



UNIVERSITE DE LISALA

**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE  
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)  
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE**

**Web : [www.cirep.ac.cd](http://www.cirep.ac.cd)**

**Email : [info@cirep.ac.cd](mailto:info@cirep.ac.cd)**

# **NOTES DE COURS DE GESTION DES FINANCES ET DES RESSOURCES MATERIELLES**

## **OBJECTIF DU COURS**

### ***Objectif général :***

Former les étudiants à la gestion efficace des finances et des ressources matérielles dans le domaine de la santé, ainsi qu'à promouvoir la santé environnementale et communautaire pour améliorer la qualité de vie des populations.

### ***Objectifs spécifiques :***

- Comprendre les principes de base de la gestion financière dans le secteur de la santé, y compris la budgétisation, la planification des ressources et le contrôle des coûts.
- Acquérir des compétences en matière d'analyse financière et de prise de décision pour optimiser l'allocation des ressources et améliorer l'efficacité des services de santé.
- Apprendre à gérer les ressources matérielles (équipements médicaux, fournitures, infrastructures) de manière efficiente pour garantir la qualité des soins et la sécurité des patients.

# **PARTIE I :**

## **GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES**

## **Vue d'ensemble**

Quelque soit l'utilité socio-économique d'un projet, la réussite dépend en premier lieu de l'environnement financier et des institutions financières qui y participent. Dans ce module, nous examinerons la nature de l'analyse financière par des critères universels des principes de liquidité, de solvabilité et de la rentabilité des investissements, soit au niveau des projets physiques soit au niveau des investissements portefeuilles.

Nous nous intéressons d'abord à la participation du secteur public et du secteur privé aux marchés financiers, dont nous traiterons par suite des techniques des finances publiques. L'analyse des finances publiques comprend la nature du budget public en tant qu'instrument de planification et de gestion budgétaire. Quoique les techniques de la gestion budgétaire varient selon des normes à travers des pays, nous mettrons l'accent sur les techniques les plus connues, soit le Planning, Programation, Budgétisation et Systématisation (PPBS), le Management par Objectifs (MPO), la budgétisation à la base zéro (BBZ), et la budgétisation à la base de mesure de performance (BMP), ou <<Performance Measurement Based Budgeting>>. Ce volet comprend aussi le budget programme, et l'évaluation de la performance budgétaire par les critères de la valeur actuelle nette (VAN), du taux de rentabilité interne (TRI), et du taux de rentabilité sociale (TRS).

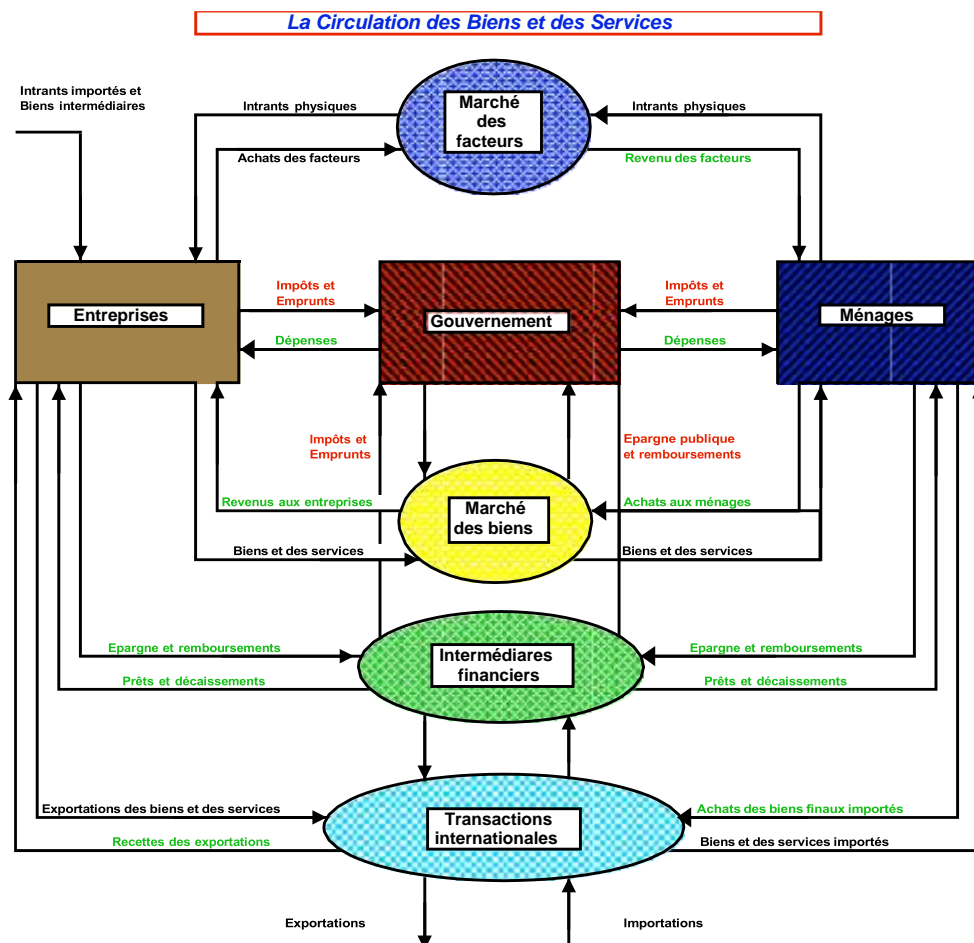
Nous plaçons l'analyse du secteur public dans le contexte de l'évolution des dépenses publiques afin d'en tirer les tendances actuelles. Cette analyse nous permet d'analyser les conditions de l'équilibre et du déséquilibre budgétaire du secteur public, et d'y mettre une analyse des programmes d'ajustement structurel (PAS).

Quoique la gestion des ressources financières publiques joue un rôle important auprès des institutions financières, une vue d'ensemble exige que nous comprenions aussi le management des ressources financières de l'entreprise. Nous abordons cette analyse avec pour perspective le cadre synthétique de l'information comptable, y compris le bilan, le passage du bilan aux comptes, le contrôle des opérations comptables, et l'analyse de la trésorerie. De suite, nous examinons la gestion des ressources financières de l'entreprise, y compris les outils d'équilibre et de solvabilité, les outils de rentabilité et de leurs comparaisons aux outils de la gestion des ressources du secteur public, et des dimensions de l'accroissement de l'actif industriel de l'entreprise.

### I. La nature de l'analyse financière

Qu'est que c'est l'analyse financière ? Au niveau macro-économique le plus simple, elle consiste à l'examen de la nature des institutions financières sous l'optique de leur cadre organisationnel et opérationnel dont on peut évaluer leurs performances avec des critères universels. L'existence des institutions financières est dû à deux facteurs fondamentaux : a. les contraintes d'une économie de troc ; b. les contraintes temporelles entre la production des biens et de leurs consommations. Il va de suite que le développement économique comprend pas seulement la croissance en la production des biens et des services par tête, mais aussi la création des institutions capables de jouer le rôle intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs, et entre les épargneurs et les investisseurs. L'efficacité de l'intermédiation financière détermine en fin de compte les possibilités de la croissance économique. En bref, sans une telle affectation des ressources, aucun niveau d'épargne peut aboutir à une croissance du niveau du bien-être matériel de la population d'un pays.

Figure 1



Dans la figure 1 ci-jointe, nous voyons les liaisons entre les divers agents d'une économie. Il y a d'abord les entreprises dont le défi managérial consiste en la coordination des intrants, soit des facteurs, de production, et de la distribution et de la vente des biens de production.

Autant que l'entreprise ait des besoins en l'acquisition des biens d'équipement ou en la gestion des inventaires, il va de soi qu'elle aurait besoin d'une intermédiation financière. Cette intermédiation peut prendre forme comme des lignes des crédits roulements, des prêts particuliers bancaires, de la vente des bons industriels, soit la vente des actions afin de financer un cycle de production. Toute décision dépend de l'existence des institutions financières capables de gérer l'écoulement des fonds entre l'entreprise et les sources de financement, que cela soit dans le cadre d'un marché financier entièrement local, soit de la part des bailleurs de fonds de l'étranger.

Toute économie fonctionne avec une liaison entre la masse monétaire et le niveau d'activité économique. Plus rapide soit la croissance de la masse monétaire, plus élevée seraient les pressions inflationnistes. Par contre, plus lente soit cette croissance, plus élevé serait le taux de chômage. Le défi, donc, se situe au choix d'un taux d'expansion optimale de la masse monétaire, que cela soit animé par l'octroi des crédits de l'extérieur soit de la banque centrale. On peut résumer cette liaison par l'équation des échanges :

$$(2) MV = PQ, \text{ d'où}$$

M = la masse monétaire

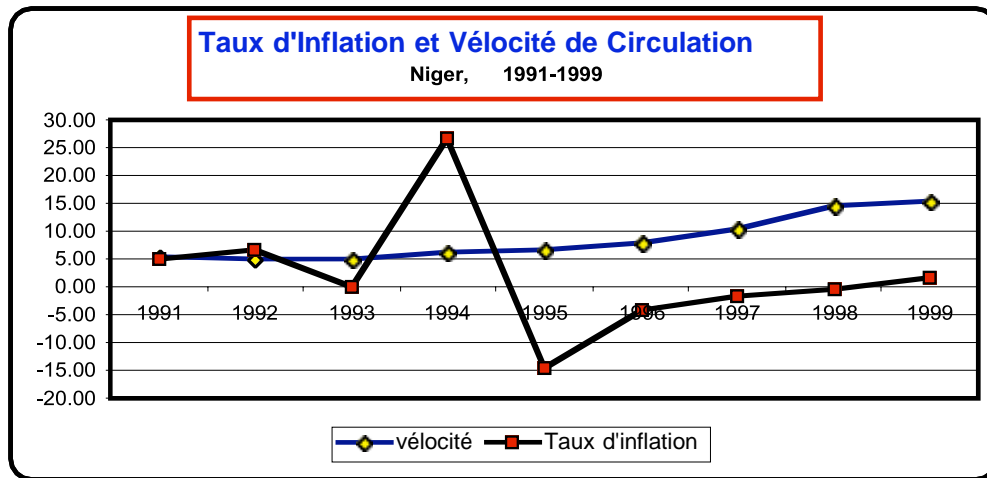
V = la vitesse de circulation, soit la demande à la monnaie

P = le niveau des prix, soit un indice des prix

Q = la quantité des biens et des services produits

Si nous définissons le produit PQ comme la valeur des biens et des services produits dans une période donnée, soit le PIB, le jeu monétaire consiste en la gestion de la masse monétaire, soit la demande à la monnaie, par rapport au niveau de production.

