



ANALYSE CRITIQUE DES EFFETS DE LA FONCTION FINANCIÈRE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES DE SANTÉ : CAS L'HÔPITAL GÉNÉRAL DE RÉFÉRENCE DE N'DJILI EN 2021.

TABIBI MANGOMBO Beaudras

Doctorant en Gestion des Organisations
de Santé à l'Ecole Doctorale
de l'Institut Supérieur des Techniques
Médicales de Kinshasa.
République Démocratique du Congo
beaudras@gmail.com

KANGA KUZASA Carine

Doctorante en Sciences Politiques et
Administratives de l'Université de
Kinshasa Chef de Travaux à l'Institut
Supérieur des Techniques Médicales de
Kinshasa.
République Démocratique du Congo
carinekanga06@gmail.com

MABUNDU AYAMI Paul

Chef de Travaux à l'Institut Supérieur
des Techniques Médicales de Kinshasa.
République Démocratique du Congo
paulmabundu3@gmail.com

MUKINDU NJILA Christian

Assistant d'enseignement en Gestion des
Organisations de Santé
à l'Institut Supérieur des Techniques
Médicales de Kinshasa.
République Démocratique du Congo
christianmukindu896@gmail.com

KALAU KAUMB Gabin

Assistant d'enseignement en Gestion des
Organisations de Santé
Institut Supérieur des Techniques
Médicales de Kolwezi (ISTM-Kolwezi)

République Démocratique du Congo

gabinkalau@gmail.com

MAYAMBA MUKANZA Fiston

Assistant d'enseignement en Gestion des

Organisations de Santé

Institut Supérieur des Techniques

Médicales de Kenge (ISTM-MRP)

République Démocratique du Congo

mukanzafils@gmail.com

© GSJ

Introduction

L'hôpital, dans sa gestion, doit faire face au problème de « l'équilibre » qui s'instaure entre ses besoins et ses ressources. Cet équilibre présente une trilogie : un aspect quantitatif, car il faut que la ressource dépasse la demande ; un aspect qualitatif, c'est-à-dire, que la ressource doit présenter une stabilité comparable à la demande et un aspect structurel, c'est-à-dire, que les ressources doivent être proportionnelles les unes aux autres et les besoins doivent être adaptés au niveau d'activité (PIERRAT, 2010).

J.L Bernasconi note que les finances publiques ont comme objectif, l'intérêt général. Elles jouent un rôle capital dans un Etat démocratique désireux de se développer. Sa gestion sollicite la bonne gouvernance ; Car, une politique budgétaire axée sur des objectifs et une gestion budgétaire transparente sont à la base de prestations publiques visant à réduire la pauvreté et à atteindre les Objectifs du Développement Durable (ODD) (JM Bernasconi & all, 2020).

En République Démocratique du Congo, le désengagement de l'État dans la réglementation et dans le financement du secteur de la santé, couplé à des problèmes de gouvernance, d'ingérence politique caractérisée par les affectations dans le circuit financier, de personnel n'ayant pas la maîtrise en la matière, ont entraîné un grave affaiblissement du système de santé du pays. La rémunération à l'acte généralisée et non réglementée est à la fois une cause et une conséquence d'un phénomène de commercialisation qui prive de plus en plus

les populations urbaines et rurales d'un accès à des soins de santé primaires de qualité (CTB, 2015).

L'hôpital public congolais est considéré à juste titre comme une institution sociale mais, les affectations des dépenses se font de manière à consommer toutes les recettes produites durant l'exercice comptable. Parfois, il se retrouve avec un personnel non recyclé, des services non renforcés, des bâtiments en délabrement, la vétusté de l'outil de travail à cause de manque de financement et la négligence des investissements. Ceci démontre que l'hôpital public congolais a des besoins : formation du personnel, besoin d'acquisition de nouveaux matériels, besoin d'investissement, etc.

Dans le système sanitaire de la RDC, l'HGR de N'djili occupe une place de choix (niveau opérationnel) où la prestation des soins est de référence. De ce fait, il réalise des recettes et engage des dépenses. Les fonds mobilisés présentent un enjeu majeur pour la survie de l'établissement, la maîtrise de l'équilibre et la compétitivité dans la réalisation de la mission lui dévolue, celle de sauver de vie et de former des étudiants de l'ISTM Kinshasa ainsi que ceux des autres établissements pour leurs recherches.

Cette situation inspire cette question de recherche qui vise à évaluer le niveau de respect des normes de la gestion financière au sein de l'HGR de N'djili en vue d'en dégager les écarts et proposer des solutions qui réduiraient, si possible, les risques des antivaleurs que nous avons relevés ci-haut. De là, nous allons ressortir des approches nécessaires dans la

façon de bien gérer les ressources financières de cet hôpital public, en réduisant ses effets négatifs et par conséquent, favoriser son impact dans la prise en charge de la communauté.

Eu égard à cette problématique, la principale question est celle de savoir : **les pratiques et les procédures en matière de la fonction financière sont-elles observées à l'HGR de N'djili ?**

