



**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION
DE LA GESTION BUDGETAIRE : CAS
SPORT ETUDE/LTC AMPEFILOHA**

Présenté par :

Mademoiselle RALAMBOSOA Lisy Mampionona

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique

Madame RASAONINA Haingotiana

Enseignant au sein du Département

Gestion Université d'Antananarivo

Encadreur professionnel

Monsieur RAJAONAH José

Coordonnateur EPS/SPORT

ETUDE LTC

Année Universitaire : 2009/2010

Session : Août 2010

Date de soutenance : 24 Août 2010

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION
DE LA GESTION BUDGETAIRE : CAS
SPORT ETUDE/LTC AMPEFILOHA**

Présenté par :

Mademoiselle RALAMBOSOA Lisy Mampionona

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique

Madame RASAONINA Haingotiana

Enseignant au sein du Département

Gestion Université d'Antananarivo

Encadreur professionnel

Monsieur RAJAONAH José

Coordonnateur EPS/SPORT

ETUDE LTC

Année Universitaire : 2009/2010

Session : Août 2010

SOMMAIRE

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE: CADRE GENERAL DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION DU LTC

Section 1 : Identification et Historique du LTC

Section 2 : Missions et activités

Section 3 : Structure Organisationnelle

Section 4 : Environnement

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL « GESTION BUDGETAIRE »

Section 1 : Définition

Section 2 : Théorie générale sur la « Gestion budgétaire »

Section 3 : Comptabilité publique

DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DE L'EXISTANT

CHAPITRE I : POINTS FORTS

Section 1 : Au niveau du personnel

Section 2 : Au niveau de l'emploi du temps

Section 3 : Au niveau du déblocage de l'argent

CHAPITRE II: POINTS FAIBLES DE LA SSE

Section 1 : Problèmes d'ordre pédagogique

Section 2 : Problèmes de communication

Section 3 : Manque d'infrastructure

Section 4 : Problèmes liés au budget de fonctionnement

TROISIEME PARTIE: PROPOSITION DE SOLUTIONS

CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Section 1 : Solutions aux problèmes d'ordre pédagogique

Section 2 : Solutions aux problèmes de communication

Section 3 : Solutions relatifs aux problèmes de budget de fonctionnement

CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES

Section 1 : Démarche à suivre pour la recherche de fonds

Section 2 : Approche stratégique du fonctionnement de la SSE

Section 3 : Exemple concret d'activités de la SSE à soumettre auprès du sponsor

Section 4 : Résultats attendus

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS

L'existence des formations dans les Universités permet aux étudiants d'acquérir les connaissances nécessaires à la compréhension du fonctionnement de 'environnement dans lequel ils devront s'insérer à l'issue de leurs études

Fournir aux étudiants les connaissances essentielles, leur apprendre à discerner la dimension économique et sociale des différents phénomènes, à rechercher et à analyser les informations, développer leur sens d'observation et esprit critique, sont les objectifs même de ces établissements.

Cette formation correspond ainsi à l'acquisition de connaissances théoriques et nécessite des pratiques en entreprise à l'issue du cursus scolaire. C'est en effet, pour cette raison qu'un stage de formation de trois mois doit être effectué par les étudiants à la fin de la quatrième année d'études dont le but est d'élaborer un mémoire de fin d'études en vue de l'acquisition du diplôme de maîtrise en gestion.

A cet effet, les étudiants sont amenés à traiter un thème selon leur domaine et leur spécialité respectif. Ce travail fera l'objet d'observation et de recherches personnelles de la part des étudiants tout en apportant leur contribution.

En ce qui concerne ce mémoire, notre choix s'est tourné vers la contribution à l'amélioration de la gestion budgétaire de la Section Sport Etude du Lycée Technique Commercial Ampefiloha. C'est un thème qui nous intéresse à cause de l'importance de son rôle pour le déroulement des activités que pour le développement de la section.

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir donné son amour afin que nous puissions être et effectuer ce mémoire de fin d'étude. Il nous donne la santé, l'ouverture d'esprit et l'intelligence nécessaire qui nous a conduit à des fruits qu'est notre travail. Il nous guide tous les jours, nous protège dans les dures épreuves et les lourdes tâches qui nous incombent.

Aussi, il nous est important de préciser que cet ouvrage n'aurait pu être effectué sans l'aide et la collaboration de personnes auxquelles nous devons nos remerciements, en particulier.

- Nous remercions vivement, Monsieur Abel ANDRIATSIMAHAVANDY, Président de l'Université d'Antananarivo ;

- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de Conférences, Doyen de la FAC DEGS Université d'Antananarivo ;

- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion (CERG) qui a bien voulu donner les informations nécessaires à la préparation de ce mémoire ;

- Tous les enseignants permanents et vacataires qui m'ont formé et apporté le meilleur d'eux même avec les enseignements et les précieux conseils au cours de mes études au sein de la Faculté ;

- Madame RASAONINA Haingotiana, Enseignant au sein du Département Gestion de l'Université d'Antananarivo, mon encadreur pédagogique ;

- Monsieur José RAJAONAH, mon encadreur professionnel, qui a bien voulu m'apporter son assistance et les précieux conseils à la réalisation de ce mémoire, et son aimable soutien à l'encadrement ;

- Toute ma famille, surtout mes parents qui m'ont offert un réel amour en faisant un sacrifice pour me soutenir moralement et financièrement ;

- Tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la préparation de ce mémoire, pour l'enseignement et les précieuses directions qu'ils ont su nous dispenser avec indulgence.

Tous ont bien voulu m'apporter leur amicale collaboration. Leurs expériences et leurs réflexions ont largement enrichi ce document. Pour tous, je ne saurais trouver les mots qui conviennent pour vous exprimer ma reconnaissance. Merci à tous !

LISTE DES ABREVIATIONS

ASEELTEC : Association des Elèves et Etudiants du LTC
BTS : Brevet de Technicien Supérieur.
CAPEN : Certificat d’Aptitude Pédagogique de l’Ecole Normale.
CCI : Chambre de Commerce et d’Industrie
CR : Centre de responsabilité
DDE : Demande de décaissement
ENS : Ecole Normale Supérieure
EPA : Etablissement Public à caractère Administratif
EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
EPS : Education Physique et sportive
FMA : Fédérations Malagasy d’Athlétisme
FMVB : Fédération Malagasy de Volley Ball
FOP : Ministère de la Fonction Publique
FPI : Formation Professionnelle Initiale
FPQ : Formation Professionnelle Qualifiante
FTG : Formation Technologique Générale
JORM : Journal Officiel de la République de Madagascar
LTC : Lycée Technique Commercial
MEN : Ministère de l’Education Nationale
MFB : Ministère des Finances et du Budget
MJSC : Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la culture
PTA : Programme de Travail Annuel
RND : Révolution Nationale Démocratique
RRD : Registre de recettes et des dépenses
SSE : Section Sport Etude

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 :	Activités principales du LTC.....	13
Tableau n°2 :	Budget alloué à la SSE pendant les cinq premières années.....	60
Tableau n°3 :	Budget alloué à la SSE durant les cinq dernières années.....	61
Tableau n°4 :	Exemple de coût engagé dans une compétition	62
Tableau n°5 :	Effectifs des joueurs et encadreurs engagés dans les matchs.....	63
Tableau n°6 :	Répartition initial du budget de la SSE.....	64
Tableau n°7 :	Utilisation du budget de la SSE pour l'exercice 2009/2010.....	65
Tableau n° 8 :	Programme d'activité	86
Tableau n°9 :	Forme de participation annuelle	88
Tableau n°10 :	Budget prévisionnel	89

LISTE DES FIGURES

Figure n°1:	Organigramme par activité	14
Figure n°2:	Organigramme fonctionnel	17
Figure n°3 :	Organigramme de la SSE.....	26

INTRODUCTION

Actuellement en tant que culture universelle, le sport devient un phénomène social et un élément de citoyenneté. Il prend une large place dans la vie de la société, et se présente ainsi comme un indicateur de développement social et économique d'un pays.

Le sport stimule à la fois le corps et l'esprit. Il assure le développement et l'enrichissement de l'individu. A cet effet, le sport constitue un pilier essentiel pour l'étude. D'où l'existence des disciplines sportives à l'école.

La section Sport Etude est l'un des organismes s'occupant de l'éducation sportive scolaire au profit des élèves. Elle se trouve au Lycée Technique Commercial Ampefiloha, un Lycée se chargeant de l'enseignement technique.

Le stage pratique que nous avons effectué auprès du Sport Etude nous a permis de constater que les activités programmées pour une année donnée ne sont pas réalisées en totalité.

Face à cette situation, nous nous sommes interrogés sur les causes de ces faits. Sinon l'insuffisance des ressources octroyées par le Lycée, la mauvaise gestion du budget alloué ou s'il s'agit d'autres causes ?

Parmi ces problèmes, nous avons choisi d'apporter notre part de responsabilité auprès du LTC et éventuellement du Sport Etude, qui, durant notre passage au sein du Lycée, nous a pris sous ses ailes.

Notre participation se fera au niveau de la gestion des financements. D'où, notre thème « Contribution à l'amélioration de la gestion budgétaire : cas Sport Etude/LTC Ampefiloha ».

D'autant plus que notre séjour auprès de la section nous a conduit à déduire qu'elle rencontre des difficultés dans sa gestion financière. Cette difficulté est aussi alarmante que les dirigeants doivent prendre des mesures et décisions adéquates pour pallier les

impacts de celle-ci. Ces conséquences peuvent compromettre la vie de la section elle-même. Ce qui nous pousse à poser la question : « La mauvaise gestion du budget entraîne-t-elle la non réalisation des activités ? Alors, quelles actions devons nous entreprendre pour financer le Sport Etude LTC Ampefiloha dans l'accomplissement de ses missions ? »

Tout au long de cette étude nous allons essayer d'identifier et de formuler les véritables problèmes de la Section Sport Etude. Est-ce des problèmes d'ordre pédagogique, de communication, d'infrastructures ou financiers.

Pour mieux cerner et appréhender l'analyse, nous allons présenter la Section Sport Etude, et apporter les théories nécessaires concernant la gestion budgétaire. Ensuite, nous allons constater les faits qu'on a pu recueillir pendant la durée de notre stage et les analyser les faiblesses au niveau de la gestion de la section. Et enfin, proposer quelques suggestions et solutions concrètes pour remédier à ces problèmes.

Pour atteindre l'objectif de cette étude qui est de contribuer à l'amélioration de la gestion, de l'organisation et à la recherche de financement de la Section Sport Etude, non seulement, nous avons entrepris des recherches sur Internet, fait des analyses bibliographiques, consulté les différents documents existants, mais aussi, nous avons effectué des entretiens auprès des sportifs de la section, du Coordonnateur, et de Responsable financier, donc les personnes directement concernées par la gestion qui est l'objet de notre thème.

Pour le bon déroulement de notre travail, le plan suivant a été adopté :

- Dans la première partie, nous effectuerons un état des lieux de la section Sport étude LTC et définirons un cadre général.
- Dans la seconde partie, nous traiterons de la réalité du thème et analyse de l'existant
- Enfin dans la troisième et dernière partie, nous essayerons d'adopter des solutions et des recommandations sur les potentiels financements de la section Sport étude.

PREMIERE PARTIE:

***CADRE GENERAL DE
L'ETUDE***

En préalable à l'étude sur les financements du sport étude lui-même, un aperçu de certaines informations jugées nécessaires sur le LTC et sur ledit sport étude se doit d'être prise en compte.

A cet effet, nous allons présenter le Lycée Technique Commercial, ensuite, nous allons parler de la Section Sport Etude, et enfin, nous parlerons de la théorie générale sur la gestion budgétaire dans cette première partie.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU LTC

Cette présentation du LTC comprendra cinq sections à savoir : l'identification et l'historique, les missions et activités, la structure organisationnelle et l'environnement.

Section 1 : Identification et historique du LTC

1.1 Identification

Pour identifier le Lycée Technique Commercial, nous parlerons de sa raison sociale, de son siège social et de son logo.

1.1.1 Raison sociale

Le Lycée Technique Commercial connu sous le nom de LTC est un Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) fonctionnant par le décret 59/06/PR du 15 Mai 1959.

1.1.2 Siège social

Le Lycée Technique Commercial a son siège social au Complexe Scolaire Ampefiloha-Antananarivo, BP 181 Antananarivo 101. Téléphone 24 371 61.

1.1.3 Logo et slogan

Ci-après le logo du Lycée Technique commercial :



Le logo du Lycée Technique Commercial est accompagné du slogan :

« LTC, la formation professionnelle, fer de lance du développement économique ».

Ce slogan a été choisi par le Lycée parce que pour lui, le développement économique d'un pays est basé sur la formation de ses citoyens sur le plan éducatif et surtout professionnel.

1.2 Historique

1.2.1 Origine

Le Lycée Technique Commercial existait déjà depuis la colonisation. A ses débuts, l'établissement s'appelait : « ECOLE DE COMMERCE DE TANANARIVE » qui a ouvert ses portes le 18 Juin 1955 par le décret de création signé en Juin 1959 inscrit dans le JORM (Journal Officiel de la République de Madagascar), et se trouvait en ce moment là dans le quartier de Tsimbazaza.

Cette école se distinguait surtout des autres écoles par le faits que les étudiants appartenaient à différentes nationalités. En plus des nationaux, il y avait aussi des Comoriens, des Indiens, des chinois.

A cette époque, l'école formait surtout des employés de commerce tels les secrétaires, les aides comptables et les agents commerciaux ; des gens qui sont amenés à travailler dans les entreprises commerciales dirigées par des cadres métropolitains.

Le type de formation dispensée se caractérisait par sa courte durée et par la production d'agents d'exécution directement opérationnels.

La gestion de l'école à cette époque était définie par le Ministère de l'éducation Française et dont les dirigeants de étaient des fonctionnaires de l'Etat Français.

Le budget alloué était géré par la Chambre de Commerce, au titre de subvention de fonctionnement.

En 1960, une extension de l'Ecole de Commerce a eu lieu à Ampefiloha. L'école est jumelée, c'est-à-dire combinée avec le Lycée d'Enseignement Général et prit désormais le nom de « LYCEE MODERNE ET TECHNIQUE DE TANANARIVE » ou LMTA.

Le LMTA fonctionnait dans deux groupes d'installations et de locaux. Ceci selon le décret 59/06/PR du 15 Mai 1959.

Les classes du premier cycle comptaient plus de deux mille (2000) élèves étudiant à Ampefiloha ; et les classes des sections commerciales professionnelles, et techniques économiques et techniciens supérieurs comptaient plus de 700 élèves étudiant à Tsimbazaza.

Plusieurs dirigeants ont été à la tête de l'école, mais, en 1965, le directeur Général des Services Académiques, a décidé de jumeler l'annexe de J.J.Rabearivelo au Lycée Technique Commercial. Ainsi, le « Lycée Moderne et technique de Tananarive » a été créé, en 1966, et groupait en un seul établissement, l'ex-LTC et les annexes de trois Lycées les plus anciens de Tananarive dont :

- le J.J.Rabearivelo,
- le Lycée Gallieni,
- le Lycée Jules Ferry.

A partir de l'année 1972, séparé totalement du Lycée d'Enseignement Général d'Ampefiloha, le Lycée Moderne et Technique était devenu le « Lycée Technique Commercial » ou LTC, et était transféré dans les locaux actuels. Ça a été alors sa création, mais à cette époque Le Proviseur Mr. GRIFFOILLERES et le Censeur Mr. GAUDN étaient les derniers dirigeants étrangers du Lycée Technique Commercial. A partir de ce temps, beaucoup de changements se sont opérés au sein de cet établissement.

1.2.2 Evolution de 1972-1982

Après la révolution de 1972, des cadres Dirigeants Malgaches étaient apparus au sein du LTC. Le Premier Proviseur Malgache s'appelait Mr. LEABY Jean Bosco.

Par la suite, une direction collégiale provisoire était mise en place avant la rentrée de la Révolution Nationale Démocratique (RND).

La période de la RND est marquée surtout pour le plan social par les tentatives de nationalisation et le départ des coopérants techniques français.

Au niveau de l'Ecole, de nombreux changements ont vu le jour, et sur le plan du type de formation et de programmes de formation et, sur la gestion de l'établissement.

En ce qui concerne le type de formation, l'objectif était de :

- former par le biais d'un enseignement long, des cadres moyens,
- de produire des étudiants destinés à continuer dans l'enseignement supérieur.

Sur le plan programme de formation, l'accent à été mis sur un enseignement de libération socialisante. Les matériels techniques se transformaient en matériels technologiques permettant de continuer dans l'enseignement supérieur. Les matières complémentaires étaient basées sur la théorie marxiste.

Au niveau de la gestion, le rôle de la Chambre de Commerce disparaît peu à peu et le budget de fonctionnement de l'établissement se réduisait aux subventions du Ministère de l'Education Malgache. Des essais de gestion étaient apparus dans le but d'un contrôle plus strict de l'utilisation des ressources.

1.2.3 De l'année 1983 jusqu'à nos jours

Vers l'année 1983, l'échec de la RND se faisait, de même, le socialisme monial était en déclin. Sur le plan national, les Dirigeants étaient obligés de faire un ajustement structurel pour sortir le pays du marasme économique.

De 1983 à 1991, l'école ne peut pas suivre ce changement et continuait dans le type de formation de la RND.

C'est seulement en 1991 que des tentatives d'ajustement étaient faites au niveau de l'école pour adapter cette dernière à la nécessité de la mondialisation et du libéralisme économique.

C'est au cours de l'ajustement structurel de cette période que l'établissement commence à prendre forme et s'achemine vers sa structure actuelle, c'est-à-dire une structure dans laquelle on distingue nettement : la Formation Professionnelle Initiale (FPI), la Formation Professionnelle Qualifiante (FPQ) ainsi que la formation en BTS ou Brevet de Technicien Supérieur.

Avec tous les changements qui s'opèrent au sein du LTC et les efforts continuels fournis par les dirigeants, le LTC s'est nettement développé actuellement.

Ces développements et changements se distinguent surtout au niveau des formations offertes, d'un côté, et au niveau de la création des différents départements et structures, de l'autre.

En effet jusqu'à maintenant, seul le LTC Ampefiloha bénéficie d'une section Sport Etude malgré l'aspiration des Ministères des sports et de l'éducation d'instaurer des sections sport études dans les anciens chefs lieux de provinces. Auparavant, le Ministère des sports a déjà mis dans ces chefs lieux de provinces des centres d'entraînement dans lesquels les athlètes sont en régime d'internat et peuvent suivre leurs études dans les établissements scolaires environnants du centre, mais cette action a été suspendue à cause de l'insuffisance d'infrastructure et de budget.

Toutefois, en fonction du développement de ces départements et de ces formations, le Lycée prévoit toujours des améliorations afin de mieux satisfaire les bénéficiaires.

Section 2 : Missions et activités

2.1 Missions

Les missions d'une entreprise sont « les devoirs essentiels qu'elle se propose, c'est la vocation ou rôle auquel elle semble destinée ». ¹

Etant un établissement d'enseignement, les missions du LTC se tournent vers l'enseignement.

Ainsi, sa mission principale est de former des cadres moyens, pour la formation à long terme ; mais aussi de former des personnes immédiatement opérationnelles après les études.

Les objectifs généraux du Lycée sont les suivants :

- former des étudiants destinés à des études supérieures,
- préparer des étudiants à s'intégrer dans le marché du travail.

Sous ces objectifs généraux se retrouvent des objectifs spécifiques à court ou à long terme.

Les objectifs à court terme visent :

- l'amélioration de la qualité de l'enseignement, qui peut se mesurer par les indices de vérifications suivants :
 - taux de redoublement dans les différentes sections
 - taux de réussite aux examens officiels

¹ Petit Larousse- Dictionnaire Encyclopédique – p.642 – N° de série éditeur : 12040 1798p.

- enrichissement des capacités et des compétences sur le plan pratique des élèves, se mesurant par :
 - les visites effectuées et les stages pratiques au sein des entreprises.

A long terme, l'objectif spécifique du Lycée est basé sur l'ouverture à des entreprises et la recherche de partenariats. Cet objectif peut se mesurer par le nombre de partenariats reçu.