Figure 2



Ce contexte fondamental détermine essentiellement la fixation de la politique monétaire. Puisque la politique monétaire affecte à la fois des opérations du secteur public ainsi que les opérations au niveau des entreprises, nous démontrons un modèle très simple du contrôle de la masse monétaire, et de suite du taux d'intérêt.

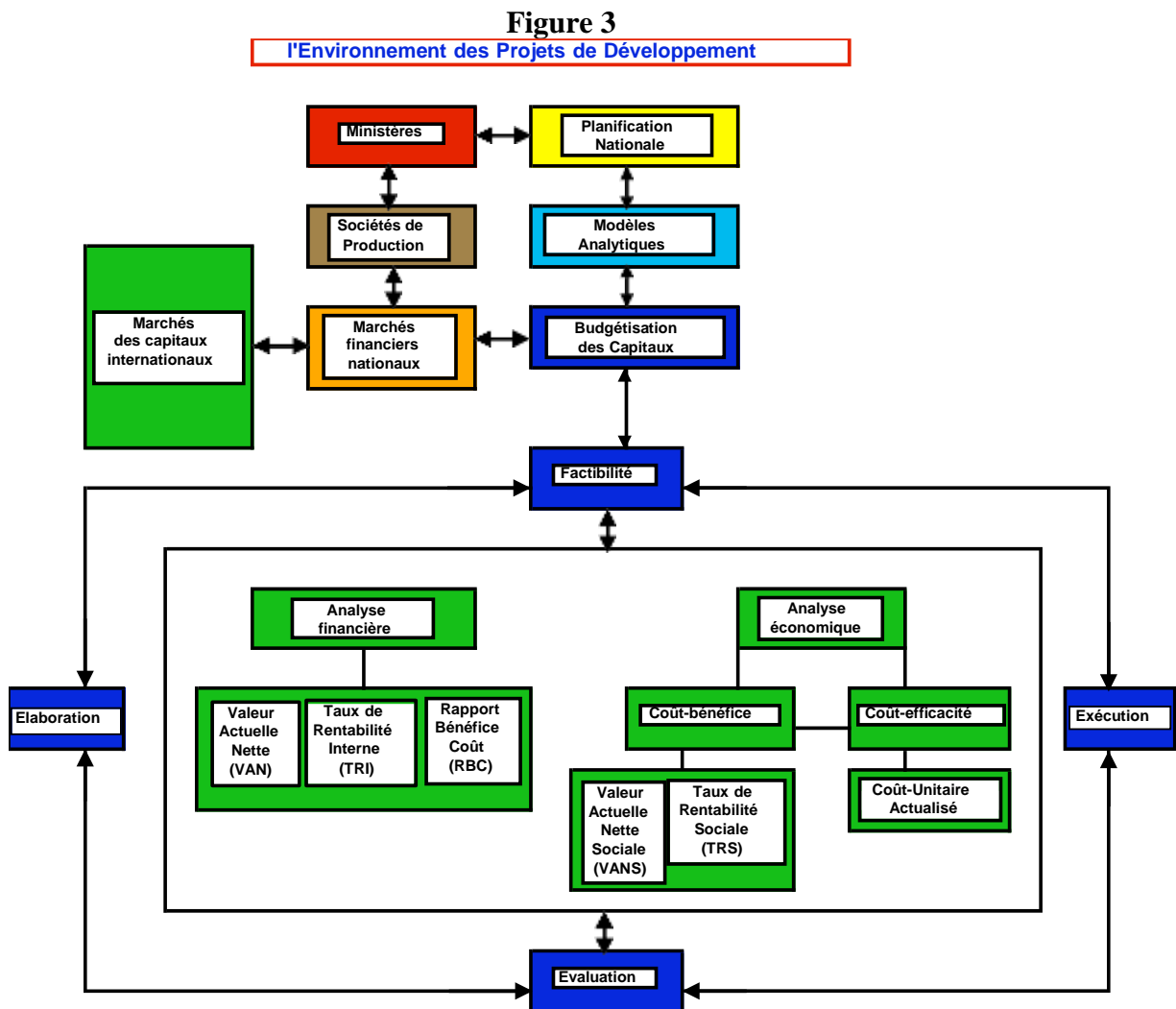
# **Gestion du système bancaire**

## **Etude de Cas**



**Directions** : Utilisant les outils du texte, analysez les données sur la situation initiale du système bancaire, tenant compte du niveau des réserves, les taux de couverture, les préférences envers la composition de la masse monétaire, et les effets dynamiques sur le niveau du PIB, le taux de chômage, et de l'inflation. En plus des calculs, dressez le bilan du Que cela soit au niveau national, régional ou local, l'organisation des ressources.

La figure 3 ci-dessous indique quelques dimensions de l'environnement institutionnel des projets de développement. Quoique la réussite des projets peut être mesuré par des critères économiques tels comme la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité (TRI), la façon d'organiser la préparation des budgets, l'emploi du temps, et l'exécution des projets font appel aux techniques de management qui penchent sur les dimensions de motivation et d'organisation.



Dans ce contexte nous notons de telles techniques au niveau des projets comme le Program Evaluation and Review Technique (soit le PERT), autrement connu comme le chemin critique (CC), le cadre logique, parmi d'autres. Au niveau des opérations, il y a aussi des

techniques de la gestion budgétaire.

En plus du système du PPBS, il y a aussi le Management Par Objectifs (MPO). Cette technique met l'accent sur la gestion des ressources dans le domaine de l'emploi du temps. Elle est visée sur des questions de motivation et d'organisation des ressources humaines. Le MPO en bénéficie des techniques telles comme le cadre logique des projets et le PERT déjà cité. Quoiqu'on considère le MPO comme un outil essentiel au management moderne, l'évolution des techniques continue à se développer en fonction des techniques budgétaires et des approches envers le management des ressources humaines.

A part des techniques du management par objectifs (MPO), il y a deux innovations récentes à l'égard de la préparation et l'exécution des budgets. Ces innovations sont la budgétisation à la base zéro et la budgétisation à la base de mesure de performance (Performance Measurement Based Budgeting). Ces deux approches font partie du système global du PPBS, tout en essayant de renforcer le management des ressources par une ventilation plus précise des liaisons entre les intrants et les extrants des projets.

La budgétisation à la base zéro s'inspire de la notion que pour chaque exercice budgétaire annuel, il faut reconstituer un budget tenant compte d'une nouvelle analyse de l'environnement d'un projet et de ses attentes. Développé vers la fin des années 70 par l'administration du Président Américain Jimmy Carter, cette technique est aujourd'hui une partie fondamentale dans biens des états où les tendances budgétaires sont déformées par une préoccupation excessive sur l'organisation ministérielle au détriment de la mise en œuvre des projets qui sont plurisectoriels ainsi que pluri-temporels.

En fin de compte, nous notons la budgétisation à la base de mesure de performance (Performance Measurement Based Budgeting). Avec cette technique, on met l'accent sur l'efficacité des projets par rapport aux intrants utilisés. Donc, au lieu de considérer tout simplement une rentabilité d'un projet, ou de son exécution dans un cadre PERT, on est obligé de demander, d'une façon comparative, si un tel projet porte des effets plus forts par rapport aux ressources utilisées. De plus, cette technique vise une meilleure ventilation des traitements des salaires en vue des performances relatives aux projets.

Que peut-on dire de la gamme des techniques de la budgétisation des ressources financières des projets ? D'abord, il y aura toujours des techniques de base en la préparation, l'organisation, l'exécution, et l'évaluation des projets. Le cadre logique, la technique PERT/CPM, le management par objectifs (MPO), l'analyse coût-bénéfice, et l'analyse coût-efficacité restent comme des outils essentiels. En fin de compte, une technique domine une autre à long terme en fonction de l'expérience, la simplicité, et de l'efficacité de sa mise en

œuvre.

## **2.1 Gestion des déséquilibres macroéconomiques**

Quoique le système bancaire peut établir un équilibre auprès des taux de couverture des réserves légales, ces opérations peuvent porter des effets importants au niveau de la gestion budgétaire macro-économique et au niveau de la gestion des entreprises. Dans cette section, nous traiterons la gestion de l'équilibre budgétaire ainsi que des effets des déséquilibres budgétaires.

Quelque soit le niveau de l'unité administrative publique, le cycle budgétaire suit des normes fondamentales : la revue de la politique économique antérieure, une prévision de la conjoncture actuelle, l'articulation des objectifs du cycle budgétaire prochain, la ventilation des sources des financements publics, la ventilation des dépenses de fonctionnement ainsi que des dépenses du budget d'équipement. Autant que le processus politique soit démocratique, on peut constater que la fixation des objectifs ainsi que de leurs exécutions donne forme concrète des aspirations populaires.

Au niveau macro-économique, nous examinons d'abord la budgétisation du secteur public des plusieurs perspectives. Dans une première instance, considérons que l'économie se trouve à un équilibre d'où le taux de chômage est nul ainsi que le taux d'inflation. Dans un milieu d'où les seules défaillances économiques ne sont que dans le domaine des effets externes et de la répartition des revenus, on peut constater une politique optimale du secteur politique basée sur un budget équilibré. Un tel budget consisterait à la collecte des recettes fiscales d'un côté, et de l'autre côté des dépenses visées sur une modification de la composition de la production des biens et des services (telles comme des subventions aux secteurs d'éducation et de la santé) et envers une répartition plus optimale des revenus personnels.

Par contre, si les défaillances en la composition optimale aboutissent à un taux inférieur d'épargne et d'investissement, ainsi que des cycles économiques dans lesquels on trouve des taux de chômage ou de l'inflation excessifs, on aborde la fonction du secteur public en matière de la stabilisation et de la croissance économique. Dans le module <<l'analyse économique>>, nous avons traité la notion de la croissance économique en utilisant un modèle simple de croissance, le Harrod-Domar. Ici, nous traitons les mécanismes de stabilisation économique par la politique budgétaire, et de suite, en liaison avec la politique monétaire présenté ci-dessus.

