

## **Concept d'introduction**

# **Manuel de comptabilité pour les organisations d'aide et de soins à domicile**

**Partie 3: Comptabilité financière**

**Partie 4: Relevé des temps et des prestations**

**Partie 5: Comptabilité d'exploitation**

**Aide et soins à domicile Suisse**

### **Statut du document**

<b>Edité par / le</b>	<b>Approuvé par / le</b>	<b>Valable à partir du</b>	<b>Remplace la version du</b>	<b>Liste de diffusion</b>
BDO, 25.09.2019		25.09.2019	-	SVS
BDO, 11.06.2020			25.09.2019	SVS

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1	Structure .....	1
1.2	Objectif.....	1
1.3	Délimitations .....	1
<b>2</b>	<b>ORGANISATION DE PROJET .....</b>	<b>2</b>
2.1	Equipe de projet .....	2
2.2	Calendrier .....	3
2.2.1	Conditions préalables.....	3
2.2.2	Date d'introduction .....	3
2.2.3	Déroulement.....	3
<b>3</b>	<b>RELEVÉ DES TEMPS ET DES PRESTATIONS.....</b>	<b>5</b>
3.1	Introduction .....	5
3.2	Transition ou création d'une nouvelle base d'articles .....	5
3.3	Procédure .....	7
3.4	Formation.....	8
<b>4</b>	<b>COMPTABILITÉ FINANCIÈRE: PLAN COMPTABLE.....</b>	<b>9</b>
4.1	Introduction .....	9
4.2	Procédure .....	9
4.3	Formation.....	11
<b>5</b>	<b>COMPTABILITÉ D'EXPLOITATION: COMPTABILITÉ ANALYTIQUE .....</b>	<b>12</b>
5.1	Introduction .....	12
5.2	Procédure .....	12
5.2.1	Structure et processus .....	12
5.2.2	Configuration des centres de charges et des centres d'imputation (objets).....	13
5.3	Formation.....	14

## 1 Introduction


Le manuel comptable révisé pour les organisations d'aide et de soins à domicile (version 2020) contient quelques nouveautés par rapport à la version 2011. Lors du remaniement, l'accent a été mis en particulier sur le codage, ce qui a un impact essentiellement sur le plan comptable général pour la comptabilité financière ainsi que sur les articles de temps et de prestations. Le passage aux nouveaux codages est un défi. D'une part, il y a de nouveaux comptes et de temps/prestations et, d'autre part, il a été procédé à quelques changements de désignation ainsi qu'à des décalages et adaptations des numéros de comptes et d'articles. Dans le cadre du sous-projet « Introduction d'un nouveau Manuel Finances », Aide et soins à domicile Suisse a mis en place un environnement de test composé de dix organisations d'aide et de soins à domicile (organisations test). Dans ces organisations test, le Manuel Finances révisé a été introduit par étapes. Les connaissances et l'expérience acquises dans ce cadre ont été continuellement rassemblées et condensées. Le résultat a été ce concept d'introduction, qui est destiné à servir de guide et d'aide à l'orientation pour les organisations pendant l'introduction.

### 1.1 Structure

Le concept d'introduction est divisé en plusieurs chapitres:

3. Plan comptable de la comptabilité financière (Partie 3: Comptabilité financière)
4. Relevé des temps et des prestations (Partie 4: Relevé des temps et des prestations)
5. Comptabilité analytique (Partie 5: Comptabilité d'exploitation)

### 1.2 Objectif

Ce concept d'introduction se concentre sur l'approche méthodique et organisationnelle pour l'introduction et la conversion du plan comptable, du relevé des temps et des prestations et de la comptabilité analytique. De plus, le concept d'introduction comporte une assistance supplémentaire sous la forme d'outils Excel, qui ont essentiellement une fonction de transition des structures précédentes vers les nouvelles structures. Dans le document, le symbole  renvoie vers l'outil correspondant. Les outils sont standardisés et ont été conçus pour être applicables dans toutes les organisations. L'utilisation d'outils resp. de tableaux de traduction propres est bien entendu permise.

### 1.3 Délimitations

Le concept d'introduction décrit l'approche méthodologique et organisationnelle au niveau du projet. Le concept ne contient pas d'instructions et d'aides détaillées. L'application professionnelle est décrite en détail dans le Manuel Finances.

Le concept d'introduction n'aborde pas la configuration technique des systèmes. Le cas échéant, les points importants sont mis en évidence. Les fournisseurs de logiciels sectoriels et de comptabilité sont responsables de la mise en œuvre technique. Les fournisseurs de logiciels sectoriels ont été impliqués à la fois dans la phase de conception et dans la phase de test. Ils ont donc pu faire l'expérience de l'introduction et disposent de bonnes connaissances dans l'application du Manuel Finances révisé.