2.2 Activités

Les activités que le Lycée dispense se tournent vers les missions citées précédemment. En effet, ses principales activités consistent à :

- la Formation Professionnelle Initiale (FPI)
- la Formation Technologique Générale (FTG)
- la Formation Professionnelle Qualifiante (FPQ)
- la Formation en BTS ou Brevet d'Etudes Supérieure

2.2.1 La FPI

D'un côté, c'est une formation destinée à produire des élèves capables de suivre dans un temps continu, après la formation de trois ans qui leur sont destinées, des études de niveau supérieur.

Pourtant, d'un autre côté, ces élèves ont suffisamment les bagages nécessaires pour pouvoir entrer tout de suite dans le monde professionnel immédiatement après l'obtention du Baccalauréat.

La FPI est une formation d'ordre publique. Elle englobe trois types de formations dans le secteur commercial, à savoir :

- le secrétariat
- la comptabilité
- et, le commerce.

L'intégration à la FPI se fait par voie de concours avec un recrutement à concours à niveau en LTP (Lycée Technique Professionnel). A l'issue de ces concours, des frais généraux et des droits d'inscription sont payés par les élèves de la classe de seconde jusqu'en terminale

2.2.2 La FTG

La FTG ou Formation Technologique Générale est aussi une formation dans l'ordre public du Lycée. Elle comprend aussi les classes de seconde jusqu'au terminale. Elle fonctionne comme la FPI au point de vue concours d'accès et au point de vue scolarisation. Les élèves issus de cette formation poursuivent, dans la majorité des cas des études supérieures.

2.2.3 La FPQ

Différemment de la FTG et la FPI, la FPQ est une formation payante. Elle se distingue de la FPI non seulement par le fait qu'elle ne dispense pas de formation en secrétariat, mais aussi, par les diplômes octroyés à l'issue de son cursus scolaire.

2.2.4 La formation en BTS

La formation en BTS comprend deux branches destinées à deux catégories de personnes. Il s'agit du :

- BTS, formation destinée aux élèves ayant eu leur Baccalauréat et, décident de poursuivre des études supérieures pour être opérationnel une fois la formation terminée.
- BTS Professionnel, pour les travailleurs qui désirent approfondir et élargir leurs connaissances.

Ces formations sont sanctionnées par le Diplôme de Technicien Supérieur (DTS) pour la deuxième année, et l'Assistant Manager pour la troisième année.

Les activités principales peuvent être résumées par le tableau ci-après :

Légende

BEP : Brevet d'Etude Supérieure

BPFQ : Brevet Professionnel Formation Qualifiante

BTTG : Bacc. Technologique Tertiaire Général

Tableau n°1 : Activités principales du LTC (année 2010)

Formations	Spécialités	Niveaux requis	Niveaux existants	Diplômes octroyés
FTG	Technologie générale	Sut concours d'entrée en LTP (Lycée Technique Professionnel)	Seconde	–
			Première	BEP
			Terminale	BTTG
FPI	Secrétariat (G1)	Sur concours d'entrée en LTP	Seconde	–
	Comptabilité (G2)		Première	BEP
	Commerce (G3)		Terminale	Bacc. Professionnel Tertiaire
FPQ	Comptabilité	Recrutement sur examen de niveau	Seconde	–
	Commerce		Première	BEP/BPFQ
			Terminale	Bacc. Professionnel Tertiaire
BTS	Commerce International	- recrutement sur titre pour les G1, G2, G3	Première année	–
	Finances et Comptabilité	- recrutement sur examen pour les autres séries	Deuxième année	DTS
	Assistant administration		Troisième année	Assistant Manager

Source : LTC Ampefiloha

Section 3 : Structure Organisationnelle

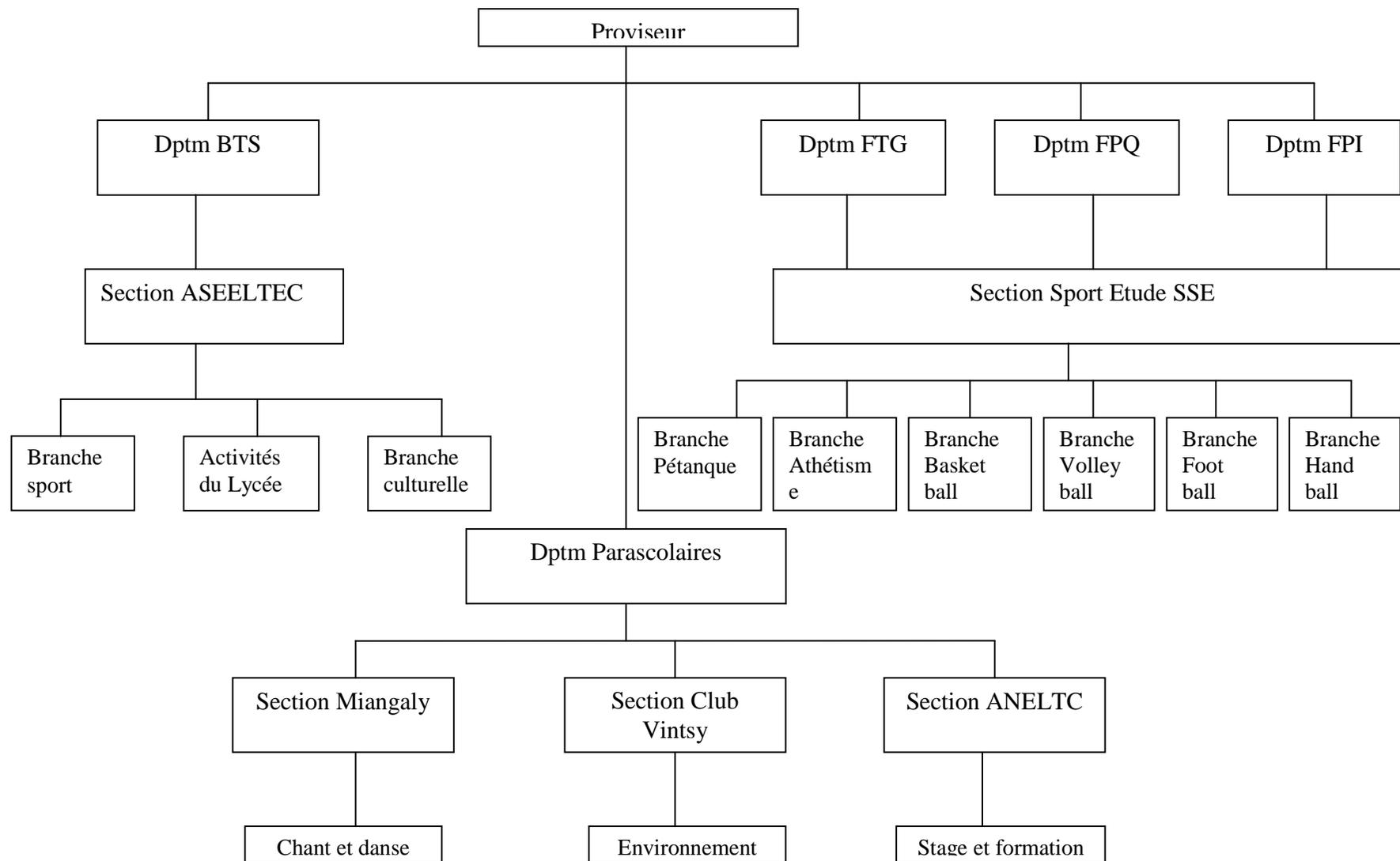
La structure d'une entreprise est la façon suivant laquelle les différents organes se situent les uns par rapport aux autres. L'organigramme est la représentation graphique de la structure interne de l'entreprise avec les titres et les positions de chacun de ses membres.²

3.1 Organigramme par activité

Ci-après l'organigramme par activité de l'établissement :

² Economie d'Entreprise - Collection n°58 - Edition n°02 – p.27

Figure n°1: Organigramme par activité (2010)



Source : Bureau LTC Ampefiloha

Cet organigramme représente trois types d'activités du Lycée à savoir :

- les activités principales représentées par les quatre départements FTG, FPI, FPQ, BTS, et qui s'occupent de formations respectives citées antérieurement ;
- les activités périscolaires qui sont représentées par les sections ASEELTEC et Sport Etude ;
- les activités parascolaires qui sont représentées par les sections Miangaly, Club Vintsy et ANELTC rattachées directement à la direction.

3.1.1 Les activités périscolaires

Ce sont « les activités qui s'ajoutent à l'enseignement pour le compléter »³

- **La Section ASEELTEC**

ASEELTEC ou Association des Elèves et Etudiants du LTC est une section qui est formée par les élèves les étudiants actuels du Lycée.

Elle a pour objet de gérer les activités dans trois branches distinctes sous la supervision du LTC. Ces branches sont :

- la branche sportive : qui a pour objet l'organisation des évènements et compétitions sportives,
- la branche culturelle qui se charge de tous les évènements culturels du Lycée ;
- les activités du Lycée dans lesquelles les membres de la section s'occupent essentiellement de l'organisation du « Bazar du Lycée », une activité destinée aux élèves et étudiants dont le but est de mettre en pratique les acquis durant les cours théoriques.

- **La Section Sport Etude (SSE)**

C'est une section destinée aux les élèves du Lycée de la formation FTG, FPQ, et FPI. Elle a pour objet de combiner le sport et l'étude.

La section a été créée par les professeurs d'Education Physique et Sportive (EPS) pour permettre aux élèves de mieux réussir dans leur parcours scolaire tout en pratiquant le plus de sport. La section se charge de six branches composées de disciplines différentes à savoir : le Hand ball, le Volley ball, le Foot bal, la Basket ball, la Pétanque et l'Athlétisme.

³ Petit Larousse – Dictionnaire Encyclopédique –p.14- N° de série éditeur : 12040- 1798p.

3.1.2 Les activités parascolaires

Les activités parascolaires sont « les activités parallèles à l'école »⁴

- **La section ANELTC**

C'est une section formée par les anciens élèves du Lycée en ce sens qu'ils exercent déjà des professions dans différents secteurs d'activités, et ils peuvent avoir recours aux relations extérieures.

L'objet de cette section consiste à organiser des stages et des formations pour les professeurs du Lycée et des acteurs extérieurs pratiquant des stages auprès du Lycée.

L'Ecole Normale Supérieure (ENS) reste le principal partenaire de cette section dans l'accomplissement de ces tâches.

- **Le Club Vintsy**

Cette section opère surtout dans la protection de l'environnement en plus des activités qu'elle organise pour les élèves. La particularité de cette section se trouve dans le fait qu'elle est le représentant du WWF au sein du Lycée.

- **La section Miangaly**

La section Miangaly est une section formée par les professeurs du Lycée. Elle exerce principalement dans la branche culturelle consistant à apprendre aux élèves l'art de la danse, la religion et le chant.

Après avoir consulté l'organigramme des activités du Lycée nous allons voir maintenant l'organigramme fonctionnel.

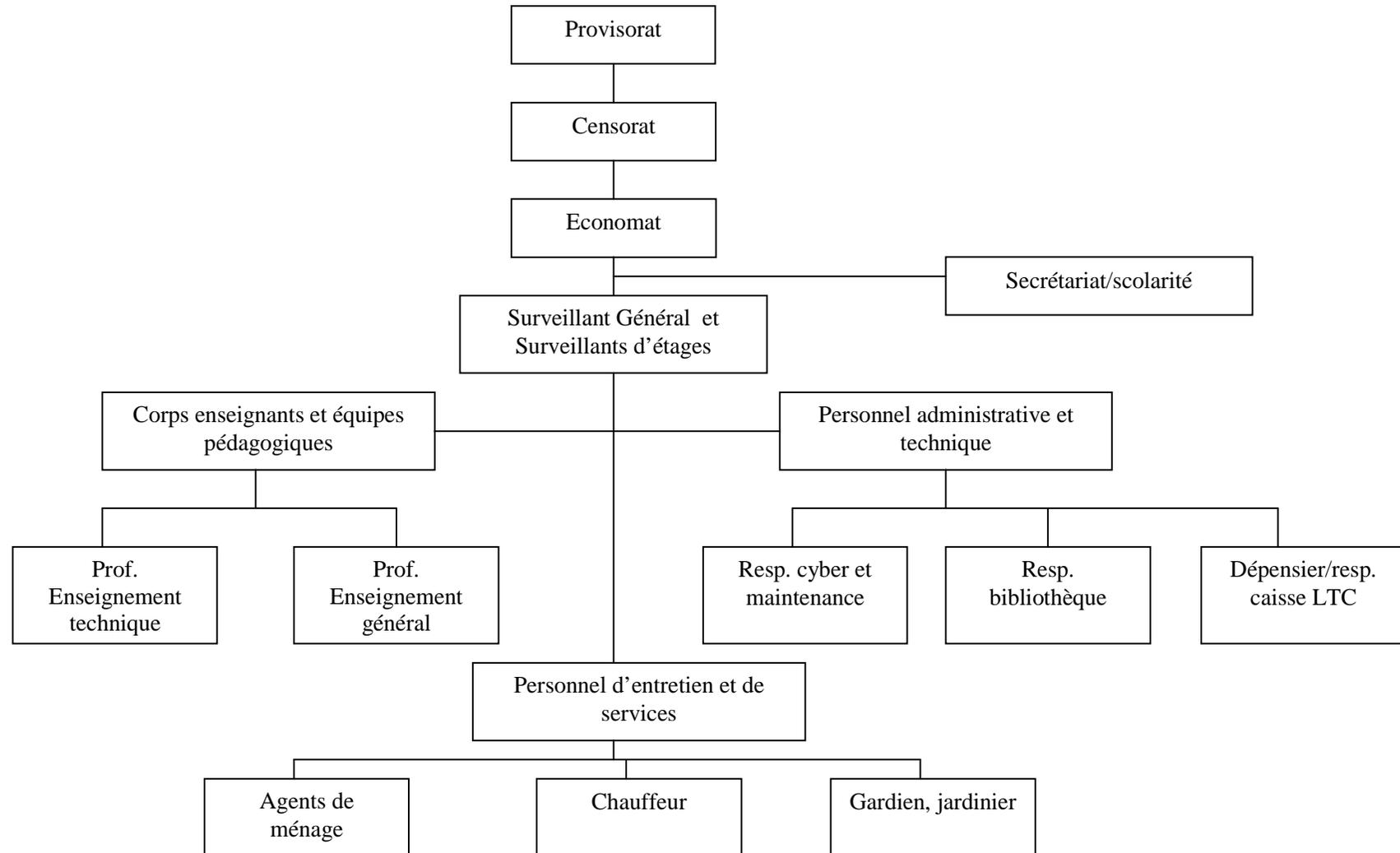
3.2 Organigramme fonctionnel

En effet, le Lycée compte plusieurs acteurs répartis dans différents postes. Chacun se catégorise dans un degré de hiérarchie suivant leur fonction, leur compétence, et leur qualification dans l'établissement.

Ci-après l'organigramme fonctionnel du Lycée :

⁴ Petit Larousse – Dictionnaire Encyclopédique –p.728- N° de série éditeur : 12040- 1798p.

Figure n°2: Organigramme fonctionnel(2010)



Source : LTC Ampefiloha

Pour assurer le bon fonctionnement du Lycée, chacun des membres répartis dans ces différents postes détient des fonctions et attributions précises.

3.3 Les fonctions et attributions du personnel du Lycée

Les attributions sont « les pouvoirs et les compétences attribuées à quelqu'un »⁵

Pour le Lycée LTC, ces attributions sont définies par l'arrêté N° 5217-96/ MEN du 27 Août 1996, et répartissent entre : le proviseur, le censeur, l'Econome, le surveillant et les surveillant, les Enseignants et équipes pédagogiques, les personnels administratif et techniques, et le personne d'entretien et de service.

3.3.1 Les fonctions et attributions du Proviseur

Le Proviseur est nommé par le Ministère de l'Education Nationale (MEN). Le Proviseur est le chef d'établissement. Représentant du Ministère de l'Education Nationale au sein de l'établissement placé sous sa direction, le Proviseur est soumis aux dispositions du Statut Général des fonctionnaires.

Il exerce son autorité à l'égard de l'ensemble des personnels qui interviennent dans l'établissement. A cet effet, il fixe le service de chacun dans le respect de son statut et en considération des tâches qu'il a à remplir dans l'intérêt des élèves et de l'établissement.

Il est responsable de la gestion administrative de ses personnels et veille à la régularisation de leur situation financière.

Il engage les dépenses de fonctionnement de l'établissement en tant qu'utilisateur de crédits.

Le Proviseur a la responsabilité de la sauvegarde, de l'entretien et de la gestion du domaine scolaire. Il prend toutes les décisions et toutes dispositions en liaison avec les autorités administratives compétentes pour assurer la sécurité des personnes et des biens, l'hygiène et la salubrité de l'établissement.

Le Chef d'établissement, exécutif de l'assemblée délibérante, met en œuvre les délibérations du Conseil d'établissement et veille personnellement à leur exécution. En outre, il préside le Conseil de discipline et le Conseil de classe, et assure le suivi des propositions de ces conseils.

⁵ Petit Larousse – Dictionnaire Encyclopédique–p.76- N° de série éditeur : 12040- 1798p

Il est le seul habilité à signer les documents officiels engageant la responsabilité de l'établissement. IL peut déléguer, par écrit, sa signature à titre permanent ou provisoire à son adjoint ou la personne qui en assure la fonction, à condition d'en informer le Chef de la Circonscription Scolaire et le Directeur Provincial de l'Education Nationale.

Il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile.

3.3.2 Les fonctions et attributions du Censeur

Le Censeur qu est l'adjoint du Proviseur exerce ses responsabilités en matière d'administration du personnel et en matière d'administration des élèves.

Son rôle et spécifiquement de conception et de contrôle. Pour exercer ses tâches, il a conscience de toutes les instructions et informations qui concernent le fonctionnement administratif et pédagogique de l'établissement.

Sous l'autorité du Proviseur, l'adjoint ou Censeur assure le suivi des activités pédagogiques. Le Censeur a en charge le contrôle de la régularité du service des enseignants et de leur ponctualité.

Il regroupe les besoins des professeurs pour transmettre à l'Econome en vue de leur acquisition.

En l'absence du Proviseur, le Censeur préside le Conseil de discipline et le Conseil de Classe.

3.3.3 Les fonctions et attributions de l'Econome

L'Econome est chargé, sous l'autorité directe du Proviseur, de l'élaboration du budget en vue de sa présentation au Conseil d'établissement, de la gestion des matières et des deniers.

Il effectue les commandes et achats de vivres, fournitures et matériels nécessaires au bon fonctionnement du Lycée.

En tant que dépositaire comptable, il tient la comptabilité dans les conditions et formes réglementaires.

Il est responsable du personnel placé sous ses ordres : dépensier, secrétaire, le personnel d'entretien et de service dont les agents de ménages, le chauffeur du Lycée, les gardiens et jardinier.

Comme membre de l'équipe de direction, l'économe participe, dans ses spécialités, à l'éducation et à la formation des élèves. Il gère au plan financier les activités péri et parascolaires.

Il veille à la santé et au bien être des élèves et s'assure de la propreté, de la salubrité et de la sécurité dans l'établissement.

3.3.4 Le surveillant général et les surveillants d'étages

Le surveillant général exerce ses fonctions dans une perspective éducative sous l'autorité du Proviseur et du Censeur, qui l'associent aux réunions de concertation de l'équipe de direction.

Son action éducative implique le dialogue avec les parents ou toute personne qui assure des responsabilités à l'égard des élèves.

Il tient le registre matricule des élèves, a la responsabilité du contrôle des effectifs avec délivrance des autorisations d'entrée et de sortie d'établissement.

Il veille à la ponctualité et à l'assiduité des élèves, et met en œuvre et suit l'application de la discipline.

Il veille à la santé et à la protection des élèves, et assure un suivi individuel et collectif des élèves et leur relation avec le personnel enseignant.

3.3.5 Les fonctions et attributions des enseignants et des équipes pédagogiques

- **Les enseignants**

Ils sont responsables de la régularité des cours et de l'avancement des cours et de l'avancement normal du programme.