L'exécution de la politique budgétaire peut être considérée sous deux optiques. Il y a d'abord ce qu'on peut appeler la politique budgétaire pure, qui figure en contraste avec ce

que nous appellerons la politique budgétaire impure. Une politique budgétaire pure consiste en toute action qui peut affecter le niveau et la composition des recettes fiscales et des dépenses du gouvernement sans qu'il y ait des conséquences sur la masse monétaire. La politique budgétaire impure consiste donc en toute action dont on peut avoir les effets sur la composition des recettes fiscales et les dépenses du gouvernement mais qui en résultent aux conséquences sur le niveau de la masse monétaire. Si la banque centrale est gouvernée d'une façon totalement indépendante du gouvernement, on peut donc avoir des situations dans lesquelles la politique monétaire peut contre tourner les effets poursuivis par la politique budgétaire. Quoique la notion de l'indépendance de l'autorité monétaire est relativement neuve dans bien des pays en voie de développement, elle repose sur la notion que la politique économique doit reposer sur des principes à long terme qui sont dans l'intérêt à la population même si les effets à court terme peuvent être perçus comme négatifs.

De la comptabilité nationale économique, nous prenons comme point de départ le calcul du PIB. Tenant compte des éléments de la circulation des biens et des services, le PIB est défini comme :

$$(2.1) \text{ PIB} = C + I + G + X - M, \text{ d'où}$$

- PIB = Produit Intérieur Brut, aux prix courants de marché,
- C = les dépenses de consommation au niveau des ménages
- I = les dépenses d'investissement
- G = les dépenses du secteur public en la création des biens et des services
- X = les exportations
- M = les importations

Il faut noter que cette convention n'exprime que la part des dépenses du gouvernement en la création des biens et des services. Elle ne comprend pas toutes les dépenses du gouvernement, notamment, l'exclusion des dépenses sous forme des transferts. Des transferts consistent aux dépenses sans qu'on crée un bien ou un service au moment de la dépense. Ils comprennent, par exemple, les pensions aux retraités de la sécurité sociale, les allocations familiales, les allocations aux chômeurs, et les allocations directes aux populations sinistrées. Nous notons en plus que la comptabilité nationale économique ne comprend que le côté des dépenses. Ce cadre nous oblige donc d'y attacher les notions des sources de financement du secteur public afin de tenir compte des effets des changements de la politique monétaire et budgétaire sur l'équilibre budgétaire en même temps qu'on tient compte de l'équilibre macro-économique.

Regardons dans le tableau ci-dessous la ventilation des facteurs qui détermine un équilibre

économique en fonction des la politique budgétaire et en fonction de la politique monétaire. Nous y mettons des précisions à l'égard du rôle des impôts sur le niveau du PIB ainsi que sur le niveau de la consommation. Ajoutant un rôle de la part de la banque centrale envers l'offre et la demande à la masse monétaire, nous nous trouvons dans les équations 22 et 25 au point de dériver le taux d'intérêt de l'équilibre monétaire et économique. Une fois qu'on trouve le taux d'intérêt d'équilibre, on peut l'insérer dans les équations 22 ou 25 afin d'en tirer le niveau du PIB. De la solution du niveau du PIB, on passe à la détermination du niveau de l'investissement, le niveau de la consommation, et au solde du secteur public. De ce solde, nous faisons une simulation dans laquelle on prend ce solde comme facteur d'ajustement au niveau des dépenses du secteur public. Comme nous voyons, un changement au niveau des dépenses publiques va modifier le niveau d'équilibre du PIB, ainsi que les niveaux de consommation et d'investissement. Ces changements modifient à leurs tours le solde du secteur public. Ensuite, nous examinons les effets de la politique monétaire sur l'équilibre déterminé par la politique budgétaire. Enfin, nous comprenons dans notre analyse le calcul de <<l'indice de misère>>, tel comme l'on a fait avec l'examen de la politique monétaire.

# **Gestion du system fiscal**

## **Etude de cas**

Gestion de la politique budgétaire

**Cas d'étude**

On trouve ci-jointe des données sur la comptabilité macro-économique. Répondez dans les cellules aux questions sur la détermination de l'équilibre budgétaire ainsi que sur l'équilibre macro-économique.

**définitions:**

1.  $Y_{gp} = 430$  = le niveau maximal du PIB qui correspond au niveau stable du taux d'inflation à 5.00%
2.  $TCH_0 = 15.00\%$  = le taux de chômage initial
3.  $IMI = 20.00\%$  = le niveau initial de <<l'indice de misère>>
4.  $Y_g = C + I + G + X - M$  = le PIB, soit l'équilibre macroéconomique
5.  $MM_q = MM_{dt} + MM_{da}$  = l'équilibre monétaire
6.  $C = 100 + 0.625 Y_d$  = la fonction de consommation (C) par rapport au revenu disponible ( $Y_d$ )
7.  $I = 40 - 200 i$  = la fonction d'investissement par rapport au taut d'intérêt (i)
8.  $G = 60$  = le niveau des dépenses du gouvernement aux biens et des services
9.  $X = 40$  = le niveau des exportations
10.  $M = 40$  = le niveau des importations
11.  $MM_q = 91$  = l'offre de la masse monétaire
12.  $MM_{dt} = 0.2 Y_g$  = la demande à la masse monétaire en fonction des transactions au PIB
13.  $MM_{da} = 20 - 100 i$  = la demande à la masse monétaire en fonction des avoirs liquides
14.  $T = 0.2 Y_g$  = les recettes fiscales en fonction du niveau du PIB
15.  $Y_d = Y_g - T$  = le niveau du revenu disponible en fonction des recettes fiscales

Par la substitution de l'équation en dessus,

16.  $Y_d = Y_g - 0.2 Y_g$
  17.  $Y_d = 0.8 Y_g$  qui par substitution dans la fonction de consommation,
  18.  $C = 100 + 0.625 \times (0.8 Y_g)$  qui se réduit à
  19.  $C = 100 + 0.50 Y_g$
- L'équilibre macroéconomie est défini comme:  $Y_g = C + I + G + X - M$ , soit:
20.  $Y_g = 100 + 0.5 Y_g + 40 - 200 i + 60 + 40 - 40$  soit:
  21.  $0.5 Y_g = -200 i + 200$  soit:
  22.  $Y_g = 400 - 400 i$  = l'équilibre macroéconomique (PIB) en fonction des impôts et du taux d'intérêt

Au secteur monétaire, on construit l'équilibre par un processus de substitution:

- $M_s = M_{dt} + M_{da}$ , soit
23.  $91 = 0.2 Y_g + 20 - 100 i$ , qui se réduit à
  24.  $0.2 Y_g = 71 + 100 i$ , soit:
  25.  $Y_g = 355 + 500 i$  = l'équilibre monétaire (du PIB)

De ces deux équations on dérive le taux d'intérêt d'équilibre en fonction du PIB, soit  $Y_g$ :

26.  $i = \dots$ , qui se réduit à:
27.  $i = \dots$ , dont le taux est:  $\dots$  soit  $\dots$  En mettant ce taux soit dans l'équation de l'équilibre macroéconomique, soit dans l'équation de l'équilibre monétaire, on détermine le PIB:

- a.  $Y_g = \dots = \dots$
- b. Le solde budgétaire initial est:  $\dots$  = le niveau des dépenses du gouvernement  
 $\dots$  = le niveau des recettes fiscales  
 $\dots$  = solde du gouvernement
- c. Supposons que le gouvernement décide de modifier ses dépenses par le niveau du solde initial:  
 $i = \dots$  qui produit un PIB à:  $\dots$  dont:  
 $\dots$  = le niveau des dépenses du gouvernement  
 $\dots$  = le niveau des recettes fiscales  
 $\dots$  = solde du gouvernement
- d. Le nouveau taux de chômage est:  
 $PIB_0 = \dots = \frac{TCH_1}{15.00\%}$  donc:  $TCH_1 = \dots$   
 $PIB_1 = \dots$   
 Puisque le nouveau PIB est inférieur au taux maximal de 430 le taux d'inflation va au nouveau taux à  $\dots$  Donc, le nouvel <<indice de misère>> se situe à  $\dots$
- e. Notons le changement de la politique budgétaire sur le niveau de consommation et de l'investissement:  
 le niveau initial de la consommation:  $\dots$  le niveau initial de l'investissement  $\dots$   
 le niveau terminal de la consommation:  $\dots$  le niveau terminal de l'investissement  $\dots$   
 différence:  $\dots$  différence  $\dots$
- f. Supposons que par suite du changement de la politique budgétaire, la banque centrale s'engage à la vente des bons, qui aboutit à une diminution de la masse monétaire d'un montant de -9  
 Le nouvel équilibre sera:  $i = \dots$   
 Donc, le nouveau PIB sera:  $\dots$  et les niveaux de consommation et d'investissement seront:  
 le niveau intermédiaire de la consommation:  $\dots$  le niveau intermédiaire de l'investissement  $\dots$   
 le niveau terminal de la consommation:  $\dots$  le niveau terminal de l'investissement  $\dots$   
 différence:  $\dots$  différence  $\dots$

### **3. Le management des ressources financières de l'entreprise**

Nous passons maintenant du niveau macro-économique de la gestion des ressources financières au niveau micro-économique. Nous nous intéressons en particulier au cadre comptable de l'entreprise, tenant compte de la prise de décision dans un contexte des critères de la liquidité, la solvabilité, et de la rentabilité. De nombreux ouvrages sur ce sujet, nous mettons l'accent sur les principes de base, desquels on pourra les appliquer à un cas d'étude.

#### **Eléments fondamentaux de la comptabilité de l'entreprise**

La comptabilité de l'entreprise est une façon d'organiser les comptes afin d'en faire des comparaisons entre les ressources et les résultats. Elle suit des principes généralement universels qui permet des comparaisons relatives à travers le temps, des entreprises, et des industries. De tels principes sont essentiels à l'affectation efficiente des investissements, quel que soit la structure des marchés.

#### **Le Bilan**

Le bilan et le compte de résultat sont les deux comptes les plus importants de la comptabilité de l'entreprise. Le bilan suit deux principes essentiels, notamment le principe de la double inscription, et la ventilation par degré de liquidité, soit stabilité. Considérons le cas de quelqu'un qui veut créer une entreprise et pour qui nous voulons établir un bilan préliminaire. Supposons que sa création consiste en 2 000 000 francs des espèces en caisse, 5 000 000 francs comme dépôt en banque, et l'achat de 3 000 000 du matériel de transport.