## 2 Organisation de projet

L'introduction du manuel comptable révisé pour les organisations d'aide et de soins à domicile est un processus. Il est recommandé de mettre en place un projet avec une organisation de projet correspondante. Les ressources internes doivent être planifiées de manière à disposer d'une capacité suffisante pour une mise en œuvre efficace. Une implémentation efficace prévoit que les différentes phases de mise en œuvre soient coordonnées et basées les unes sur les autres en termes de temps et de contenu. On procédera, judicieusement, dans une première phase à l'enregistrement de toutes les données de base de la comptabilité financière (plan comptable) et du relevé des temps et des prestations (articles). Ceci permettra de commencer à temps la saisie des données resp. la comptabilisation des opérations commerciales. La comptabilité analytique pourra alors être introduite dans une prochaine phase. Il faut s'attendre à des retards dans chaque projet. Le calendrier a été établi sur la base de l'expérience faite par les organisations test et prévoit une période tampon pour les retards auxquels il faut s'attendre dans le déroulement du projet. Toutefois, selon la taille et la complexité de l'organisation individuelle, le projet peut requérir du temps et des ressources de différentes ampleurs. Une grande attention doit donc être accordée à la planification du projet.

### 2.1 Equipe de projet

Une équipe de projet composée au moins des rôles et fonctions suivants est recommandée pour le projet d'introduction:

Rôle	Fonction (recommandation)	Responsabilité / Tâches
Direction du projet	La direction du projet devrait être assurée par la personne responsable de la comptabilité: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Responsable finances/comptabilité</li><li>▪ Responsable du controlling</li><li>▪ Responsable des services centraux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Direction et gestion du projet</li><li>▪ Surveillance du projet</li><li>▪ Responsabilité professionnelle principale pour l'introduction du plan comptable général de la COFI</li><li>▪ Assistance dans la codirection du projet lors de l'introduction du relevé des temps et des prestations</li><li>▪ Définition des centres de charges et des centres d'imputation pertinents pour l'organisation (structure facultative, le cas échéant).</li><li>▪ Formation du personnel (comptabilité)</li></ul>
Codirection du projet	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Responsable des soins</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aide à la conduite pour la direction du projet (tâches d'assistance et de suppléance)</li><li>▪ Responsabilité professionnelle principale pour l'introduction du relevé des temps et des prestations</li><li>▪ Formation des chefs d'équipe (relevé des temps/prestations)</li></ul>
Collaborateurs du projet	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Chefs d'équipe dans les domaines des soins des soins et de la planification opérationnelle/disposition</li><li>▪ Autres collaborateurs (personnel clé) au besoin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Assistance de la direction du projet et codirection du projet</li><li>▪ Formation des collaborateurs (relevé des temps/prestations)</li></ul>

- La taille de l'équipe de projet dépend de la taille de l'organisation d'aide et de soins à domicile. L'équipe de projet ne doit pas être trop nombreuse en termes de coordination minimale et de partage efficace des tâches.
- Des personnes clés (décideurs, spécialistes) devraient être impliquées afin de mettre en œuvre le projet efficacement.
- L'équipe de projet devrait avoir la compétence nécessaire pour remettre en question et définir les processus internes existants.
- Les collaborateurs de soins occupant un poste de cadre devraient avant être impliqués dans l'introduction du relevé des temps et des prestations.

## 2.2 Calendrier

### 2.2.1 Conditions préalables

Il faut prévoir suffisamment de temps pour le projet. L'expérience acquise au cours de la phase de test a montré que la mise en œuvre dans le cadre d'une gestion de projet rigoureuse est possible dans un délai de trois à cinq mois, en fonction de la taille de l'organisation. Les conditions préalables sont:

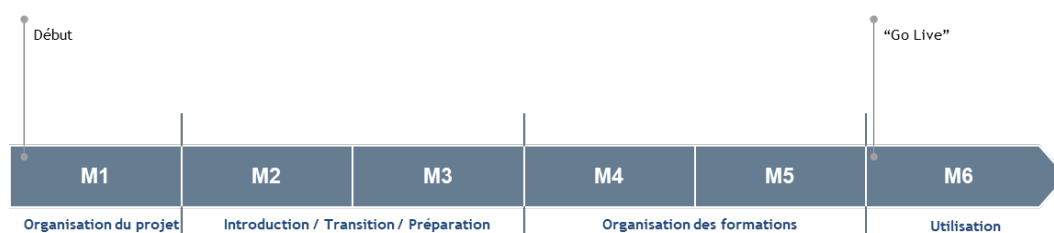
- Un mandat de projet clairement formulé;
- Définitions de délais et de jalons obligatoires;
- Planification et validation des ressources (collaborateurs, horaire de travail);
- Un calendrier coordonné, tenant compte des délais du projet et des ressources disponibles (vacances, absences, travail à temps partiel);
- Confection de paquets de travail: priorisations appropriées, planification logique et concaténation des différents processus.