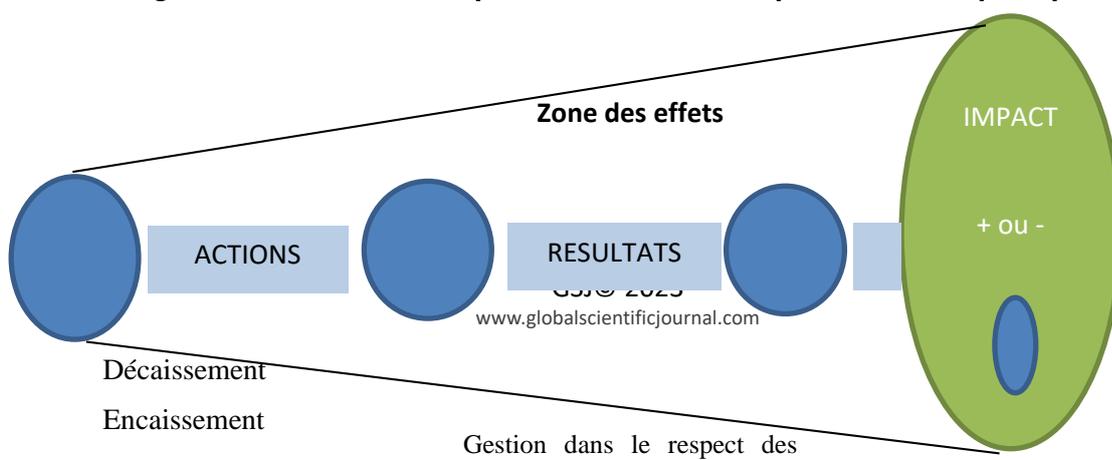
De ce fait, l'objet de cette étude est de critiquer la gestion des finances publiques d'une institution de santé à caractère social. Cette critique évaluative permettra de faire un diagnostic profond sur le respect de pratiques et procédures de la gestion financière dans cet hôpital public pour déceler les failles notamment les risques des fraudes, les mauvaises pratiques pour enfin, proposer de nouvelles perspectives.



1. Cadre de référence

Dans cette étude, les idées sont organisées de la manière ci-après :

Figure N°1 : cadre conceptuel d'évaluation de procédures et pratiques





Source : Figure conçue par nous-même.

1.1. Au regard des actions

Les actions de la fonction financière de l'HGR de N'djili que nous considérons dans cette étude sont les suivantes :

- L'encaissement : il s'agit de tous les mouvements de trésorerie entrants. Autrement dit, l'entrée de l'argent (les recettes) par la caisse ou/et par la banque ;
- Le décaissement : il prend en compte tous les mouvements de trésorerie sortants.

Il représente, la sortie de l'argent réalisée par une organisation (les dépenses).

- La qualité des pièces justificatives et pièces comptables : une pièce justificative est un document qui est émis par le fournisseur ou l'entreprise pour justifier une sortie de fonds ou une entrée de fonds. Elle nécessite contenir en elle, le respect de certaines conditions de qualité (pas de surcharge, rature, avoir un entête, une date, certifiée, acquittée). La pièce comptable représente toutes les pièces justificatives qui peuvent légitimer les écritures comptables passées dans une comptabilité générale (les factures, l'extrait bancaire, le PV de livraison, la fiche de stocks, les relevés bancaires, etc.).
- La sécurisation et archivages des pièces comptables : Une action qui consiste à conserver les pièces comptables pour des éventuels contrôles à venir. Il s'agit de garder les preuves historiques des opérations comptables exécutées durant l'exercice comptable d'une organisation.

1.2. Au regard des résultats

A ce niveau, nous sommes dans la réalisation des activités. Dans le cadre de cette étude, nous allons vérifier la procédure, la façon de faire.

Toute organisation met en place des normes et des procédures pour une gestion financière sécurisée. C'est ce que nous allons vérifier au niveau de l'HGR de N'djili.

Dans la réalisation, il y a la production des effets :

- D'un côté, les effets seraient positifs lorsque l'HGR de N'djili réalise ses activités financières dans le respect des normes. La comptabilité sera saine et les pièces

- justificatives ne souffriront d'aucune contestation lors des différents contrôles éventuels par les organes régaliens. Les effets positifs peuvent être aussi, l'amélioration des conditions de travail des agents. Mieux affecter les ressources financières engendre aussi une motivation au sein de l'organisation. L'amélioration de plateaux techniques (intrants disponibles, équipement de qualité avec une maintenance assurée, bonne prise en charge des malades, bon ratio de guérison, l'accessibilité des malades aux soins, etc.) ;
- De l'autre côté, les effets négatifs qui peuvent provenir de la mégestion des ressources financières. De la mauvaise répartition et orientation contraire des ressources aux besoins qui les ont créés (la corruption, le vol, le détournement, le fraude, ...). Ceci détériore les conditions de travail (Prise en charge du personnel, rentabilité des finances, investissement inexistant, manque des fournitures, etc.) et impacte notamment sur la qualité de la prise en charge des malades (malades transférés, trop de décès, absences des intrants, plateaux techniques insuffisants, etc.).

1.3. L'impact

L'impact se trouve au niveau de l'évaluation post-ante. Il n'est pas facile de le démontrer sans la maîtrise de la situation antérieure. Dans cette étude, l'impact est lié à la mission primordiale de l'hôpital public en RDC : « soulager les malades en dispensant des soins de

qualité tout en offrant un paquet complet d'activités ». Autrement dit, l'hôpital devra offrir des soins de santé de qualité, globaux, continus et intégrés.

Ceci doit se sentir ou se manifester dans la communauté par les indicateurs de morbi-mortalité aussi bien que d'autres. L'impact de la fonction financière devra se répercuter dans la prise en charge des malades et sur l'étendue de la couverture sanitaire qu'offre l'HGR de N'djili pour la population qui se trouve dans sa zone de santé et celle se trouvant en dehors de sa zone de santé.

2. Procédures et pratique de gestion financière

Les procédures organisent et améliorent la production des entreprises. Elles décrivent, étape par étape, et de manière formalisée, la manière dont les tâches doivent être effectuées, ainsi que les rôles et responsabilités associés. En effet, on imagine mal un collaborateur prendre régulièrement des initiatives de grande ampleur pour son entreprise, sans prévenir au moins l'un de ses supérieurs. Si chacun pouvait agir ainsi, ce serait l'anarchie.