Ils apportent une aide au travail personnel des élèves et en assument le suivi. Ils procèdent à leur évaluation par des interrogations orales ou des devoirs écrits réguliers.

Ils établissent les bulletins scolaires en collaboration avec la surveillance générale et conseillent les élèves dans le choix de leurs projets d'orientation.

Ils sont responsables de l'encadrement et de l'éducation des élèves qui leur sont confiés. Ils assurent la discipline pendant les cours, et signalent à la surveillance générale du comportement des élèves. Ils doivent être un modèle pour les élèves : assiduité, propreté, sobriété et courtoisie.

Ils participent obligatoirement aux Conseils de classe et élisent leurs représentants au Conseil d'établissement.

Ils sont astreints à participer à toutes les réunions de concertation organisées par le Proviseur ou le Censeur.

Ils ne peuvent se soustraire aux travaux relatifs aux examens et concours officiels qui font partie intégrante de leur service.

- **Les équipes pédagogiques**

La constitution d'équipes pédagogiques par classe ou par discipline est une obligation pour l'établissement.

Les équipes pédagogiques comprennent les enseignants dans leur ensemble et, selon les besoins, les personnes jugées compétentes, en particulier le surveillant général et le bibliothécaire ou le documentaliste.

Les projets de décisions des équipes pédagogiques sont de deux ordres :

- ceux touchant à l'organisation générale qui sont soumises pour approbation au Conseil d'établissement,
- es décisions pédagogiques ordinaires : groupements occasionnels, projets spécifiques de courte durée, détermination d'une méthode, orientation pédagogique qui sont du ressort exclusif des équipes, sous réserve de 'accord du Proviseur ou du Censeur.

3.3.6 Les fonctions et attributions du personnel administratif et technique

- **Le bibliothécaire**

Le bibliothécaire a une action étroitement liée à l'activité pédagogique de l'établissement.

Il assure une initiation et une formation des élèves à la recherche documentaire.

Membre à part entière de l'équipe pédagogique, i prend des initiatives, sous l'autorité du Proviseur, à la fois pour mieux faire connaître, à l'extérieur l'établissement et pour l'ouvrir sur son environnement.

- **Le dépensier**

Le dépensier qui est aussi à la charge de la caisse du Lycée est sous l'autorité directe de l'Econome. Il effectue toutes es opérations d'encaissements et de décaissements du Lycée.

Il assure la protection des fonds versés par les élèves et qui leurs sont propres.

Il prend les initiatives pour apprendre aux élèves la méthode d'épargne et de gestion de leurs argents.

- **Le responsable cyber et maintenance**

Faisant parti, lui aussi, du personnel administratif et technique, il se charge de tenir le cyber du Lycée mais aussi de faire la maintenance des matériels informatiques.

Il initie les élèves à la recherche d'information sur Internet et les familiarise avec les divers logiciels nécessaires à leurs études.

3.3.7 Les fonctions et attributions du personnel d'entretien et de service

En général, ils sont tenus d'assurer l'entretien des locaux, la propreté de l'établissement et de ses environs.

Ils se chargent aussi la maintenance des matériels et de l'établissement.

Le chauffeur du Lycée joue le rôle de chauffeur du Proviseur et en temps voulu joue le rôle de coursier de l'établissement.

Après avoir constaté les organigrammes du Lycée, nous parlerons de la section sport étude qui est le cœur de notre thème. Nous parlerons de la mise en place des sections sport études, de l'historique et missions de la Section Sport Etude LTC, ainsi que de son organisation et fonctionnement.

3.4 Définition et mise en place des sports études

3.4.1 Définition

Parler de « sport étude » revient à définir tout d'abord le sport, en général, et ensuite le sport étude.

Le sport est « une pratique d'activités physiques institutionnalisées, ritualisées, et codifiées à caractère compétitif »⁶. Les sports études ou sections sport études sont « des structures spécifiques mises en place par le Ministère de l'Education Nationale en liaison étroite avec le Ministère des sports et le mouvement sportif pour permettre aux jeunes espoirs sportifs de progresser dans leur discipline tout en poursuivant des études normales »⁷.

3.4.2 Mise en place des sports études

A la différence des écoles de sport qui se consacrent dans la préparation des relèves dans une discipline sportive bien définie, par exemple en foot ball, l'école de sport de l'AJESAIA, de l'ADEMA, de l'Académie Ny Antsika Antsirabe, du Tananarive Athletic Club, les sections sports études se consacrent à plusieurs disciplines à la fois.

⁶ Manuel de l'éducateur sportif p.803 -8eme EDITION GIGOT

⁷ Manuel de l'éducateur sportif p.647 et p.803 -8eme EDITION GIGOT

A cet effet, pour l'ouverture d'une section sport étude dans un établissement scolaire, un certain nombre de conditions préalables sont exigés des Ministères de l'Education et des sports.

Ces conditions sont :

- la possibilité d'aménagement des horaires
- le recrutement des espoirs sportifs sur une base suffisante de sélections
- la possibilité d'organiser une éducation physique et sportive renforcée
- l'installation sportive adéquate, et des infrastructures médicales permettant de répondre aux besoins d'une section sport étude et de participer à des recherches.

Ainsi, l'admission des élèves s'y effectue de façon relative par décision d'une commission présidée par le Chef d'établissement et comprenant des représentants des instances régionales de la fédération sportive intéressée.

L'entraînement sportif organisé dans le cadre de l'établissement par les élèves de la section sport étude est obligatoire et confié à des personnes relevant des Ministères intéressés. Des cadres spécialisés des fédérations ou des ligues peuvent être adjoints à ces personnels.

Si des aménagements d'emploi du temps est recommandé, le volume horaire de l'entraînement sportif demeure compatible avec l'organisation scolaire de l'établissement. Un emploi du temps spécifique et éventuellement personnalisé pouvant déborder des horaires habituels sera établi pour les élèves de cette section.

Généralement, la fréquence de la journée d'entraînement des sports études est de cinq à six séances par semaines, c'est-à-dire que dans une journée, soit le sportif fait de l'entraînement le matin et, l'après midi l'étude scolaire, soit l'inverse.

3.5 Historique et Missions de la Section Sport Etude LTC

3.5.1 Historique

La section sport étude est une structure se trouvant au sein du LTC Ampefiloha. Son histoire a commencé dès l'année 1991, mais les causes de son apparition furent rattachées au problème de relève pour le sport scolaire à Madagascar.

L'EPS est une discipline d'enseignement, d'éducation, et contribue à faciliter l'intégration dans les différents domaines de la vie, concrétisée par une participation à la vie sociale, scolaire et professionnelle.

Ces rôles lui permettent d'acquérir une grande valeur auprès des jeunes de tout pays.

Dans les années 1960 à 1970, du côté Malgache, les sportifs de haut niveau étaient presque tous issus du championnat scolaire. Ce championnat a permis de grouper les établissements d'enseignement général et d'enseignement technique.

L'enseignement technique fut brillant et remarqué :

- d'un côté, l'équipe des établissements techniques fut parmi les équipes porte-fanions, ce qui démontre leur potentialité sportive ;
- d'une autre, on a donné à tort et à raison que c'est une équipe bagarreuse et les organisateurs des compétitions lui ont infligé parfois des sanctions.

Ceux-ci sont dus à la mauvaise considération de l'EPS comme un moyen de défolement des élèves à l'encontre de la surcharge des volumes horaires des autres matières.

La place et la considération des établissements techniques au cours de ces championnats scolaires n'empêchent leur participation dans le sport de haut niveau Malgache.

En effet, l'inexistence totale de ce genre de championnat scolaire pendant une vingtaine d'année à peu près a donné au sport Malgache une maladie presque incurable, c'est-à-dire la manque de relève de haut niveau. Le problème de relève reste sans solution auprès de toutes les disciplines sportives fédératives.

Face à ce problème de relève, certaines fédérations sportives ont essayé de former des pépinières, de créer des écoles de sport, mais malgré tous ces efforts, le problème subsiste.

Devant cette situation, les professeurs d'EPS du Lycée LTC prennent l'initiative d'instaurer « Sport Etude » avec la collaboration de l'administration du Lycée qui a donné sa bénédiction. D'où, la Section Sport Etude a vu le jour au LTC depuis 1991 comme étant le promoteur du sport de haut niveau.

Depuis ces années d'existence, la Section Sport Etude a pu former soixante deux (62) athlètes répartis dans les disciplines qu'elle prône. Ces athlètes sont répartis comme suit :

- 12 joueurs de foot ball ;
- 14 joueurs de hand ball ;
- 08 joueuses de volley ball ;

- 06 joueurs de pétanque ;
- Et, 12 sportifs pour l'athlétisme.

3.5.2 Missions

Comme toute structure, la Section Sport Etude ou SSE elle aussi a ses missions.

En effet, l'objectif de la SSE consiste en deux pôles :

- former des relèves du sport de haut niveau Malgache dans tous les niveaux, et dans toutes les disciplines sportives ;
- préparer l'intégration socio professionnelle des sportifs malgache après les études scolaires.

En plus de la préparation des relèves du sport Malgache et de l'intégration socio professionnelle des sportifs, la section a aussi pour mission de rehausser les valeurs de l'EPS qui est une discipline d'enseignement et d'éducation, et du sport scolaire qui est le terrain de détection des futurs sportifs de haut niveau Malgache.

3.6 Organisation et fonctionnement

3.6.1 Organisation

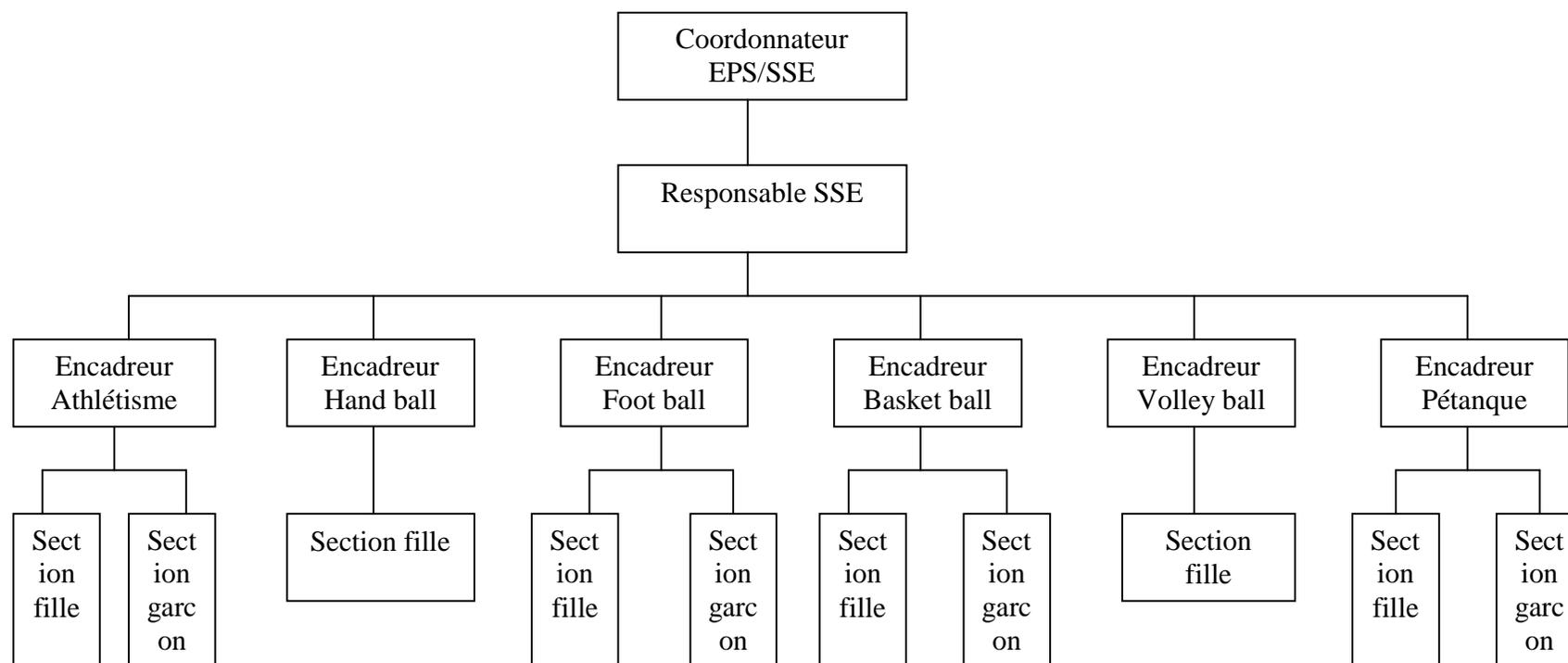
La Section Sport Etude ou SSE est une section à part entière même si elle se trouve au sein du LTC. A cet effet, elle a une organisation qui lui est propre.

La section est actuellement dirigé par un coordonnateur qui est chargé de faire la liaison entre l'administration du Lycée et les responsables de chaque discipline sportive, ainsi que de la gestion et le suivi des activités de la section Sport Etude.

La section englobe les disciplines suivantes :

- le basket ball (BB);
- le hand ball (BH);
- le foot ball (FB);
- le volley ball (VB);
- la pétanque (PQ);
- et, l'athlétisme (AT)

Ces disciplines sont exercées à la fois par les filles et par les garçons sauf le hand all et le volley ball. Ci-après l'organigramme de la Section Sport Etude :

Figure n°3 : Organigramme de la SSE(2010)

Source : Bureau SSE/LTC Ampefiloha

3.6.2 Fonctionnement

Les cadres qui opèrent dans la Section Sport Etude SSE sont tous des enseignants d'EPS spécialisés, et des entraîneurs nationaux issus de diverses fédérations sportives.

Auparavant, les fédérations d'Athlétisme (FMA) et du Volley ball (FMVB) en coopération avec le LTC ont détaché deux cadres spécialisés qui sont des entraîneurs nationaux en athlétisme et en volley ball.

Concernant l'entraînement des élèves de la SSE, tous les matins, ces sportifs effectuent leurs études, au niveau de la section dans leur classe respective de 07h à 13h, et l'après midi de 14h à 16h, ces sportifs font l'entraînement sur leur discipline sportive respective.

Pour être accepté au niveau de la SSE, ces élèves sont soumis à des tests qui visent essentiellement à mesurer les capacités physiques et intellectuelles des élèves. Par ces tests, sont pris en considération les éléments suivants outre quelques éléments élémentaires :

- une moyenne de classe de plus de 12/20 ;
- un esprit de compétition ;
- des performances plus que satisfaisantes pour les tests physiques.

Ces critères sont prises au sérieux dans la Section Sport Etude et, les élèves n'ayant pas suffisamment les critères cités antérieurement se voient refuser l'accès au sport étude. Ces critères sont exigés car ces élèves sont amenés à effectuer des compétitions de haut niveau où il y ait besoin et de performance et de présence d'esprit.

Pendant ces cinq dernières années, les activités de la Section SSE sont plutôt orientées sur la participation aux compétitions sportives, aux invitations des organismes non gouvernementaux qui organisent des rencontres sportives scolaires et civiles, aux compétitions fédérales surtout l'athlétisme.

Durant ses années d'existence, la Section SSE a obtenu des résultats remarquables au cours des compétitions et au niveau de l'étude scolaire.⁸

⁸ annexe 3 : Résultats scolaires et sportifs SSE

Section 4 : Environnement

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des personnes ou de groupes de personnes qui l'entourent.

L'environnement d'une entreprise revêt deux aspects :

- l'environnement interne
- l'environnement externe

4.1 Environnement interne

L'environnement interne de l'entreprise est l'ensemble des acteurs qui sont à l'intérieur de l'entreprise même, entre autre : les ressources, le règlement interne.

Les ressources du Lycée sont : les ressources matérielles, les ressources humaines, les ressources financières.

4.1.1 Les ressources

4.1.1.1 Les ressources matérielles

Ce sont les ressources à la disposition du Lycée pour le bon fonctionnement de son activité. Nous citerons ici celles qui se rattachent directement à l'activité du Lycée.

Ainsi, le LTC dispose des ressources matérielles suivant :

- deux (2) bâtiments pour l'enseignement
- une (1) bibliothèque
- trois (3) terrains de sport dont :
 - un (1) terrain de basket ball
 - un (1) terrain de volley ball
 - un (1) terrain de hand ball
- une soixantaine d'ordinateurs :
 - pour l'usage des élèves dans l'apprentissage des logiciels CIEL, EXCEL, WORD
 - pour le Cyber LTC afin de familiariser les élèves à recherche d'information et la manipulation de l'Internet
 - et, pour le travail administratif

4.1.1.2 Les ressources humaines

C'est l'ensemble des personnes qui travaillent au sein du LTC. Les ressources humaine du Lycée peuvent être classées en :

- corps enseignant composé des enseignants du Lycée dont :
 - 51 professeurs de l'enseignement général se chargeant de l'enseignement du français, malagasy, anglais, philosophie, mathématiques, EPS et statistique.
 - 61 professeurs de l'enseignement technique tertiaire enseignant entre autre le droit, la comptabilité, les mathématiques financières, les techniques commerciales et les techniques de secrétariat
- personnel administratif et technique composé de 45 membres dont 32 membres exerçant dans les bureaux et l'administration du Lycée, et les 13 autres comme agents de ménages, chauffeur du Lycée, gardien et jardinier.

L'ensemble du personnel du Lycée est en majorité composé d'hommes représentant 52% de l'effectif total contre 48% de femmes.

Le personnel est plutôt vieux puisque plus de 50% sont âgés de plus de cinquante ans ceci à cause de la difficulté rencontrée pour le recrutement.

Dans l'ensemble des cas, les acteurs sont des agents de l'Etat. Ils sont recrutés après avoir passer des concours publics, suivi des formations nécessaires à l'exercice de leur fonction. C'est alors par la suite de cette formation qu'ils sont recrutés définitivement et sont affectés à leur poste par décret prononcé par le Ministère de la Fonction Publique (FOP).

En général, les professeurs au Lycée sont sanctionnés par les diplômes suivants :

- chargée d'enseignement avec une formation de deux ans après le Bac ;
- professeur qui ont le diplôme de licence
- professeur certifié du CAPEN ou Certificat d'Aptitude Pédagogique de l'Ecole Normale.

4.1.1.3 Les ressources financières

Les ressources financières du LTC peuvent se classées en deux catégories :

- D'un côté, le LTC est un établissement public, il bénéficie alors d'une subvention de l'Etat. Cette subvention lui est attribuée à titre de subvention de fonctionnement. Elle est reçue du Ministère des Finances et du Budget (MFB)

après toutes les démarches obligatoires. Les rubriques de budget du LTC pour cette subvention sont regroupées dans des lignes budgétaires.

➤ **Lignes de budget du LTC**

Le budget de fonctionnement du Lycée retrace les prévisions budgétaires relatives aux dépenses d'administration courante. Il s'agit entre autre, des charges :

- de personnels ;
- de fournitures de bureau ;
- de communications, de télécommunication et d'énergie ;
- d'entretien des bâtiments, des locaux et des matériels ;
- de fonctionnement des organes et cellules d'administration du Lycée.

Le budget de fonctionnement suit les règles et procédures de gestion des EPA.

- D'une autre, le Lycée offre des formations payantes à savoir le FPQ et le BTS. Ces formations procurent au Lycée des frais de scolarisation composés des droits et frais généraux et des écolages. Ces frais et écolages sont versés par les élèves et les étudiants à la banque BFV-LTC.

La gestion de ces frais de scolarisation est faite par l'Econome sous la supervision du Chef d'établissement. Ils sont dépensés suivant les lignes budgétaires suivants :

➤ **Lignes de budget pour les frais de scolarisation**

- le paiement des salaires des professeurs vacataires au Lycée,
- l'organisation et la préparation des activités du Lycée comme le Bazar du Lycée, et des voyages d'études,
- mais aussi et surtout, ils sont alloués à la réhabilitation du Lycée (bâtiment) représentant 40% des dépenses, en collaboration avec l'Etat qui prend en charge 60% des travaux.

