mauvaise conservation des pièces justificatives peut s'expliquer par trois causes possibles à savoir :

- l'ignorance des méthodes de classement ;
- la non justification ou la justification tardive de certaines dépenses ;
- le manque de locaux et de rayons appropriés.

L'ignorance des méthodes de classement par les agents de l'agence comptable ne nous paraît pas plausible. En effet, chaque agent de l'agence comptable adopte une méthode de classement de sa convenance. Cette cause ne peut donc pas être retenue.

La non justification ou justification tardive de certaines dépenses se rapproche un peu de la cause. Toutefois, une bonne communication avec les différentes entités qui produisent les pièces justificatives des dépenses entraînerait une transmission plus ou moins rapide desdites pièces. Cette cause possible est aussi éliminée.

En prenant le manque de locaux et de rayons appropriés, nous nous rapprochons davantage de la source du problème. L'agence comptable manque cruellement de locaux pour la conservation et l'archivage des documents en général et des pièces comptables en particulier. Ainsi, celles-ci sont entassées sur les bureaux, dans les armoires ou rangées à même le sol. De plus les agents qui y travaillent sont dans des locaux exigus et donc dans une situation d'inconfort. Nous concluons à un **manque de locaux et de rayons appropriés**.

Le manque de locaux et de rayons appropriés est la cause plausible. Nous formulons donc l'hypothèse n°1 comme suit : **la mauvaise conservation des pièces justificatives s'explique par le manque de locaux et de rayons appropriés.**

B- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

De par nos recherches et après analyse, nous avons pu identifier deux causes pour le retard dans le traitement des opérations comptables. Il s'agit de :

- la défaillance du logiciel de comptabilité ;
- le défaut de contrôle interne.

S'agissant de la défaillance du logiciel de comptabilité, nos investigations ont révélé que le logiciel est mis en place depuis une quinzaine d'années et ne permet pas l'enregistrement de toutes les données pour l'élaboration des états financiers. De plus, le réseau informatique connaît de temps à autre des lenteurs. Cependant, cette cause possible ne peut être retenue. En effet, une bonne appropriation de l'importance du traitement des opérations comptables aurait pu amener les dirigeants de l'Hôpital, de même que ceux de l'agence comptable à entreprendre les travaux de mise à jour du réseau informatique et du logiciel de comptabilité.

Quant au défaut de contrôle interne, il semble plus indiqué pour expliquer le problème. En effet, le contrôle interne qui est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue de s'assurer, dans la mesure du possible, de la gestion efficace et rigoureuse de ses activités n'est pas une réalité au Centre ni à l'agence comptable. C'est ce qui engendre le retard observé dans le traitement des opérations comptables. Car l'organisation des tâches, des responsabilités, des fonctions ainsi que leur interaction ne cadre pas toujours avec les compétences. Ainsi, le profil des agents n'est pas toujours en adéquation avec les tâches qui leurs sont assignées, ce qui engendre un retard dans l'exécution des tâches. Si ce contrôle était régulier, il aurait décelé les

difficultés rencontrées dans l'élaboration des états financiers et proposé depuis des années des mesures subséquentes. De plus, le contrôle diligent évoque la notion de sanction, de répression et incite le personnel à mieux faire. Cette cause paraît plus plausible. L'hypothèse n°2 peut être formulée de la manière suivante : **le défaut de contrôle interne est à la base du retard dans le traitement des opérations comptables.**

C- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

L'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines revêt trois causes possibles que sont :

- la surcharge de travail du personnel ;
- l'absence de plan de formation;
- la non appropriation de l'importance de la reddition de comptes par les autorités du Centre.

Le Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA est un grand Hôpital qui brasse au quotidien des centaines de bénéficiaires de soins. De plus, les engagements de dépense se comptent journalièrement par centaine. A ce titre, les documents et les pièces comptables à traiter au niveau de la division comptable par neuf agents (dont seulement quatre comptables niveau certificat d'aptitude professionnelle) sont très volumineux. Nous ne saurions parler de surcharge de travail parce que la masse de dossiers à traiter ne peut être mesurées à l'effectif très réduit de ce personnel. Cette cause n'est donc pas plausible.

Quand nous prenons l'absence de plan de formation, cette cause est loin d'expliquer aussi le problème. En effet, sur neuf agents que compte la division comptable, quatre ont un niveau passable en comptabilité et les cinq autres sont simplement des employés de bureau. En supposant qu'il existe un plan de formation et que les neuf agents sont des comptables d'un niveau acceptable auxquels on administre une formation sur les procédures d'élaboration du

compte de gestion, ils ne pourront néanmoins pas donner satisfaction car la tâche est immense. La cause de l'absence de formation du personnel de l'agence comptable est également rejetée.

Quand nous retenons la non appropriation de l'importance de la reddition de compte par les autorités du Centre, nous nous rapprochons du problème car avec un peu de volonté et de détermination pour une gestion rigoureuse des finances publiques, les autorités auraient fait le bon diagnostic des problèmes qui minent l'agence comptable et auraient pris le taureau par les cornes pour poser des actions idoines pour juguler le problème de non reddition de compte de gestion du Centre. Autrement, elles se seraient approprié l'importance de la reddition des comptes de gestion. Cette cause est donc plausible. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse n°3 ainsi qu'il suit : **l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines s'explique par la non appropriation de l'importance de la reddition du compte de gestion par les autorités du Centre.**

D- Cause et hypothèse liées au problème général

Il ne nous est pas possible de trouver une cause et donc une hypothèse au problème général en ce sens que les causes et hypothèses spécifiques ne sont rien d'autre que la manifestation de la cause et de l'hypothèse générale. De ce fait, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et dès lors, une hypothèse générale.

Ceci étant, nous allons faire la synthèse des préoccupations et présenter le tableau de bord de l'étude.

E- Synthèse des préoccupations et présentation du tableau de bord

Nous allons faire d'abord la synthèse des préoccupations et ensuite présenter le tableau de bord de l'étude.

1- Synthèse des préoccupations

Le problème général de l'étude est l'absence de reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.

Les problèmes spécifiques sont :

- mauvaise conservation des pièces justificatives,
- retard dans le traitement des opérations comptables,
- insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines.

A cet effet, les hypothèses formulées se présentent comme suit :

- la mauvaise conservation des pièces justificatives s'explique par le manque de locaux et de rayons appropriés ;
- le défaut de contrôle interne est à la base du retard dans le traitement des opérations comptables ;
- l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines s'explique par la non appropriation de l'importance de la reddition du compte de gestion par les autorités du Centre.

De ce fait, les objectifs fixés sont les suivants :

- suggérer les conditions d'une bonne conservation des pièces justificatives ;
- contribuer à un traitement optimal des opérations comptables ;
- proposer les mesures visant au renforcement de la capacité du personnel de l'agence comptable en matière de confection du compte de gestion.