### 2.2.2 Date d'introduction

Il est recommandé de placer la date de l'application («Go Live») au début d'un exercice. Par conséquent, il convient de prévoir suffisamment de temps pour l'introduction. Il est également conseillé de se concerter avec l'association cantonale et de l'informer de la date de l'application. En ce qui concerne les comptes annuels et la comparaison avec l'année précédente, il est conseillé de procéder à une transition vers la nouvelle structure, tout au moins pour l'année précédente. Ceci signifie que, au moins pour l'année précédente, un transfert de l'ancienne structure vers la nouvelle (par exemple, compte précédent = compte nouveau) est effectué, ce qui rend possible une comparaison avec l'année précédente. En raison de la saisie plus différenciée des prestations dans le nouveau Manuel Finances, le transfert du relevé des temps et des prestations n'est guère possible. Par conséquent, la transition se limitera à la comptabilité financière.

### 2.2.3 Déroulement

Sur la base de l'expérience des organisations de test, il est recommandé de diviser la mise en œuvre en trois phases. M signifie mois.



Le temps nécessaire dépend de la taille de l'organisation. Pour les petites organisations, l'introduction en trois mois est réaliste en raison de la complexité réduite et de la formation moins laborieuse des collaborateurs.

Organisation du projet: Un délai suffisant doit être prévu pour la mise en place de l'organisation du projet (M1). Selon l'organisation, il peut s'avérer nécessaire de soumettre une demande de projet et un budget de projet, qui doivent être approuvés par le conseil d'administration ou le comité directeur.

Introduction / Transition / Préparation: La deuxième phase (M2 et M3) comprend l'*introduction* des nouveaux codes (plan comptable, articles de temps/prestations) et la *transition* de l'ancienne à la nouvelle structure. Les processus et procédures existants doivent être remis en question et, le cas échéant, adaptés. Les conflits doivent être résolus dans cette phase.

Organisation de cours de formation: Avant que la structure ne soit mise en place ou «mise au point», le personnel doit être formé. Deux mois (M4 et M5) devraient suffire.

Application: L'application à partir du M6 a lieu dès que les systèmes ont été entièrement mis en place et que les collaborateurs ont été formés.

### 3 Relevé des temps et des prestations

#### 3.1 Introduction

Le Manuel Finances fournit une structure déjà très détaillée. Les critères obligatoires (O) et facultatifs (F) doivent être observés. Étant donné que le Manuel Finances vise à une harmonisation nationale, il est nécessaire d'intégrer les particularités propres à l'organisation dans les articles de temps et de prestations. Il est également judicieux de compléter les descriptions des articles du Manuel Finances par des exemples spécifiques. La description claire des articles permet de s'assurer qu'ils sont utilisés correctement, ce qui, par ricochet, améliore la qualité des données. Les descriptions des articles dans le Manuel Finances ont en partie un caractère exemplaire. Il est très important que les collaborateurs comprennent exactement quand il faut utiliser quel article. Au début du changement, les rapports de temps doivent être minutieusement vérifiés, afin de pouvoir détecter à temps, discuter et corriger d'éventuelles saisies erronées.

Les outils de transition veillent à ce que tous les précédents articles soient correctement intégrés dans la nouvelle structure, conformément aux exigences du Manuel Finances. Les outils de transition permettent de reconnaître clairement les conflits existants entre les structures et devant être résolus par des mesures organisationnelles et systémiques. De plus, l'introduction des nouveaux articles de prestations est pour l'organisation l'opportunité d'examiner les processus existants et, le cas échéant, de les adapter. L'accent est mis sur le processus des soins et les prestations non facturables qu'il entraîne, comme par exemple la planification opérationnelle, la documentation des soins, etc. Une attention particulière doit être accordée aux prestations non facturables.

*Exemple: La lecture du dossier du client avant l'intervention est en principe une prestation facturable et devrait être incluse dans le temps d'intervention. L'organisation définit le processus de telle manière que cette activité se déroule chez le client et pas au centre.*

Il faut également répondre à la question de savoir quelles prestations (précédentes) sont réellement pertinentes pour le pilotage et la conduite de l'organisation. Dans certains cas, l'exigence minimale prévue dans le Manuel Finances est déjà suffisante. La révision des articles existants se fera de préférence au sein des équipes respectives.