Pour résumer, les procédures assurent le contrôle des tâches et des collaborations : elles les coordonnent et vérifient leur alignement avec la stratégie de l'organisation. Elles ont donc une utilité : garantir l'excellence opérationnelle, et réduire le risque d'une prise d'initiative désorganisée (Philonomist.com). La bonne ou mauvaise gestion financière fait

aussi référence aux pratiques et procédures mises en place dans chaque organisation. Aller à l'encontre peut empiéter sur la qualité de cette gestion.

3. Approche méthodologique

3.1. Justification du terrain d'étude

Le Système de santé publique en RDC est pyramidal. Il comprenant trois niveaux : niveau central : Le Ministère de la Santé, le Secrétariat Général, etc. ; le niveau intermédiaire : Inspection Provinciale de la Santé, Division Provinciale de la Santé et le niveau opérationnel : Zone de Santé, Hôpital Général de Référence et Centres de Santé.

La Division Provinciale de Kinshasa compte 35 Zones de Santé dont celle de N'djili. Chaque Zone de Santé a un Hôpital Général de Référence suivant la pyramide du système de santé de la RDC.

Les Hôpitaux Généraux de Référence sont soit gérés par l'Etat congolais à travers le Ministère Provincial de la Santé uniquement suivant la décentralisation qui a eu lieu dans notre pays ; ils sont aussi soit cédés aux organismes philanthropes (Par exemple : CHR 1er de Masina) ; soit gérés par deux ministères à la fois. C'est le cas de l'Hôpital Général de Référence de N'djili créé en 1958 que nous avons choisi pour y mener cette étude. Ce dernier est encore choisi par rapport à sa mission de sauver de vie, de former les professionnels de santé ; surtout, sa dépendance du ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire à travers l'ISTM et celui de la Santé. En outre, l'HGR de N'djili a une capacité

d'accueil de 150 lits budgétaires dont 133 lits réellement exploités avec un nombre important de personnel (377 agents).

3.2. Méthodes et techniques

Il s'agit d'une étude critique à visée évaluative et descriptive, basée sur des données rétrospectives car elle concerne l'année 2021. Nous menons une recherche exploratoire car, nous cherchons à aborder des phénomènes nouveaux sur la pratique de gestion financière au sein des organisations sanitaires.

L'étude a utilisé une observation non participante car, le chercheur ne fait pas partie du cadre social observé. La méthode d'analyse comparative aussi est utilisée dans cette étude ainsi que la méthode documentaire qui a contribué à exploiter les différents rapports financiers ou pièces comptables de l'HGR de N'djili ; à consulter l'outil de l'Inspection Générale de Santé.

Ces méthodes ont été associées aux techniques d'échantillonnage de commodité, une technique d'échantillonnage non probabiliste où les sujets sont choisis en raison de leur accessibilité et la proximité du chercheur ; la technique d'analyse FFOM ; la technique d'observation armée qui a aidé le chercheur à proposer des questions aux sujets et enregistrer les réponses afin de faciliter l'évaluation et l'analyse.

3.3. Validation des résultats

L'évaluation est le fait d'attribuer une note. Dans cette étude, nous validerons le seuil des facteurs sous étude par modalités suivantes : Excellente, Bonne, Mauvaise et Médiocre. En se référant à l'ISO, nous appliquons ce critérium pour garder un standing au niveau d'acceptabilité de cette évaluation comme cela se fait dans de grands projets tel que le PBF.

▪ 80 % à 100% = Excellente

▪ 60 % à 79% = Bonne

▪ 50 à 59% = Mauvaise

▪ Moins de 50% = Médiocre.

Selon la Grille d'autoévaluation de la norme ISO 9001 de 2015, 100% démontre la conformité aux normes. Pour cette étude, nous pensons qu'au seuil de 80% nous pouvons valider, dire que l'évaluation est bonne.

L'étude identifie les indicateurs ci-après :

- Le % moyen d'évaluation de respect de procédures lors des encaissements ;
- Le % moyen d'évaluation de respect de procédures lors des décaissements ;
- Le % moyen d'évaluation de respect de procédures lors de l'archivage et sécurisation des fonds ;
- Le % moyen d'évaluation de respect de présentation des pièces justificatives ;
- % d'appréciation finale.

4. Résultats

Tableau n°1. Caractéristique du personnel du circuit financier

<i>Profilage</i>	Effectifs observés			
	<i>Homme</i>	<i>%</i>	<i>Femme</i>	<i>%</i>
<u>Service de l'enquête</u>				
Comptabilité, facturation et recouvrement	6	75	4	50
Caisse auxiliaire, centrale et réception	2	25	2	25
Budget-Contrôle	0	0	1	12,5
Approvisionnement	0	0	1	12,5
Total	8	100	8	100
Ancienneté moyenne	24 ans	-	22,67 ans	-
<u>Niveau d'étude</u>				
D6	4	50	3	37,5
G3	2	25	2	25
L2	2	25	3	37,5
Total	8	100	8	100
<u>La filière poursuivie</u>				
GIS	3	37,5	3	37,5
Comptabilité ou Gestion financière	2	25	2	25
Autres	3	37,5	3	37,5
Total	8	100	8	100

Source : Tableau conçu par nous-même sur base des données du terrain.

Ce tableau démontre que 8 enquêtés soit 50% sont des hommes et 8 enquêtées soit 50% sont des femmes tandis que la période moyenne d'engagement des enquêtés hommes est de 24 ans et celle des femmes est de 22,7 ans.