2- Présentation du tableau de bord

Il se présente comme suit :

Tableau n° IV : Tableau de bord de l'étude (TBE)

Niveaux d'analyse		Problématiques	Objectifs de développement	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Problème général	Objectif général	Cause générale	Hypothèse générale
		Absence de reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier Hubert Koutoukou MAGA	Contribuer à la reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier Hubert Koutoukou MAGA	-----	-----
Niveaux Spécifiques	1	Problème spécifique n°1	Objectif spécifique n°1	Cause spécifique n°1	Hypothèse spécifique n°1
		Mauvaise conservation des pièces justificatives	Suggérer les conditions d'une bonne conservation des pièces justificatives	Manque de locaux et de rayons appropriés	La mauvaise conservation des pièces justificatives s'explique par le manque de locaux et de rayons appropriés
	2	Problème spécifique n°2	Objectif spécifique n°2	Cause spécifique n°2	Hypothèse spécifique n°2
		Retard dans le traitement des opérations comptables	Contribuer à un traitement optimal des opérations comptables	Défaut de contrôle interne	Le défaut de contrôle interne est à la base du retard dans le traitement des opérations comptables
	3	Problème spécifique n°3	Objectif spécifique n°3	Cause spécifique n°3	Hypothèse spécifique n°3
		Insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines	Proposer les mesures visant au renforcement de la capacité du personnel de l'agence comptable en matière de confection du compte de gestion	Non appropriation de l'importance de la reddition du compte de gestion par les autorités du Centre	L'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines s'explique par la non appropriation de l'importance de la reddition du compte de gestion par les autorités du Centre

Source : Réalisation personnelle.

F- Revue de littérature

La revue de littérature nous permet de faire le point des connaissances provenant de l'étude des divers auteurs sur les problèmes relatifs à «la reddition des comptes de gestion». Dans ce domaine, la littérature est pauvre. On ne rencontre à foison que les textes législatifs et réglementaires.

Dans le cadre de cette revue, nous essaierons de mettre en exergue les points de vue de certains auteurs sur :

- la notion et l'importance du compte de gestion ;
- les difficultés de reddition du compte de gestion et les solutions proposées.

A partir du point de ces connaissances, les leçons tirées pour la présente étude seront exposées.

1- Notion et importance du compte de gestion

La reddition des comptes est une «procédure consistant pour celui qui a géré les intérêts d'autrui (le rendant), à présenter à celui auquel ils sont dus (l'ayant), l'état détaillé de ce qu'il a reçu ou dépensé, dans le but d'arriver à la fixation du reliquat (de débet) »⁴.

Le Professeur **Maxime AKAKPO** (2013) explique que «la reddition des comptes s'entend de l'obligation de répondre d'une responsabilité qui a été conférée». Elle suppose l'existence de deux parties : une qui confie une mission et une autre qui, en l'acceptant, s'engage à faire rapport sur la façon dont elle a exercé la mission.

On trouve la reddition des comptes dans les actes de la vie courante : lorsqu'un parent remet une somme de 500 francs à son fils pour lui acheter un article pour 100 francs, à son retour, le fils lui retourne l'article acheté et un reliquat de 400 francs. Le fils vient de lui rendre compte. S'il procède autrement, par exemple s'il remet l'article sans le reliquat, le parent l'interpelle»⁵.

Pour **Sidi Sossoh Diarra** (2013)⁵, vérificateur général du Mali, la reddition des

⁴ Raymond, G. et Vincent J., dans le lexique des termes juridiques, édition 2001.

⁵ AKAKPO, M., Cours non édité de Technique de reddition des comptes administratifs et de gestion de l'Etat, AHUI2-cycle II, ENAM-UAC, 2013.

comptes est « l'occasion donnée aux citoyens d'apprécier la façon dont les fonds publics sont collectés et dépensés ». La reddition des comptes permet ainsi, de se faire une idée sur l'efficacité du gouvernement, un des indicateurs bien connus de la gouvernance. Pour l'auteur, la reddition des comptes est « donc un moyen de renforcer la gestion des biens publics, d'améliorer la qualité des services offerts aux populations et de lutter contre le gaspillage des ressources »⁶.

La chambre des comptes veille à la production des comptes et, en cas de retard, applique les sanctions prévues à cet effet. Il peut s'agir du versement d'amendes à la charge du comptable public comme le stipulent les articles 134 et 161 de la loi 2004-20 du 17 août 2007. En droit français, la logique est que la responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics ne soit pas laissée à l'arbitraire de l'administration, dont les comptables contrôlent les actes. Il leur faut un Juge. Mais celui-ci ne peut être ni le juge administratif, ni le juge civil ; plutôt le juge des comptes qui statue sur la régularité juridique des opérations financières et la responsabilité qui en résulte pour les comptables. L'indépendance du juge des comptes envers l'administration a pour réciproque, l'indépendance de l'administration envers le juge. Mais celui-ci a nécessairement connaissance des opérations prescrites par les ordonnateurs qui sont celles-là mêmes qu'ont contrôlées et exécutées les comptables, ses justiciables. Il est ainsi bien placé pour constater et dénoncer les omissions, les irrégularités ou les simples erreurs des premiers, même lorsqu'elles sont sans conséquence sur la responsabilité des seconds (**Patrick BONNAUT, 2007**).

Force est de constater que la quasi-totalité des hôpitaux publics au Bénin ne se sont pas mis jusqu'à ce jour en règle vis-à-vis des prescriptions relatives à la reddition des comptes de gestion. Cet état de chose sous entend les problèmes et difficultés liés à cette obligation.

⁶ Gouvernance, reddition des comptes, information sur la performance : les structures de contrôle renforcent leurs capacités, in L'INDEPENDANT N°18, revue, novembre 2008.

2- Difficultés de reddition du compte de gestion et solutions proposées

Le compte de gestion de l'Etat peut être défini comme un document synthétique de gestion produit annuellement par le comptable principal du budget général de l'Etat et qui, transmis au juge des comptes, retrace l'exécution des lois de finances ainsi que tous les comptes de l'Etat mouvementés au cours d'un exercice budgétaire. La production du compte de gestion de l'Etat est une obligation pour le comptable principal de l'Etat, sous peine de voir sa responsabilité personnelle et pécuniaire engagée⁷. Le lexique des termes juridiques définit la reddition du compte de gestion comme une procédure consistant pour celui qui a géré les intérêts d'autrui, à présenter à celui auquel il est dû, l'état détaillé de ce qu'il a reçu ou dépensé dans le but d'arriver à la fixation du reliquat. Ce même document définit le comptable principal comme « le comptable public rendant un compte de gestion à la Cour des comptes (chambre des comptes au Bénin) ou à une chambre régionale des comptes après avoir éventuellement intégré dans sa comptabilité les opérations d'autres comptables publics (dits comptables secondaires). Aux termes des dispositions de l'Ordonnance n°73-27 du 27 mars 1973 portant modification des articles 13 et 23 de l'Ordonnance n°69-5/PR/MEF du 13 février 1969 relative aux statuts des comptables publics, le compte de gestion de l'Etat est transmis à la chambre des comptes au plus tard le 30 juin de l'année suivant celle de l'exécution du Budget concerné. Autrement dit, le compte de gestion de l'année N doit être produit, mis en état d'examen et transmis à la chambre des comptes de la Cour suprême au plus tard le 30 juin de l'année N+1. Le Professeur **Nicaise MEDE** (2010) explique que «l'agent chargé de l'exécution des opérations financières publiques n'est pas le propriétaire des fonds et valeurs qu'il manipule. Il est dans la situation de celui qui gère les affaires d'autrui et en conséquence doit en rendre compte. C'est le fondement et la légitimité de la notion de reddition de compte»⁸. **Jean-Claude AVOHOU** (2011) affirme que «Corriger l'établissement tardif du compte de gestion de l'Etat est également une préoccupation sous régionale».