Si des conflits surviennent, ils doivent être traités en concertation avec la direction du projet. La direction du projet décide des mesures à prendre. Un conflit peut se présenter, par exemple, lorsqu'un article existant ne peut pas être assigné à un nouvel article.

Les conflits doivent être résolus et documentés aussi rapidement que possible, après une clarification professionnelle.

#### 3.2 Transition ou création d'une nouvelle base d'articles

A partir de leur propre évaluation, les organisations doivent pouvoir décider si elles veulent transférer leur base d'articles existante dans la nouvelle structure ou si elles veulent créer une nouvelle base d'articles dans le système conformément au Manuel Finances.



Il est fortement recommandé de discuter rapidement des adaptations du système avec l'interlocuteur chez le fournisseur du logiciel (comptabilité financière et solution sectorielle). Veuillez tenir compte de toute information éventuellement déjà communiquée par les fournisseurs de logiciels.

Le tableau ci-dessous peut aider à la prise de décision.

	Base d'articles existante		Nouvelle base d'articles	
Comparaison pluriannuelle	●	Des évaluations sur plusieurs années restent possibles à l'avenir aussi.	●	Il y a une coupure nette dans l'évaluation. Pour une comparaison pluriannuelle, une transition vers la nouvelle structure est nécessaire.
Formation	●	Etant donné que les articles existants peuvent, en phase préparatoire, avoir déjà été adaptés aux nouvelles désignations et descriptions selon le Manuel Finances, il peut en résulter des questions, des ambiguïtés et des incertitudes de la part des utilisateurs.	●	Les nouveaux articles à 5 chiffres sont directement reconnaissables. Ils se distinguent nettement des précédents articles à 4 chiffres.
Liaisons supplémentaires avec les données de base	●	Il n'est pas nécessaire de créer des liaisons supplémentaires pour les articles existants. Si nécessaire, les interventions ou missions doivent être complétées par de nouveaux articles.	●	Tous les nouveaux articles doivent être intégrés dans le système (liaisons avec les interventions ou les missions). Ce travail doit être effectué au préalable et ne devrait pas être sous-estimé.
Facturation et évaluations	●	La facturation et les évaluations fonctionnent toujours sans erreurs.	●	Risque d'erreurs. Les erreurs lors de l'ouverture des articles ont une incidence directe sur les données de base ainsi que sur les factures des clients, les exportations COFI et les évaluations. La correction ultérieure des erreurs est fastidieuse.
Comptabilité des salaires	●	Toutes les évaluations salariales et les exportations de salaires restent inchangées. Pour les nouveaux articles, il faut veiller à un paramétrage correct.	●	Risque d'erreurs. Si les articles sont mal paramétrés, ceci a une incidence directe sur l'évaluation et l'exportation des salaires.



### 3.3

#### Procédure

L'introduction des nouveaux articles de temps et de prestations commence par le transfert des précédents articles dans la nouvelle structure. Cette tâche est supportée par un outil Excel. Il est important que tous les précédents articles soient repris. Si des articles pertinents ne peuvent pas être représentés au niveau obligatoire, des articles supplémentaires doivent être ouverts dans la structure facultative. Veuillez vous assurer que l'affectation d'un groupe à un groupe principal est fonctionnelle.

Soumettez vos processus et prestations à une analyse critique:

- Les relevés effectués jusqu'à présent sont-ils pertinents?
- Les processus concordent-ils avec le relevé des prestations?
- Les heures précédemment saisies comme heures non facturables sont-elles vraiment non facturables?
- Les affectations des comptes de produits sont-elles correctes (le cas échéant)?



Les articles de temps et de prestations avec un critère OBLIGATOIRE qui ne sont pas requis par une organisation d'aide et de soins à domicile doivent être désactivés. Ils ne doivent être ni supprimés, ni écrasés, ni modifiés dans leur désignation. Le niveau d'harmonisation ne doit pas être violé. Dans ce cas, les articles OBLIGATOIRES non utilisés restent vides.



#### Directives d'imputation

L'outil Excel fournit une aide pour le transfert des précédents articles dans la nouvelle structure. Les étapes suivantes sont nécessaires. Les tâches peuvent être déléguées individuellement.