Par ailleurs, la majorité d'enquêtés soit 62,5% travaillent au service de comptabilité, facturation et recouvrement tandis que 37,5% des enquêtés travaillent aux services de caisse, de la réception et d'approvisionnement. 43,7% de ces agents ont un niveau d'étude de D6, 25% sont de gradués et 31,3% ont un niveau de licencié. 37,5% ont poursuivies des études en gestion des institutions de santé, 25% des enquêtés ont poursuivies des études dans les domaines de comptabilité et gestion financière tandis que 37,5% d'agents n'ont pas fait des études supérieures en matière de finance ou de gestion.

Tableau n°2. Evaluation du personnel du circuit financier

<i>Questions d'évaluation du personnel</i>	Fréquence		%
	Attenué	Observée (oui)	

Etes-vous rémunéré ?	16	16	100%
Connaissez-vous vos tâches ?	16	16	100%
Avez-vous un Job description ?	16	6	38%
Connaissez-vous un logiciel de gestion financière ?	16	4	25%
Avez-vous des compétences en informatique ?	16	5	31%
Quel logiciel de gestion financière savez-vous utilisé ?	16	0	0%
Avez-vous les outils adéquats pour la gestion financière ?	16	0	0%
Avez-vous des référentiels de gestion financière (manuel de procédures, TdR, Check list, ...) ?	16	0	0%
Avez-vous été formé en gestion de risque et fraude ?	16	0	0%
Faites-vous de sport check	16	0	0%
Faites-vous de diligence pour relever les cas de fraude ?	16	0	0%
Avez-vous déjà décelé les cas de fraudes dans vos services ?	16	0	0%
Avez-vous une politique de gestion des risques ?	16	0	0%
Les textes référentiels sont - ils vulgarisés ? (Manuel de procédure, liste de fournisseurs, budget, grille tarifaire, ...)	16	0	0%
Moyenne			21%

Source : Tableau conçu par nous-même sur base des données du terrain.

En ce qui concerne la rémunération du personnel, 100% ont reconnu qu'ils sont payés. Ces agents déclarent connaître leurs tâches (100%) mais 38% seulement ont leur job description. Aucun parmi eux ne connaît un logiciel de gestion financière alors que 31% ont des compétences en informatique. L'HGR de N'djili ne disponibilise pas d'outils adéquats pour la gestion financière ni de référentiels de coûts, ni manuels de procédures.

En outre, aucun parmi les enquêtés a reconnu être formé en matière de gestion des risques de fraude ni procéder même aux diligences pour chercher à déceler des cas de fraude dans la gestion financière de l'HGR de N'djili. Enfin, 25% reconnaissent que les textes (grille tarifaire, prévision budgétaire, note circulaire) sont vulgarisés comme l'indique le tableau n°2.

Tableau n°3. Evaluation de la qualité des pièces comptables

Conformité des pièces justificatives	Fréquence		%
	Attendue	Observée	
Existence des pièces justificatives traquées	138	138	100%
La pièce est -elle bien archivée ? (Bien classée, avec numéro)	138	42	30%
La facture est acquittée et signée ? (Date, en tête, sans rature ni surcharge)	138	130	94%
Existence de facture proforma	138	55	40%
Bon de sortie/Extrait bancaire de paiement	138	138	100%
Autorisation ou ordre de paiement	138	138	100%
Etat de besoin ou demande d'achat	138	138	100%

PV de réception ou bon de livraison	138	0	0%
Bon de commande	138	0	0%
Rapport de sélection / Tableau de comparaison de prix	138	0	0%
Le critère de passation de marché dans le cas de marché à concurrence est respecté ?	138	0	0%
Dépense autorisée par l'autorité budgétaire ? (Veuillez vérifier les signataires)	138	138	100%
Le montant inscrit dans le BC est conforme au montant inscrit sur la facture et sur le livre de caisse ou relevé bancaire	138	137	99%
Paiement dans la période d'exercice comptable	138	138	100%
Conformité des dates factures et autorisation paiement	138	138	100%
Moyenne			64%

Source : Tableau conçu par nous-même sur base des données du terrain.

Le travail du terrain a démontré qu'il existait bien des pièces justificatives à l'HGR de N'djili. 138 liasses de justifications de dépenses ont été exploitées. Néanmoins, 30% de ces pièces sont archivées. Il ressort de l'exploitation de ces pièces que 94% des factures sont acquittées et respectent les normes classiques d'une facture. Concernant les achats, seuls 40% de factures pro formas se trouvent dans la liasse de pièces comptables.

Il a aussi été observé que tous les paiements étaient autorisés par le responsable financier, ayant des coupons de bon de sortie. Mais, aucun document de passation de marché n'a été introduit dans le dossier quel soit le montant des achats donc, pas de mise en concurrence de fournisseurs. Pas de rapport de sélection des fournisseurs (Cfr Tableau n°3).

Tableau n°4. Evaluation de l'encaissement

Evaluation des procédures lors de l'encaissement	Fréquence		%
	Attendue	Observée	
Présence des PV d'arrêt de caisse/journalier	50	50	100%
Rapport Mensuel/Trimestriel de caisse disponible	4	4	100%
Journal de caisse disponible et rempli	1	1	100%
Les relevés bancaires de 12 mois de 2021 sont disponibles	12	0	0%
Journal de banque disponible	1	0	0%
Bon d'entrée disponible (souches)	50	50	100%
Le manuel de procédures détaille la façon d'encaisser	1	0	0%
Moyenne			57%

Source : Tableau conçu par nous-même sur base des données du terrain.

Les informations sur l'encaissement renseignent que le service produit les PV d'arrêt de caisse de façon journalière (100%). 50 PV d'arrêt de caisse ont été observés. En ce qui concerne l'élaboration de rapport mensuel ou trimestriel de caisse, le service des finances le fait trimestriellement (100%).