⁷ Décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique au Bénin.

⁸ MEDE N. 2010 Cours non édité de Finances publiques, AF2, cycle 1, ENAM, 2010.

Il précise que les présidents des juridictions financières des Etats membres de l'UEMOA, les conseillers à la Cour des comptes de l'Union, les Directeurs généraux du trésor et de la comptabilité publique et les comptables principaux des Etats membres de l'UEMOA en ont en effet discuté lors d'une réunion qu'ils ont tenue les 12 et 13 août 2008 à Saly (Sénégal)⁹. Au cours de cette rencontre placée sous le thème de « **L'obligation de la production des comptes de gestion dans les délais réglementaires et en état d'examen** », les difficultés ont été soulignées par les Etats membres, relativement à la production régulière de leurs comptes de gestion. Au nombre de celles-ci figurent :

- l'absence de nomenclature des pièces justificatives dans certains Etats ;
- l'absence d'harmonisation des procédures de confection des comptes de gestion au sein de l'Union ;
- l'importance du volume des pièces justificatives à manipuler ;
- l'insuffisance du personnel en quantité et en qualité dans les postes comptables pour la reddition des comptes de gestion dans les délais ;
- l'absence de formation continue du personnel dans les postes comptables¹⁰.

A titre de législation comparée, on notera qu'au Canada, la préoccupation de la crédibilité du compte de gestion des organismes prévaut au respect de son délai de production. En effet, la fiabilité de l'information présentée dans le rapport de gestion est un impératif. Sans elle, tout le processus de reddition de comptes peut être remis en question, quand bien même elle serait faite en temps réglementaire. D'après le guide de gestion du secrétariat du Conseil du trésor canadien, un rapport de gestion doit :

- focaliser l'attention sur les aspects critiques en accordant la priorité aux aspects essentiels de la performance ;
- établir un lien entre les objectifs et les résultats ;
- présenter les résultats en faisant ressortir : la capacité d'atteindre les objectifs fixés ou de s'en approcher, les résultats obtenus et les principaux

⁹AVOHOU J.-C. (2011), Mémoire intitulé «Contribution à la reddition à bonne date des comptes annuels de l'Etat au Bénin », AFT, cycle II, ENAM-UAC, 2011.

risques qui ont influencé les différents choix de la gestion ;

-établir un lien entre les ressources et les résultats ;

-présenter une information comparative de la gestion concernée et des gestions qui lui sont antérieures ;

-aborder la question de la fiabilité de l'information : au Québec, la loi sur l'Administration publique prévoit une déclaration de la Direction du trésor attestant de la fiabilité des données contenues dans le rapport annuel de gestion.¹⁰

Serge BATONON (2005)¹² affirme que «la reddition des comptes implique l'explication ou la justification de ce qui a été planifié... Par conséquent, elle implique le fait de donner des informations». Dans le même mémoire, **BATONON S.** cite **KYLLY et HANSON** (1981, p1) qui définissent la reddition des comptes comme «le préalable fondamental à la prévention de l'abus des pouvoirs délégués et la garantie que le pouvoir est dirigé vers la réalisation d'objectifs largement acceptés avec le plus grand degré possible d'efficacité, d'efficacité, de probité et de prudence»¹¹.

Il faut dire qu'en ce qui concerne le traitement tardif des pièces venant des postes comptables, nos recherches sur les contributions antérieures ont été peu fructueuses. Toutefois, nous avons pu noter que, dans son mémoire, **Franck Narcisse AGBO** (2009) explique que «... la section qui établit les fiches d'écritures est également chargée de tenir la comptabilité des opérations de dépenses effectuées par les divers postes comptables.»¹²

A la suite de la revue de littérature, nous abordons la méthodologie de recherche liée à la problématique choisie.

¹⁰ MEUNIER, L. (2002), Rapport annuel de gestion du secrétariat du Conseil du trésor, Québec.

¹¹ BATONON S. (2005), Mémoire intitulé «La reddition et le contrôle juridictionnel des comptes des collectivités locales au Bénin», AFT, cycle II, ENAM, tiré de JACKSON STEWART, 1984, p13

¹² AGBO F. N. (2009), Mémoire intitulé « Contribution à l'arrêté à bonnes dates des écritures comptables, à la clôture du Budget Général de l'Etat », AFT, cycle I, ENAM, 2009.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Dans le souci de résoudre la problématique choisie, il importe de mettre l'accent sur l'approche retenue, les méthodes de collecte de données des informations visant à vérifier les hypothèses émises.

Nous aborderons successivement les approches empirique et théorique.

I- Approche empirique

La dimension empirique permet de montrer la technique d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi, il nous a paru utile :

- de fixer l'objectif de l'enquête ;
- d'identifier le cadre de l'enquête et la population mère ;
- de repérer les données à mobiliser ;
- de fixer la technique d'enquête ;
- de retenir les outils de dépouillement et de présentation des données.

A- Objectifs, cadre de l'enquête et identification de la population mère

1- Objectif de l'enquête

Notre enquête vise la mobilisation des données nécessaires à la vérification des hypothèses précédemment formulées. Ainsi, nous allons vérifier si :

- le manque de locaux et de rayons appropriés explique la mauvaise conservation des pièces justificatives ;
- le défaut de contrôle interne explique le retard dans le traitement des opérations comptables ;
- la non appropriation de l'importance de la reddition de comptes par les autorités du Centre explique l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines.

2- Cadre de l'enquête et identification de la population mère

Nos enquêtes ont été réalisées au niveau de l'administration du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA et particulièrement à l'agence comptable.

Notre population mère est constituée de 200 agents membres de l'administration.

Cette population a été choisie parce qu'elle rassemble la plupart des acteurs concernés par la reddition du compte de gestion de l'Hôpital.

B- Technique et outils de collecte des données

1- Technique de collecte des données

Compte tenu de la taille de la population mère et de la nature des variables, nous avons choisi d'effectuer une enquête par sondage. La taille de la population varie en fonction des hypothèses formulées.

Pour l'hypothèse n°1, nous avons interrogé (10) agents de l'administration chargés de la manipulation des pièces justificatives.

Pour l'hypothèse n°2, 40 agents de l'administration ont été interrogés (40 individus).

Pour l'hypothèse n°3, nous avons interrogé l'agent comptable, ses collaborateurs et les autres agents qui interviennent dans le traitement des opérations financières (soit au total 20 individus).

2- Outils de collecte des données

Ces données sont obtenues à partir d'un questionnaire et d'un guide d'entretien à l'attention des échantillons retenus.

C- Technique de dépouillement et outils statistiques de présentation des données

1- Technique de dépouillement

Les données que nous avons recueillies auprès des différents échantillons sont traitées manuellement.

2- Outils statistiques de présentation des données

Les résultats issus de nos enquêtes sont présentés par la méthode de tri à plat. Les données que nous avons recueillies au cours de notre enquête ont fait l'objet d'une minutieuse analyse. Pour cela, nous avons choisi des outils théoriques.

II- Approche théorique retenue

Chaque approche précise, pour chaque problème spécifique la théorie choisie pour le résoudre et le seuil de décision devant permettre la vérification de son hypothèse.