#### Tableau de transfert relevé des temps et des prestations

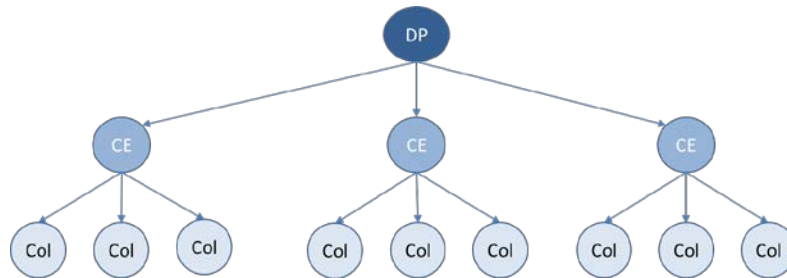
Etape	Tâche	Responsable		
		DP	CE	Col
1	Importation de la précédente structure dans le tableau d'importation et apurement (suppression des lignes vides et des colonnes non requises, etc.). La structure prédéfinie selon le tableau de traitement est déterminante.	●		
2	Transfert de la précédente structure dans le tableau de traitement	●		
3	Adaptation individuelle des nouveaux articles de prestations (compléments) dans le catalogue, toutefois sans violer la structure obligatoire (lignes bloquées) et l'affectation du groupe d'articles.		●	
4	Affectation de nouveaux articles (transfert) dans le tableau de traitement. Avec l'article affecté, le groupe d'articles principal, le groupe d'articles et les comptes de produits / le centre de charges / le centre d'imputation affectés apparaissent automatiquement.		●	
5	Compléments dans les descriptions des articles avec des exemples pratiques individuels		●	
6	Résolution de conflits et apurement	●	(●)	
7	Contrôle par service / équipe / autres		●	

8	On peut faciliter la tâche aux collaborateurs en leur remettant simplement une liste des articles qui sont pertinents pour leurs activités. Ces listes devraient être établies avant la formation.	(●)	●	
---	--	-----	---	--

Abréviations: DP = direction du projet; CE = chef d'équipe; Col = collaborateurs

### 3.4 Formation

Après les travaux préparatoires, l'équipe de projet détermine qui assurera la formation des chefs d'équipe et des collaborateurs. Il faut prévoir suffisamment de temps pour la formation. Sur la base de l'expérience acquise lors de la phase de test, deux mois (M4 et M5) devraient être suffisants, selon la taille de l'organisation. Une formation échelonnée et adaptée au niveau hiérarchique est préférable. Il est recommandé que les chefs d'équipe soient formés par la direction du projet ou par un membre de l'équipe de projet. Les chefs d'équipe assurent individuellement la formation des équipes ou services qui leur sont directement ment subordonnés. Pour les petites organisations et les organisations ayant des équipes mixtes, la formation de tous les collaborateurs est recommandée. Il est important que les employés comprennent l'importance d'un relevé rigoureux et précis. Il n'est pas nécessaire qu'ils comprennent la complexité dans le détail. Il s'agit plutôt de communiquer une vue d'ensemble, afin de souligner les conséquences d'une saie erronée.



## 4 Comptabilité financière: Plan comptable

### 4.1 Introduction

La procédure utilisée pour l'introduction des nouveaux articles de temps et de prestations s'applique également à l'introduction du plan comptable général révisé Aide et soins à domicile. Le Manuel Finances prédéfinit ici aussi une structure minimale, également avec des critères obligatoires (O) et des critères facultatifs (F). Le plan comptable doit être défini individuellement, mais il s'oriente sur le plan comptable général. Il convient de noter que le plan comptable général est pertinent pour la comptabilité des charges par nature (comptabilité d'exploitation). Les adaptations individuelles au niveau des comptes doivent donc être bien réfléchies et placées dans le groupe de comptes approprié. L'ajout de groupes de comptes n'est pas autorisé. Le plan comptable général définit la structure minimale.

Le potentiel de conflit est plus élevé dans le plan comptable que dans le relevé des temps et des prestations (énumération non exhaustive):

- La précédente désignation a été modifiée;
- Le groupe de comptes existant n'existe plus dans la nouvelle structure ou a été reclassé;
- L'ancien numéro de compte n'est plus utilisé pour ce compte dans la nouvelle structure.

### 4.2 Procédure

Le passage au nouveau plan comptable général Aide et soins à domicile affecte essentiellement la comptabilité. En fonction de la manière dont les tâches, les compétences et les responsabilités sont réglées, la transition pourra impacter également d'autres collaborateurs. Par exemple, si le chef de service est compétent pour le visa matériel et l'imputation de la facture.