Le service de caisse de l'HGR de N'djili enregistre les entrées dans le journal de caisse qui est disponible (100%). Ici, c'est la disponibilité et le bon remplissage de ce document qui nous intéresse. Les traces des encaissements sur les souches de bon d'entrée caisse étaient visibles et remarquables.

Cependant, le journal de banque et les relevés bancaires ne sont pas disponibles. Cela sous-entend la non-utilisation du secteur de la banque pour les opérations d'encaissement (0%). L'absence de ces documents bancaires ne veut pas dire que l'HGR n'a pas de compte bancaire ou n'effectue pas d'opération bancaire. Mais plutôt, lors de notre passage, nous n'avons pas eu accès à ces documents. Et, la procédure de décaissement n'est pas écrite sur un manuel de procédure de l'HGR de N'djili. En moyenne, l'encaissement a été évalué à la hauteur de 57% comme l'indique le tableau n°4.

Tableau n°5. Evaluation de décaissement

DECAISSEMENT	Fréquence		%
	Attendue	Observée	
Bon de sortie disponible (souches)	50	50	100%
Extrait bancaire pour les sorties des fonds	50	0	0%
Ordre de paiement	50	50	100%
Avis de décaissement	50	0	0%
Le manuel de procédures détaille la façon de décaisser	1	0	0%
Moyenne			40%

Source : Tableau conçu par nous-même sur base des données du terrain.

Le décaissement dans l'HGR de N'djili est en majorité faite par la caisse (100%) comme le renseignement la première modalité du tableau n°5. Ce paiement se fait grâce à l'autorisation de paiement faite par l'autorité financière.

Néanmoins, il n'y a pas d'extraits bancaires prouvant le décaissement par banque, pas aussi des avis de décaissement pour exprimer le besoin afin de mieux préparer la trésorerie et, le manuel de procédure inexistant contribue pour qu'il n'y ait pas des procédures claires sur comment décaisser au sein de l'HGR de N'djili. La moyenne de cette évaluation est de 40%.

Tableau n°6. Evaluation de la sécurisation et archivage

Sécurisation et archivage	Fréquence		%
	Attendue	Observée	
La trésorerie a de coffres forts (Central et auxiliaire)	1	1	100%
Les pièces comptables sont dans des armoires fermées	1	0	0%
Y a-t-il des contrats établis avec les fournisseurs ?	1	0	0%
Les Pièces justificatives contiennent les signatures/autorisation de la hiérarchie ?	1	1	100%
Le manuel de procédures existe ?	1	0	0
Moyenne			40%

Source : Tableau conçu par nous-même sur base des données du terrain.

A l'HGR de N'djili, les fonds encaissés sont gardés dans le coffre-fort au niveau de la caisse centrale. Les caisses auxiliaires n'ont pas de coffre-fort. Mais les pièces comptables ne sont pas rangées dans des armoires avec fermetures (0%). L'HGR de N'djili n'a pas de contrat signé avec certains fournisseurs (0%). Les pièces justificatives sont certifiées par les autorités (AGT

ou MD) (100%). Le manuel de procédure n'existe pas à l'HGR de N'djili. Aucune information sur l'archivage des pièces comptables comme l'indique le tableau n°6.

Tableau n°7. Tableau synoptique sur les actions de gestion financière

Indicateurs des actions de gestion financière	%
Moyenne qualité de pièces justificatives	64%
Moyenne encaissement	57%
Moyenne décaissement	40%
Moyenne sécurisation et archivage	40%
Total	50%

Source : Tableau conçu par nous-même sur base des données du terrain.

Le tableau n°7 combine les moyennes des variables (indicateurs) sur les procédures et pratiques financières à l'HGR de N'djili. En les combinant, il ressort une moyenne générale d'évaluation qui est de 50%.

Tableau n°9. Tableau synoptique d'évaluation des risques financiers

NOMBRE DES RISQUES PAR NIVEAU DE RISQUE	
Niveau de risque	Nombre
Elevé (High)	18
Moyen	1
Faible	8
TOTAL COUNT	27

Source : Tableau conçu par nous-même sur base des données du terrain.

Figure n°2. Histogramme de risques

En analysant les opinions du personnel du circuit financier sur la gestion des risques, nous avons obtenu les résultats ci-après : 18 soit 66% de risques sont identifiés comme élevés (High) ; 8 risques soit 29,6% sont identifiés comme faibles et 1 risque moyen.

En analysant en détails, nous avons remarqué que l'HGR de N'djili n'a mis en place aucun mécanisme pour :

- La gouvernance des risques ;
- La détection de risques
- L'enquête sur les risques ;
- Le suivi de risque.



Le taux de recouvrement

Le taux de recouvrement est un indicateur qui vérifie et confirme la viabilité d'une structure sanitaire. Le taux de recouvrement est l'indicateur de base, le plus fréquent et le plus utilisé de tous pour mesurer l'activité du recouvrement. Il constitue l'indicateur de la bonne exécution du travail de recouvrement sur une période de référence.

1) Recettes moyennes par cas :
$$\frac{\text{Recettes totales}}{\text{Nombre des malades de cas de l'année}}$$

Recette moyenne par cas :
$$\frac{1.375.065.095}{5.771} = 238.271,5 \text{ FC pour un malade.}$$

2) Coûts moyens par cas :
$$\frac{\text{Total des coûts}}{\text{Nombre des malades de cas de l'année}}$$

Coûts moyens par cas :
$$\frac{1.375.102.590}{5.771} = 238.278,04 \text{ FC pour un malade.}$$

Taux de recouvrement = Recettes moyennes par cas / Coûts moyens par cas

$$\text{Taux de recouvrement} = \frac{238.271,50}{238.278,04} = 0,99 \text{ soit } 99\%.$$

A ce niveau, il faudrait savoir que le taux de 1 (100%) signifie que toutes les recettes financent directement les dépenses. Mais, le taux de 99% démontre que les recettes de l'HGR de N'djili ne financent pas en totalité les dépenses.