A- Choix théorique lié à la mauvaise conservation des pièces justificatives

Nous allons utiliser la théorie classique qui consiste à ranger et à regrouper par natures et par ordre chronologique les documents et les pièces justificatives relatifs à la reddition du compte de gestion, en fonction de leur date d'arrivée de janvier à décembre et à les classer dans des chronos, des armoires à clapets, des boîtes à fiches, des bacs à fiches, des classeurs à tiroirs, des armoires à tiroirs ou à battant possédant de rayonnages selon qu'il s'agit d'un classement debout, horizontal, vertical ordinaire ou vertical suspendu .

B- Choix théorique lié au retard dans le traitement des opérations comptables

Nous allons non seulement adopter la théorie de vulgarisation, du respect et de l'application rigoureuse des textes et procédures en matière de gestion des finances

publiques, mais aussi celle de la formation continue du personnel qui permet l'amélioration des compétences et l'adaptation des agents aux nouvelles technologies.

C- Choix théorique lié à l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines

Dans le cas d'espèce, la théorie de l'appropriation et de l'intégration de la reddition de comptes dans la gestion rationnelle et efficiente des ressources humaines convient le mieux.

D- Seuil de décision pour la vérification des hypothèses

Pour chaque problème spécifique, nous retenons toute cause ayant un poids supérieur ou égal au poids moyen. Le poids moyen est égal à $100/n$ avec n le nombre de causes identifiées.

Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions

Cette section sera consacrée d'abord à la collecte des données après vérification des hypothèses, ensuite à l'établissement du diagnostic et enfin aux propositions de solutions ainsi que leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Collecte des données et établissement du diagnostic

Ce paragraphe sera non seulement consacré à la réalisation de l'enquête et à l'analyse des données recueillies mais aussi à la vérification des hypothèses émises et à l'établissement du diagnostic.

I- Mobilisation, présentation et analyse des données

Avant de faire la présentation et l'analyse des données, nous allons parler de la mobilisation des données.

A- Mobilisation des données

Les questionnaires et guide d'entretien élaborés ont servi de socle aux réponses que nous avons obtenu chez les différents individus enquêtés.

Lors de l'enquête, nous avons rencontré quelques difficultés qui se traduisent par l'indisponibilité de certains agents à enquêter et le manque de temps suffisant à nous consacrer. En effet, nos investigations se sont déroulées à un moment où ceux qui sont supposés nous fournir les renseignements sont occupés par les travaux de fin d'exercice. Dans le même ordre d'idée, nous avons déploré la réticence de certains agents à nous fournir des informations utiles. Mais, ces difficultés n'ont pas eu d'impact majeur sur les résultats obtenus qui s'analysent comme suit :

B- Présentation et analyse des données

Tableau n° V: Répartition des données d'enquête relatives à la mauvaise conservation des pièces justificatives.

Modalités	Effectifs	Fréquences	Pourcentage
L'ignorance des méthodes de classement	2	0,2	20%
La non justification ou la justification tardive de certaines dépenses	2	0,2	20%
Le manque de locaux et de rayons appropriés	6	0,6	60%
Total	10	1	100%

Source : Données d'enquête, 2013

Le tableau ci-dessus nous montre que :

20% des enquêtés ont retenu comme cause au problème de la

mauvaise conservation des pièces justificatives, l'ignorance des méthodes de classement.

20% ont affirmé que c'est la non justification ou la justification tardive de certaines dépenses qui est à la base du problème.

60% des enquêtés estiment que c'est plutôt le manque de locaux et de rayons appropriés qui justifie le problème.

Tableau n° VI: Répartition des données relatives au retard dans le traitement des opérations comptables

Modalités	Effectifs	Fréquences	Pourcentage
Défaillance du logiciel de comptabilité	12	0,3	30%
Défaut de contrôle interne	28	0,7	70%
Total	40	1	100%

Source : Données d'enquête, 2013

30% des enquêtes estiment que la défaillance du logiciel de la comptabilité est la source du problème.

70% des enquêtés ont retenu que c'est le défaut de contrôle interne qui est à l'origine du problème.

Tableau n° VII: Répartition des données d'enquête relative à l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines

Modalités	Effectifs	Fréquences	Pourcentage
Surcharge de travail du personnel	03	0,15	15%
Absence de plan de formation	05	0,25	25%
Non appropriation de l'importance de la reddition du compte de gestion par les autorités du Centre	12	0,6	60%
Total	20	1	100%

Source : Données d'enquête, 2013

15% des enquêtés ont retenu comme cause au problème d'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines, la surcharge de travail du personnel.

25% estiment que l'absence de plan de formation est à l'origine du problème.

60% affirment que la non appropriation de l'importance de la reddition du compte de gestion par les autorités du Centre est à la base du problème.

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Nous allons apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des résultats de l'enquête et des seuils de décision retenus sans omettre la question relative à l'établissement du diagnostic.

A- Degré de vérification des hypothèses :

1- Degré de vérification de l'hypothèse n° 1

Les données de l'enquête nous montrent que la mauvaise conservation des pièces justificatives est due :

- à l'ignorance des méthodes de classement 20% ;
- à la non justification ou la justification tardive de certaines dépenses 20% ;
- au manque de locaux et de rayons appropriés 60%.

Il est à rappeler que pour la vérification de nos hypothèses, nous avons retenu comme seuil de décision, l'item qui a un poids supérieur au poids moyen des items. Les données de nos enquêtes ont fait apparaître trois (3) causes susceptibles de donner une explication au problème donc nous avons un seuil de décision de 33,33% soit 100/3. Parmi tous les items, seul l'item 3 a un poids supérieur à 33,33%. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle le manque de locaux et de rayons appropriés explique la mauvaise conservation des pièces justificatives est vérifiée et représente l'élément du diagnostic.

2- Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

Les résultats d'enquête font apparaître selon le seuil de décision que le problème de retard dans le traitement des opérations comptables est dû à la défaillance du logiciel de comptabilité 30%, au défaut de contrôle interne 70%. Il s'en suit que l'hypothèse selon laquelle le retard dans le traitement des opérations comptables est dû au défaut de contrôle interne est confirmée.

3- Degré de vérification de l'hypothèse n° 3

Lorsque nous analysons les résultats de l'enquête, nous retenons que l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines est due :

- à la surcharge de travail du personnel 15% ;
- à l'absence de plan de formation 25% ;
- à la non appropriation de l'importance de la reddition du compte de gestion par les autorités du Centre 60%.

Nous avons constaté que selon les résultats de l'enquête, seul l'item 3 a un poids supérieur au seuil de décision. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle la non appropriation de l'importance de la reddition du compte par les autorités du Centre est à la base de l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines est vérifiée.

B- Etablissement du diagnostic de l'étude

La vérification des hypothèses nous a permis de déceler les causes réelles qui sous tendent les différents problèmes spécifiques. Nous pouvons formuler les éléments du diagnostic suivant :

1- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°1

Suite à la confirmation de l'hypothèse n°1, nous retenons le manque de locaux et de rayons appropriés comme cause réelle de la mauvaise conservation des pièces justificatives.

2- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°2

Le défaut de contrôle interne est à la base du retard dans le traitement des opérations comptables.

3- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°3

La non appropriation de l'importance de la reddition du compte par les autorités du Centre est à la base de l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Eu égard à l'identification des causes justifiant les dysfonctionnements observés, il importe de proposer quelques approches de solution assorties des conditions de mise en œuvre.