4.1.2 Règlement interne

Pour les Lycées, comme pour le LTC, la définition du règlement interne des établissements relève du Ministère de l'Education Nationale et est annoncée par le circulaire n°10538-96/ MEN/ SG/ DES du 29 Août 1996.⁹

Ainsi, le Lycée LTC est tenu de disposer d'un règlement interne. Il est établi par le Proviseur qui est le Chef de l'établissement. Il est ensuite soumis à l'approbation du Chef de la Circonscription Scolaire.

Le règlement intérieur est propre à chaque établissement et a pour but de faire connaître les droits et les devoirs de chacun des membres de la Communauté scolaire qui se doit de le respecter.

Il est constitué par l'ensemble des dispositions qui régissent la vie des élèves et des adultes de l'établissement. Il est porté à la connaissance des élèves, des parents et du personnel de l'établissement dès le début de l'année scolaire. A cet effet, il doit figurer dans le carnet de correspondance de l'élève.

Le règlement intérieur servira de référence en cas de contestation ou litige entre l'administration et les différents partenaires de la Communauté Scolaire.

Ainsi, pour une meilleure harmonie administrative des établissements, le règlement intérieur abordera obligatoirement pour le personnel en la mise en place de contrôles administratifs ¹⁰. Ces contrôles sont effectués sous l'autorité du Chef d'établissement afin d'exercer un contrôle plus strict du respect de la réglementation. Ces contrôles portent sur :

- les affectations en vérifiant l'attestation d'affectation des enseignants
- les retards et absences par un relevé systématique

Les enseignants ne doivent arriver en retard durant l'exercice de leur fonction.

Toute absence doit être motivée et autorisée conformément à la réglementation régissant les régimes de congés, permissions et autorisations d'absence.

Toute absence irrégulière donnera lieu à une demande d'explication pouvant éventuellement être assortie d'une lettre d'observation ou de rappel à l'ordre.

⁹ Bulletin Officiel de l'Education Nationale N°09 p.237

¹⁰ selon la circulaire n°010536-96/MEN/SG/DES du 29 Août 1996

Toute absence prolongée non justifiée doit donner lieu à une demande d'explication appuyée par un rapport inconstancié revêtu de l'avis et proposition du Chef d'établissement et transmise au Chef de la Circonscription scolaire.

Si une procédure disciplinaire doit être engagée, le Chef de Circonscription scolaire transmettra le dossier au Directeur Provincial de l'Education Nationale pour suite à donner

- la manière de servir

Toute forme d'indiscipline ou d'insubordination, toute irrégularité et manquement à ses obligations, ainsi que tout comportement ou agissements incompatibles avec la fonction d'éducateur exposent l'agent fautif aux mesures ou sanctions disciplinaires prévues par la réglementation en vigueur et doivent être pris en considération pour sa notation.

Aussi, les maxima de service hebdomadaire du personnel de l'établissement restent fixés par les arrêtés interministériels n°103-74/ENAC du 11 Janvier 1974 et n°2470-79 du 28 Mai 1979.

4.2 Environnement externe

L'environnement externe de l'entreprise est formé par les acteurs qui effectuent des échanges permanents avec l'entreprise.

Dans cet environnement externe, on parlera des partenaires du Lycée car le système de partenariat permet d'étendre ses relations avec les autres organismes.

Et d'une manière générale, c'est à travers ces partenaires que se présentent les différentes opportunités.

Pour le LTC, les partenaires sont :

- CITE FORMATION ORLEANS pour les dotations de matériels informatiques ;
- ASSOCIATION CODIV BORDEREAUX lui aussi en dotation de matériels informatiques ;
- ENS (Ecole Normale Supérieur) : pour l'ENS, la forme de partenariat est conduit sous deux pôles :
 - D'un côté, l'ENS dispense des formations pour les professeurs du Lycée surtout les professeurs de français,
 - D'une autre, le Lycée accueille les stagiaires de l'ENS qui vont accomplir respectivement la mission selon leur niveau :

- ❖ Un stage d'observation pour les 3^{ème} années
 - ❖ Un stage d'immersion pour les 4^{ème} années
 - ❖ Un stage de responsabilité pour les 5^{ème} années
- et, l'Etat par le biais du Ministère de l'Education Nationale. Sa contribution se place à deux niveaux :
- d'un côté, le Ministère contribue à la formation et l'information du personnel et surtout des enseignants du Lycée au niveau pédagogique ;
 - de l'autre, le Ministère contribue aux réalisations des grands travaux du Lycée. Le Ministère fait parvenir les financements pour la réhabilitation par le biais du Secrétariat d'Etat chargé de l'Enseignement Technique.

Après avoir pris connaissance de l'aspect général sur le LTC ainsi que sur la Section Sport Etude dans ce premier chapitre, nous traiterons de la théorie générale sur l'outil « Gestion Budgétaire » dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL « GESTION BUDGETAIRE »

Dans ce deuxième chapitre nous parlerons de définition, et de la théorie sur la gestion budgétaire.

Section 1 : Définition

Dans cette section nous allons essayer d'apporter les définitions des mots se rapportant à notre thème, ce sont le budget et la gestion budgétaire.

D'après le PCG 2005, le budget est « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé ».

Le budget est un programme d'activité chiffré. Afin que les ressources permettant de réaliser les activités de l'entreprise soient utilisées avec un maximum d'efficacité, il est de rigueur que ces programmes issus de ces objectifs soient découpés par centre de responsabilité et traduits en implications financières à court terme.

Le budget a pour objet de prévoir et de projeter les faits dans l'avenir pour orienter les décisions de gestion. Dans un sens plus large, le budget doit être conçu comme la procédure qui permet de coordonner à intervalles rapprochés les objectifs et les plans d'actions des entreprises et d'en suivre par le biais du contrôle budgétaire les réalisations.

« La gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions (d'opération, de fonction) des conditions intérieures et extérieures du projet envisagé. A partir de ces prévisions, les responsables reçoivent, après accords, des attributions, programmes et moyens pour une durée limitée en valeur.

Un rapprochement a lieu régulièrement entre budgets établis et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent après calcul des écarts. L'explication et l'exploitation de ces écarts constituent le contrôle ». ¹¹

¹¹ Meyer (J) dans Gestion Budgétaire, Dunod, 1976

« La gestion budgétaire concerne la traduction du programme d'activité en terme de budgets d'exploitation et la surveillance du budget de réalisation des prévisions correspondantes.

Le contrôle de gestion implique une vision plus large dans la mesure où il inclut la phase précédente et assume la cohérence entre le programme d'activités et les objectifs généraux de l'entreprise ». ¹²

« La gestion budgétaire est une procédé de gestion administrative reposant sur la décentralisation des attributions, des responsabilités et des pouvoirs qui organisent, assurent et interprètent la comparaison entre les objectifs assignés et les résultats obtenus en vue d'envisager les responsabilités, prendre des mesures correctives et des sanctions ». ¹³

Section 2 : Théorie générale sur la « Gestion budgétaire »

Dans la théorie générale sur la gestion budgétaire nous allons parler des principes de la gestion budgétaire dans un premier temps et du processus budgétaire dans un second temps.

2.1 Principes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire fait partie de la gestion prévisionnelle tout comme la planification.

En effet, pour que la gestion budgétaire remplisse correctement ses fonctions, elle doit respecter certains principes :

- elle doit couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise ou de la structure concernée ;
- le découpage des budgets doit épouser la structure de l'entité : fonctions, produits, projets ;
- les budgets doivent être couplés à un système d'indicateurs leur permettant d'avoir un caractère motivant : récompenses, pénalité ;
- les budgets sont des systèmes d'information permettant d'agir. Ils doivent donc s'adapter périodiquement aux changements de l'environnement et être connectés au système comptable.

¹² LAUZEL Pierre et TELLER Robert dans Contrôle de Gestion et Budgets, 8^{ème} Edition, SIREY 1997, Collection Administration des Entreprises

¹³ MARTINEZ Alain et SILEN Ahmed, Lexique de Gestion, 5^{ème} Edition Dalloz 2000

2.2 Processus budgétaire

Le processus budgétaire se déroule, généralement, en trois phases dont :

- l'élaboration de projets d'activités ;
- l'élaboration de projets de budget ;
- l'exécution du budget et le suivi budgétaire.

2.2.1 L'élaboration de projets d'activités

L'élaboration de projets d'activités consiste nécessairement à planifier et à projeter des activités pour l'avenir proche et dans un cas plus concret pour l'année suivante.

Il peut aussi s'agir de projeter les rubriques de produits et de charges pour une entreprise.

2.2.2 L'élaboration de projets de budget

L'élaboration de budget consiste à chiffrer en général pour une année les produits et charges que l'entreprise prévoit en fonction des activités à venir.

Ceci afin de connaître à priori non seulement le cadre dans lequel elle va travailler mais aussi les attendus de l'activité.

L'élaboration des budgets suit une procédure revêtant à la fois une logique hiérarchique et une logique fonctionnelle.

❖ La logique hiérarchique

La préparation du budget, dans les petites entreprises, se réalise essentiellement en deux étapes :

- la première consistant à un travail préparatoire de chiffrage d'hypothèses réalisé par le comptable ;
- la seconde, en une discussion de ces hypothèses et dans le choix de l'une d'entre elles par le chef d'entreprise avec l'avis de quelques collaborateurs.

Dans les structures plus importantes et décentralisées, le cycle budgétaire se décompose en trois phases :

➤ Elaboration d'un pré budget

Elle suppose de connaître :

- Les objectifs de l'entité pour l'année à venir ;
- D'effectuer des études préparatoires concernant l'évolution de la conjonctures pour l'année à venir et son incidence pour l'entreprise ;
- De construire des projets de budgets à partir des données issues des études préparatoires. Des modèles de simulation informatisés testeront différents scénarios et plusieurs projets de budgets seront établis ;
- A choisir le budget qu sera mis en application.

➤ Elaboration et discussion des budgets détaillés

Le projet de budget adopté est divisé en budgets détaillés où chaque centre de responsabilité se trouve doté d'objectifs quantifiés et définit un plan d'action avec ses implications financières.

Le budget déterminé peut alors remonter progressivement la hiérarchie où s'engage à chaque niveau une négociation entre le dirigeant du centre de responsabilité et son supérieur hiérarchique.

➤ Détermination des prévisions définitives

Elle consiste à consolider les budgets détaillés, c'est-à-dire à les additionner les uns aux autres, et par la suite à faire adopter par la direction le budget global.

❖ **La logique fonctionnelle**

Un raisonnement fonctionnel est nécessaire dans tout processus budgétaire, indépendamment de la logique hiérarchique.

Dans cette logique, on commence à déterminer les ventes. Ces dernières prévues, on peut, avec d'éventuelles rétro actions, construire le budget de production, en déduire les approvisionnements à réaliser, ainsi que les frais et les investissements à engager.

Après ces différents budgets, on peut alors établir les budgets prévisionnels de synthèse comprenant : budget de trésorerie, compte de résultat et bilan prévisionnel, tableau de financement prévisionnel.

2.2.3 L'exécution et le suivi budgétaire

L'exécution du budget consiste essentiellement à la mise en application du budget choisi et accepté par la hiérarchie supérieure. Elle peut s'agir d'exécution et de recettes et des dépenses. C'est aussi le déblocage des financements relatif au budget.

Pour les établissements publics, l'exécution respecte les règles de la comptabilité publique et des marchés publics.

Par la suite de quoi intervient le contrôle budgétaire qui comprend à la fois le suivi budgétaire et le suivi des financements.

Le contrôle budgétaire est une comparaison permanente des valeurs réalisées aux prévisions figurant dans les budgets de façon à :

- rechercher les causes des écarts ;
- prendre les mesures correctives nécessaires ;
- évaluer l'activité des responsables.

Section 3 : Comptabilité publique

Dans cette section, nous allons voir la définition de la comptabilité publique, des organismes soumis aux règles de la comptabilité publique, les caractéristiques et enfin, la procédure d'exécution des dépenses publiques.

3.1 Définition

La comptabilité budgétaire publique est un moyen de gérer le budget de fonctionnement. Elle représente un instrument efficace composé d'outil de gestion nécessaire et indispensable en traitement des informations financières permettant une prise de décision rapide et efficace, s'appliquant aux établissements publics et aux services publics.

La comptabilité publique est l'ensemble des règles juridiques et techniques applicables aux opérations financières des organismes publics ¹⁴.

¹⁴ MAGNET (J) : La comptabilité publique p.23

3.2 Les organismes soumis aux règles de la comptabilité publique

Les organismes soumis aux règles de la comptabilité publique sont :

- l'Etat ;
 - les collectivités territoriales ;
 - les établissements publics dotés d'un agent comptable.
- **L'Etat** : la comptabilité publique s'applique aux services de l'Etat et plus précisément aux services des Ministères : services centraux, établissements scolaires,..., institutions de l'Etat et des budgets annexes.
 - **Les collectivités territoriales** telles les communes rurales ou urbaines, les départements et, les régions.
 - **Les établissements publics dotés d'un agent comptable** auxquels la comptabilité publique s'applique a eux indifféremment de la nature de leurs activités : EPA ou EPIC¹⁵.

Ils sont soumis aux règles du droit budgétaire et de la comptabilité publique, gérer par des ordonnateurs et des agents comptables par application du principe de la des fonctions. Ainsi, l'exécution de leurs opérations financières s'effectue en deux phases comprenant une phase administrative sous la responsabilité des ordonnateurs, et une phase comptable sous la responsabilité des agents comptables.

3.3 Caractéristiques

La comptabilité publique suit le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables. D'après cette règle la fonction d'ordonnateur et de comptable sont incompatibles : l'autorité qui décide et suit les opérations ne doit pas détenir les fonds, l'autorité qui détient les fonds ne peut décider des opérations.

L'ordonnateur a seule qualité pour délivrer les mandats de paiement et établir les titres de recettes et de paiement, tandis que le comptable seul peut encaisser les recettes et payer les dépenses.

¹⁵ Etablissement Public à caractère Administratif (EPA)
Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC)

Il existe cependant des exceptions à ces règles. En effet, certaines recettes sont modestes, et recourir à la procédure normale pour une photocopie, droit de place sur les marchés présenterait d'énorme inconvénient ; certaines dépenses modestes ne nécessitent pas l'application de la règle normale.

3.4 Procédure d'exécution des dépenses publiques

La procédure d'exécution des dépenses publiques suit les principes de réalisation des dépenses de fonctionnement cité par les règles de la comptabilité publique.

Les dépenses de fonctionnement concernent en général les rémunérations des agents, les achats de fournitures et les achats de biens et services.

Les dépenses s'exécutent normalement en deux phases dont une phase administrative et une phase comptable.

3.4.1 La phase administrative

Dans la phase administrative, la procédure d'exécution des dépenses publiques s'effectue en quatre temps :

- l'engagement des dépenses,
- la liquidation,
- l'ordonnancement,
- le paiement.

➤ L'engagement

L'engagement des dépenses est l'acte par lequel un organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge.

Il s'analyse également comme un acte d'affectation de crédit budgétaire à la réalisation d'une dépense.

Aucune dépense ne peut être ordonnancée sans un engagement préalable.

➤ La liquidation

La liquidation a pour objet de vérifier les droits du créancier et de déterminer ou contrôler le montant de ceux-ci, autrement dit, elle a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense. Elle est faite par les ordonnateurs.

➤ **L'ordonnancement ou mandatement**

L'ordonnancement est un acte administratif donnant, conformément aux résultats de la liquidation, l'ordre de payer la dette de l'établissement.

Avant d'être payées, toutes les dépenses doivent être mandatées par l'ordonnateur au moyen de mandats de paiement.

Les mandats émis par l'ordonnateur et appuyés par des pièces justificatives (bons de commande, factures,...) sont adressés pour paiement à l'agent comptable.

➤ **Le paiement**

Le paiement est l'exécution réelle du paiement de la dépense.

Au cours des différentes phases intervient une série de contrôle. D'abord, un contrôle avant l'engagement de la dépense. Puis, un second contrôle, au moment du paiement de la dépense. Enfin, un contrôle lorsque l'opération ou l'ensemble de l'opération est terminé.

3.4.2 La phase comptable

Dans la phase comptable, l'agent comptable doit vérifier les mandats avant leur paiement.

➤ **Contrôle des mandats**

L'agent comptable procède à un contrôle de la régularité des mandats comme il a été évoqué antérieurement. Il doit notamment il vérifie si :

- les formalités prescrites par les lois et règlements sont accomplies ou observées : visa du contrôle financier, ...
- les pièces justificatives sont produites,
- l'imputation comptable est correcte,
- les crédits et les fonds sont disponibles.

Après vérification, deux cas peuvent se présenter, soit visa du mandat « vu Bon à payer » ou refus de paiement en cas d'irrégularité décelée dans le dossier de mandatement ce qui est consigné dans la note de rejet adressée à l'ordonnateur.

➤ **Règlement**

Après apposition du visa, l'agent comptable procède au paiement des dépenses soit en espèces au moyen de bons de caisse ou par virement bancaire ou postal.

Après avoir fait la présentation générale du LTC et éventuellement de la SSE, et parler de la théorie générale sur l'outil dans cette première partie, nous allons parler de la réalité du thème « gestion budgétaire » au sein de la Section SSE et faire une analyse de l'existant.

DEUXIEME PARTIE:

ANALYSE DE L'EXISTANT

Si la première partie de notre devoir a permis de prendre compte des activités et de l'administration de la section Sport Etude, et de la théorie sur l'outil qui est la « gestion budgétaire », cette deuxième partie traitera de l'analyse de l'existant. Cette analyse consiste à déterminer les points forts et les points faibles des situations étudiées au sein de la SSE.

CHAPITRE I : POINTS FORTS

Les points forts sont les côtés positifs détectés dans le fonctionnement de la section SSE lors de notre passage au sein de cette section. Pour la Section SSE, les points forts se trouvent au niveau du personnel, de l'emploi du temps, et du déblocage de l'argent.

Section 1 : Au niveau du personnel

Les points forts de la SSE constatés au niveau du personnel se situe à trois (3) niveaux : l'effectif du personnel, la qualification, et le système de motivation.

Dans la SSE, lors de notre stage de formation, nous avons pu constatés que le personnel est bien renforcé tant en qualité qu'en quantité.

La section SSE forme les élèves athlètes pour six disciplines bien distincts. A chacune de ces disciplines est attribué un encadreur chargé de l'entraînement, de la formation, ainsi que du suivi des élèves athlètes tout au long de leur passage au sein de la section. Les encadreurs diffèrent selon que la discipline est effectuée par une équipe de fille ou de garçon. L'attribution d'encadreur fixe à chaque discipline permet à la section SSE de mieux constater l'évolution des relèves, et de les diriger dans leur formation.

Cependant, la formation de ces relèves exige une certaine qualification des encadreurs. Ces qualifications sont celles déterminées par l'Etat et les Ministères du Sport et de l'Education Nationale. En effet, les encadreurs au sein de la section SSE bénéficient des formations, diplôme et de l'expérience nécessaire pour former les relèves. En général, ces encadreurs ont suivi des formations spécifiques sur la discipline qu'il enseigne. Ils sont tous Chargé d'enseignement en EPS avec une formation de deux ans après le Bac et détiennent le diplôme de CAPEN en EPS.

Ainsi, nous pouvons constater que la section SSE bénéficie d'un personnel qualifié et riche en effectif permettant une meilleure formation des relèves ainsi qu'un réel suivi de leur performance. Pourtant, pour plus de réussite dans leur travail, ces encadreurs se doivent d'être motivés.

Un système de motivation du personnel est alors mise en place au sein de la section. Ce système consiste à donner des indemnités d'encadrements aux encadreurs à chaque

compétition effectuée par les élèves dont ils ont la charge. Ces indemnités leurs sont attribuées en plus de leur salaire au Lycée. Ainsi, les membres sont motivés à effectuer d'une manière correcte leur travail.

Il en est de même pour les rencontres sportifs, et où la discipline rapporte des titres à la SSE, l'encadreur est récompensé.

Section 2 : Au niveau de l'emploi du temps

La capacité de mettre en place un emploi du temps dans la SSE est un des exigences de base requis par le Ministère de l'Education pour l'ouverture d'une section sport étude. Cette mise en place nécessite une véritable organisation et communication et, de la part de la section même et, de l'établissement où elle s'implante.