Enfin, après analyse, le constat général est que, les pratiques et les procédures en matière de la fonction financière ne sont pas observées à l'HGR de N'djili.

5. Discussion

Au regard des résultats récoltés au sein de l'HGR de N'djili en rapport avec l'évaluation des procédures et pratiques de gestion financière, il se révèle que la pratique n'est pas bonne. L'analyse du tableau n°8 montre que la moyenne combinée des indicateurs considérés dans l'étude est de 50%. A cet effet, au regard des critères de validation que nous avons mis en place, cette évaluation se trouve dans la tranche de 50% à 59% avec comme cote « Mauvaise ». Le rapport de l'Union Européen évaluant la performance de gestion financière en RDC a constaté que la plupart des aspects du système de gestion des finances publiques dans le pays ne fonctionne pas à un niveau satisfaisant. Il poursuit en soutenant que : « les procédures de contrôle des engagements de dépenses et autres ne sont pas respectés par les organisations ». Ce constat rejoint nos résultats enregistrés dans la gestion de l'HGR de N'djili qui produit des opérations financières sans une procédure couchée sur un manuel vulgarisé. L'objectif d'un manuel de procédures est d'aider les personnes qui participent à la vie de l'organisation à répondre aux situations. Il est alors le reflet du savoir-faire et de l'expérience de l'association. Le manuel de procédures concourt à la qualité et à la constance des prestations qu'offre l'organisation.

En rapport avec l'encaissement, le décaissement, la présentation des pièces, l'archivage comme sécurisation, seule la présentation des pièces qui se classe dans le seuil d'évaluation « Bonne », car, la moyenne observée est de 64%. Mais les restes sont dans la tranche de la cote Mauvais. Cette mauvaise évaluation est dû au manque de manuel des procédures, eu égard à son importance pour la vie d'une organisation. Les organisations aujourd'hui ne peuvent être conduites sans des procédures claires et nettes adaptées à la réalité du terrain pour contrôler et mitiger les intentions des-uns et des-autres. Le manager doit, dans sa façon de faire, chercher la rationalisation et l'harmonisation de la gestion administrative, financière et comptable de toutes les directions par une mise en place d'un système efficace pour la gestion et la protection

du patrimoine de son organisation. Ces aspirations doivent être couchées dans un document : « Le manuel des procédures ».

Notre critique sur la façon de faire nous pousse à considérer que l'encaissement, le décaissement, l'archivage des fonds dans l'HGR de N'djili ne répondent pas aux conditions classiques de gestion financière.

Nous constatons que l'HGR de N'djili privilégie l'encaissement en espèce et n'utilise pas la banque pour les paiements de service par ses patients et ses dépenses (les engagements). Ceci ouvre beaucoup de marges des manœuvres aux antivaleurs. Car, il y a trop de risques financiers dans ce système comme l'outil d'analyse des risques qui place l'HGR de N'djili comme une organisation où la gestion financière est livrée aux risques très élevés. Cette conclusion corrobore avec l'analyse de COOPERS et al, cité par Idrissa SOMLARE qui précise que les risques liés aux procédures d'encaissement et de décaissement sont le risque de détournement d'encaissement ou de détournement par création de dépenses fictives : difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses ; difficulté d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse ; risque de détournement des encaisses significatives détenues par le caissier ; existence de bons de caisse non régularisés, correspondant à des prêts déguisés ; risque de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes clients concerné.¹ Il ajoute encore que, l'organisation qui se livre à la conservation des fonds par la caisse au lieu de la banque développe aussi le risque de détournement de caisse non détecté, risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; risque de falsification des états de rapprochement de caisse (SOMLARE I., 2010).

L'encaissement est la porte d'entrée des fonds d'une organisation. Le mauvais fonctionnement de ce secteur influencerait son développement. L'étude a démontré les failles dans la pratique de l'encaissement, décaissement, archivage et sécurisation de fonds au sein de l'HGR de N'djili. En outre, le travail de l'encaissement au sein de l'HGR de N'djili reste jusqu'à ce jour, non digitalisé. Ce genre de système pose un sérieux problème d'archivage et de sécurisation des données. Rien ne peut se faire si le service n'est pas rendu au bénéficiaire et si l'organisation n'enregistre pas des entrées de fonds pour sa trésorerie. L'enjeu découvert dans la présentation de résultat sur l'encaissement est que ce service ne permet pas à la fonction financière de l'HGR de N'djili d'être performante.

Par ailleurs, le personnel affecté dans le circuit financier accuse plusieurs lacunes en matières financières. Leur évaluation des connaissances présente une moyenne de 21% « Médiocre ». Les raisons se trouvent sur le manque de job description (62% du personnel) et 75% du personnel de circuit financier ne reconnaissent pas détenir des textes régissant la manière de procéder en matières financières au sein de l'HGR de N'djili. 38% seulement ont leur job description.

¹ SOMLARE I., Elaboration d'un manuel de procédure des cycles trésorerie et achat d'ECG, CESAG – Mémoire de Master en Comptabilité et Gestion Financière, 2010

Aucun parmi eux ne connaît un logiciel de gestion financière alors que 31% ont des compétences en informatique. L'HGR de N'djili ne disponibilise pas des outils adéquats pour la gestion financière ni de référentiels de coûts, ni manuels de procédures. En outre, aucun parmi les enquêtés a reconnu être formé en matière de gestion des risques de fraude, aux logiciels de gestion financière. Il est nécessaire de comprendre que travailler dans la finance, c'est avant tout une question de personnalité. C'est la raison pour laquelle un bon sens de l'observation et de l'analyse est indispensable. Parmi les autres qualités primordiales, notons la rigueur, la logique et une certaine agilité intellectuelle (www.emlv.fr).