I- Approches de solutions

A- Approches de solutions liées au problème de mauvaise conservation des pièces justificatives

Pour pallier à la difficulté relative à la conservation des pièces justificatives, il urge :

- de responsabiliser un seul agent pour le rangement et l'archivage des pièces justificatives ;
- de former l'agent chargé de la conservation des pièces justificatives en lui inculquant les notions de base de classement ;
- de doter tous les services impliqués dans la reddition des comptes de gestion de locaux et de meubles de rangement et d'archivage des pièces justificatives ;
- de doter l'agence comptable d'un local spacieux, approprié, équipé de rayons et de classeurs chronologiques, et spécialement réservé à la conservation des pièces justificatives.

B-Approches de solutions liées au retard dans le traitement des opérations comptables

Pour éviter le retard dans le traitement des opérations comptables, il faut :

- vulgariser les textes en matière de gestion des finances publiques ;
- s'appropriier les textes organiques du Centre ;
- s'appropriier les textes relatifs à la gestion des finances publiques ;
- appliquer rigoureusement les textes en la matière ;
- respecter les procédures de gestion des finances publiques ;
- créer les conditions nécessaires au bon déroulement du travail ;
- mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ;
- organiser les tâches, les responsabilités, les fonctions ainsi que leur interaction en tenant compte des compétences ;
- faire le suivi des activités de reddition de comptes ;
- réaliser l'inventaire du patrimoine du Centre ;
- codifier tout matériel et équipement acquis au profit du Centre ;
- doter l'agence comptable d'un logiciel de reddition de comptes ;
- préparer la production des comptes en cours de gestion ;
- respecter les règles comptables ;
- mesurer périodiquement la fiabilité des procédures et apprécier régulièrement l'application effective des procédures.

C- Approches de solutions liées au problème d'insuffisance en quantité et en qualité de ressources humaines

Pour que le fond et la forme des comptes de gestion de l'agence comptable soient conformes aux prescriptions en la matière et être déposés à temps, il faut renforcer la capacité de l'agence comptable dans ce domaine, pour ce faire il faut envisager :

- l'organisation de séminaire et atelier de formation à l'attention de

l'agent comptable et de ses collaborateurs sur le manuel de procédure de reddition des comptes de gestion des établissements publics;

- la dynamisation du Centre de formation professionnel du Trésor pour assurer la formation des cadres normés au poste de comptable public ;
- l'instauration d'un mécanisme de suivi périodique des opérations de reddition du compte de gestion de l'Hôpital ;
- l'informatisation des opérations de reddition du compte de gestion de l'agence comptable ;
- le recrutement de deux agents comptables de niveau BAC+5 qui seront formés dans la reddition de comptes.

II- Conditions de mise en œuvre des solutions

Toutes les approches de solutions qui viennent d'être proposées contribuent à lever les différents défis qui constituent de sérieuses entraves à une bonne reddition des comptes de gestion des établissements publics. Mais ces solutions ne pourront être efficaces si elles ne sont pas accompagnées des conditions de mise en œuvre.

A- Conditions de mise en œuvre des solutions liées à la mauvaise conservation des pièces justificatives

Pour que les solutions proposées soient efficaces, il faut :

- effectuer un suivi régulier des activités des agents chargés du rangement et de l'archivage des pièces justificatives ;
- sensibiliser ces agents sur l'importance des pièces ;
- doter les locaux devant abriter les pièces justificatives d'un mécanisme de sécurité.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions liées au retard dans le traitement des opérations comptables

Pour l'efficacité des solutions proposées, il serait souhaitable de :

- mettre en place un dispositif de suivi des activités liées à la reddition du compte de gestion ;
- mettre en place une politique de formation continue du personnel de l'agence comptable sur les opérations de reddition du compte de gestion ;
- éviter la mobilité constante du personnel commis aux tâches de production et de transmission du compte de gestion ;
- veiller à la formation chaque deux ans du personnel de l'agence comptable sur la reddition du compte de gestion.

C- Conditions de mise en œuvre des solutions liées à l'insuffisance en quantité et en qualité des ressources humaines

Pour obtenir tous les effets escomptés des solutions proposées, il faut :

- organiser au niveau de chaque département des rencontres périodiques entre chefs de poste comptable en vue des échanges sur les difficultés relatives à la confection du compte de gestion des établissements publics;
- instaurer le paiement des indemnités de responsabilité aux agents comptables pour les amener à constituer leurs cautions ;
- procéder au relèvement du niveau de recrutement des agents qui interviennent dans l'élaboration du compte de gestion ;
- sanctionner les agents indéclicats, récalcitrants et défaillants.

CONCLUSION GENERALE

La reddition du compte de gestion constitue pour l'agent comptable du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA une obligation compte tenu de son statut de comptable public et de sa responsabilité pécuniaire. La qualification de sa gestion en dépend car la non reddition du compte de gestion par l'agent comptable constitue un handicap majeur au contrôle juridictionnel que doit effectuer la chambre des comptes sur les comptables publics. La reddition du compte de gestion de l'Hôpital est entravée par une multitude de difficultés dont :

- la mauvaise conservation des pièces justificatives ;
- le retard dans le traitement des opérations comptables ;
- l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines.

Pour lever ces obstacles, il convient d'envisager des solutions idoines.

Au nombre de ces solutions, nous proposons de :

- responsabiliser un seul agent pour le rangement et l'archivage des pièces justificatives ;
- former l'agent chargé de la conservation des pièces justificatives;
- doter l'agence comptable de matériels de travail suffisants : outils informatiques, meubles de rangement et d'archivage des pièces justificatives;
- organiser des séminaires et ateliers de formation à l'attention des comptables publics et leurs collaborateurs sur le manuel de procédure de reddition des comptes de gestion des établissements hospitaliers publics ;
- mettre en place un dispositif de suivi des activités liées à la reddition des comptes ;
- encourager la formation continue du personnel de l'agence comptable ;
- éviter la mobilité constante du personnel commis aux tâches de production et

de transmission des comptes de gestion.

- instaurer un mécanisme de suivi périodique des opérations de reddition du compte de gestion du Centre.
- informatiser des opérations de reddition du compte de gestion de l'Hôpital ;
- dynamiser le Centre de formation professionnelle du Trésor public pour assurer la formation des cadres nommés au poste de comptable public.

Au total, nous sommes convaincu que la mise en application de ces approches de solutions permettra à l'agence comptable de parvenir à une reddition du compte de gestion du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1-BOUVIER, M., ESCLASSAN, Marie-Christine et LASSALE, Jean-Pierre (1995) : « *Finances Publiques* », Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.476p
- 2-MAGNET, J. (2000) : « **La Cour des comptes** », 4^{ème} édition.350p Litec.
- 3-MUZELLEC, Raymond (2009) : « *Finances Publiques* », 15^{ème} édition, Dalloz.520p
- 4-MAEP (2008) : « *Rapport d'évaluation de la République du Bénin* ».85p
- 5-Raymond, G. et J., Vincent (2001) : « *Lexique des termes juridiques* », 13^{ème} édition, Dalloz.350p
- 6- Dictionnaire, Larousse, « **le Petit Larousse illustré** », 2012.1060p