Pour la section SSE, l'emploi du temps a été établi afin de permettre aux élèves de suivre à la fois les cours scolaires, et de faire des entraînements au niveau de la section. Ainsi, pour les élèves en classe de Sport Etude, les entraînements se déroulent la matinée de 07h à 13h, et l'après midi e 14h à 16h. Cet emploi du temps se distingue surtout au niveau des classes de première et de deuxième année. Ainsi, les élèves peuvent obtenir de bons résultats scolaires comme sportifs du fait qu'ils disposent de temps et d'une bonne organisation.

Section 3 : Au niveau du déblocage de fonds

Toutes opérations de déblocage d'argent dans les établissements ou services publics nécessitent des procédures longue et difficile. Le passage de la demande de déblocage par plusieurs structures est de rigueur. Pour la section SSE cependant, ces procédures semblent plus simples et plus courte.

En effet, lorsque la section fait une demande relative à un décaissement de fonds auprès du Lycée, le Coordonnateur de la section établi un état de dépense relatif aux opérations a réalisées accompagné d'une lettre de demande de déblocage de fonds adressée au Proviseur du Lycée. Ces documents sont ensuite envoyé chez le Proviseur pour obtenir son aval et sont signé par lui. Après avoir fait un passage chez le Proviseur, la demande est envoyé chez l'Econome afin qu'il puisse autorisé le déblocage de la somme demandée auprès du dépensier du Lycée.

Des formalités relatives à ce déblocage sont alors établies entre l'Econome et le Coordonnateur de la Section, après quoi le dépensier effectue le décaissement de la somme. On donnera comme exemple la demande de déblocage d'argent pour fin d'achat de matériel, demande accompagnée d'un état de dépense auquel est joint une facture pro forma.

On peut en conclure que le déblocage d'argent est rapide et simple pour la section tout en tenant compte des hiérarchies existantes et du fait que la SSE est une structure publique.

Après avoir vu les points forts de la SSE dans ce premier chapitre, analysons à présent les points faibles de la SSE.

CHAPITRE II : POINTS FAIBLES DE LA SSE

Dans ce chapitre, nous parlerons des problèmes que rencontre la Section SSE. Nous allons classer ces problèmes en quatre catégories dont les problèmes d'ordre pédagogique, les problèmes de communication, les problèmes liés au manque d'infrastructures et les problèmes liés au budget de fonctionnement.

Section 1 : Les problèmes d'ordre pédagogique

La pédagogie est synonyme de méthode d'enseignement, ou de science de l'enseignement selon le Petit Larousse.

A niveau de l'ordre pédagogique de la section SSE, nous avons pu constater deux problèmes que sont la difficulté pour le recrutement des élèves et l'insuffisance de la période et de la durée de formation.

1.1 Difficulté pour le recrutement des élèves

Normalement, la section SSE recrute les élèves athlètes parmi les élèves du Lycée. Elle organise des tests d'aptitude et décide par ces tests de l'adhésion ou non des élèves au sein de la section. Cette éventualité paraît simple à première vue, cependant pour la section SSE, des complications surviennent tout au long de l'année.

Le problème se pose au niveau des critères de recrutement et des différences de niveau des élèves.

Au cours de notre passage au niveau de la section SSE, nous avons pu constater que le choix de recrutement des athlètes n'est pas encore clairement défini. Certes, il existe des principes de recrutement selon lesquels les élèves acceptés comme membre de la section doivent obligatoirement avoir une moyenne supérieure à 12/20 et passer des tests d'aptitudes physiques, pourtant ces barèmes semblent encore flou jusqu'à présent et ne définissent aucunement les lieux d'origines des élèves.

Cette insuffisance des « critères de choix définitif » pour le recrutement entraîne des difficultés au niveau de la sélection des athlètes reçus actuellement. A défaut de choix de recrutement, la SSE se retrouve perdue dans le recrutement même. Par exemple, au cours d'une même année scolaire, la SSE recrute les élèves ayant passé les tests effectués par la section en début d'année scolaire. Cependant au cours de la même année, elle recrute aussi des élèves du Lycée, qui s'avèrent avoir le potentiel nécessaire pour la classe SE, qu'elle vient

de détecter. Mais encore, elle se retrouve face à l'obligation de recruter les athlètes proposés par les fédérations partenaires tout au long de l'année.

En relation avec ce problème de recrutement, suit le problème de niveau des élèves. Il est normal que des athlètes recrutés à des périodes différentes n'ont pas les mêmes niveaux de performance. Les athlètes recrutés plus tôt requiert plus d'expérience et gagne plus en performance. Ceci entraîne des difficultés dans la formation de ces élèves que nous allons voir dans le paragraphe qui suit.

Le système de recrutement notamment la détection, la sélection et le recrutement est alors remis en cause. De par ces problèmes se pose la question : « est-ce la mise en place d'un principe de choix de recrutement ou la proposition des fédérations, ou les deux à la fois qui régit le recrutement ? »

1.2 Conflits pour l'organisation des emploi du temps

L'étude est importante car des exigences pédagogiques incombent à la SSE. Un maximum de concentration et de présence en cours est la clé du succès. Conciliée à la fois sport et étude est censée avancer brillamment, du fait que le sport est connu par tous comme un moyen d'élargir et d'ouvrir l'esprit. D'où, l'existence des EPS à l'école. Tel est l'objet du Sport Etude.

Cependant, pour ce faire, des problèmes se posent au niveau d'organisation de l'emploi du temps. Ceci se constate surtout au niveau des classes sport étude de la troisième année qui préparent le baccalauréat.

Pour le LTC, les emplois du temps sont difficilement modulable. Ils suivent des principes et des exigences propres au Lycée. Ainsi, l'arrangement de l'emploi du temps des élèves en sport étude afin qu'il coïncide avec l'emploi du temps du Lycée est une tâche difficile. Arriver à combiner ces deux emploi du temps est source de défi et de problème.

Nous citons comme exemple, les nombreuses tractations constatées au niveau des groupes pédagogiques lors de l'établissement de l'emploi du temps consensuel, car la SSE a besoin, pour ses élèves, d'une demi journée pour l'étude scolaire, et d'une autre demi journée pour se consacrer à l'entraînement. D'où le problème se pose si l'on devrait faire les étude durant la matinée et, l'après midi l'entraînement ou, l'inverse ; car il n'y a pas que les élèves de la SSE qui sont à charge des enseignants.

1.3 Période et de la durée insuffisante de formation

Tout d'abord parlons de l'insuffisance de la période de formation. Le principal obstacle dans la période de formation est dû à l'emploi du temps. Le d'organisation cet emploi du temps a été déjà évoqué dans le paragraphe précédent. Ce dont nous allons parler ici est la réduction de la période de formation des athlètes.

Du fait de la mauvaise organisation de l'emploi du temps au sein de la SSE qui entraîne des fois des superpositions entre les heures de cours et les heures d'entraînements des élèves, la période de formation est remise en question. Cette superposition fait que les heures d'entraînement sont réduites pour les élèves athlètes.

Par exemple, durant les périodes d'examen, les élèves sont obligés de ne par venir à l'entraînement mais doivent faire des révisions. Or, il n'existe pas de période où ces élèves peuvent se rattraper en faisant par exemple des formations intensives au sein de la SSE ce qui entraîne automatiquement la réduction de la période de formation. En effet, si on compte les périodes où l'élève ne s'est pas entraîné, comme équivalent à « zéro », ceci rapporte moins que la durée de formation estimée à trois au sein de la SSE. D'où, la durée de formation elle aussi est remise en cause.

Pour la durée de formation, le problème se manifeste surtout au niveau de la continuité de la formation des athlètes.

La SSE est une structure créée pour préparer les athlètes afin qu'ils atteignent le haut niveau. Mais comme nous l'avons vu antérieurement, les athlètes recrutés au sein de la section n'ont pas tous les même niveau de performance. Certains peuvent être des confirmés, comme d'autres peuvent être des débutants. Regrouper ensemble ces sportifs de niveaux différents pose une réelle difficulté au niveau de la durée de formation.

Par exemple, pour les athlètes de niveaux confirmés, la formation concerne plus les stratégies que les techniques de base. Associés aux athlètes de niveau débutant, cependant, l'éventualité de donner cette formation est difficile, car soit les confirmés doivent suivre le rythme des débutants, soit les débutants doivent s'adapter à la formation des confirmés est passer sur les techniques de base. Ce qui est notamment la source des problèmes amenant à s'interroger si les trois années passer au Lycée sont elles suffisantes pour la formation de ces athlètes ou doit on prolonger la formation ? Ceci est du à l'absence de continuité de la durée de formation.

Car comme le sport est une discipline de pratique, il nécessite beaucoup d'exercice et d'entraînement, parallèlement à la durée de formation, le niveau des athlètes hausse avec le

temps. A cet effet, pour réussir à atteindre l'objectif qui est de former des relèves de haut niveau, il est de rigueur que la durée de trois ans soit au moins atteinte. Cependant, cette continuité n'existe pas au sein de la section et avec les écoles d'origines des élèves. Ceci se manifeste par le fait que les athlètes n'ont pas de fiche de suivi issu de leurs lieux d'origines respectifs. Qui oblige souvent les formateurs à recommencer les formations depuis le début pour les élèves inscrits.

Section 2 : Les Problèmes de communication

Les problèmes de communication rencontrés par la SSE se placent à deux niveaux dont les problèmes de communication entre la section SSE et l'environnement sportif ; et les problèmes de communication avec l'Etat.

2.1 Manque de communication au niveau de la SSE et l'environnement sportif

La communication est la base de toutes relations avec l'environnement tant interne qu'externe. C'est un élément de survie de l'entreprise. Au niveau de la section et des organismes sportifs subsiste des problèmes dus au manque de communication.

Se renfermant sur elle-même et, se satisfaisant tant bien que mal de ses relations avec le Lycée, la SSE se limite d'un minime circuit de communication l'empêchant d'élargir ses horizons.

Ce manque de communication implique des méfaits sur l'évolution de la section car la section a du mal à sensibiliser les organismes sportifs et les différents échelons de responsabilité ministériels ou sportifs.

Cette réalité va engendré des inconvénients majeurs au débouché des futures relèves après l'obtention du baccalauréat. Nous pouvons cité, par exemple, la difficulté de suivi des relèves après le baccalauréat, la difficulté à trouver des structures d'accueil pour placer ces relèves, les problèmes rencontrés lors de l'intégration universitaire ou professionnelle avec le statut de relève d'athlète,...

Ce manque de communication avec l'extérieur sportif nuit considérablement au fonctionnement de la section et dans un souci de continuité de ses activités.

2.2 La non reconnaissance de l'Etat

La section SSE est la première section sportive existante à Madagascar. C'est la première à intégrer dans les écoles une section capable de combiner à la fois Sport et Etude, et

à permettre aux élèves de devenir des athlètes de haut niveau tout en étant intelligent. Elle permet à ces élèves de mieux se situer pour leur avenir. Elle est considérée comme une section pilote à Madagascar.

Pourtant, malgré ce statut comme quoi c'est une section pilote, la structure n'est pas encore reconnue par l'Etat. D'où se pose le problème, nuisant parfois à l'atteint des objectifs de la section, par exemple la non réalisation des activités en totalité au cours d'une année.

De même, par le fait de cette non reconnaissance, la SSE ne peut être considéré comme structure autonome et donc ne peut disposer de budget autonome. Ce problème est du moins considéré comme étant un des principaux problèmes de la section. Il est du essentiellement au manque, voire même l'inexistence de communication avec l'Etat.

Il engendre de graves dégâts, influençant le fonctionnement de la section, des dégâts tant sur le plan financier que pour l'accomplissement de ses missions. La question qui se pose est alors de savoir comment faire pour acquérir dans les temps la reconnaissance de l'Etat.

Section 3 : Manque d'infrastructure

Actuellement, la SSE dispose des infrastructures suivantes pour l'accomplissement de ses activités et pour les entraînements des élèves :

- un terrain de volley ball ;
- un terrain de basket ball ;
- un terrain de hand ball.

Parmi ces infrastructures, nous pouvons constater qu'elle ne dispose pas de terrain pour travailler en athlétisme et en foot ball.

Là se pose un problème portant notamment sur le manquement à l'entraînement. Ceci, car il est impossible de s'exercer dans une situation où, principalement, les infrastructures pour la formation n'existent pas. Ce qui implique l'**impossibilité de faire des entraînements** et ceci entraîne des failles à la formation de ces relèves.

A cet effet, elle doit chercher des terrains pour pouvoir effectué les entraînements. Cependant, cette éventualité cause encore plus de dégâts. Elle entraîne des **pertes de temps** considérables pour les élèves, du au déplacement qu'ils se doivent de faire à chaque entraînement.

Nous pouvons cité comme exemple le déplacement que doivent faire les élèves pour pouvoir s'entraîner en athlétisme car ces athlètes doivent se rendre au stade d'Alarobia pour s'entraîner.

Bien qu'il existe une somme destinée à la location de terrain dans les rubriques de dépenses, une location permanent et régulière peut avoir des **répercussions négatives sur les comptes** de la section.

Section 4 : Les problèmes liés au budget de fonctionnement

Comme notre étude se porte surtout sur l'étude du budget alloué à la SSE. Nous porterons nos yeux sur les problèmes liés au budget de fonctionnement. Ce sont les problèmes rencontrés au niveau de l'élaboration du budget, au niveau de l'exécution, et au niveau du contrôle du budget.

4.1 Problèmes rencontrés lors de l'élaboration du budget

Ici, nous allons essayer de mettre en évidence les lacunes et faiblesses au niveau de l'élaboration du budget. Toutefois, avant de pouvoir faire une analyse objective de ces problèmes, il nous semble nécessaire de faire au préalable la présentation des faits s'y rapportant afin de suggérer quelques idées de renforcement.

Le découpage de l'organigramme de la section en centre de responsabilité (CR) lui permet d'identifier les prévisions correspondantes à chaque branche opérationnelle. Chaque centre de responsabilité est sous l'autorité d'un responsable désigné sous le nom d'encadreur qui préparera les prévisions de son domaine d'activité. Ces responsables dressent leur Programme de Travail Annuel (PTA) et les communiquent au responsable général de SSE. Il organise ensuite une réunion de discussion avec le Coordonnateur pour quantifier le projet de budget et pour visa. Après approbations du budget, le projet est envoyé à l'Economiste pour inscription à la proposition de budget du LTC. L'élaboration des rubriques du budget global du Lycée est soumise au contrôle de l'agence comptable qui assure la conformité de ces dernières avec celles de l'Etat, et qui, en cas de non concordance des rubriques les réajuste pour qu'elles coïncide avec celles prévues dans le budget de l'Etat.

Cette préparation des prévisions ne se fera pas à la légère, elle demandera beaucoup de prudence.

La SSE utilise la « budgétisation à base zéro ». C'est une procédure qui consiste à reconsidérer totalement les activités et de reconstruire un ensemble d'allocation de ressources neuf et meilleur pour l'année budgétaire qui commence.

La budgétisation à base zéro suit la procédure suivante :

- détermination des « **ensembles budgétaires** » : ils sont formulés au niveau des centres de responsabilité.

A partir des prévisions de dépense de l'année en cours, chaque responsable étudie tout d'abord en détail ses différents types de dépenses. Un tel travail permet d'identifier les différentes activités de base de chaque service et donc de constituer les premiers ensembles budgétaires.

Il s'agit en quelque sorte, d'un mini budget qui expose pour une activité donnée, ses objectifs, sa prévision, les programmes d'actions possibles ainsi que les moyen à mettre en œuvre.

Chaque centre de responsabilité détermine ses pré – budget. C'est une simple actualisation des données de l'année en cours, à partir des prévisions globales et des objectifs généraux fixés par la direction générale de la section pour l'année à venir.

Outre ces tâches, les responsables devront également cerner les activités nouvelles à mettre en œuvre et s'efforcer à les traduire en ensemble budgétaire. Une fois ces tâches finies, il ne reste plus que la hiérarchisation des ensembles budgétaires.

- la « **hiérarchisation** des ensembles budgétaires »

Les ensembles budgétaires sont rangés dans les catégories majeures qui sont par ordre d'importance décroissant :

- ensembles budgétaires légalement obligatoires liés directement aux activités principales de la section
- ensemble budgétaire concernant plusieurs services
- ensemble budgétaire qui ont un impact économique substantiel à long terme

Lors de l'élaboration du budget, le principal problème pour la SSE est l'erreur d'évaluation des dépenses.

➤ **Erreurs d'évaluation des dépenses**

Le problème à résoudre dans cette évaluation est celui de l'exactitude et de la sincérité.

L'évaluation des dépenses porte sur :

- **Le service voté**

Son évaluation est quasi automatique, elle représente le minimum de dotation que chaque encadreur juge indispensable pour poursuivre l'exécution des activités opérationnelles dans les conditions qui ont été approuvées l'année précédente. S'agissant des dépenses ordinaires, il représente les crédits nécessaires pour que la section continue à vivre comme l'année passée. Ils sont déterminés par le budget voté l'année précédente.

- **Les dépenses nouvelles**

Le responsable doit décider du choix des dépenses nouvelles en fonction d'option économique et sociale.

Il est à rappeler que les prix d'achat des produits et fournitures nécessaires aux activités opérationnelles ne cessent de croître vu que la tendance économique actuelle n'est plus à préciser car plus personnes n'arrivent plus à faire une prévision exacte de leur dépense.

Pour la SSE l'erreur d'évaluation est due au changement de rubrique effectué par l'agence comptable. En effet, avec l'éventualité de réajustement des rubriques ne correspondant pas à celles du budget de l'Etat, certaines lignes du budget de la SSE sont modifiées.

Par cette modification, la section doit réajuster ses besoins conformément à ces rubriques et dans le cas où les lignes du budget de la section ne peuvent être changé, elle ne peut bénéficier des sommes prévues pour ces lignes. Avec ces éventuels reclassement, des erreurs se placent dans les prévisions de budget de la SSE car les services votés initialement se retrouvent modifiés et ne correspondent plus aux activités prévues au départ.

Ainsi, la section se retrouve dans une situation où elle est obligée de modifier le budget par transfert de compte intérieur mais sans pour autant changer l'enveloppe budgétaire.

Là se pose le problème si la section doit s'adapter à ce principe de modification des rubriques soit de garder ses lignes budgétaires ?

4.2 Problèmes rencontrés lors de l'exécution du budget

En tant qu'établissement public, le LTC est soumis à la règle de la comptabilité publique, la SSE, elle aussi est à cet effet soumise à la même règle qui se rapporte à la réalisation des dépenses de fonctionnement dont nous avons vu antérieurement.

L'exécution du budget consiste en l'exécution des recettes et des dépenses. Il convient donc de traiter la méthode de décaissement des subventions reçues.

Après inscription au budget général et approbation du budget du Lycée s'effectue le décaissement des fonds. Les fonds partent tout d'abord du Ministère des Finances et du Budget (MFB), pour ensuite être transmis au Secrétariat d'Etat Chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, ceci afin que ce dernier puisse trancher le budget ainsi alloué en budget de fonctionnement et en budget d'investissement.

C'est seulement par la suite que le Secrétariat d'Etat alloue les subventions pour le Lycée suivant le projet de budget. L'allocation du budget au LTC se fait en deux tranches en Décembre et en Juin. C'est à partir de là que le Lycée joue son rôle comme celui qui subventionne la section SSE. En effet, après réception du financement de l'Etat, le Lycée dépose les fonds à la caisse du Lycée. Après s'être doté des détails de budget des structures existantes, le LTC alloue à chacune les fonds qui leurs sont nécessaires en totalité ou en partie selon ses disponibilités.

C'est alors que la Section SSE peut recourir à la subvention de fonctionnement reçu du Lycée, et exécuter les activités prévues dans le budget.

Nous allons essayer de faire une analyse critique des problèmes se rapportant à l'exécution du budget de la SSE. Cette analyse portera sur l'application des procédures non fiables. Mais avant de d'aborder le problème, parlons de la gestion des engagements.