Le manque de formation ou de recyclage du personnel qui est sensé s'occuper de l'encaissement rend encore le travail difficile étant donné que la majorité de nos enquêtés avait un niveau de D6 (baccalauréat), mais avec une expérience acceptable de plus de 20 ans. La mauvaise routine reste la seule façon de faire au sein de l'HGR de N'djili. En bref, la réflexion du groupe optimiso ne s'écarte pas de notre critique. Le groupe optimiso pense que les procédures de travail doivent décrire et refléter la manière exacte de travailler dans une entreprise. A ce titre, l'implication des collaborateurs dans la description des procédures qui les concernent est l'une des clés du succès de leur application ultérieure. Pourtant, de nombreux établissements publics et privés constatent que leurs collaborateurs n'adoptent pas certaines procédures. Il est en effet regrettable de voir que les processus et procédures ne sont pas utilisés ou pas connues alors que des ressources considérables ont été investies pour les décrire. Les descriptions sont-elles trop compliquées, difficilement accessibles ou encore désuètes ? (www.optimiso-group.com).

Cette étude présente aussi des limites. Il nous est ainsi impossible d'établir de relations causales entre les réalisations financière de l'HGR de N'djili et leur degré d'utilisation de certaines pratiques de gestion financière. Sur ce, le lecteur doit savoir que les conclusions de cette recherche ne constituent pas des certitudes ou des vérités absolues. Il s'agit simplement du résultat de notre cheminement. Les contributions sont ainsi limitées par deux principaux éléments :

- Premièrement, nous ne pouvons considérer notre échantillon comme représentatif car nous avons utilisé la technique de d'échantillonnage par convenance eu égard aux difficultés d'accéder aux informations financières et la disponibilité du personnel de se prononcer de la façon dont les finances se gèrent au sein des hôpitaux publics de la RDC. Nous avons travaillé avec un seul hôpital (l'HGR de N'djili). Ceci ne nous permet pas de généraliser nos conclusions sur l'ensemble des structures sanitaires de Kinshasa ou de la RDC.
- Deuxièmement, une limite relevant de notre subjectivité de chercheur. Nous avons fait le choix de procéder à une recherche exploratoire, sans variables précises à mesurer. Le chercheur avait une grande liberté d'actions autant sur le terrain qu'au moment de l'analyse des données. Cette liberté se manifeste premièrement lors d'élaboration des outils d'observation. Les possibilités de dérive, les facteurs émotifs, les biais d'interprétation ... Tous ces éléments constituent des limites à notre recherche.

Conclusion

L'étude que nous avons menée s'est fondée sur l'analyse critique à partir de l'Hôpital Général de Référence de N'djili en ce qui concerne les effets et impact de la fonction financière des organisations de santé en République Démocratique du Congo. Cette étude a exploité les informations de 2021.

L'objectif principal de cette étude était de procéder à une analyse critique sur le respect des pratiques et procédures de gestion financière, gestion des risques de fraudes dans une organisation de santé sous la gestion l'Etat.

Cependant, la problématique était d'évaluer le seuil de respect des procédures de la gestion financière qui se trouverait l'HGR de N'djili, de proposer un jugement sur l'évaluation des procédures financières et de constater les effets dans l'exécution de la fonction financière de cet hôpital ainsi que son impact sur la communauté.

Après utilisation des méthodes et techniques nécessaires, nos analyses ont abouti à répondre à notre question principale. De là, les analyses critiques ont démontré que la fonction financière de l'HGR de N'djili a un profil d'agents dominés par les D6 et surtout n'ayant pas de maîtrise sur la gestion des risques de fraudes ni sur l'utilisation de logiciel comptable ou de gestion financière au moment où, le monde d'affaires est en train de se digitaliser, mais se basant plus sur l'expérience.

En outre, une autre critique a été faite après analyse des réalisations financières et la pratique financières en montrant que l'HGR de N'djili n'a pas pu mobiliser plus que ce qu'il a dépensé car son taux de recouvrement est de 99%. L'absence de manuel des procédures a facilité le non-respect des procédures en matière de gestion financière, avec possibilité d'engendrer plusieurs risques financiers.

Etant donné que les ressources financières sont rares, sa bonne gestion doit se faire dans le respect de toutes les normes et dans la bonne gouvernance. Ceci appuiera le développement des structures sanitaires de notre pays la RDC.

Toutefois, nous proposons des pistes de recherche aux autres chercheurs concernant ce domaine. Nous nous sommes concentrés sur la manière de faire en ce qui concerne la gestion financière et surtout aussi la gestion des risques financiers. Nous pensons qu'il s'agit là d'une optique qui mérite d'être étudiée dans d'autres structures publiques pour enrichir le modèle de recherches futures.

Références bibliographiques.