Questions importantes lors de l'introduction:

- Le plan comptable général existant sera-t-il adapté ou faut-il créer un nouveau mandant?
- Quels systèmes sont touchés par le changement?
- Quels livres auxiliaires sont touchés par le changement ?
- Quelle structure doit s'appliquer: Plan comptable général Aide et soins à domicile ou plan comptable suisse PME?
- Qui est concerné par le changement (chef de service, chef d'équipe)?

Le passage à un nouveau plan comptable est exigeant. De nombreux livres auxiliaires et d'autres systèmes accèdent au plan comptable. Un changement exige que les matrices d'imputation soient résolument adaptées partout. Une attention particulière doit être accordée aux interfaces avec d'autres systèmes.

Il est difficile de dire si la nouvelle structure doit être intégrée dans le plan comptable existant ou dans un nouveau mandat. Le tableau suivant donne un aperçu des principales chances et des principaux risques et peut aider à la prise de décision. Le tableau contient une évaluation globale. Selon le système, les chances et les risques doivent être évalués différemment.



Il est fortement recommandé de discuter rapidement des adaptations du système avec l'interlocuteur chez le fournisseur du logiciel (comptabilité financière et solution sectorielle). Veuillez tenir compte de toute information éventuellement déjà communiquée par les fournisseurs de logiciels.

	Mandant existant		Nouveau mandant	
Plan comptable	●	L'incorporation de la nouvelle structure est difficile, car certains numéros de compte ont déjà été attribués. Le Manuel Finances fait mention des conflits en annexe.	●	La création d'un nouveau mandant permet de définir la structure en toute liberté.
Livres auxiliaires	●	Les matrices d'imputation des livres auxiliaires (débiteurs, créditeurs, salaires, comptabilité des immobilisations) doivent être adaptées, et c'est compliqué. Toutefois, la structure de base est déjà définie.	●	Tous les livres auxiliaires doivent être nouvellement paramétrés. Les matrices d'imputation doivent être nouvellement définies.
Systèmes externes / Interfaces	●	Toutes les interfaces doivent être vérifiées. Il faut s'assurer que les imputations de transfert sont effectuées correctement et que les paramètres corrects sont définis dans le système secondaire. Toutefois, la structure de base est déjà définie.	●	Toutes les interfaces doivent être nouvellement définies ou paramétrées.
Données de base	●	Adaptation marginale nécessaire. Remarque: Si des comptes financiers sont définis pour les clients, les fournisseurs et les immobilisations, toutes les données de base doivent être vérifiées.	●	Les données de base peuvent être transférées. Il est nécessaire de vérifier ou d'adapter les comptes COFI définis.
Postes ouverts	●	Les règles de comptabilisation automatisées doivent être adaptées en fonction du nouveau plan comptable (compte de débiteur et agent payeur). En revanche, rien ne change pour les postes ouverts.	●	Les postes ouverts ne peuvent pas être transférés en tant que positions au nouveau mandant. Pendant la période de transition, il faudra nécessairement travailler sur deux mandants. Problématique: gestion des débiteurs et sommations. Moins problématique: les créanciers, puisqu'ils disparaissent en peu de temps de la salle d'opération.
Comparaison pluriannuelle	●	Une comparaison pluriannuelle reste possible. Il convient de noter que la continuité est limitée avec le nouveau plan comptable général. Un compte de transition est requis.	●	Une comparaison pluriannuelle n'est plus possible avec un nouveau mandant. Les années précédentes doivent être analysées dans le mandant précédent. Un compte de transition est également requis dans chaque cas.
Résolution des conflits	●	Si la nouvelle structure est intégrée à la structure existante, il y aura de nombreux conflits à régler. Les numéros de compte existants ne peuvent être modifiés que du point de vue de leur classification et de leur désignation, mais pas dans la numérotation. Par conséquent, seuls un nombre limité de numéros libres sont disponibles.	●	Pas de conflit en vue. La structure peut être nouvellement définie.

La révision resp. l'introduction du nouveau plan comptable devrait incomber à la personne responsable de la comptabilité (= direction du projet). Les tâches peuvent être déléguées.

Etape	Tâche	Responsable		
		DP	CE	Col
1	Importation de la précédente structure dans le tableau d'importation et apurement (suppression des lignes vides et des colonnes non requises, etc.). La structure prédéfinie selon le tableau de traitement est déterminante.	●		
2	Transfert de la précédente structure dans le tableau de traitement	●		
3	Révision individuelle du plan comptable dans le catalogue, toutefois sans violer la structure obligatoire (lignes bloquées)	●		
4	Affectation de nouveaux comptes (transition) dans le tableau de traitement	●		
5	Résolution de conflits et apurement	●		
6	Contrôle	●		

Abréviations: DP = direction du projet; CE = chef d'équipe; Col = collaborateurs

- 1) Il convient de noter que les prix de vente dans la comptabilité des débiteurs doivent être pourvus des nouveaux comptes. Certains fournisseurs de logiciels ont en partie élaboré des instructions pour la migration ou la création de nouveaux comptes. Il convient également de clarifier si les factures des clients créées avant le changement peuvent être extournées. Sinon, l'exportation COFI pourrait contenir d'anciens comptes et donc des comptes erronés.