4.2.1 Gestion des engagements

Tout au long de l'explication des procédures se rapportant à l'exécution du budget de la SSE, nous avons pu constater l'existence de différents documents utilisés relativement aux opérations de la section.

Tout comme les commandes de fournitures, de matériels ou de services pour un fournisseur, les demandes de décaissement doivent en effet faire l'objet de procédure d'engagement.

La gestion des engagements est constituée par l'établissement de devis de dépense, l'émission de la demande de décaissement, l'enregistrement au registre des recettes et des dépenses et l'établissement des états de dépenses.

❖ **L'établissement de devis de dépense**

Lors des compétitions effectuées par les athlètes de la section SSE, il est établi un devis de dépense, signé par le Coordonnateur de la Section SSE, et les encadreurs concernés.

Il comprend les éléments suivants :

- frais de transport des participants et de l'encadreur ;
- frais de blanchissement des maillots ;
- rafraîchissement
- indemnités d'encadrement.

Le devis de dépenses est faite en deux exemplaires dont l'un est utilisé pour la demande de décaissement, et l'autre conservé pour servir de pièces justificatives pour la section.

❖ **L'émission de la demande de décaissement (DDE)**

Une fois le devis de dépenses établi, il est accompagné de la demande de décaissement.

La demande de décaissement est aussi une des pièces utilisées par la section. Elle est utilisée pour le déblocage d'argent en espèce. Elle est pré imprimée et remplie par le Coordonnateur quand il y a engagement de dépense.

Elle est présentée au Proviseur qui donne son aval, et ensuite envoyée à l'Econome qui ordonne le décaissement. Enfin, elle est présentée au dépensier pour qu'il débloque l'argent nécessaire. Cette demande est signée par le Proviseur, l'Econome, et le Coordonnateur qui en est le bénéficiaire.

❖ **L'enregistrement dans le registre des recettes et des dépenses (RRD)**

Après déblocage de l'argent par l'Econome et réception des sommes par la SSE se fait l'enregistrement des recettes et éventuellement des dépenses.

Toutes les recettes et les dépenses effectuées au sein de la section SSE sont enregistrées dans le « Registre des recettes et des dépenses ». Ce registre enregistre les opérations en deux comptes principaux à savoir : le compte banque et, le compte caisse.

Le Compte banque

Les opérations enregistrées dans le compte banque sont les opérations le retrait de fonds effectués par la Section SSE au cours de l'exercice.

Le Compte Caisse

Les opérations enregistrées dans le compte caisse sont les opérations de décaissements relatives aux entrées de fonds de la section SSE.

Le registre est pré numéroté. Les opérations y sont enregistrées par tranche de trois mois pour chaque écriture, et comprenant quatre trimestres en totalité pour former un exercice complet.

Le registre est visé, signé et cacheté par le Proviseur à chaque fin d'exercice.

❖ L'établissement de l'état de dépense

L'état de dépense est un document de budgétisation des devis de dépenses. Cette budgétisation correspond au PTA et à sa budgétisation. Dans l'état de dépense, le principal objet est de savoir quelles sont les dépenses réellement effectuées et leurs valeurs respectives. Il est fait en deux exemplaires.

Dans l'état de dépense, nous trouvons : les dates des opérations et leurs sommes respectives, et les reports éventuels.

4.2.2 Application des procédures d'engagement non fiable

Après avoir constaté les faits, nous pouvons dire que les directives mentionnées par le manuel de procédure ci-dessus ne sont pas appliquées dans la pratique en totalité. Ainsi, la tenue du registre des recettes et des dépenses est négligée et les enregistrements sont mal présentés.

4.2.2.1 Négligence du tenu du registre de recettes et des dépenses

Comme nous avons vu plus haut, le registre des recettes et des dépenses est l'un des documents qu'utilise la SSE. Il enregistre toutes les opérations effectuées au sein de la section tout au long de l'année. Ce registre est normalement tenu par le Coordonnateur chaque fois que se déroule une opération de dépense ou de recette.

Le problème se pose au niveau du tenu du livre. Nous avons constaté des cas de paresse pour l'enregistrement des opérations dans ce dernier. Ceci est dû par le fait que la tenue du registre se fait manuellement ce qui entraîne des cas de paresses, d'un côté, et d'une autre que, toutes les autres états élaborés tels les demandes de décaissements et les devis de

dépenses sont informatisés, et les responsables se reposent sur l'existence de ces derniers comme preuve des éventuelles opérations effectuées. Mais aussi, que pour une entrée de fonds en caisse, les opérations de dépenses s'allongent pour une assez longue durée.

Nous avons constaté par exemple, que pour l'enregistrement des opérations, il peut y avoir un long laps de temps entre la date d'opération et celle d'enregistrement.

4.2.2.2 Enregistrements mal présentés

Les enregistrements au sein de la section SSE sont tous faits dans le registre des recettes et des dépenses. Le problème rencontré se pose au niveau de l'enregistrement des opérations. En effet, l'enregistrement des opérations manque souvent de détails et reste équivoque.

Prenons comme exemple l'enregistrement des dépenses relatives aux entrées de fonds en caisse. Cet enregistrement se déroule comme suit : on enregistre d'abord l'entrée d'argent, puis on fait l'écriture des opérations de dépenses y afférentes à cette entrée. Cependant, pour l'enregistrement de ces opérations ne sont pas utilisés des numéros de comptes mais sont attribués à chaque enregistrement des numéros se référant aux opérations des devis de dépenses.

Lors du contrôle de la caisse, cette méthode d'enregistrement entraîne dès fois des problèmes de vérifications des pièces relativement aux enregistrements lors des contrôles. Par exemple, lors des contrôles budgétaires effectués par l'Economiste, il y a du mal à vérifier les sommes inscrites dans le registre par rapport à celles mentionnées dans l'état de dépenses. Faute de numéro de compte, on doit vérifier chaque ligne d'enregistrement du registre pour rassembler les sommes dépensées pour les opérations similaires.

Outre la gestion non fiable des engagements il y a surtout l'insuffisance du budget à l'exécution des dépenses.

4.3 Problèmes rencontrés lors du contrôle budgétaire

Au sein de la structure SSE, le contrôle budgétaire est fait par l'Economiste du Lycée.

Il s'agit pour ce dernier de demander les documents relatifs au budget, notamment le projet de budget, ainsi qu'à son exécution qui peut s'agir du registre des recettes et des dépenses, et d'un côté, et de rassembler et vérifier toutes les pièces justificatives y afférentes de l'autre côté.

C'est par la suite, c'est-à-dire après la réception des pièces justificatives de toutes les structures existantes au sein du Lycée que s'effectue le contrôle au niveau de l'agence comptable dont le rôle consiste à :

- justifie l'existence des décaissements de fonds effectués ;
- justifie la concordance des rubriques concernées ;
- justifie les opérations de dépenses.

Ainsi, l'agence comptable justifie l'existence des dépenses, contrôle et fait le suivi budgétaire pour le compte du Lycée LTC et de ses structures.

Tout au long de notre stage de formation, nous avons constaté que la SSE dépend entièrement financièrement de la subvention reçue du LTC. Elle ne dispose d'aucun autre moyen pour financer ses activités. Elle est dépendante du Lycée et ne peut apparemment pas survivre sans elle. D'où les problèmes suivants se posent : l'instabilité du budget alloué, la non réalisation de activités et l'insuffisance du budget de fonctionnement.

4.3.1 Instabilité du budget alloué

La SSE est financée par le Lycée, une part du budget de Lycée lui est allouée à titre de subvention de fonctionnement. Pourtant, il faut dire que cette subvention ne détient pas un caractère stable Elle varie en fonction des fonds reçus par le Lycée et, en fonction de la conjoncture politique du pays.

A cet effet, les sommes allouées à la SSE peuvent changer d'une année à l'autre. Cette situation peut se constater par l'observation des ressources allouées à la SSE durant ses années d'existence. Pourtant, dans cette étude, nous allons voir seulement celles des cinq premières et cinq dernières années.

Ci - après le récapitulatif des ressources affectées à la SSE durant les cinq premières années :

Tableau n°2 : Budget alloué à la SSE pendant les cinq premières années

Exercice du mois d'Octobre en Juin (chiffre en Ariary)

1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996
1 600 000	1 600 000	2 000 000	2 200 000	2 400 000

Source : Coordonnateur SSE

Depuis l'année 1992 jusqu'en 1996, la section SSE bénéficia de partenariat avec les fédérations d'Athlétisme et de Volley ball. Ce partenariat se manifestait par l'aide des fédérations en offrant des matérielles à la section, par exemple, les cordes, les ballons,...

A cette époque, ces sommes semblaient être suffisant pour effectuer les activités de la section. De plus, le budget alloué à l'achat de matériel se retrouvait réduit. Avec le temps, la SSE s'est développé il en est de même pour les ressources allouées. Pendant les cinq dernières années pourtant la subvention qui lui a été allouée s'est retrouvée réduite.

Ci - après le récapitulatif des ressources affectées à la SSE durant les cinq dernières années :

Tableau n°3 : Budget alloué à la SSE durant les cinq dernières années

Exercice du mois d'Octobre en Juin (chiffre en Ariary)

2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
1 000 000	800 000	800 000	1 000 000	6 000 000

Source : Coordonnateur SSE

Depuis l'année 2005, la subvention donnée par la SSE était en chute libre. Elle était tombée jusqu'à Ar 800 000. Ces réductions de la subvention s'expliquent d'après les dirigeants de la section, par la situation politique du pays, notamment la politique d' « austérité » qui se traduit par une limitation du budget alloué au Lycée est effectivement ayant une répercussion sur la SSE.

En effet, durant ces années de réduction du budget qui lui est alloué, la section s'est retrouvée dans l'obligation d'arrêter la majeure partie de ses activités. Et même que, la survie de la SSE était remise en question. Ceci, d'autant plus qu'elle n'avait aucune autre source de financement et qu'aucune action était envisageable pour remédier à la situation.

Avec une soudaine augmentation de la subvention jusqu'à Ar 6 000 000 pour cet exercice 2009-2010, un nouveau souffle inspirait la section. Mais, les séquelles des années passées sont encore à guérir. Cette augmentation s'explique par le fait qu'en plus du budget de l'Etat, il y a eu l'initiative du Lycée pour augmenter la subvention.

4.3.2 Réduction des activités prévues

Le problème s'affiche au niveau de l'insuffisance du budget de fonctionnement. Un manque cruel de moyen financier subsiste au sein de la section pour pouvoir accomplir toutes les activités inscrites dans son programme d'action au cours de l'année.

Nous pouvons aussi citer comme exemple la limitation des achats de matériels du à cette insuffisance du budget de fonctionnement. En effet, le budget destiné à l'achat de matériels didactiques et sportifs a diminué de 2% pour cet exercice.

Pour un deuxième exemple, prenons le cas où la subvention reçue n'arrive pas à combler les dépenses de la section. Dans cette éventualité, la SSE se retrouve dans l'obligation de mettre de côté, de reporter, voire même d'arrêter les activités auxquelles le budget manque, telles la réduction ou la suppression des participations aux différentes compétitions et défis sportifs, peut être par l'insuffisance du budget pour les frais de déplacement, les rafraîchissement et, les collations. L'insuffisance du budget de fonctionnement entraîne un manque d'autonomie de la SSE, et nuie à la réalisation de ses missions.

Le problème qui se pose est de savoir où peut-on trouver d'autres sources de financement pour arriver à combler cette insuffisance du budget? C'est un problème quotidien de la SSE actuellement, car elle ne dispose que d'une seule source à savoir le financement du LTC.

Nous pouvons voir un exemple de dépense relatif à un match effectué par les joueurs de la SSE.

Ci – après les dépenses engagées pour une compétition de Foot ball au stade d'Alarobia par une équipe soit masculine soit féminine :

Tableau n°4 : Exemple de coût engagé dans une compétition (2010)

Désignation	Nombre	Unité	Prix unitaire (Ar)	Montant (Ar)
Rafraîchissement des joueurs	16	joueur	2 000	32 000
Indemnité des encadreur	2	encadreur	7 000	14 000
Frais de déplacement	16	joueur	1 000	16 000
Total				62 000

Source : Responsable SSE

Effectivement, le nombre de matchs devant être disputé par les athlètes de la SSE s'est accru. Il varie suivant les calendriers des activités reçues par la SSE des organismes organisateurs de compétitions et suivant son PTA

Ci après le nombre de ces matchs :

- 18 matchs de foot ball, dont 6 matchs pour les filles et, 12 matchs pour les garçons ;
- 24 matchs de basket ball, dont 12 matchs disputées par les filles, et 12 par les garçons ;
- 12 matchs de volley ball ;
- 12 matchs de hand ball ;
- 06 compétitions d'athlétisme ;
- 04 matchs de pétanque.

Soit, en totalité, 76 matchs par an.

Ces matchs engagent des dépenses considérables relatives aux rafraîchissements des joueurs, aux frais de déplacement, et aux indemnités des encadreurs. Ces dépenses évoluent, parallèlement avec le nombre de match disputé, en fonction du nombre des joueurs et des encadreurs qui les prennent en charge.

L'effectif des joueurs et des encadreurs engagé dans ces matchs se résume dans le tableau suivant :

Tableau n°5 : Effectifs des joueurs et encadreurs engagés dans les matchs

Intitulé	Foot ball		Basket ball		Volley ball	Hand ball	Pétanque	Athlétisme
	Fille	Garçon	Fille	Garçon	Fille	Fille	Garçons et filles	Athlètes filles et garçons
Nombre de joueurs	16	16	12	12	12	14	16	30
Nombre d'encadreurs	1	1	1	1	1	1	1	3

Source : SSE – le Coordonnateur

Nous pouvons voir la répartition du budget de la SSE dans le récapitulatif ci après :

Cette répartition se fait en général comme suit :

Tableau n°6 : Répartition initial du budget de la SSE

Libellé	Valeur (en pourcentage)
<u>Ressources</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Subvention de fonctionnement du LTC 	100%
<u>Dépenses</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • achats de matériels didactiques et sportifs (exemple : maillot des athlètes, ...) (1) 	35%
<ul style="list-style-type: none"> • maintenance et entretien des matériels et infrastructures sportives (réhabilitation terrain : poteau, cerceau,...) (2) 	5%
<ul style="list-style-type: none"> • location de terrain (3) 	10%
<ul style="list-style-type: none"> • droits d'engagement et d'affiliation aux différentes organisations sportives (4) 	5%
<ul style="list-style-type: none"> • rafraîchissement des élèves, les frais de transport et de déplacement (5) 	25%
<ul style="list-style-type: none"> • primes et indemnité d'encadrement (6) 	15%
<ul style="list-style-type: none"> • imprévu 	5%

Source : SSE-Le Coordonnateur

(1)+ (2) + (3) + (4) : représentant 55% destiné au charge fixe prévues par la SSE

(5) + (6) : représentant 40% destinée au matchs et compétitions.

Pour la SSE, la totalité des dépenses engagées pour toutes les matchs et compétitions si il arrivait qu'elle participe à tous les matchs, éventuellement les 76 matchs, revient à 68.5% de son budget contre les 40% prévue dans le budget initial.

Cependant, avec les dépenses à caractère fixe de la section, elle ne peut que participer à un nombre limité de ces matchs. Pendant cette année scolaire 2009/2010, la SSE n'a pu faire que 50 matchs sur les 76 prévus suite à des défaites ou par désistement pour manque d'argent.

4.3.3 Insuffisance du budget de fonctionnement

Pour la SSE, le financement du Lycée représente 100% de son budget. Ce budget est réparti pour les dépenses annuelles de la section prévue dans les rubriques de dépenses.

A ses début, le budget de la SSE pouvait étouffer ses dépenses, et donc cette répartition était satisfaisante. Pourtant, actuellement, les recettes n'arrivent plus à couvrir les dépenses de la section. Ceci est du à l'augmentation des dépenses relatives aux matchs et aux compétitions.

Reprenons le cas avec la participation aux 76 matchs prévus.

A partir de la répartition des dépenses, par rapport à la répartition initiale du budget, et par rapport au nombre d'activités prévues au début de l'année, nous pouvons constater que les recettes de la section SSE n'arrivent pas à couvrir ses dépenses, vu qu'elles ont été obligé de se limiter à ne pas participer à toutes les activités prévues, notamment les matchs et compétitions.

Il existe donc un manque à gagner. En effet, avec la participation aux 76 matchs et compétitions prévus, la répartition du budget de la SSE se fait ainsi :

Tableau n°7 : Utilisation du budget de la SSE pour l'exercice 2009/2010

Libellé	Valeur (en pourcentage)
<u>Ressources</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Subvention de fonctionnement du LTC 	100%
<u>Dépenses</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • achats de matériels didactiques et sportifs (exemple : maillot des athlètes, ...) • maintenance et entretien des matériels et infrastructures sportives (réhabilitation terrain : poteau, cerceau,...) • location de terrain • droits d'engagement et d'affiliation aux différentes organisations sportives • rafraîchissement des élèves, les frais de transport et de déplacement • primes et indemnité d'encadrement • imprévu 	<p>35%</p> <p>5%</p> <p>10%</p> <p>5%</p> <p>58%</p> <p>10.5%</p> <p>5%</p>
<u>Manque à gagner</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Dépense – Recette = 128.5% - 100% 	28.5%

Source : SSE

Durant cet exercice, il y a 28.5% de manque à gagner pour la SSE. La recherche de ce manque à gagner conduit le choix de recherche de financement autre que la financement du LTC vers le financement privé. Ce financement est déjà réservé à des fins bien déterminés,

d'où, la subvention est déjà limitée à l'avance même si on établit le programme d'activités annuelles budgétisées qui est l'un des critères d'obtention de cette subvention . En outre, le choix de recherche de financement renforce l'hypothèse qui avance que pour le bon fonctionnement de la section, la mise en place d'un projet d'activité à soumettre auprès des sponsors et des partenaires est nécessaire pour avoir des financements.

En résumé la SSE rencontre des problèmes au niveau de son organisation tant pédagogique qu'internes, au niveau de la communication, au niveau des infrastructures mais aussi, au niveau de son budget de fonctionnement qui est ici l'objet de notre étude. Ainsi, dans la prochaine partie nous essayerons d'apporter des propositions de solutions pour résoudre ces problèmes.

TROISIEME PARTIE:

PROPOSITION DE SOLUTIONS

Dans cette dernière partie, nous allons essayer d'apporter des solutions aux problèmes identifiés et formulés dans le premier chapitre.

Ensuite, après avoir cités les solutions éventuelles, nous allons définir les solutions retenues surtout aux problèmes de budget de fonctionnement de la SSE d'un côté et évoquer les résultats attendus face à ces solutions retenues de l'autre côté.

CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Nous essayerons tout au long de ce chapitre de proposer des solutions pour remédier aux problèmes formulés dans le chapitre précédent. Effectivement, nous proposerons des suggestions pour améliorer l'organisation de la SSE, des propositions pour pallier les problèmes de communication, mais surtout nous essayerons d'apporter des solutions pour résoudre les questions se tournant sur les problèmes de financement de la SSE.

Section 1 : Solutions aux problèmes d'ordre pédagogique

Ces solutions portent sur le recrutement, l'organisation de l'emploi du temps et de la période et durée de formation.

1.1 Au niveau du recrutement

A ce niveau, les solutions peuvent être envisagées sous deux angles.

Sur le plan pédagogique, il est nécessaire de mettre en place un examen scolaire de recrutement. Cet examen consiste à faire passer des tests d'intelligence aux élèves avec les matières fondamentales comme les épreuves de mathématique, de français et de malagasy. Pour ce faire, il faut faire appel aux professeurs du Lycée même pour organiser les sujets des tests. Ces épreuves seront faites par les élèves au début de l'année scolaire et seront déterminant pour leur adhésion.

Sur le plan sportif, il sera également nécessaire de mettre en place des critères de recrutement à base de performance, par exemple, en course d'athlétisme ce sera le meilleur temps réalisé par l'athlète pour une distance donnée. Le critère de sélection sera aussi à base de technico tactique sportif concernant l'exécution des techniques de base de la discipline, par exemple, le tire ou le dribble en basket ball, en plus des stratégies ou tactiques adoptées en attaque ou en défense.