L'ensemble des ressources constitue le Passif et l'ensemble des emplois constitue l'Actif. Ce bilan est dit fonctionnel en raison de la distinction qu'il opère entre les emplois et les ressources, selon le cycle auquel ils se rattachent.

La présentation des emplois et des ressources obéit à la règle française de la stabilité décroissante. On place en haut les comptes des emplois et des ressources les plus stables ; en bas on place les comptes des emplois et des ressources les moins stables du cycle d'exploitation. Notons en tout cas que la comptabilité respecte toujours le principe de double inscription – pour les montants de chaque fonction il faut une contrepartie des ressources. De ces principes nous arrivons au bilan initial.



**Tableau**

<b>Actif</b> (=l'emploi des ressources)		<b>Passif</b> (=l'origine des fonds)	
Matériel	3000000	Capital	10000000
Banque	5000000		
Caisse	2000000		
<b>Total</b>	<b>10000000</b>	<b>Total</b>	<b>10000000</b>

Les comparaisons à travers les éléments emplois-ressources stables et emplois- ressources d'exploitation (moins stables) nous permettent de dégager deux paramètres importants : le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Le fonds de roulement est un élément n'important pas seulement au niveau de la liquidité mais aussi du fait qu'il permet des comparaisons en matière d'efficience à l'emploi des ressources. Ces ventilations nous mènent aux équations de définition important au système du rapport du bilan :

- (2) Capitaux Permanents = Capitaux Propres + Dettes à terme
- (3) Fonds de Roulement = Capitaux Permanents – Actif Immobilisé
- (4) Actif Immobilisé = Frais et Valeurs Incorporelles Immobilisées + Immobilisations Corporelles (terrain, bâtiment, installations spécialisées, matériel de transport, de bureau, etc.) + Immobilisations en Cours + Immobilisations Financières
- (5) Actif Circulant = Valeurs d'Exploitation + Valeurs Réalisables + Valeurs Disponibles
- (6) Actif d'Exploitation – Dettes d'Exploitation = Besoin en Fonds de Roulement
- (7) Fonds de Roulement – Besoin en Fonds de Roulement = Trésorerie

Ces définitions nous permet de deux ventilations du bilan, dont le premier fait une distinction entre tous les emplois et les fonds de trésorerie au côté de l'Actif et au côté du Passif d'y comprendre toutes les ressources. L'autre ventilation fait partie du côté de l'Actif le groupement de l'actif immobilisé, dont la différence représente le fonds de roulement. Au côté du Passif, on regroupe toutes les ressources comme l'équivalent des capitaux propres plus les dettes stables à long et moyen terme. Le Tableau nous fait un résumé de ces deux variations du bilan.

**Tableau 5**

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
Tous les emplois Trésorerie	Toutes les ressources

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
Actif immobilisé Fonds de roulement	Capitaux propres + dettes stables (à long et moyen terme)

**Le compte**

Quoique le bilan présente un profil à un moment donné, il ne fait que résumer les activités qui se passent dans plusieurs comptes à travers le temps. Il est donc indispensable à la préparation du bilan qu'on ait des comptes pour chaque élément du bilan. Le compte suit aussi le principe de la double inscription, dont les divisions sont respectivement le débit sur la gauche et le crédit sur la droite. Le débit consiste aux doit- entrées et le crédit consiste aux avoirs-sorties, dont la différence est le solde. Le solde est débiteur au cas que la somme des débits dépasse la somme des crédits. Au cas contraire, il est créditeur, et au cas qu'ils sont égaux le compte est soldé, soit balancé, or nivelée. Puisqu'il y a un compte pour chaque élément du bilan, l'ensemble des comptes ainsi groupés constitue le Grand Livre.

Le Tableau fournit un exemple de trois formes de présentation d'un compte. L'essentiel est que l'organisation soit logique et transparente à la préparation du bilan. Quel que soit la forme, les comptes d'actif augmentent au débit et ils diminuent au crédit. Par contre, les comptes de passif augmentent au crédit et diminuent au débit.

**Tableau**

**A.**

<b>Débit</b>			<b>Crédit</b>			<b>Solde</b>
Dates	Libellés (Opérations)	Sommes	Dates	Libellés (Opérations)	Sommes	Sommes

**B.**

Dates	Libellés (Opérations)	Sommes		
		Débit	Crédit	Solde

**C.**

Dates	Libellés (Opérations)	Sommes		Soldes	
		Débit	Crédit	Debiteurs	Créditeurs

## **La Trésorerie**

La sixième définition de la présentation des comptes du bilan est la trésorerie. Elle consiste en la différence entre les fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement. Puisque la trésorerie représente un solde du bilan, il nous convient d'examiner le calcul des notions sous les fonds de roulement.

### **Les Besoins en Fonds de Roulement**

Les besoins des fonds de roulement reflètent la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques. La plupart de ces besoins sont créés par des flux des créances des valeurs d'exploitation (i.e., des stocks), des effets à recevoir, des créances sur des clients, des avances et des acomptes fournisseurs, des charges constatées d'avance, d'autres créances d'exploitation (telles comme des TVA déductibles), et des effets escomptés non échus. Les ressources cycles sont déterminées par des avances et acomptes des clients, des effets à payer, des fournisseurs, des produits constatés d'avance, et d'autres dettes d'exploitation (soit des TVA à payer, par exemple, des charges sociales). En tout cas, si la différence est négative, elle représente les ressources en fonds de roulement.

Au niveau de la trésorerie, on note que l'encaisse, ou le niveau de liquidité est défini comme le montant à la trésorerie plus les valeurs de Passif de Trésorerie moins les valeurs d'Actif de Trésorerie. Les valeurs d'actif de trésorerie représentent les emplois hors exploitation à court terme à la disposition du trésorier. Les valeurs de passif de trésorerie représentent des ressources hors exploitation à court terme pour le trésorier.

Voyons maintenant comme on peut appliquer ces principes avec un exemple. Notez le fait que puisque le solde de trésorerie est négatif, le résultat est positif. Essayez maintenant d'appliquer ces principes au cas d'étude sur la page suivante.

**Gestion de Comptabilité de l'Entreprise**

**MOMBONGO, S.A.**

A la fin de l'année en cours, des représentants de la compagnie vous présentent des données de base sur les opérations. De ces données, vous est responsable à la préparation des comptes et le bilan:

**Les données sont:**

1. Les fondateurs des l'entreprise ont apporté un montant initial de:	F 160 125 000
2. La Banque Commerciale locale a mis à la disposition de l'entreprise: au titre de prêt à dix ans	F 025 234 000
3. La société locale d'investissement <i>Tontines et Frères</i> a ouvert dans ses comptes une ligne de crédit sur trois ans à MOMBONGO, S.A.avec un montant de:	F 006 000 000
4. MOMBONGO, S.Aa versé aux frais d'établissement un montant de:	F 005 200 000
5. MOMBONGO, S.Aa acquis lors de son établissement:	
un bâtiment =	F 040 000 000
équipement de transport et de bureau =	F 056 500 500
du matériel de bureau =	F 030 000 000
du matériel de transport =	F 023 555 000
6. Le stock de marchandises, matières premières, produits en cours et des emballages représentent une valeur de	F 030 000 000
7. Les fournisseurs débiteurs et les créances sur l'Etat s'élèvent à	F 006 000 000
8. Il y en la banque commerciale locale et en caisse	F 004 000 000

**Les comptes sont:**

<b>A. l'Actif immobilisé</b> (tous les emplois stables faits pour la compagnie par ordre de stabilité décroissante):	
Frais et Valeurs Incorporelles Immobilisés - Frais d'établissement =	F 005 200 000
Immobilisations Corporelles:	
un bâtiment =	F 040 000 000
équipement de transport et de bureau =	F 056 500 500
du matériel de bureau =	F 030 000 000
du matériel de transport =	F 023 555 000
<i>Sous-Total des immobilisations corporelles =</i>	<i>F 150 055 500</i>
<b>Total Actif Immobilisé =</b>	<b>F 155 255 500</b>
<b>B. Actif Circulant</b> (Tous les emplois les moins stables nécessaires à l'entreprise pour son exploitation):	
Valeurs d'Exploitation - Marchandises + Matières Premières + Emballages + en cours de production =	F 030 000 000
Valeurs Réalisables à Court Terme: Fournisseurs et Débiteurs + Créances sur l'Etat =	F 006 000 000
Valeurs Disponibles: Banque + Caisse =	F 004 000 000
<b>Total Actif d'Exploitation ou Actif Circulant =</b>	<b>F 040 000 000</b>
<b>C. Le Fonds de Roulement</b> (l'excédent des capitaux permanent sur l'Actif immobilisé) (Les Capitaux Permanents sont l'ensemble des ressources stables mises à la disposition de l'entreprise)	
Capitaux Permanents - Capitaux Propres =	F 160 125 000
Dettes à long terme =	F 025 234 000
<b>Total des Capitaux Permanents =</b>	<b>F 185 359 000</b>
Actif Immobilisé =	F 155 255 500
<b>Fonds de Roulement = Capitaux Permanents - Actif Immobilisé =</b>	<b>F 030 103 500</b>
<b>D. La Trésorerie</b> (la différence entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement):	
l'Actif d'Exploitation =	F 040 000 000
Dettes d'Exploitation =	F 006 000 000
<b>Besoin en Fonds de Roulement = Actif d'Exploitation - Dettes d'Exploitation =</b>	<b>F 034 000 000</b>
<b>La Trésorerie = Fonds de Roulement - Besoin en Fonds de Roulement =</b>	<b>- F 003 896 500</b>

**E. Le Bilan Fonctionnel**

MOMBONGO, S.A.			
Actif		Passif	
Frais d'établissement	F 005 200 000	Capitaux Propres	F 160 125 000
Immobilisations Corporelles	F 150 055 500	Emprunts à long terme	F 025 234 000
Valeurs Réalisables	F 006 000 000	Dettes à court terme	F 006 000 000
Valeurs Disponibles	F 004 000 000		
Stock des marchandises	F 030 000 000		
<b>Total</b>	<b>F 195 255 500</b>	<b>Total</b>	<b>F 191 359 000</b>
		<b>Résultat</b>	<b>F 003 896 500</b>