### 4.3 Formation

La formation au plan comptable général concerne en particulier les chefs d'équipe ou de service avec une responsabilité des coûts correspondante. En fonction du règlement de l'organisation, les factures sont visées matériellement par le chef/la cheffe de service, qui procède également à l'imputation (responsabilité budgétaire). Les chefs/cheffes de service doivent être informés en conséquence des modifications apportées au plan comptable. Nous renvoyons au Manuel Finances pour plus de détails sur les comptes respectifs.

## 5 Comptabilité d'exploitation: comptabilité analytique

### 5.1 Introduction

La comptabilité analytique est le «cœur» du manuel de comptabilité des organisations d'aide et de soins à domicile (Manuel Finances). Elle reprend toutes les données de la comptabilité financière (y compris les comptabilités auxiliaires comme par exemple les comptabilités des débiteurs et des salaires) ainsi que le relevé des temps et des prestations, et les ordonne de manière structurée selon le processus de fourniture de prestations. La fonction d'interface entre les systèmes primaires de la comptabilité financière et du relevé des temps et des prestations est assurée par la comptabilité des charges par nature. Selon l'opération, les produits et charges par nature sont soit affectées directement à une prestation resp. à un centre d'imputation (charges et produits directs), soit collectées sur des centres de charges et imputés sur les centres d'imputation, autant que possible selon le principe de causalité, au moyen d'une procédure de répartition. Le manuel fournit la structure de base des charges par nature, des centres de charges et des centres d'imputation au sens d'une structuration minimale. Les objets (centres de charges, centres d'imputation) sont également différenciés en objets OBLIGATOIRES et objets FACULTATIFS. La comptabilité des charges par nature est basée sur la structure et les exigences de la comptabilité financière (partie 3) et apure celle-ci par le biais de régularisations par objet.

Les relations entre les coûts et prestations par nature et, d'une part, les centres de charges et, d'autre part, les centres d'imputation sont représentés dans les Directives d'imputation fournies (fichier Excel).



#### [Directives d'imputation](#)

Le fichier contient une version miroir sans protection de la feuille de calcul. Ceci permet aux organisations de modifier les affectations en fonction de leurs exigences opérationnelles et de leurs lignes directrices internes, pour autant que les principes du manuel ne soient pas enfreints.

### 5.2 Procédure

La procédure dépend du système utilisé resp. de la solution logicielle utilisée. Un grand nombre de petites organisations d'aide et de soins à domicile ne tiennent pas leur comptabilité analytique dans un système de comptabilité, mais se servent plutôt d'un tableur pour établir une feuille de décompte d'exploitation (BAB) à la fin de l'année sous revue. Les grandes organisations, en revanche, disposent pour la plupart de systèmes intégrés et tiennent la comptabilité d'exploitation parallèlement à la comptabilité financière. Les opérations commerciales sont alors saisies simultanément aussi bien sur les comptes de comptabilité financière que sur les objets de la comptabilité d'exploitation. Une évaluation du décompte d'exploitation est donc également possible en cours d'année et directement à partir du système.

#### 5.2.1 *Structure et processus*

Quel que soit l'environnement système d'une organisation d'aide et de soins à domicile, il est important d'avoir un aperçu de la structure d'exploitation au début de l'introduction. Le manuel décrit une structure standard. Cette structure standard doit être éclatée, afin que la comptabilité analytique puisse représenter l'exploitation avec précision. Chaque organisation crée ses centres de charges et ses centres d'imputation en fonction de ses caractéristiques d'exploitation, tout en veillant à ne pas violer le niveau d'harmonisation. La procédure de subordination de la structure d'exploitation au niveau d'harmonisation

donne à l'organisation la possibilité, de manière générale, de passer en revue ses structures et processus internes et, le cas échéant, de les redéfinir ou de les optimiser.