En plus de la mise en place de ces critères, il faut aussi instaurer des partenariats. D'un côté, avec des collègues qui vont présenter ses élèves pour le concours d'entrée en classe de première année. Ce partenariat sera basé sur une convention qui consiste que le LTC recrute les élèves venant du collège au cas où ces élèves ont déjà représenté le collège aux compétitions de sports scolaires. D'une autre, avec les fédérations qui eux aussi disposent des relèves encore scolarisés. Ce type de partenariat se basera sur une relation réciproque, c'est-à-dire la fédération pourra demandée auprès de la SSE de recruter ses joueurs ou athlètes

scolarisés dans le Lycée. En contre partie, le Lycée par l'intermédiaire de la SSE, va proposer à la fédération de prendre en charge la participation aux compétitions ses élèves.

1.2 Au niveau de l'emploi du temps

Force est de constater dans l'analyse de l'existant que, le problème d'organisation de l'emploi du temps n'apparaît que la troisième année de formation pendant laquelle les élèves préparent le baccalauréat. Pour les deux premières années donc, ce problème ne se pose pas. D'où, la solution à adopter serait d'aménager seulement les emplois du temps des élèves inscrits en troisième année. Cet aménagement vise à ce que soit les classes sports étude en troisième année font de l'entraînement à chaque première heure de la matinée, soit elles se consacrent à l'entraînement à la fin des cours de l'après midi.

1.3 Au niveau de la formation

D'après l'analyse de l'existant, la durée de trois ans est insuffisante pour former des athlètes de relève pour le haut niveau. Face à cette situation, deux solutions possibles peuvent être envisagées pour remédier à cette situation.

Dans un premier temps, il est nécessaire de recourir à des partenariats avec des collèges qui dispose déjà de structure sport étude ou à défaut des collèges qui forment des sportifs en dehors des heures de cours normales, ou bien encore chercher des écoles de sports qui forment les débutants.

Dans un deuxième temps, recruter des athlètes qui ont déjà pratiqué quelques temps la discipline ou qui ont un vécu sportif dans la discipline qu'ils exercent.

Ces solutions, dans le souci de former des athlètes qui ont à peu près les mêmes niveaux, et qui ne sont plus des débutants. Ceci, afin de permettre à la section de faire avancer plus vite la formation, et dans un espoir que la durée de trois ans suffira à faire ressortir des relèves de haut niveau. Mais aussi dans le but d'assurer la continuité de la formation des athlètes en exigeant des fiches de suivi venant des collèges.

Section 2 : Solutions aux problèmes de communication

Elles concernent les propositions de solutions portant sur les problèmes rencontrés avec les organismes sportifs d'un côté, et avec l'Etat de l'autre côté.

2.1 Au niveau de la section et des organismes sportives

Pour pallier à ces problèmes de communication, le Lycée LTC auquel est fondée la structure sport étude, doit chercher des entreprises qui ont des équipes sportives évoluant dans les compétitions fédérales pour l'accueil des sportifs. En liaison avec ces recherches de partenariats au niveau des entreprises, le Lycée doit aussi passer des conventions avec les fédérations sportives car ces derniers utilisent eux aussi les produits du Lycée sortant de la SSE.

Cette solution a été adoptée dans le but d'assurer l'insertion professionnelle de ces sportifs issus de la SSE. Cette relation de communication pourra faire l'objet de conventions de partenariats entre les deux entités.

Enfin, la formation en sport étude n'est pas seulement une formation sportive mais aussi, une formation scolaire dont le but est d'obtenir le baccalauréat. A cet effet, les suivis pédagogiques doivent être strictes avec l'application textuelle de la moyenne de 12/20 pour que les élèves réussissent et rentrent plus facilement à l'Université, et ceci aussi pour une meilleure intégration professionnelle.

2.2 Au niveau de l'Etat

Le problème majeur que rencontre la section au niveau de l'Etat la non reconnaissance de la structure sport étude par ce dernier. Jusqu'à présent, la section sport étude n'a pas encore été reconnue par l'Etat comme structure autonome. Pour accéder à cette reconnaissance, les solutions suivantes sont proposées.

Le Lycée doit faire des rapports sur son existence et les résultats obtenus par la section sport étude durant ces années d'existence au niveau de sa structure de tutelle à savoir la Direction Inter régionale de l'Enseignement Technique et Professionnel. Ceci pour que ce dernier reconnaisse l'existence de la structure Sport Etude au LTC, et aussi pour faciliter l'élaboration de textes régissant le sport étude. Ces textes renferment l'objet de la création, la mission, l'attribution, le fonctionnement et la gestion de la SSE.

En plus de ces rapports, la section doit veiller à l'application des mesures d'accompagnements du choix de la SSE. Ces mesures consistent entre autre à vulgariser et à sensibiliser les échelons de responsabilités de l'existence de la SSE au sein du LTC.

Enfin, pour obtenir cette reconnaissance de l'Etat, il est nécessaire de mettre en place un statut cadre et la structure administrative y afférente.

Ce statut concernera tous les environs du sport étude en général. Nous pouvons cité comme exemple, la gestion des relations externes de la SSE, ou encore la gestion des affaires internes de la section.

Section3 : Solutions relatifs aux problèmes de budget de fonctionnement

Ces solutions concernent l'élaboration, l'exécution et le contrôle du budget.

3.1 Solutions concernant l'élaboration du budget

En dépit de son importance croissante, la prévision reste incertaine surtout quand l'entreprise vie dans un environnement turbulent.

3.1.1 Amélioration des prévisions et de la programmation des dépenses

Puisque la section ne peut en dépenser plus, elle doit dépenser mieux. Chaque branche devra rechercher le maximum de son utilité sociale au coût le plus faible possible.

3.1.1.1 Rendre chaque branche responsable de son budget

Chaque centre de responsabilité (CR) établira librement son budget dans le respect des orientations arrêtées par le coordonnateur, l'administration du Lycée et de l'agence comptable.

L'encadreur, responsable de chaque centre de responsabilité vérifie son budget en s'assurant qu'il ne comporte pas de sur évaluation conduisant à dépasser en exécution l'enveloppe budgétaire prévu. En cas de dérapage au niveau de l'exécution, chaque responsable doit se compenser, selon son choix, afin de respecter l'enveloppe prévu.

La réalisation du budget de la section n'est pas à la seule charge des services utilisateurs dépensiers du budget, tels le responsable général de la section et le coordonnateur, chaque branche devra être à même de suivre et de contrôler leurs dépenses afin de permettre une véritable gestion budgétaire.

3.1.1.2 Ouverture d'un fonds d'action conjoncturelle

Le montant de ce fonds est fixé dans le budget et qui est débloqué, en tout ou partie, selon la conjoncture en cours d'années.

Le système budgétaire en période incertaine devra être plus ouvert sur l'environnement. Pour ce faire, il sera fréquemment accompagné d'un système d'information externe (exemple le tableau de bord de conjoncture) permettant de suivre les points clés du secteur et de cerner les perspectives d'évolution à court terme.

Bien évidemment, la nature de ces informations, leur fréquence et leur présentation dépendra de la branche d'activité.

3.1.2 Amélioration de l'étude des besoins

Chaque branche doit rechercher le maximum d'efficacité en adoptant les suggestions suivantes :

3.1.2.1 Détecter les besoins les plus intéressants

Le redressement du budget de la section doit être appréhendé de façon globale, ce qui suppose un effort conjoint du responsable budgétaire (Coordonnateur) et des branches au sein de la section.

Il est en effet impossible de concevoir un redressement du budget de la section sans tenir compte de la remise en ordre qui doit être opérée dans les comptes des autres sections.

3.1.2.2 Supprimer les achats moins utiles

Afin de mieux prévoir les crédits pour l'année suivante, nous proposons aux responsables de :

- connaître les dépenses actuelles,
- juger de la nécessité des dépenses actuelles, en posant les questions suivantes :
 - Chacune des dépenses engagées est-elle vraiment indispensable ?
 - Ne serait-il pas possible de réduire une dépense ou même la supprimer sans perturber l'organisation naturellement ?

3.2 Solutions concernant l'exécution et le contrôle du budget

Dans cette partie, nous allons proposer des solutions cohérentes à l'exécution et au contrôle budgétaire.

3.2.1 Amélioration de la gestion des engagements

La phase d'engagement est un vrai exercice d'une lourde responsabilité. C'est à partir de ce moment que les conséquences des actes pourront être mesurées et éventuellement corrigées.

Normalement, c'est à partir du stade d'engagement que le contrôle budgétaire doit s'exercer. Donc, il faut être très prudent afin de pouvoir décider des actions correctives à l'écart constaté.

3.2.2.1 Renforcer le suivi de la procédure des engagements

- **Assurer une tenue régulière du registre des recettes et des dépenses**

Le registre des recettes et des dépenses est un des documents qui représente l'image de la section envers les tiers et son environnement administratif. En effet, il est montré à travers ce document que la section a une image positive (exemple : méthode de remplissage, méthode d'enregistrement, mise à jour des enregistrements,...)

La mise à jour des enregistrements ainsi qu'une bonne méthodes d'enregistrements des opérations sont très importants car elles peuvent influencer l'attitude du Lycée et des éventuels et futurs partenaires envers la section.

Tenir régulièrement le registre des recettes et des dépenses rendent le contrôle de opérations et des pièces plus rapide que d'habitude.

En effet, l'établissement de l'état des dépenses à partir de ce registre sera effectué en temps voulu et la section comme l'organe de contrôle sera satisfaits.

- **Assurer une bonne organisation interne**

Pour les problèmes d'organisation interne concernant la gestion des engagements non fiable, les propositions de solutions se tournent vers l'amélioration des bases de données comptables au sein de la section. Cette amélioration parlera des supports documentaires utilisés.

Des améliorations seront apportées aux trois supports documentaires de la SSE, à savoir le registre des recettes et des dépenses, et la demande de décaissement.

D'abord, le registre des recettes et des dépenses sera remplacé par deux livres de journal de banque et de journal de caisse puisqu'elle enregistre à la fois les opérations de compte banque et de compte caisse.

Le journal de banque enregistrera tous les mouvements de la banque au quotidien, à savoir les entrées et les sorties de fonds en banque pour allumer la caisse de la section.

Le journal de caisse, lui, enregistrera tous les mouvements de la caisse au quotidien, dont les encaissements et les décaissements.

Ces deux journaux seront présentés comme un journal, comprenant cinq colonnes, et où les écritures se feront avec des numéros de compte et non plus avec des numéros de référence des opérations effectuées. Les écritures devront être arrêtées à chaque fin de mois. Ces journaux seront présentés comme suit :

Journal de caisse ou Journal de banque

		Date		
N° compte débité		Nom du compte débité	Montant compte débité	
	N° compte Crédité	Nom du compte crédité		Montant compte crédité
		Libellés		

Les écritures devraient être arrêtées à la fin de chaque mois par la mention « Arrêtée le présent journal à la somme de.....(Montant en lettre) ».

Ensuite, le formulaire de demande de décaissement devrait avoir un support. Ce support peut être un carnet à trois souches, de papiers de couleurs différentes et autocopiants, et sera pré numéroté mensuellement, mais non plus sur un papier A4 avec un simple exemplaire. Afin d'éviter les contrefaçon et les fraudes, l'entête du carnet sera apposé le titre de la SSE : « SSE/EPS LTC Ampefiloha ».

3.2.2.2 Prendre des mesures correctives

Certes les modifications par transfert interne de compte en compte sont parmi les atténuations aux règles de la comptabilité publique trop rigide, mais ceux-ci peuvent entraîner un abus de la part d'un autre service si le transfert est toujours accepté. Pour ce faire, nous suggérons à la section de réviser systématiquement le contrôle à une période d'au moins un mois pour faciliter l'établissement des prévisions de l'année budgétaire suivante.

3.2.2 Reconsidérer le contrôle avant l'engagement

On souligne que le contrôle des engagements ne peut être que superficiel, puisque par hypothèse, l'information des résultats fait défaut : le responsable ne connaît pas tous les éléments qui ont entouré l'action administrative, le nombre d'engagement lui interdit tout examen approfondi.

Toutefois, elle est très importante car son efficacité est indéniable : les fautes de gestion et les dépassements de crédit seront plus rare.

3.2.3 Recherche de financement

D'après les analyses de l'existant, nous avons pu constaté les problèmes d'instabilité du budget alloué, la réduction des activités prévues et l'insuffisance du budget de fonctionnement. Face à ces problèmes, nous suggérons la recherche de financement par le biais de sponsoring. Mais cette solution ne sera pas étalée dans ce paragraphe, nous l'expliquerons dans le chapitre qui suit. Outre cette solution, il est aussi important d'envisager comme solutions le jumelage d'établissements, la création de site Internet et l'adoption de la politique d'excellence

Après avoir constaté les solutions relativement proposées pour les problèmes énoncés dans l'analyse de l'existant dans ce premier chapitre, nous allons parler en détail des solutions retenues dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES

Comme l'objet de notre recherche s'articule autour du problème de financement de la section SSE, alors, les analyses évoquées dans les parties précédentes concernant le budget de fonctionnement nous amène à dire que l'insuffisance des ressources de financement est source de problème pour la SSE. Les ressources n'arrivent pas à couvrir les dépenses pour permettre à la section de réaliser ses programmes d'activité. D'où, nos suggestions porteront sur : la recherche de fonds et éventuellement les démarches y afférentes, l'approche stratégique au fonctionnement de la section, et enfin, en une proposition d'un exemple concret d'activité de la section à présenter auprès des partenaires ou des sponsors.

Section 1 : Démarche à suivre pour la recherche de fonds

Un grand nombre d'entreprises et de sociétés offrent leur aide financier pour aider à mener les projets et activités à bien. Afin d'avoir ces financements, des démarches, des stratégies et des méthodes efficaces doivent être adopter pour recueillir des fonds et les utiliser à bon escient.

Cette option de recherche de financement autre que la subvention du Lycée est entreprise dans le but d'une éventuelle augmentation du budget alloué. Cette augmentation n'engendrera que de bénéfice pour la SSE, sinon qu'elle permettra de :

- donner plus de possibilité de participer à des rencontres sportifs, mais aussi et surtout d'organiser des compétitions pour évaluer le niveau des athlètes ;
- renforcer les matériels de la SSE ;
- réhabiliter les terrains en mieux ;
- recruter des encadreurs pour la section SSE afin de donner des cours supplémentaires aux élèves de la section qui rencontrent des difficultés dans leurs études.

1.1 Recherche de sponsoring ou de partenariat

Dans la recherche de sponsoring certaines démarches se doivent d'être considérées.

En effet, il faut :

- bien réfléchir à la viabilité du projet : est-il réalisable, nécessite t-il un gros budget, quels vont être les efforts déployer, quel est l'investissement à fournir ?

- déterminer les possibles partenaires qui peuvent sponsoriser le projet : soit un partenaire financier subventionnant en partie ou en totalité le projet, soit un partenaire qui offrira un échange de visibilité.
- mettre sur papier les mots clés définissant l'évènement et l'associer à des entreprises ou des médias ;
- montrer à son partenaire son potentiel, car une entreprise peut financer certaines activités du fait que ces dernières correspondent aux attentes de la section et qu'elle souhaite s'y impliquer.

1.1.1 Les différentes étapes à suivre

Ces étapes consistent entre autre à faire:

- une présentation simple et concise du projet et de son contexte, son bien fondé, son originalité ;
- une évaluation quantitative et qualitative des athlètes à toucher ;
- un rayonnement géographique du projet championnat scolaire, fédéral,...
- une stratégie de communication interne et externe ;
- une définition de la nature des contreparties offertes aux sponsors ;
- une présentation du budget (dépenses et recettes) ;
- une présentation des coordonnées des responsables du projet à la SSE.

1.1.2 Sélections des futurs sponsors

Il faut bien connaître les entreprises pour mieux les sélectionner. Les entreprises qui peuvent sponsoriser ont déjà défini une stratégie dans laquelle le projet s'insère ou non. Ceci entraîne néanmoins un inconvénient car ces entreprises sont très sollicités et il est donc indispensable de bien argumenter sa demande. Il faut évidemment rechercher les entreprises dont la stratégie de sponsoring et l'image générale correspondent au projet.

L'information dans cette démarche joue un rôle capital. Ainsi, il faut recueillir les informations nécessaires tout d'abord auprès de l'entreprise même, car elle est la première source d'information, dans la presse, mais encore au Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) ou des unions patronales.

Mais dans tous les cas, il faut être parat à l'éventualité de pouvoir présenter un projet clair, précis, et qui répond parfaitement à un besoin potentiel d'une entreprise, comme par exemple l'attente d'un retour sur image, une action de cohésion sociale au sein de l'entreprise.

1.1.3 Présentation du projet

Pour la présentation du projet des règles doivent être suivies. En effet, il faut envoyer un dossier court et clair à l'entreprise accompagné d'une présentation succincte du projet, comprenant les contreparties au futur sponsor.

Certaines contreparties sont de nos jours considérées comme classiques et se retrouvent dans la majorité des projets. Ce sont :

- présence du nom ou du logo de l'entreprise sur les documents présentés de la section, sur les maillots des athlètes ;
- présentation du sponsor dans le dossier et à l'occasion de la conférence de presse ;
- mise à disposition d'un quota d'entrées gratuites, notamment à destination du personnel ;
- possibilité pour l'entreprise d'organiser un événement de relations publiques comme les cocktails, les soirées privées,...

1.1.4 Contact avec les sponsors

Trois cas peuvent se présenter pour la gestion des dossiers de demande de sponsor dans l'entreprise :

- la gestion par la direction de la communication ;
- la gestion par le directeur général adjoint dans les PME ou bien le PDG lui-même quand il n'existe pas de direction de communication ;
- gestion par une agence à laquelle l'entreprise fait appel.

Ainsi, le demandeur doit agir un an avant la date de réalisation de son projet.

1.1.5 Concrétisation du partenaire

Il s'agit de signer un contrat. Mais le contrat n'est nullement obligatoire. A cet effet, il n'existe pas de contrat type. En revanche, certaines clauses sont communes à tous les contrats :

- durée de validité du contrat ;

- délai de versement des fonds ou livraison es matériels ;
- régime fiscal s'appliquant à ces fonds, exclusivité ou non u sponsor, ainsi que les clauses de résiliations.

D'autres clauses peuvent être ajoutées, en fonction des désirs du porteur de projet et ceux du sponsor. Mais quoi qu'il en soit, il faut régulièrement informer l'entreprise de l'état de l'avancement du projet.

1.2 Mise en place et élaboration du projet d'activité

Lorsqu'on fait une demande de financement, il faudra présenter une proposition de projet. Aussi il faudra penser à contacter par lettre ou par téléphone préalablement les bailleurs pour leur demander comment ils souhaitent recevoir la proposition, quelles sont les bourses actuellement disponibles et leurs montants, les dates limites et les critères d'attribution.

Les propositions de financement doivent répondre à certaines questions telles que :

- Quelle est la nature u projet ? ou en quoi consiste le projet que la section veut entreprendre ?
- Qui ? ou quels seront les responsables de l'exécution et de la gestion du projet et qui seront les bénéficiaires du projet ?
- Pourquoi ? ou quelle est la raison d'être du projet ?
- Quand ? où le projet sera-t-il exécuté ?
- Comment ? comment et par qui le projet sera-t-il exécuté ? comment la section se rendra-t-elle compte de sa réussite ?

1.3 Préparation du budget

Le noyau central d'une requête de financement est un budget ans les formes. Il doit être basé sur des sommes qu'on sait exactement car les bailleurs voudront savoir d'où viennent les chiffres. Ci après une structure type pour la préparation du budget.

1.3.1 Le budget

- Il faut présenter un budget intégral pour la première année du projet et un résumé du budget pour chacune des années d'un projet sur plusieurs années ;
- Vérifier que toutes les dépenses ont été indiquées ;

- Vérifier et contre vérifier les totaux car les bailleurs vérifierons les totaux de la demande pour voire s'ils sont justes.