MEMOIRES

1. AGBO Franck N. (2009) : « **Contribution à l'arrêté à bonne date des écritures comptables, à la clôture du Budget Général de l'Etat** », AFT, Cycle I, ENAM-UAC.67p
2. AVOHOU, Jean-Claude (2011) : « **Contribution à la reddition à bonne date des comptes annuels de l'Etat au Bénin** », AFT, Cycle II, ENAM-UAC.62p
3. CAPO-CHICHI, Mylène (2009) : « **Contribution à la célérité dans la reddition des comptes annuels de l'Etat en République du Bénin** », AFT, Cycle I, ENAM-UAC.70p
4. HOUNGUEVOU, André A. (2009) : « **Contribution à la production à bonnes dates des comptes annuels de l'Etat en République du Bénin : cas du projet de loi de règlement** », AFT, Cycle I, ENAM-UAC.65p
5. BOTONON, B. Serge (2005) : « **La reddition et le contrôle juridictionnel des comptes des collectivités locales au Bénin : approches méthodologiques** », AFT, Cycle II, ENAM-UAC.66p

NOTES DE COURS

1. MEDE, N. (2010) «**Finances publiques**», AHUI, Cycle I, ENAM-UAC.
2. AKAKPO, M. (2013) «**Technique de reddition des comptes administratifs et de gestion des comptes de l'Etat**», AHUI, Cycle II, ENAM-UAC.
3. DJOSSOU, J. (2013) «**Pratique budgétaire**», AHUI, Cycle II, ENAM-UAC.

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- 1°) **Loi n° 2004-20 du 17 août 2007** portant règles et procédures applicables devant les formations juridictionnelles de la Cour suprême.
- 2°) **Loi n° 2004- 07 du 23 octobre 2007** portant composition, organisation, fonctionnement et attributions de la Cour suprême.
- 3°) **Loi n°90-32 du 11 décembre 1990**, portant constitution en république du Bénin.
- 4°) **La loi organique n°86-21 du 26 septembre 1986** relative aux lois de Finances.
- 5°) **Loi n°2004-07 du 23 octobre 2007**, portant composition, organisation, fonctionnement et attributions de la Cour suprême.
- 6°) **Ordonnance n°73-27 du 27 mars 1973** portant modification des articles 13 et 23 de **l'ordonnance n°69-5/PR/MEF du 13 février 1969** relatifs au statut des comptables publics.
- 7°) **Loi n°94-009 du 28 juillet 1994** portant création, organisation, fonctionnement des offices à caractère social, culturel scientifique.
- 8°) **Loi n°88-005 du 26 avril 1988** relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Entreprises publiques et semi-publique.
- 9°) **Décret n°2001-039 du 15 février 2001** portant règlement général sur la comptabilité publique.

- 10°) **Décret n°69-48/PR/MEF du 17 février 1969** relatif à la prestation de serment et à la constitution de cautionnement par les comptables publics.
- 11°) **Décret n°71-187 du 29 septembre 1971** fixant le montant des cautionnements.
- 12°) **Décret n°2012-422 du 06 novembre 2012** portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre national hospitalier universitaire Hubert Koutoukou MAGA.
- 13°) **Directive n°005/97/CM/UEMOA du 16 décembre 1997** relative aux lois de finances.
- 14°) **Règlement** relatif au droit comptable dans les Etats de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA).
- 15°) **Référentiel** Système comptable ouest africain (SYSCOA).
- 16°) **Déclaration universelle des droits de l'homme et du citoyen.**

WEBOGRAPHIE :

- <http://www.comptes.fr>: consulté le 27 septembre 2013 à 11 heures.
- <http://www.courdescomptes.sn>: consulté le 16 octobre 2013 à 9 heures.
- <http://www.gouv.bj>: consulté le 27 octobre 2013 à 16 heures.
- <http://www.performance-publique.gouv.fr>: consulté le 30 octobre 2013 à 11 heures.
- <http://www.uemoa.int/actes/2000/REG-01-2000-html>: consulté le 30 octobre 2013 à 11 heures.

AUTRES

Manuel de reddition des comptes des établissements publics (2008).

Manuel de procédures d'exécution de dépenses publiques à l'usage des gestionnaires de crédits et des régisseurs, des institutions de l'Etat et des Ministères (1996).

ANNEXES

1. Présentation de la situation du personnel
2. Répartition des lits et berceaux installés dans les différents services de soins du CNHU-HKM au 14 Février 2012
3. Organigramme du CNHU-HKM
4. Organigramme de l'agence comptable
5. Questionnaire d'enquête
6. Guide d'entretien

ANNEXE N°I

Tableau n° VIII : Présentation de la situation du personnel

CATEGORIE D'AGENTS	EFFECTIFS
Personnel médical	111
Personnel paramédical	710
Personnel administratif et agents de soutien	209
Total	1030

Source : Service des ressources humaines, Décembre 2012

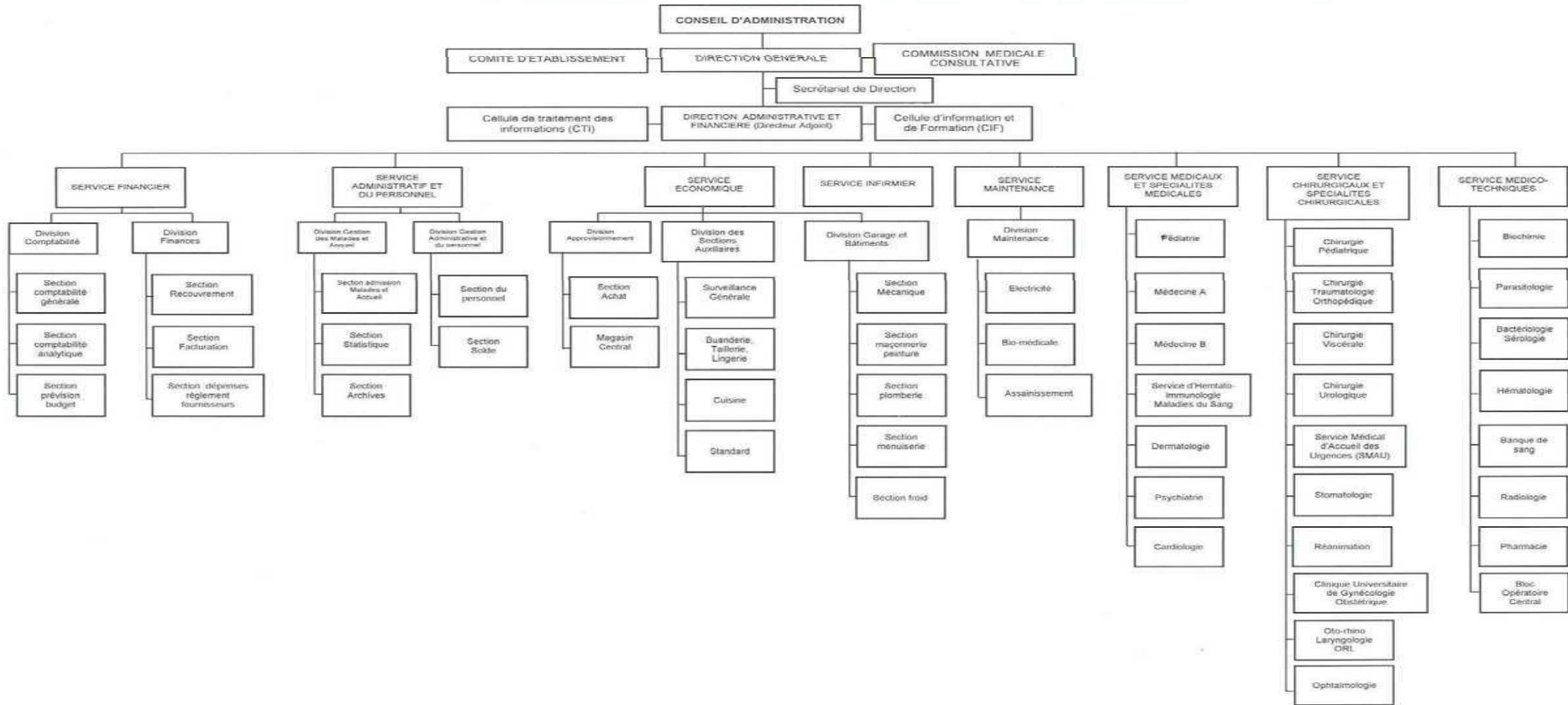
ANNEXE N°II

Tableau N° IX: Répartition des lits et berceaux installés dans les différents services de soins du CNHU-HKM au 14 Février 2012