**Gestion de Comptabilité de l'Entreprise**

**Cas d'étude**

**MOTONGI-NDAKO, S.A.**

A la fin de l'année en cours, des représentants de la compagnie vous présentent des données de base sur les opérations. De ces données, vous est responsable à la préparation des comptes et le bilan:

**Les données sont:**

1. Les fondateurs des l'entreprise ont apporté un montant initial de:	F 150 250 000
2. La Banque Commerciale locale a mis à la disposition de l'entreprise: au titre de prêt à dix ans	F 026 400 000
3. La société locale d'investissement <i>Tontines et Frères</i> a ouvert dans ses comptes une ligne de crédit sur trois ans à MOTONGI-NDAKO avec un montant de:	F 008 000 000
4. MOTONGI-NDAKO a versé aux frais d'établissement un montant de:	F 004 500 250
5. MOTONGI-NDAKO a acquis lors de son établissement:	
un bureau au crédit-bail =	F 051 300 250
équipement de transport et de bureau =	F 045 136 700
du matériel de bureau =	F 026 388 250
du matériel de construction =	F 025 264 300
6. Le stock de marchandises, matières premières, produits en cours et des emballages représentent une valeur de	F 025 500 425
7. Les fournisseurs débiteurs et les créances sur l'Etat s'élèvent à	F 002 500 250
8. Il y en la banque commerciale locale et en caisse	F 006 000 000

**Les comptes sont:**

**A. l'Actif immobilisé** (tous les emplois stables faits pour la compagnie par ordre de stabilité décroissante):

**Total Actif Immobilisé =**

**B. Actif Circulant** (Tous les emplois les moins stables nécessaires à l'entreprise pour son exploitation):

**Total Actif d'Exploitation ou Actif Circulant =**

**C. Le Fonds de Roulement** (l'excédent des capitaux permanent sur l'Actif immobilisé)  
(Les Capitaux Permanents sont l'ensemble des ressources stables mises à la disposition de l'entreprise)

**Fonds de Roulement = Capitaux Permanents - Actif Immobilisé =**

**D. La Trésorerie** (la différence entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement):

**La Trésorerie = Fonds de Roulement - Besoin en Fonds de Roulement =**

**E. Le Bilan Fonctionnel**

MOTONGI-NDAKO, S.A.			
Actif		Passif	
Frais d'établissement		Capitaux Propres	
Immobilisations Corporelles		Emprunts à long terme	
Valeurs Réalisables		Dette à court terme	
Valeurs Disponibles			
Stock des marchandises			
<b>Total</b>		<b>Total</b>	
		<b>Résultat</b>	

### **Organisation des comptes du bilan et de gestion sous le plan comptable**

Les outils comptables ainsi développés font partie du plan comptable. L'arrêté du 22 juin 1999 définit pour le système français 8 comptes financiers. Ils sont :

1. Comptes de Capitaux
2. Comptes d'Immobilisations
3. Comptes de Stocks et en-cours
4. Comptes de Tiers
5. Comptes Financiers
6. Comptes des Charges
7. Comptes de Produits
8. Comptes Spéciaux

Pour chaque compte, il y a une ventilation par catégorie. Pour le plan comptable, chaque compte porte un numéro qui indique la classe à laquelle il appartient. De la liste intégrale des comptes, les cinq premiers constituent les composants du bilan. Les comptes 6 à et 7 sont les deux comptes de la gestion de l'entreprise. Le compte numéro 8 est réservé à l'information comptable hors les exploitations de l'entreprise, comme les engagements donnés par l'entité, les engagements reçus par l'entité, et les contreparties des engagements. Comme nous l'avons déjà souligné, chaque compte opéré sur la notion de l'enregistrement à partie double. Puisque nous mettons l'accent dans ce module sur les principes de base de la gestion des ressources financières, nous mettons de côté la maîtrise des codes numériques.

A ce point, Essayons de tenir compte de la structure de comptes dans le cadre du plan comptable. Le tableau ci-dessous nous donne une synthèse du système au niveau du bilan. Notez les principes de l'enregistrement à double partie, et la notion de la liquidité croissante en descendant à travers des lignes.

**Tableau**

Synthèse financière du bilan				
Actif		Passif		
<b>Emplois permanents</b>	Actif immobilisé	Capitaux propres	Capitaux propres	<b>Capitaux Permanents</b>
	Frais d'établissement	Capital		
	Valeurs immobilisées	Réserves		
	Terrains	Dettes à long et moyen terme		
	Constructions	Emprunts à long terme		
	Machines	Emprunts à moyen terme		
	Mobilier		Capitaux étrangers	
	Material de transport			
<b>Emplois temporaires</b>	Actif Circulant	Dettes à court terme		<b>Capitaux à court terme</b>
	Valeurs d'exploitation	Fournisseurs		
	Stock de marchandises	Etat (Impôts et taxes)		
	Stock de matières	Sécurité sociale		
	Valeurs réalisables et disponibles	Effets à payer		
	Clients			
	Effets à recevoir			
	Banque			
Caisse				

Au niveau de la préparation du bilan, les experts comptables dégagent souvent des normes concernant les proportions des montants du bilan selon l'industrie.<sup>13</sup> Examinons, par exemple, les données suivantes dans le tableau ci-dessous. Nous voyons que les immobilisations constituent 67 pourcent de l'actif, suivi par des stocks à 28 pourcent, et les avoirs disponibles à 5 pourcent. Au côté du passif, on trouve que les capitaux propres constituent 70 pourcent, suivi par des dettes à long terme de 27 pourcent, et des dettes à court terme à 3 pourcent. Quoique les pourcentages ne peuvent nous donner des conclusions concrètes, ils donnent quand même des indicateurs de l'ordre général. Par exemple, dans les industries de type industriel, les immobilisations représentent entre 30 à 90 pourcent, tandis qu'ils ne sont que de l'ordre de 25 pourcent pour les activités de type commercial. On sait aussi que plus important soit le poids des capitaux propres, plus indépendante est l'entreprise. Par contre, cette indépendance ne fournit aucune indication en tant que soi sur l'efficience de l'entreprise au niveau de sa rentabilité. Finalement, on note une règle fondamentale de la structure financière, l'importance de la supériorité des capitaux permanents sur l'actif immobilisé.

## Tableau

### La Constitution de l'Information Comptable

#### Les Grands Terrains Fruitières(GTF), S.A.

##### Les données de base:

1. Dépôt personnel du PDG au compte ordinaire à la banque commerciale	F 050 000 000
2. Dépôt personnel des partenaires principaux du PDG au compte ordinaire à la banque commerciale	F 050 000 000
3. Acquisition d'un terrain bâti par chèque tiré sur la banque commerciale	F 020 000 000
4. Acquisition d'une installation spécialisée, du matériel de bureau et de transport par chèque tiré sur la banque commerciale	F 074 471 515
5. Ouverture d'une ligne de crédit à la banque commerciale sur 10 ans au profit du PDG de la compagnie	F 037 898 458
6. Dépôt par chèque au titre de frais d'établissement	F 001 200 000
7. Acquisition des stocks de marchandises, d'emballage et divers payable par chèque	F 040 000 000
8. Constitution d'un fonds de caisse	F 002 000 000
9. Ouverture d'une ligne de crédit à la Société d'Investissement Locale sur 3 ans versés au compte ordinaire à la banque commerciale	F 005 000 000

##### A. Les comptes

Débit	Crédit	Débit	Crédit
Capital		5	BC
	F 050 000 000		F 050 000 000
Associés		<u>F 050 000 000</u>	
	F 050 000 000		F 100 000 000
Terrain		5	BC
	F 020 000 000		F 100 000 000
			F 080 000 000
Installation spécialisée		5	BC
	F 074 471 515		F 080 000 000
			F 074 471 515
Ligne de crédit		5	BC
	F 037 898 458		F 005 528 485
			F 005 528 485
			F 037 898 458
			F 043 426 943
Frais d'établissement		5	BC
	F 001 200 000		F 043 426 943
			F 001 200 000
			F 042 226 943
Marchandises		5	BC
	F 040 000 000		F 042 226 943
			F 040 000 000
			F 002 226 943
Caisse		5	BC
	F 002 000 000		F 002 226 943
			F 002 000 000
			F 000 226 943
SNI		5	BC
	F 005 000 000		F 000 226 943
			F 005 000 000
			F 005 226 943

##### B. Le Bilan

Actif		Passif	
Frais d'établissement	F 001 200 000	Capital	F 050 000 000
Terrain	F 020 000 000	Associés	F 050 000 000
Autres immobilisations corporelles	F 074 471 515	Emprunt à long terme	F 037 898 458
Marchandises	F 040 000 000	Emprunt à court terme	F 005 000 000
Caisse	F 002 000 000		
Banque	F 005 226 943		
<b>Total</b>	<b>F 142 898 458</b>	<b>Total</b>	<b>F 142 898 458</b>

Résultat F 000 000 000



### **L'analyse du bilan par la méthode des rapports**

Lors de l'examen des comptes, les experts comptables font souvent appel aux rapports financiers afin d'en tirer un profil de la stabilité de l'entreprise. Nous notons ici quelques rapports les plus importants :

(3) Le rapport d'immobilisation du capital : 
$$\frac{\text{Valeurs immobilisées nettes}}{\text{Total de l'actif}}$$

Ce rapport exprime le degré d'immobilisation de l'actif ou encore le degré d'intensité capitalistique de l'entreprise.

(4) Le rapport de financement propre : 
$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du passif}}$$

Ce rapport mesure l'importance des capitaux propres détenus par l'entreprise, voir la base de garantie incompressible offerte au tiers.

(5) Le rapport d'autonomie financière : 
$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Ce rapport indique la part des fonds propres dans les ressources stables dont dispose l'entreprise. Lorsqu'il tend vers 0, il indique un indice de grande dépendance financière

(6) Le rapport d'immobilisation des capitaux permanents : 
$$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Valeurs immobilisées nettes}}$$

Ce rapport indique le financement par des ressources stables des valeurs immobilisées nettes. Il doit être supérieur à 1. Au cas échéant, l'entreprise finance ses emplois permanents avec des ressources à court terme, qui met en cause la solvabilité.