- 1) ALAMI R., méthodologie de recherche en sciences de gestion, Notes de cours, Post Graduatediploma Management MIT Boston, 2010
- 2) ALTINOK N., Analyse critique et méthodologique des données d'éducation de l'Afrique subsaharienne, Dans Papiers de recherche, 2016.
- 3) ANDREW C. F., « Evaluation research programs in public health practice ». Annals of the New York Academy of Sciences 107. doi : 10.1111/j.1749-6632.1963.tb13314.x.; 1963. PDF
- 4) ANGELLOZ-NICOUD M., La gestion financière de l'hôpital public. Gestion de trésorerie, Gestion de dette, Gestion du financement des investissements, Berger-Levrault, 1996.
- 5) Banque Centrale du Congo, Condensés statistiques de 2020 et 2021, Rapport.
- 6) BOUQUIN H., le Contrôle de gestion, Paris : Presses Universitaires de France, 8e édition, 2008
- 7) CEPRI, Centre Européen de Prévention du Risque d'Inondation, Besoins et attentes en matière d'évaluation de la pertinence des mesures de gestion du risque d'inondation, Décembre 2008.
- 8) COHEN E., Gestion financière de l'entreprise et développement financier, Universités Francophones, Edicef, Canada. 1991.
- 9) CTB, ACCÈS AUX SOINS DE SANTÉ EN RDC, Réflexion, Janvier 2015 / n° 003 (PDF)

- 10) DARSA J-D, 365 Risques en entreprise, une année en risk management, 3ème édition, Collection Agir face aux risques, Eyrolles, France, 2017
- 11) DARSA J-D, La gestion des risques en entreprise, Identifier, comprendre et maîtriser, 4ème édition, Collection Agir face au risque, Eyrolles, France, 2016
- 12) DEPINAY M., Optimiser sa trésorerie par amélioration du recouvrement des créances et mise en place d'une gestion active de la dette, Mémoire, Ecole Nationale de Santé Publique, Rennes, France, 2000.
- 13) ESCAFFRE JP, Analyse de clientèle à l'Hôpital Public : La sociabilité est-elle un facteur essentiel de l'hospitalisation ? Article, Revue Politiques et Management public, Volume 12, n°3, Septembre 1994.
- 14) ETCHRI S., Les pratiques de gestion financière dans les PME et la performance, Mémoire, Université du Québec, Mai 2002.
- 15) HEIKEL J., Évaluation des effets de la couverture sanitaire universelle (CSU) sur l'utilisation effective des services de santé au Maroc, HAL, Open Science, Thèse, Université Paris-Nord- Paris XIII, 2020.
- 16) IHP (International Health Partnership), Synthèse du Rapport final et de la note d'orientation sur l'harmonisation de la gestion financière, FM & GAVI, Décembre 2012
- 17) IHP+, Synthèse du rapport final et de la note d'orientation sur l'harmonisation de la gestion financière, décembre 2012.

- 18) IREPS, L'évaluation en 7 étapes, Guide pratique pour l'évaluation des actions santé et social ? France, Novembre 2019
- 19) MATUKA D., Rôle de la fonction financière dans le redressement d'une entreprise en baisse d'activités cas de Bertha, Mémoire de Licence, Institut Supérieur de Gestion et des Techniques Mbuji mayi, Gestion des entreprises, 2017.
- 20) Ministère de la fonction publique, module de formation de 1000 jeunes professionnels, passation des marches et partenariat public-privé dans le secteur public, ENA RDC, 2016, PDF
- 21) Ministère de la fonction publique, module de formation de 1000 jeunes professionnels, gestion des finances publiques, ENA RDC-2018, PDF
- 22) Ministère de la Santé Publique, Plan National de Développement Sanitaire (PNDS), 2016-2020, Angola.
- 23) Ministère de la Santé Publique, Plan national de développement sanitaire recadré pour la période 2019-2022 : vers la couverture sanitaire universelle, RDC, Septembre 2018.
- 24) Ministère de la santé publique, PLAN NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT SANITAIRE 2016-2020 : vers la couverture sanitaire universelle, Mars 2016, RDC
- 25) Ministère de la Santé Publique, PNDS 2019-2022, version recadrée, Vers la CSU, RDC, Septembre 2018.

- 26) MOLINIE M.E., l'hôpital public en France : bilan et perspectives, avis et rapports du conseil économique et social, France, 2005.
- 27) NIANG H., Les comportements des propriétaires dirigeants à l'égard des pratiques de gestion financière et la performance. Cas de 05 pme Sénégalaises, Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, Décembre 2015.
- 28) OGIEN D., Gestion financière de l'entreprise, 4ème édition, DUNOD, France, 2018.
- 29) OMS, La Déclaration d'Abuja et le plan d'action, Extrait du Sommet africain pour faire reculer le paludisme, Abuja, 25 avril 2000 (WHO/CDS/RBM/2000.17), Nigéria, PDF.
- 30) Paul Prévost et Mario Roy, Les approches qualitatives en gestion, 2015.
- 31) PIERRAT C., la gestion financière de l'entreprise, édition Harmattan, Paris, 2007.
- 32) PIERRU F., l'hôpital est est-il une entreprise comme une autre ? cité par KAVUGHO S., Université Libre des pays de Grands Lacs, Campus de Butembo, 2007.
- 33) ROSENOW J. and GALVIN R., Evaluating the evaluations: Evidence from energy efficiency programmes in Germany and the UK [archive] ; Energy and Buildings ; 62(2013)450–458, 2015

- 34) SOMLARE I., Elaboration d'un manuel de procédure des cycles trésorerie et achat d'ECG, CESAG – Mémoire de Master en Comptabilité et Gestion Financière, 2010.
- 35) Union Européen, Evaluation de la performance de la gestion des finances publiques en République Démocratique du Congo de 2016, Rapport final Public Expenditure and Financial Accountability, GT Global, 2020
- 36) VIAL M., Se repérer dans les modèles de l'évaluation, Bruxelles, De Boeck, 2013.
- 37) VINCENT G., ARCOS C, PRIGENT A., Les conséquences de la crise économique sur l'hôpital, Les Tribunes de la santé 2012/3 (n° 36), Article, pages 47 à 54 consulté sur <https://www.cairn.info/revue-les-tribunes-de-la-sante1-2012-3-page-47.htm>
- 38) VROOM V., psychologie de l'administration industrielle, 6eme édition de Gauthier Villard, paris, 1993.