N° D'ORDRE	SERVICES	TOTAL
01	CARDIOLOGIE	17
02	ORL	23
03	OPHTALMOLOGIE	16
04	CHIR.PEDIATRIQUE	42
05	CHIR.TRAUMATOLOGIE	63
06	CHIR.URILOGIE	40
07	CRECHE	60 Berceaux
08	CHIR.VISCERALE A	22
09	CHIR.VISCERALE B	17
10	SPAR	18
11	CUGO	71
12	PEDIATRIE	83 lits +20 Berceaux
13	ENDOCRINOLOGIE	14
14	HEPATO-GASTRO	14
15	SMAS	14
16	MEDECINE INTERNE	18
17	NEPHROLOGIE	21
18	NEUROLOGIE	14
19	PSYCHIATRIE	10
20	RHUMATOLOGIE	14
21	CUAU	27
TOTAL GENERAL		638 lits dont 80 berceaux

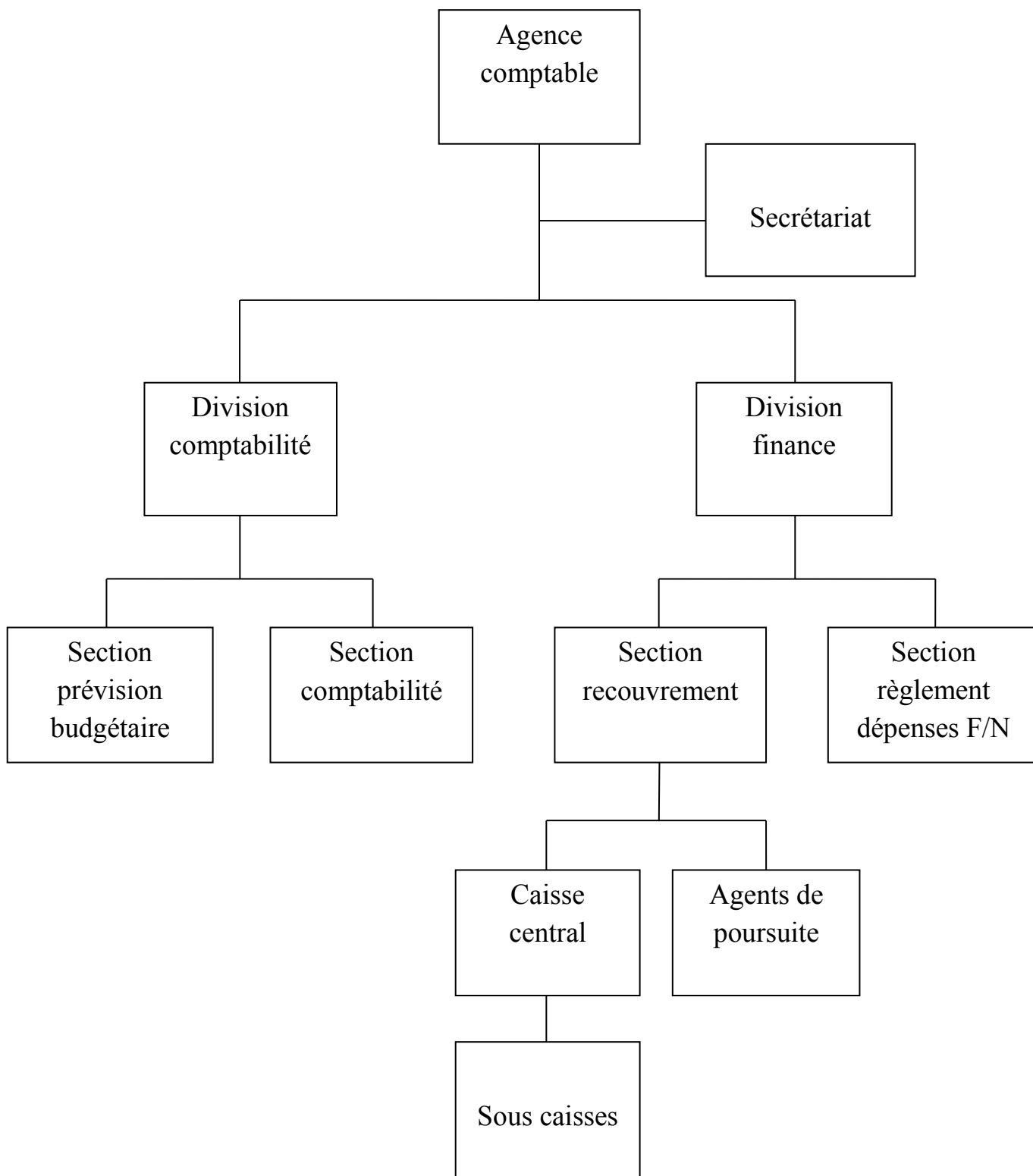
Source : Service des Soins Infirmiers.

ORGANIGRAMME DU CNHU-HKM DE COTONOU



ANNEXE N°IV

Organigramme de l'Agence comptable



ANNEXE N° 5

Questionnaire de recherche

Cible : Agent comptable

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Administration hospitalière universitaire et d'intendance à l'Ecole nationale d'administration et de magistrature, nous nous sommes intéressé, par notre stage effectué à l'agence comptable, aux problèmes liés à la reddition du compte de gestion du CNHU-HKM.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous et vous remercions.

1- Nous avons appris que vous n'avez jamais déposé votre compte de gestion.

Oui

Non

Si oui, quelles sont les causes ?

.....

Si non, quelles sont les années où vous avez déposés le compte de gestion à l'échéance ?

.....

2- Avez-vous régulièrement déposé votre compte de gestion de 2008 à 2012 ?

Oui

Non

Si non, lesquels n'avez-vous pas déposés et pourquoi ?

.....

3- Avez-vous toujours réussi à fournir le compte de gestion sur pièce ?

Oui

Non

Si oui, comment vous y prenez- vous ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

4- Avez-vous toujours réussi à fournir le compte de gestion sur chiffres?

Oui

Non

Si oui, comment vous y prenez-vous ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

5- Respectez-vous le délai de dépôt de compte tel que prévu par les textes ?

Oui

Non

Si oui, comment vous organisez-vous ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

6- Certifiez-vous régulièrement votre compte ?

Oui

Non

Si oui, comment vous organisez-vous ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

7- Avez-vous été nommé à ce poste ?