(7) Le rapport de liquidité réduite : 
$$\frac{\text{Valeurs réalisables et disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce rapport donne une indication de la capacité immédiate de l'entreprise de payer ses dettes à court terme. Il est souvent inférieur à 1, ce qui signifie qu'une partie des dettes à court terme financeront les stocks.

(8) Le rapport de liquidité générale : 
$$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce rapport variera en fonction de la nature de l'activité de l'entreprise. Il ne donne aucune indication précise de l'état financier de l'entreprise à moins qu'on en tienne compte des autres.

### Les rapports de structure

En plus des rapports comptables, on peut servir aussi des rapports de structure. Parmi de telles rapports, il y a quatre que nous intéressent. L'avantage de ces rapports est qu'ils sont basés plus directement sur le bilan.

- (a) Le rapport de financement permanent (RFP) Capitaux permanents  
Actif immobilisé

Ce rapport indique dans quelle mesure les capitaux permanents couvrent l'actif immobilisé. Autant qu'il reste supérieur à 1, on a une mesure de confiance à l'état financier de l'entreprise. Si nous regardons le bilan du tableau précédent, nous notons que ce rapport est égal à:

$$\text{RFP} = \frac{137\,898\,458}{95\,671\,515}, \text{ soit } 1,44.$$

- (b) Le rapport d'indépendance financière (RIF): Capitaux  
Capitaux permanents  
propres

Du bilan du tableau 11, ce rapport est égal à  $(100\,000\,000)/(137\,898\,458) = 0,71$ . Quoique les capitaux propres représentent plus de la moitié de l'ensemble des ressources financières, autant qu'on ne tient pas compte de la rentabilité, on ne doit pas nécessairement en tirer une conclusion positive.

- (c) Le rapport de liquidité de l'actif (RLA): Actif d'Exploitation  
Actif Total

La liquidité, telle comme la solvabilité, est un facteur important à la réussite de l'entreprise. Néanmoins, comme nous avons noté au début de cette exposition, les critères de liquidité, de solvabilité, et de rentabilité sont contradictoire, que cela soit au niveau du système bancaire, que cela soit au niveau de l'entreprise. Le facteur clef est le niveau de risque qui correspond à un niveau supérieur, soit inférieur, de liquidité. Il se peut que la rentabilité ajustée au niveau des risques est supérieure si l'on adopte une affectation importante des ressources aux immobilisations. Sinon, il vaut mieux retenir un niveau de liquidité plus élève. Tenant compte du bilan du tableau, le RLA est égal à  $(121\,698\,458)/(142\,898\,458) = 0,85$ .

**Tableau**

Actif		Passif	
Frais d'établissement	F 001 200 000	Capitaux propres	F 100 000 000
Immobilisations corporelles	F 094 471 515	Dettes à long terme	F 037 898 458
Valeurs d'exploitation (= marchandises)	F 040 000 000	Dettes à court terme	F 006 753 697
Valeurs réalisations	F 005 283 375		
Valeurs disponibles	F 003 697 265		
<b>Total</b>	<b>F 144 652 155</b>	<b>Total</b>	<b>F 144 652 155</b>

		<b>Résultat F 000 000 000</b>
permanents	F 137 898 458 = capitaux propres + dettes à long terme	Capitaux
	<u>F 095 671 515</u> = frais d'établissement + immobilisations corporelles	
Fonds de roulement	F 042 226 943	
	ou	
Actifs d'Exploitation	F 048 980 640 = valeurs d'exploitation+valeurs réalisations+valeurs disponibles	Dettes à
court terme	F 006 753 697	
Fonds de roulement	F 042 226 943	Fonds de
roulement propre = capitaux propres - actif immobilisé		
capitaux propres	F 100 000 000	
Actif immobilisé	F 095 671 515	
Fonds de roulement	F 004 328 485	

Si nous modifions les données du tableau, nous pouvons identifier le fonds de roulement et les fonds de roulement propre. Si nous séparons le fonds de roulement propre du montant du fonds de roulement, nous notons le poids important des capitaux étrangers. Dans bien des cas des entreprises en Afrique, par exemple, on trouve que c'est souvent l'état comme un actionnaire important. Soulignons, comme nous venons de le faire, que l'indépendance financière de l'entreprise n'est pas nécessairement le meilleur baromètre de la santé financière de l'entreprise. Ajoutons que la participation de l'état n'est pas nécessairement un poids positif non plus, surtout, si l'entreprise se permet de la participation de l'état au financement à l'entreprise, n'insiste pas sur une performance, soit une rentabilité compétitive. Donc, quoique l'état peut fournir des ressources financières, il faut souligner le nombre des fois où la direction d'une entreprise para-étatique s'effondre faute du problème du hasard moral. Le hasard moral arrive souvent dans de tels cas parce que la participation de l'état peut donner l'illusion que des résultats financiers forts sont peut-être moins importants que c'autres critères, soit le symbolisme de l'entreprise, soit la création à court terme des emplois.

Que voulons-nous entendre en fin de compte par la notion des résultats financiers forts ? Nous entendons par cette notion que l'entreprise soit capable à long terme de satisfaire le principe de solvabilité, et en même temps de réaliser une rentabilité compétitive mesurée par le coût d'opportunité des capitaux. Considérons, par exemple, le calcul de la solvabilité :

(d) Le rapport de solvabilité générale

l'Actif Total  
Capitaux étrangers

Reprenant les données du tableau 11, on trouve que sa valeur est  $(142\ 898\ 458) / (42\ 898\ 458) = 3,33$ . Pourquoi est-il essentiel que ce rapport soit calculé de la base des capitaux étrangers, même, par exemple, s'il y a une participation de la part de l'état à son financement ? Nous soulignons qu'autant que l'état s'endette, il est essentiel que les investissements de la part de l'état, qu'ils soit aux entreprises locales, qu'ils soient à l'étranger, réalisent des marges suffisamment positives afin d'amortir l'endettement que l'état aurait créé afin de les financer. C'est dans ce sens que nous soulignons le principe de coût d'opportunité du capital.

### **L'équilibre financier et du fonds de roulement**

Les objectifs d'équilibre et de solvabilité restent sur un contexte dynamique. Ils supposent pour une entreprise une planification des flux de sortie et d'entrée permettant le maintien d'un niveau suffisant de liquidité. Les flux d'entrée sont les flux d'actifs liquides détenus par l'entreprise. Les flux de sortie sont l'ensemble de l'endettement exigible rapidement. L'équilibre et la solvabilité résultent de la comparaison entrée- sortie.

## **PARTIE 2 : GUIDE DE GESTION DU MATERIEL**

### **1 Introduction**

#### **1.1 Objet**

Le présent guide a pour objet d'aider les gestionnaires à mettre en œuvre la *Politique sur la gestion du matériel* du gouvernement et les directives connexes sur la gestion du matériel.

Fondé sur une démarche axée sur le cycle de vie, le présent document établit des lignes directrices et de bonnes pratiques qui s'ajoutent à l'orientation obligatoire présentée dans la Politique. Dans certains cas, le présent document explique également en détail les procédures à observer qui découlent de l'application d'autres politiques et directives du Conseil du Trésor. Cette façon de faire permet aux gestionnaires d'adopter une série de procédures communes et de veiller à ce que leurs pratiques en matière de gestion et de prise de décision soient conformes à l'ensemble de bonnes pratiques et de lignes directrices relatives à la gestion du matériel.

#### **1.2. Champ d'application**

Le présent guide, découlant de la *Politique sur la gestion du matériel* du Conseil du Trésor, expose les lignes directrices et les bonnes pratiques à observer en matière de gestion du matériel. Ce guide, la Politique et les directives connexes doivent être lus en parallèle avec d'autres politiques et exigences qui ne sont pas abordés dans le présent document. Nous invitons le lecteur à consulter la *Politique sur la gestion du matériel*.

#### **1.3. Contexte**

Les ministres sont responsables de la gestion du matériel visant à appuyer l'exécution des programmes en conformité avec le mandat de leurs ministères. Les administrateurs généraux sont responsables devant leur ministre respectif et devant le Conseil du Trésor de la saine gérance du matériel qui leur est confié ou qui est utilisé par leurs organisations respectives.

Cette structure de gestion est fondée sur les principes énoncés dans la *Politique sur la gestion du matériel*. La Politique doit être consultée en parallèle avec des politiques connexes du Conseil du Trésor, particulièrement avec celles qui s'appliquent à la planification de l'investissement, la passation de marchés et la gestion de projets. Il importe que les gestionnaires, en s'acquittant de ces responsabilités, observent le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* préparé par

D'autres exigences obligatoires sont énoncées dans les quatre directives du Conseil du Trésor suivantes

qui sont connexe à la *Politique sur la gestion du matériel* :

- ▶ *Directive sur les marchandises contrôlées;*
- ▶ *Directive sur la gestion du parc automobile : Voitures de fonction;*
- ▶ *Directive sur la gestion du parc automobile : Véhicules légers;*
- ▶ *Directive sur l'aliénation du matériel en surplus.*

## **2. Objectifs de la gestion du matériel**

La gestion du matériel est en grande partie un exercice d'équilibre. Elle exige aux ministères de réaliser leurs objectifs de programme en équilibrant les préoccupations relatives à la gestion financière et à l'efficacité du matériel avec les questions et préoccupations générales d'intérêt public, comme les répercussions environnementales. L'objectif de la *Politique sur la gestion du matériel* consiste à s'assurer que les ministères gèrent le matériel d'une manière durable et responsable sur le plan financier pour appuyer la prestation rentable et efficace des programmes gouvernementaux.

### **2.1 Satisfaire aux exigences de la *Politique sur la gestion du matériel* du Conseil du Trésor**

Les ministères ont besoin d'un cadre de gestion du matériel qui :

- ▶ reflète une démarche intégrée en matière de gestion des risques;
- ▶ fournit de l'information pertinente sur le rendement;
- ▶ établit un régime de responsabilité et un régime décisionnel qui correspondent aux ressources et à la capacité organisationnelles;
- ▶ soutient en temps opportun les décisions éclairées prises en matière de gestion du matériel de même que les résultats stratégiques des programmes ministériels.

Une mesure de l'ensemble des biens matériels des ministères respectant les exigences de la *Politique* est effectuée grâce à une évaluation continue et systématique de l'état physique, de la fonctionnalité, de l'utilisation et du rendement financier de ces biens par rapport à des objectifs fixés qui sont basés sur des données repères appropriées.