Au début, il est recommandé d'adopter une approche pragmatique, en se concentrant sur l'essentiel, sans essayer immédiatement de représenter chaque détail. Il y a un risque de se perdre dans les détails et de s'enliser. Ceci conduit à la création de trop de centres de charges, ce qui augmente inutilement la complexité. Une représentation différenciée peut toujours être réalisée plus tard. Un décompte d'exploitation significatif présuppose une analyse des données nécessaires à la gestion et au contrôle financiers. Il faut également tenir compte des éventuels domaines de responsabilité présentant des exigences budgétaires. La planification et la saisie doivent être coordonnées afin que, d'une part, la responsabilité des coûts puisse être assumée et, d'autre part, de pouvoir effectuer des analyses d'écart concrets.

### 5.2.2 Configuration des centres de charges et des centres d'imputation (objets)

Dans certains cas, différents systèmes sont interconnectés via des interfaces. Les systèmes n'accédant pas toujours aux mêmes données de base, celles-ci doivent être enregistrées de manière multiple et isolée pour chaque système. Il est important de s'assurer que les codes et les désignations sont identiques dans tous les systèmes. Sinon, les données ne peuvent pas être fusionnées ultérieurement. En ce qui concerne le codage, le manuel recommande de coder les objets avec cinq chiffres. Si la structuration minimale selon le manuel est suffisante pour une organisation, les objets peuvent également être codés avec quatre chiffres (niveau d'harmonisation). Le facteur décisif dans le codage est de savoir quel degré de différenciation sera également nécessaire à l'avenir. Cela vaut la peine de réfléchir à l'avenir et aux changements possibles (par exemple, une fusion ou une extension du rayon d'action et l'inclusion de communes ou d'antennes supplémentaires). Dans la plupart des cas, le plus simple est de laisser une marge de manœuvre aussi grande que possible (plage des numéros) ouvert dès le départ.



Les objets avec un critère OBLIGATOIRE qui ne sont pas requis par une organisation d'aide et de soins à domicile doivent être désactivés. Ils ne doivent être ni supprimés, ni écrasés, ni modifiés dans leur désignation. Le niveau d'harmonisation ne doit pas être violé. Dans ce cas, les objets OBLIGATOIRES non utilisés restent vides.

Une autre question se pose en ce qui concerne la formation des taux de coûts, notamment dans le domaine des coûts de personnel. Les coûts du personnel sont collectés sur les centres de charges principaux (centres de charges fournisseurs de prestations) et imputés sur les centres de charges et les centres d'imputation sur la base du relevé des prestations (heures multipliées par le taux de coût salarial travail). Si les taux de coûts salariaux doivent être définis au niveau des centres de charges, vous devez veiller à ce que les centres de charges forment des groupes aussi homogènes que possible (p. ex. suivant la qualification). Si les taux de coûts salariaux peuvent être définis au niveau du collaborateur/de la collaboratrice, cette variante plus précise est préférable.



La protection des données doit être assurée dans tous les cas. Il ne doit pas être possible de tirer des conclusions sur des collaborateurs individuels. Si un taux de coût moyen est calculé par groupe de qualification, ce groupe devra alors comporter au moins trois personnes.

Les organisations qui utilisent un tableur pour créer une feuille de décompte d'exploitation forment les taux de coûts salariaux au niveau des charges par nature par groupe de qualification, sur la base des heures travaillées par groupe de qualification. Ici, l'exportation des heures est décisive; les heures sont totalisées au niveau du groupe de qualification.



Il est fortement recommandé d'impliquer le fournisseur de logiciels à un stade précoce dans le processus. Le concept d'introduction ne peut pas donner de recommandations techniques en raison des différentes fonctionnalités des solutions sectorielles. Les fournisseurs de logiciels vous aideront dans la structuration et le codage des objets nécessaires ainsi dans la migration des données de base existantes. Ils ont également une connaissance approfondie des possibilités techniques, des processus, des opérations et des limites des systèmes.

### 5.3

#### Formation

La formation à la comptabilité analytique concerne en particulier les collaborateurs et collaboratrices du service comptable et la direction. Les chefs/cheffes d'équipe ou de service sont concernés s'ils ont une responsabilité des coûts (responsables de centres de charges). Le cas échéant, les coûts matériels doivent être visés et imputés par le/la chef/cheffe de service (responsabilité budgétaire). L'imputation concerne non seulement la comptabilité financière, mais aussi la comptabilité d'exploitation (affectation d'objet). Les chefs/cheffes d'équipe ou de service doivent donc être informés en conséquence sur les centres de charges pertinents pour eux/elles. Il est recommandé que les chefs/cheffes d'équipe ou de service reçoivent respectivement un plan de centre de charges personnalisé. En général, le nombre de centres de charges pertinents pour un service est très restreint. Ceci permet également d'éviter que les centres de charges d'un autre service soient (accidentellement) débités.