Oui

Non

Si oui, par qui ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

8- Produisez-vous les comptabilités :

- Matière ? Oui Non

- Générale et patrimoniale ? Oui Non

- Analytique ? Oui Non

- Budgétaire ? Oui Non

9- Avez-vous prêté serment lors de votre prise de fonction ?

Oui

Non

10- Avez-vous constitué de cautionnement ?

Oui

Non

11- Le compte administratif a-t-il jamais été produit ?

Oui

Non

Si oui, quelles sont les années durant lesquelles il est produit ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

12- Avez-vous déjà présenté une fois votre compte au juge des comptes ?

Oui

Non

13- Respectez-vous le délai de présentation du compte de gestion ?

Oui

Non

14- Mettez-vous votre compte en état d'examen ?

Oui

Non

15- Le compte est-il authentifié et certifié par vous ?

Oui

Non

16- Le compte est-il authentifié et certifié par le Directeur ?

Oui

Non

17- Le compte est-il certifié par les commissaires aux comptes ?

Oui

Non

18- Ce compte est-il approuvé par le Conseil d'Administration ?

Oui

Non

GUIDE D'ENTRETIEN

Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi d'orienter nos recherches sur le thème « **Contribution à la reddition des comptes des établissements publics hospitaliers : cas du CNHU-HKM** ». Dans ce cadre, nous sollicitons votre contribution en vue de parfaire la réalisation de cette étude en répondant aux différentes questions ci-dessous posées. Merci de nous consacrer une partie de votre précieux temps pour cet entretien.

- 1- Présentez-nous brièvement votre structure
- 2- Que signifie, d'après vous, la reddition des comptes de gestion ?
- 3- Respectez-vous le délai de dépôt du compte de gestion ?
- 4- Mettez-vous votre compte en état d'examen ?
- 5- Produisez-vous le compte de gestion ?
- 6- Produisez-vous les comptabilités matières, analytiques, budgétaires, générales et patrimoniales ?
- 7- Selon vous, est-ce qu'il y a mauvaise gestion des pièces justificatives ?
- 8- Si oui, quelles en sont les causes ?
- 9- Selon vous, est-ce qu'il y a un traitement tardif des pièces venant des postes comptables ?
- 10- Si oui, quelles en sont les causes ?
- 11- Selon vous, est-ce qu'il y a insuffisance quantitative et qualitative de ressources humaines ?
- 12- Si oui, quelles en sont les causes ?

Merci pour votre collaboration

TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
Identification du jury	i
Déclaration d'engagement du chercheur	ii
Dédicace	iii
Remerciements	iv
Liste des sigles	v
Liste des tableaux	vii
Glossaire de l'étude	viii
Résumé	xi
Sommaire	xiii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER : OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage	5
Paragraphe 1 : Présentation du CNHU-HKM	5
I-Historique et missions du CNHU-HKM	5
A-Historique	6
B-Missions	7
II-Organisation et ressources	7
A-Organisation	7
1-Organe délibérant et organes de consultation	8
2-Structures administratives	8
3-Structures techniques	12
B-Ressources du CNHU-HKM	13
1-Ressources humaines	13
2-Ressources matérielles et financières	14
Paragraphe 2: Cadre juridique et technique de la reddition des comptes	14

de gestion et observations de stage	
I-Cadre juridique et technique	14
A-Cadre juridique	14
1-Textes législatifs	14
2-Textes réglementaires et textes supra nationaux	18
B-Cadre technique	20
1-Procédure d'élaboration des comptes de gestion	20
2-Rôles et responsabilités des acteurs de la reddition du CG des établissements publics	26
II-Observations de stage sur les activités liées à la reddition du compte de gestion du CNHU-HKM	28
A-Observations sur les activités de l'agence comptable	29
1-Mission de l'agence comptable	29
2-Présentation des attributions de l'agence comptable	29
B-Observations spécifiques sur la reddition du compte de gestion du CNHU-HKM	34
1-Observations spécifiques sur la reddition de comptes à l'agence comptable	34
2-Résultat des investigations au greffe de la chambre des comptes	37
Section 2: Ciblage de la problématique	38
Paragraphe 1: Choix de la problématique et formulation du sujet	38
I-Inventaire des éléments de l'état des lieux	38
A-Inventaire des atouts	38
B-Inventaire des problèmes	38
II-Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et choix de la problématique	40
A-Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt	40
B-Choix de la problématique et formulation du sujet	42
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée	43

I-Spécification de la problématique choisie	43
II-Détermination des séquences de résolution de la problématique spécifique	44
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	45
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	46
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature	46
I-Objectifs et hypothèses	46
A-Objectifs de l'étude et résultats attendus	47
B-Présentation du tableau de synthèse des objectifs	48
II-Causes, hypothèses, tableau de bord de l'étude et revue de littérature	50
A-Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1	50
B-Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2	51
C-Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3	52
D-Cause et hypothèse liées au problème général	53
E-Synthèse des préoccupations et présentation du tableau de bord de l'étude	54
1-Synthèse des préoccupations	54
2-Tableau de bord	54
F-Revue de littérature	54
1-Notion et importance du compte de gestion	56
2-Difficultés de reddition du compte de gestion et solutions proposées	58
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	61
I-Approche empirique	61
A-Objectifs, cadre de l'enquête et identification de la population mère	61
1-Objectif de l'enquête	61
2-Cadre de l'enquête et identification de la population mère	62
B-Technique et outils de collecte des données	62
1-Technique de collecte des données	62

2-Outils de collecte des données	62
C-Technique de dépouillement et outils statistiques de présentation des données	63
1-Technique de dépouillement	63
2-Outils statistiques de présentation des données	63
II-Approche théorique retenue	63
A-Choix théorique lié à la mauvaise conservation des pièces justificatives	63
B-Choix théorique lié au retard dans le traitement des opérations comptables	63
C-Choix théorique lié à l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines	64
D-Seuil de décision pour la vérification des hypothèses	64
Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions	64
PARAGRAPHE 1 : Collecte des données et établissement du diagnostic	64
I-Mobilisation, présentation et analyse des données	64
A- Mobilisation des données	65
B- Présentation et analyse des données	65
II-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	68
A-Degré de vérification des hypothèses :	68
1-Degré de vérification de l'hypothèse n° 1	68
2-Degré de vérification de l'hypothèse n° 2	68
3-Degré de vérification de l'hypothèse n° 3	69
B-Etablissement du diagnostic de l'étude	69
1-Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°1	69
2-Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°2	69
3-Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°3	70
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en	70

œuvre	
I-Approches de solutions	70
A-Approches de solutions liées au problème de mauvaise conservation des pièces justificatives	70
B-Approches de solutions liées au retard dans le traitement des opérations comptables	71
C-Approches de solutions liées au problème d'insuffisance en quantité et en qualité de ressources humaines	71
II-Conditions de mise en œuvre des solutions	72
A-Conditions de mise en œuvre des solutions liées à la mauvaise conservation des pièces justificatives	72
B-Conditions de mise en œuvre des solutions liées au retard dans le traitement des opérations comptables	73
C-Conditions de mise en œuvre des solutions liées à l'insuffisance en quantité et en qualité des ressources humaines	73
CONCLUSION GENERALE	74
BIBLIOGRAPHIE	76
ANNEXES	81
TABLE DES MATIERES	91