### **2.1.1 Cadre de gestion du matériel**

Il incombe aux ministères d'établir et de maintenir un cadre de gestion comportant les éléments suivants :

- ▶ des structures de responsabilisation et de prise de décisions;
- ▶ des pouvoirs communiqués clairement;
- ▶ des responsabilités séparées;
- ▶ des politiques et des pratiques pertinentes;
- ▶ des systèmes d'information sur la gestion, les finances et le matériel qui favorisent la prise de décision éclairée et permettent d'assurer un suivi adéquat du rendement.

### **2.1.2 Gestion du rendement**

Le cadre de mesure systématique du rendement est l'un des éléments principaux des systèmes de gestion du matériel au gouvernement qui garantit à la direction que les objectifs fixés en matière de gestion du matériel relatifs à l'exécution des programmes sont atteints. Les ministères devraient établir des pratiques adéquates de gestion du matériel favorisant la surveillance du rendement des biens pour veiller à ce que les réparations, la remise en état et les remplacements soient effectués avant que les biens deviennent inutilisables, non rentables, voire les deux.

### **2.1.3 Stratégies de gestion**

Les ministères devraient adopter des stratégies de gestion du matériel qui ajoutent de la valeur et appuient leurs objectifs et leurs priorités au moyen de l'exécution du programme de gestion du matériel le plus efficace, efficient, opportun et moderne. Pour ce faire, il doit fournir le matériel adéquat, d'une valeur appropriée et au bon moment, tout en respectant les politiques et les règlements du gouvernement visant à assurer une bonne gestion.

### **2.1.4 Protection des biens**

Les ministères sont responsables de la protection des biens publics en assurant la mise en œuvre de mesures de protection des biens (matériel) et de détection des pertes. De plus, les ministères doivent protéger l'intérêt du pays et permettre au gouvernement du Canada de réaliser ses objectifs dans le cadre de ses activités, en protégeant ses employés et ses biens, et en s'assurant de fournir continuellement les services voulus. L'efficacité des mesures de sécurité d'un ministère dépend uniquement de la capacité de ce dernier de surveiller sa conformité et de gérer les incidents. En d'autres termes, les politiques en matière de sécurité doivent également comporter des dispositions sur l'inspection et la surveillance régulières des biens détenus et les

procédures à suivre lorsque survient un incident.

### **2.1.5 Patrimoine**

Le gouvernement du Canada s'engage à préserver le patrimoine culturel au profit de tous les Canadiens tout en leur garantissant l'accès. Les biens patrimoniaux peuvent avoir une signification et une valeur patrimoniale individuelles ou collectives, et dans de nombreux cas, peuvent contribuer à raconter l'histoire du Canada. Pour plus de renseignements, veuillez consulter le Guide de gestion des biens meubles patrimoniaux du Conseil du Trésor.

### **2.1.6 Environnement**

Les ministères ont la responsabilité de gérer les biens de manière à minimiser l'effet sur l'environnement et à promouvoir le développement durable. Cette responsabilité comprend l'application des trois R (réduire, réutiliser et recycler) à chaque étape de la gestion du cycle de vie du matériel. Plus précisément, les ministères devraient prendre des mesures pour minimiser l'utilisation des ressources, limiter l'utilisation de substances dangereuses, disposer des déchets (dangereux ou non) de manière adéquate, et acheter des produits écologiques. On entend par développement durable, tout développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans nuire à la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins. En pratique, cela signifie que les facteurs environnementaux, sociaux et financiers devraient tous être inclus dans le processus décisionnel d'une organisation.

D'autres renseignements sur les responsabilités des ministères en matière de promotion de la protection de l'environnement et de soutien au développement durable sont inclus dans la *Politique d'achats écologiques*, publiée sur le site Web du Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

### **2.1.7 Transfert de biens**

Le transfert de matériel d'un ministère à un autre est fortement recommandé lorsque le matériel est utilisé pour appuyer les programmes gouvernementaux et lorsque l'utilisation ou l'échange est rentable pour l'ensemble du gouvernement. Le ministère initial demeure cependant responsable de la garde et du contrôle de ses biens excédentaires, y compris de ses coûts d'exploitation, jusqu'au transfert de titre de propriété.

### **2.1.8 Prêts de biens**

Le prêt de matériel ministériel à des sociétés d'État, à d'autres organismes gouvernementaux ou au secteur privé devrait être effectué à l'appui des programmes ou des activités du ministère. Le prêt d'équipement ne devrait pas être considéré comme une méthode d'aliénation. Les prêts de

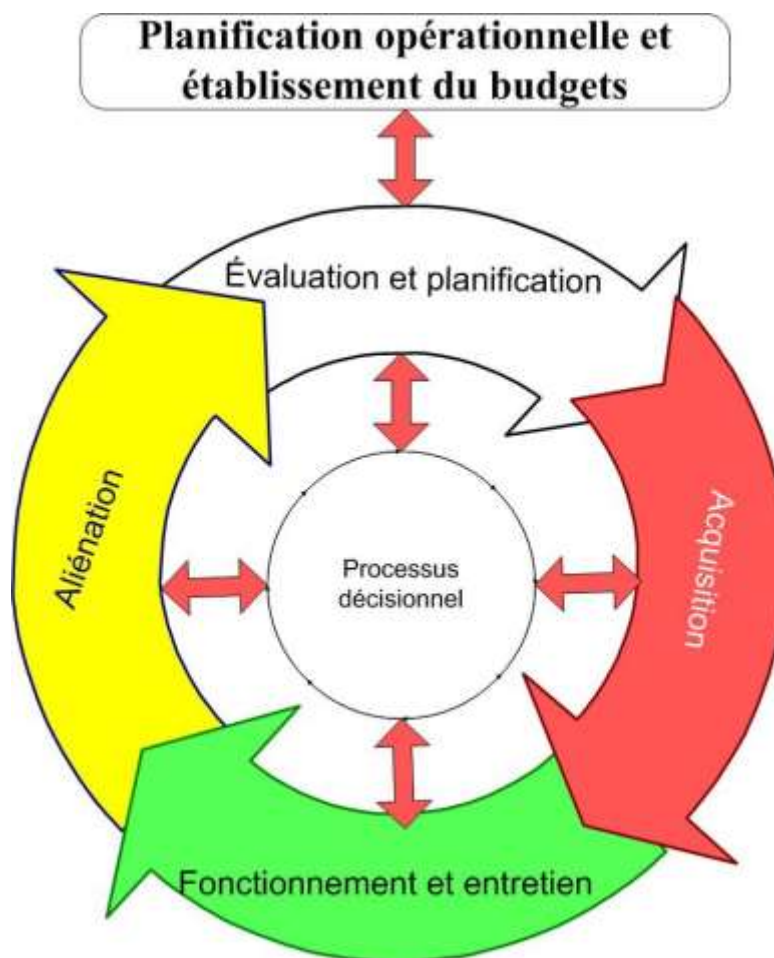


biens devraient être effectués pour assurer l'utilisation efficace des ressources ministérielles en évitant d'acheter d'autre matériel lorsqu'il est possible d'utiliser des articles existants à cette même fin. Tout prêt de biens matériels doit être ratifié par un contrat et respecter le *Règlement sur le prêt de biens publics*.

## 2.2 Satisfaire aux exigences de la politique ministérielle

La politique ministérielle fournit aux employés responsables de la gestion du matériel une orientation formelle qui impose des responsabilités et des obligations spécifiques au sein du ministère. Les spécialistes de la gestion du matériel doivent combiner leurs compétences fonctionnelles et leur responsabilité afin d'être en mesure d'aider l'équipe de direction. Il sera ainsi plus facile pour l'équipe de direction de satisfaire aux exigences du Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor, qui énonce les attentes relatives à plusieurs différents domaines de gestion en vue d'une saine gestion dans le secteur public.

## 3. Gestion du cycle de vie du matériel



La gestion du cycle de vie du matériel consiste en la gestion efficace et efficiente des biens, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'aliénation des biens. Les stratégies de gestion du matériel doivent toujours tenir compte des coûts totaux du cycle de vie et des avantages des solutions de rechange permettant de satisfaire aux exigences du programme. En utilisant des techniques de calcul des coûts du cycle de vie, les ministères peuvent évaluer les coûts totaux pour l'État quant à la location ou à l'achat d'un bien avant l'acquisition. Pour ce faire, il faut tenir compte de facteurs comme la valeur actuelle des coûts d'exploitation, d'entretien et d'aliénation futurs, ainsi que des coûts en capital initiaux et permanents. L'estimation des coûts durant le cycle de vie permet également d'élaborer des normes de surveillance et de contrôle des coûts après l'acquisition. En adoptant cette démarche de gestion du matériel, les ministères peuvent s'assurer que leurs décisions en matière de gestion du matériel et des biens sont prudentes sur le plan financier et qu'elles représentent la meilleure valeur pour l'État.

Les quatre étapes de la gestion du cycle de vie du matériel sont :

1. évaluer et planifier les besoins en matériel;
2. acquérir des ressources matérielles;
3. exploiter, utiliser et entretenir le matériel;
4. procéder à l'aliénation du matériel.

### **3.1 Évaluation et planification**

Les objectifs primordiaux de l'évaluation et de la planification consistent à :

- ▶ veiller à ce que le bien obtenu réponde le mieux aux besoins du programme ou du ministère;
- ▶ veiller à ce que l'ensemble des actifs du ministère appuie ses objectifs de programme.

#### **3.1.1 Évaluation**

L'évaluation des biens du ministère consiste en l'analyse des besoins relatifs aux biens nouveaux et actuels qui sont essentiels à l'exécution du programme.

*Objectif :*

- ▶ Veiller à ce que le bien obtenu réponde le mieux aux besoins ministériels.

*Bonnes pratiques :*

- 1) Évaluer les spécifications pour veiller à ce que les besoins en matériel concordent avec :
  - a) les besoins en matière de programmes;
  - b) les besoins opérationnels;
  - c) les besoins en prestation de services;

d) les objectifs pangouvernementaux, comme la promotion de la protection de l'environnement.

*Éléments à considérer :*

- ▶ Veiller à ce que le processus de planification opérationnelle et d'établissement de budget du ministère soit suivi d'une évaluation rigoureuse des besoins en matériel
  - ▶ Effectuer une évaluation pour un bien spécifique proposé :
    - Quelles spécifications du bien sont nécessaires?
    - Quelle sera la durée de vie du bien?
    - Le besoin est-il temporaire ou permanent?
    - Quand le bien est-il nécessaire?
    - Combien de biens sont nécessaires?
  - ▶ Effectuer une analyse coûts-avantages de l'obtention du bien :
    - Est-il préférable de louer, d'acheter, de construire ou d'emprunter le bien?
  - ▶ Évaluer le caractère désuet :
    - Le bien n'est-il plus techniquement supérieur à d'autres produits similaires?
  - ▶ Évaluer les besoins en personnel et en formation :
    - Le ministère dispose-t-il des ressources pour gérer le ou les biens et offrir un soutien continu?
  - ▶ Prendre en considération les infrastructures :
    - Quels sont les besoins sur le plan de la santé et de la sécurité, et du stockage (entreposage)?
    - Une infrastructure est-elle en place pour prendre en charge le ou les biens acquis et dans l'affirmative, quels sont les coûts, notamment ceux qui touchent l'aménagement?
    - Quels sont les coûts additionnels en absence d'infrastructure?
  - ▶ Initiatives pangouvernementales :
    - Existe-t-il des exigences pangouvernementales obligatoires applicables à l'acquisition de certains biens?
- 2) Analyser et évaluer de quelles façons il est possible de répondre aux besoins en matériel, en tenant compte des éléments suivants :
- a) les coûts totaux couvrant le cycle de vie (p. ex., de l'utilisation prévue, des modifications, des conversions, des réparations et des remplacements);
  - b) les avantages des articles disponibles dans le commerce par rapport aux articles

fabriqués sur mesure;

c) les possibilités de mettre en œuvre des stratégies d'approvisionnement écologique.

*Éléments à considérer :*

- ▶ Établir des normes qui, généralement, favoriseront l'acquisition de produits courants, ce qui pourrait diminuer considérablement l'ensemble des coûts
- ▶ Établir un centre d'expertise (CE) pour l'acquisition de certains biens communs comme des ordinateurs, des téléphones cellulaires et des BlackBerry

**Nota :** Ce processus peut favoriser l'obtention d'une ristourne sur les achats et un meilleur soutien à l'interne des systèmes.

### **3.1.2 Planification**

La planification ministérielle est une fonction visant à affecter et à réaffecter les ressources qui sont essentielles à l'exécution de programmes. Elle constitue un élément clé pour l'optimisation et la saine gestion des ressources.

*Objectif :*

- ▶ Veiller à ce que l'actif du ministère appuie ses objectifs de programme et les initiatives pangouvernementales.

*Bonnes pratiques :*

1) Déterminer le coût total de la propriété pendant le cycle de vie du bien.

*Éléments à considérer :*

- ▶ Le coût initial de l'article et les coûts relatifs aux options d'acquisition suivantes :
  - mise en commun des biens ministériels existants ou des biens d'autres ministères;
  - établissement de l'actif à même les ressources du ministère (décision de fabriquer ou d'acheter);
  - location ou location avec option d'achat du bien, si possible.
- ▶ Les coûts permanents de fonctionnement et d'entretien (F et E) :
  - les coûts d'exploitation, par exemple :
    - les coûts de formation sont-ils tous inclus?
    - les coûts de carburant et de lubrifiants sont-ils inclus?
  - les coûts d'entretien prévus, par exemple :
    - les coûts de réparation sont-ils tous inclus?
- ▶ Le cycle financier, par exemple :
  - Existe-t-il un financement adéquat et a-t-il été prévu dans le plan d'investissement à long

terme du ministère?

- ▶ Coûts d'acquisition
- ▶ Coûts d'entreposage

Pour en savoir davantage sur l'établissement des coûts, veuillez consulter le Guide d'établissement des coûts (2008) du Conseil du Trésor.

- 2) Tenir compte des stratégies d'approvisionnement écologique ou des facteurs de développement durable.

*Éléments à considérer :*

- ▶ Objectifs en matière d'approvisionnement écologique
- ▶ Les trois R :
  - Réduire : L'achat est-il nécessaire? Existe-t-il des possibilités de diminuer la consommation? Est-il possible de combiner les demandes relatives à l'article soumises par de nombreux utilisateurs? Un service peut-il combler le besoin?
  - Réutiliser : Un article d'occasion ou usagé répond-il au besoin? Lorsque vous réutilisez des articles, tenez compte des coûts de remise en état et d'entretien.
  - Recycler : L'article peut-il être recyclé à la fin de sa durée de vie? Existe-t-il des programmes de recyclage?
- 3) Demander que des installations soient conçues de manière à protéger les biens matériels de nature délicate ou précieuse contre les menaces, y compris le vol et les incendies.
- 4) Établir des procédures d'affectation, de distribution et de planification de l'utilisation du matériel. Le gestionnaire des biens devrait évaluer régulièrement l'efficacité et l'efficience de ces procédures.

*Éléments à considérer :*

- ▶ Établir clairement les éléments suivants à l'étape de la planification :
  - Les autorités :
    - A-t-on déterminé qui possède le pouvoir d'acheter le bien?
    - A-t-on passé en revue toutes les lois qui interdisent l'acquisition par certains ministères de certains biens ou services?
  - Les délégations :
    - Quelles responsabilités sont déléguées au ministre du ministère par le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux en matière d'acquisition de biens?
    - Quels sont les niveaux de délégation applicables à la signature de documents

internes de réquisition et d'acquisition?

- Les gestionnaires de centre financier du ministère comprennent-ils leurs responsabilités qui sont énoncées dans la charte de délégation des pouvoirs de signature en matière de finances?
  - Comprend-on les articles 32, 33 et 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques?
- ▶ Répondre aux exigences législatives :
- Les exigences des politiques du Conseil du Trésor
    - Le ministère connaît-il les exigences des politiques du Conseil du Trésor qui s'appliquent à ses acquisitions?
    - Pour plus de renseignements, veuillez consulter la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.
  - Les accords internationaux et nationaux
    - Le ministère connaît-il les restrictions internationales ou nationales qui s'appliquent à ses acquisitions?
    - Les ministères peuvent consulter la liste des obligations en matière de commerce à partir du site Web du ministère des Affaires étrangères et Commerce international Canada : <http://www.dfait-maeci.gc.ca/trade/sanctions-fr.asp>.
    - Pour plus de renseignements, veuillez consulter la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.
- 5) Tenir compte des leçons apprises, des résultats obtenus et des difficultés rencontrées lors des acquisitions précédentes. Ces éléments devraient être notés et intégrés dans la planification de la gestion du cycle de vie du matériel.
- 6) Acquérir des articles disponibles dans le commerce à moins que des articles fabriqués sur mesure soient essentiels aux besoins opérationnels.

Pour plus de renseignements, veuillez consulter les documents suivants :

#### Législation

- ▶ *Loi sur la gestion des finances publiques*

#### Instruments de politique du Conseil du Trésor

- ▶ *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis* (2007, pleinement en vigueur en 2011)
- ▶ *Politique sur les plans d'investissement à long terme* (1994). *Nota* : Cette politique demeure

en vigueur jusqu'à ce que la *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis* soit mise en œuvre à l'échelle pangouvernementale

- ▶ *Politique sur les marchés* (2006)
- ▶ *Politique sur l'examen des acquisitions* (1994)

Autres instruments de politique du gouvernement

- ▶ *Politique d'achats écologiques* (2006)

## **3.2 Fonctionnement et entretien**

### **3.2.1. Fonctionnement des biens du gouvernement**

*Objectif :*

- ▶ S'assurer que le bien répond pleinement et de façon efficiente et efficace aux besoins du programme.

*Gestion du bien*

#### **a) Réception, inspection et installation de biens**

*Objectif :*

- ▶ S'assurer que les biens sont conformes aux spécifications du contrat ou du document d'acquisition.

*Bonnes pratiques :*

- 1) S'assurer que tous les biens sont inspectés dès leur réception afin de vérifier leur conformité aux spécifications des contrats, y compris tous les critères, normes et certification qui sont pertinents à la performance.
- 2) Avant qu'un bien soit entreposé ou attribué et livré au client (utilisateur final), il convient de s'assurer :
  - i. qu'un code à barres est apposé sur le bien afin d'en assurer le suivi;
  - ii. que les renseignements pertinents sur le bien, comme le numéro de série et l'emplacement du bien, sont transmis au personnel responsable de sa gestion.

#### **b) Enregistrement des biens**

*Objectifs :*

- ▶ Trouver des moyens permettant d'identifier et de localiser les biens.
- ▶ Assurer le suivi de la valeur et de l'état des biens.

*Bonne pratique :*

- 1) Effectuer des vérifications matérielles régulières des biens ministériels.

### **c) Attribution de biens**

*Objectifs :*

- ▶ Établir un point unique de contrôle et de responsabilisation pour les biens.
- ▶ Établir des mesures de protection adéquates contre la perte de matériel résultant d'abus, d'utilisation inadéquate, de la négligence, d'un entretien insuffisant, de la détérioration, de dommages, d'incendies, d'accidents et de vols.

*Bonnes pratiques :*

- 1) Veiller à ce qu'un employé soit en tout temps responsable de la protection des biens.
- 2) Veiller à ce que tous les employés comprennent le fonctionnement et la préservation adéquats des biens qui leur sont attribués.

### **d) Utilisation en milieu de travail de biens matériels**

*Objectifs :*

- ▶ Veiller à ce que les biens soient utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été obtenus.
- ▶ Veiller à ce que l'utilisation de ces biens soit axée sur de bonnes pratiques de gestion.

*Bonne pratique :*

- 1) Assurer l'utilisation sécuritaire et saine pour l'environnement des biens fédéraux en :
  - a) élaborant des directives claires sur l'utilisation adéquate des biens à l'appui des objectifs de rendement visés;
  - b) offrant aux employés une bonne formation sur l'utilisation sécuritaire des biens qui leur sont confiés;
  - c) gérant les biens dans le respect de l'environnement; par exemple :
    - mettre hors tension le matériel lorsqu'il n'est pas utilisé (p. ex., éteindre les ordinateurs à la fin d'une journée de travail);
    - activer le mode veille;
    - maintenir les biens en état de fonctionnement optimal afin de maximiser leur efficacité;
    - adopter des pratiques écologiques relatives au fonctionnement des biens (p. ex., impression recto-verso).