1.3.2 Justification du budget

- Il faut apporter des explications des grandes dépenses figurant dans le budget sous forme de notes justificatives ;
- Vérifier et contre vérifier que chaque rubrique du budget a un rapport avec le plan d'action.

1.3.3 Contribution en nature

De l'avis de certains experts, une valeur pécuniaire devrait être attribuée à toutes les choses dispensées : voitures, temps des bénévoles,... Mais comme il est difficile de déterminer précisément la valeur réelle d'un grand nombre de ces éléments, on peut choisir d'en donner simplement la liste et de les expliquer.

1.3.4 Besoins futurs de financement

Certaines des dépenses peuvent représenter des frais exceptionnels, comme le cas d'achats d'équipement. Si la préparation et la maintenance de cet équipement risquent d'être particulièrement coûteuses, il faut expliquer la façon dont on propose de couvrir les dépenses.

Dans le cas où une grande part du budget est destinée aux coûts d'exploitation, il faut savoir comment les couvrir en fin de période de subvention car le bienfaiteur voudrait savoir cette éventualité.

Aussi, il faut définir les sources d'autonomie, si elles existent, et si elles sont incluses dans le projet pour lui permettre de perdurer.

Enfin, il est utile d'envisager un budget de programme global sur un ou deux ans au-delà de la cessation de la subvention requise. Il doit être accompagné d'une évaluation des sommes dont on est sûr qu'elles seront disponibles.

1.3.5 Gestion financière

Dans la gestion financière il faut donner une explication du système de gestion financière du projet. Ces explications portent : sur les comptes de dépôts des fonds, sur le contrôle des dépenses : qui donne ces explications ? Quand est ce qu'il (elle) les donne ?, sur la rédaction

des rapports, sur l'audit des comptes et le responsable de l'audit. Les réponses à ces questions permettent de tirer qu'une bonne gestion financière est un outil essentiel au développement. Si on a des problèmes de trésoreries, par exemple, un manque d'argent disponible immédiatement, alors les activités seront limitées et même on a des difficultés à payer les salaires. A cet effet, les demandes d'aides financières doivent être planifiées à très long terme.

Au-delà de ces critères il :

- chercher une nouvelle subvention avant que la présente n'arrive à expiration ;
- suivre les règles d'or de la gestion financière que sont :
- définir les actions et préparer les budgets pour chacune d'elle ;
- ne pas dépenser ce que l'on n'a pas, c'est-à-dire préparer le budget dans la limite de ce que l'on obtient ;
- faire des recherches de financement et trouver la source la mieux adapter ;
- et, contrôler et suivre les recettes et les dépenses, modifier le budget nécessaire et présenter des rapports aux bailleurs de fonds.

Section 2 : Approche stratégique du fonctionnement de la SSE

Actuellement, le « sportif, le dirigeant et le journaliste sportif connaissent le sponsoring qui est renommé à la fois, sponsor mécène, sponsor météore, sponsor sauveur, sponsor malhonnête, sponsor gourmand, sponsor déçu ; autant de cas de figure que chacun imagine sans vraiment savoir de quoi il en retourne. Et quand on sait un peu, on s'empresse de le nommer partenaire pour être sûr au moins de garder une distance préservant la dignité et l'autonomie à ce point multiple qu'il est bien difficile d'en définir les couleurs de base. Ce que l'on sait à coup sûr, c'est que le sponsoring a sa source dans l'entreprise. La forte évolution de la demande de financement du sport par l'entreprise, le développement médiatique du sport de haut niveau a modifié cette logique. Le sponsoring restant pour un bon nombre de dirigeants sportifs la manne céleste est devenu un moyen de communication de plus en plus élaboré et mesurable pour l'entreprise »¹⁶.

L'acte de parrainer un événement, un club, une fédération, une section ou un athlète est un acte qui réclame un profit minimal. Le retour dans le sponsoring s'apprécie en terme de notoriété accrue de l'amélioration de l'image d'un produit, d'une facilité de contact.

¹⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/sponsor>

L'opération sponsoring résulte d'un échange contractuel entre le sponsor et le bénéficiaire. Il s'agit d'une action à caractère commercial, réalisée à titre onéreux pour les deux parties.

Ainsi, le partenariat publicitaire ou sponsoring entre dans le champ d'application de la TVA et fait l'objet d'une facture établie par le bénéficiaire. Le sponsor fait apparaître son activité de sponsoring comme une dépense qu'il intègre dans ses charges d'exploitation. Cette opération lui permet de bénéficier de la déduction de ces versements du bénéfice net de l'entreprise.

Les sources de financement sont diverses. Elles peuvent être publiques ou privées, selon les sports tant qu'il s'agit des crédits d'Etats que ceux d'éventuels sponsors ou de droits de télévisions.

On peut dire que plus une section est « pauvre », plus elle dépend de l'Etat, et moins elle attire les sponsors, moins elle aura la capacité à se « professionnaliser ». Plus une section a de licenciés, plus elle est reconnue et amène le public et l'argent.

2.1 Les relations avec les médias

La réussite du partenariat section/entreprise passe par la maîtrise des relations avec les médias. C'est une autre forme de partenariat qui incombe au mouvement sportif ; celui-ci a instauré des relations avec les médias. Il s'agit pour lui de maîtriser l'évolution du sport à l'écran et saisir les opportunités résultant de la croissance de la demande d'évènement sportif. L'évènement sportif peut et doit assurer une partie du chiffre d'affaires de la télévision malgache.

Ainsi, la télévision malgache est l'une des partenaires à préserver et avec laquelle il est important de s'allier afin de maintenir les retombées des sponsors. Mais dans bien des cas, la qualité du spectacle est décevante et en tout cas aléatoire. Le risque est d'obtenir un indice d'audience élevé mais non un indice de satisfaction médiocre.

La promesse ne correspond plus au produit et se pose alors le problème de crédibilité du sport. Face aux enjeux financiers, les sections et les fédérations sont amenées à faire des concessions et certaines risquent de mettre en péril la crédibilité de leur sport ou de leur compétition. La multiplication des primes des challenges renforce la présence des sponsors et l'enjeu sportif reste restreint.

2.2 La planification

La planification à long terme est basée sur un principe simple. Faire mieux ce qu'on sait déjà faire. Elle s'appuie sur une vision à long terme et un prolongement des acquis passés

tenant compte de l'estimation de la demande, d'une évolution des prix et de la concurrence existante.

Ainsi, la planification, si elle demeure en soi un outil indispensable de la rationalisation et de l'aide à la décision, ne peut en aucun cas être un outil sclérosant et définitif, posé sur une vision stable, linéaire, formelle de l'environnement. Comment pour la SSE, connaissant leurs contraintes, leurs difficultés décisionnelles, est-il possible d'engager dans une voie utilisant la planification ? Les difficultés essentielles rencontrées sont liées à la quantification des objectifs en masse financière et à une non systématisation de l'évaluation. Mais voyons comment malgré les difficultés pressenties, on peut envisager pour la SSE l'établissement de plan de développement.

Etablir un plan de développement pour un mandat de deux ans, selon les cas, nécessite selon nous de suivre les étapes suivantes :

- une définition claire des orientations générales de la section ;
- une analyse de l'existant ;
- des stimulations par scénarios facilitant la décision ;
- la mise en place d'un système d'évaluation.

Les objectifs constants de la SSE sont quantitatifs et qualitatifs. Le plus directement cité, cet aspect revêt le désir de faire partager un sport au plus grand nombre de licenciés afin de bénéficier de plus grandes subventions. On peut dire que cohabitent là eux raisons, une raison sentimentale et une raison financière. Le second objectif est celui d'une recherche constante de qualité. Il y a dans le sport une loi normale, sinon naturelle, qui est celle de l'émergence du meilleur. Ainsi, la SSE à la charge d'organiser des championnats et des compétitions sur les sports fédéraux. Il faut avoir une obligation de résultat. Ceci implique la mise en place d'un encadrement de qualité. Ici intervient la formation, l'élément essentiel des stratégies. Le sport n'est ici ni une consommation d'activités physiques, ni une assistance.

2.3 La structure de la section

Les structures de la SSE doivent faire apparaître :

- Le nombre de licenciés ;
- La composition de ce groupe de licenciés par classe d'âge, par niveau d'étude ;
- La courbe d'évolution de ce nombre de licenciés des quatre dernières années. Ceci permet de faire de comparaisons entre différentes courbes obtenues.

- Les équipes, leur nombre, et leur évolution ;
- Les cadres formateurs : cadres d'Etat et cadres fédéraux ;
- Le nombre de stages de formation organisés par la SSE ;
- Le nombre de championnats et leurs catégories ;
- Les supports promotionnels interne ;
- Le système informatique et leur état des lieux ;
- Les équipements, leur nombre et les contraintes à les obtenir.

2.4 L'état financier

Sur le plan financier, la SSE a un effort particulier à faire. Il est indispensable de mettre en corrélation l'état financier afin d'affiner la vision globale de l'activité et de prévoir sur les données concrètes de l'attribution concrète et non des vœux pieux. Il faudra lister :

- l'évolution de l'attribution des subventions ;
- le budget sponsoring ;
- les immobilisations.

Dans une perpétuelle accession à l'autonomie, il est urgent pour la SSE, avant de se lancer à corps perdu dans la recherche de ressources, dans sa gestion financière, d'établir une comptabilité analytique. La planification a l'avantage de mettre les décideurs devant l'obligation de raisonner en terme d'allocation de ressources en en rationalisant peu à peu les méthodes de gestion.

Section 3 : Exemple concret d'activités de la SSE à soumettre auprès du sponsor

Dans cette section, nous allons illustrer à partir d'un exemple concret le projet de la SSE à soumettre auprès du sponsor pour l'année 2011. Ce projet nous montre l'activité de la section ainsi que les mesures d'accompagnement pour sa réalisation.

Championnat inter établissement scolaire 2011 en basket ball. Six équipes engagées dont :

- Lycée moderne Ampefiloha ;
- Collège Saint Michel ;
- Institution Sainte Famille ;
- Lycée J.J. Rabearivelo ;
- LTC Ampefiloha.

La section « Sport Etude » a été créée en 1991 au LTC Ampefiloha Antananarivo.

Elle a pour objet :

- de former des relèves du sport de haut niveau Malgache dans tous les niveaux, et dans toutes les disciplines sportives ;
- de préparer l'intégration socio professionnelle des sportifs malgache après les études scolaires.

Pour cela, la section SSE LTC organisera un Challenge inter établissement scolaire 2011.

La discipline retenue est le basket ball masculin et le basket ball féminin.

Cette épreuve est nécessaire pour la détection de nos relèves en basket ball 2012.

Le Challenge inter établissement scolaire est incontournable car il nous permet de mesurer les efforts faits par le Sport Etude en basket ball, mais aussi pour détecter les futurs sportifs de haut niveau.

Pour assurer un développement significatif de cette discipline sportive et pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, le Sport Etude se doit d'avoir un partenaire de haut niveau comme votre société, et n'hésite pas à soumettre sous votre haute autorité le présent document.

3.1 Programme d'activité

Tableau n° 8 : Programme d'activité (2011)

DATE	LIBELLE
05-06 Août 2011	Challenge inter établissement scolaire

Source : Auteur

Le Challenge inter établissement scolaire de basket ball masculin et basket ball féminin réunira plus de 144 sportifs à raison de 12 joueurs par équipes pour les six établissements considérés.

Selon la tradition sportive, nous prévoyons de donner des récompenses aux meilleurs joueurs et joueuses, ainsi qu'aux équipes gagnantes.

Avec l'implication de ses établissements, la section Sport Etude insiste sur le fait qu'il ne se positionne pas en simple demandeur, mais elle recherche des entreprises, partenaires de haut niveau, comme votre société, qui désirent véhiculer une image saine, battante et performante.

3.2 Objectif général

Associer votre société à toutes les activités du Sport Etude (que ce soit ses activités de haut niveau ou de loisir, avec principe la pérennité des relations ?)

L'orientation principale est fondée à travers la pratique des activités physiques et sportives sur la recherche commune d'une meilleure insertion professionnelle des élèves après leurs études.

3.3 Programme de communication

Pour chaque compétition organisée par le Sport Etude, un programme de communication est envisagé et présenté comme suit :

- annoncer dans la presse écrite avant chaque compétition ;
- envoi d'invitations chez les entreprises, partenaires ;
- point de presse après chaque évènement.

3.4 Engagement de la section Sport Etude

Elle s'engage à valoriser ce partenariat en offrant les possibilités publicitaires suivantes :

- exposer des banderoles, à l'effigie de votre marque derrière le podium de distribution de prix et sur des espaces bien dégagés de chaque évènement ;
- exposer nos partenariats lors des interviews de la presse écrite, des télévisions et radios.

3.5 Condition de partenariat

Pour être élu « Sponsor Officiel » du Sport Etude, la société s'engagerait à appuyer les évènements sportifs organisés par la section à hauteur de deux millions d'Ariary (Ar 2.000.000) par an pendant quatre ans.

En tant que simple partenaire, elle contribue à la réalisation des activités annuelles par un montant de un million Ariary (Ar 1.000.000)

Ainsi, la forme de participation annuelle est présentée comme suit :

Tableau n°9 : Forme de participation annuelle (2011)

Nature partenariat	Engagement société	Engagement SSE
Sponsor Officiel	Ar 2.000.000	- Logo inséré et annoncé dans tous les supports de programmes de communication ; - Banderoles pour évènements ; - Panneaux publicitaires
Partenaire	Ar 1.000.000	- Logo inséré et annoncé dans tous les supports de programmes de communication
Sponsor	A partir d'Ar 750.000	- Banderoles ; - Nom de la société à annoncer pendant l'évènement ; - Logo

Source : Auteur

3.6 Modalité

Une convention de partenariat sera réalisée grâce aux contrats qui s'établiront en permanence entre les dirigeants de votre société et ceux de la section Sport Etude.

Fidèle à notre vocation qui est de promouvoir et développer la pratique sportive en milieu scolaire, cette démarche nous est nécessaire et est primordiale afin de pouvoir solliciter la bienveillance des organes bienfaiteurs à soutenir et à apporter les aides financières ou matérielles aux activités sportives initiées par le Sport Etude.

Nous resterons à votre disposition pour tous renseignements complémentaires dont vous pourriez avoir besoin dans le cadre de ce souhait de partenariat.

Veuillez recevoir, Monsieur le Directeur, nos vifs remerciements pour l'intérêt particulier que vous portez à notre demande, dont vous connaissez le mérite.

Le Coordonnateur
Section Sport Etude LTC

3.7 Budget prévisionnel

Intitulé : ORGANISATION DE CHALLENGE INTER ETABLISSEMENT
SCOLAIRE 2011

Discipline : BASKET BALL MASCULIN ET BASKET BALL FEMININ

Date : 05 -06 Août 2011

Lieu : Antananarivo

Nombre de participants : 144 joueurs

Tableau n°10 : Budget prévisionnel 2011 (unité en Ariary)

Désignation	Nombre	Unité	Prix unitaire	Montant	Observation
Location gymnase	2	journée	200.000	400.000	
Rafrâichissement	144	match	700	604.800	A raison de 6 matchs
Indemnités des officiels et arbitres	12	u	40.000	480.000	
Transport/ location voiture : joueurs SSE, organisateurs	2	journée	75.000	300.000	A raison de deux voitures
TOTAL				1.784.800	

Source : Auteur

Arrêté le présent budget à la somme total de UN MILLION SEPT CENT QUATRE VINGT QUATRE MILLE HUIT CENT Ariary soit Ar 1.784.800.

Section 4 : Résultats attendus

L'amélioration du système de gestion et d'organisation de la SSE devra aboutir à des résultats tangibles tant sur le plan économique que financier et social.

Les résultats devront être bénéfiques pour le SE et même pour l'établissement d'implantation qui est le LTC en situation de crise. Nous pouvons même l'appliquer dans chaque école de sport.

4.1 Résultats économiques

La mise en considération de ces solutions entraînera des impacts sur le SE. En terme économique, la disposition d'une entreprise d'une organisation plus efficace lui permet de satisfaire les besoins. Alors, une meilleure gestion des fonds et une amélioration de sa responsabilité s'avèrent efficaces pour trouver une voie de croissance.

Les principaux secteurs de croissance de la section aussi se trouvent dans les ressources humaines par leur dynamisme, leur qualification liée à la formation et à l'expérience et viennent ensuite les ressources financières qui permettent à la section de réaliser tous les programmes d'activités. Ces programmes consistent sur la participation aux différentes activités et rencontrent sportives organiser au sein des établissements scolaires.

Ainsi, la performance, l'efficacité et l'efficience de l'organisation et de rentabilité seront suivies de près pour suivre une meilleure voie de croissance.

L'existence d'un plan de financement, de la prolongation du budget, et la capacité de recherche de fonds anime chacun dans leur travail.

4.2 Résultat financier

La croissance des fonds raliés à la section lui permet de disposer de plus de capacité financière pour faire face à ses besoins de fonctionnement. Car, en effet, les fonds et aides offerts par les sponsors permettent d'acheter des matériels sportifs comme les maillots, les survêtements,...pour les joueurs ; des engins sportifs comme les javelots ou les poids pour l'athlétisme, les ballons pour les sports collectifs nécessaire au bon fonctionnement du SE d'un côté, et de réhabiliter les infrastructures existantes comme les terrains de basket ball, ou de hand ball, et aussi de construire de nouvelles infrastructures comme l'aire de saut en longueur, ou l'aire de lancée de bois.

En effet, le renforcement de la capacité de recherche de fonds, ainsi que l'amélioration de la rentabilité du SE constituent les résultats en terme financier de l'amélioration de son système de gestion et d'organisation.

En tout cas, la priorité de notre recherche est d'améliorer la situation financière au niveau du SE (disponibilité de fonds, augmentation des fonds alloués, recherches d'autres sources de financement,...).

4.3 Résultat social

Sur le plan social, l'amélioration du système de gestion et d'organisation de la section va renforcer le sentiment d'appartenance aux groupements sportifs. Puisque les actions menées incitent chacun à participer à la définition de ses propres objectifs mais également à ceux de la section toute entière, la SSE va exister en tant que groupe humain. Ces actions visent généralement à:

- honorer les invitations de participations aux tournois et matchs organisés par les fédérations sportives ou autres entités ou associations qui oeuvrent dans le développement du sport et en particulier dans les relèves sportifs,
- faire des déplacements sportifs pour le SE car les déplacements sportifs améliorent les expériences des joueurs et participent à un meilleur résultat.

Le développement de la SSE permet d'offrir à ses encadreurs et athlètes des indemnités et des primes (pour les meilleurs athlètes), et des avantages en nature tels les rafraîchissements des joueurs pour leurs apports énergétiques qui augmenteront la motivation de ces derniers.

CONCLUSION GENERALE

Dans toutes les écoles de sport malagasy, les activités de la saison sportive s'échelonnent sur une année. De ce fait, les organes directeurs de l'école concernée établiront un programme d'activités budgétisé qui puissent intéresser ses partenaires et ses sponsors, et aussi, surtout l'Etat qui doit subventionner l'école dans les préparations et compétitions des équipes.

Comme nous avons annoncé tout au long de notre recherche que le principal problème des écoles de sport est le problème financier, ainsi, avant d'arriver à cette conclusion, nous avons fait un état des lieux des écoles de sport pour relater leurs vrais problèmes. D'où, nous avons pu détecter les problèmes d'ordre pédagogique, les problèmes de communication entre l'école et les organismes sportives, et l'école et l'Etat ; la manque d'infrastructure ; et enfin, le problème financier aboutissant à la problématique qui consiste sur « **La mauvaise gestion du budget entraîne t elle la non réalisation des activités ? Alors, quelles actions devons nous mener pour financer le sport étude LTC Ampefiloha dans l'accomplissement de ses missions ?** »

Face à ces problèmes, nous avons essayé d'apporter des solutions. En se basant sur la recherche de ressources financières autres que celles de l'Etat à partir des sponsors et des partenaires d'école par l'élaboration d'un projet de financement qui consiste à la mise en place du calendrier sportif, sa budgétisation et la soumission de ce budget auprès des partenaires ou sponsors.

L'analyse des ressources de financements des écoles de sport nous a aidé à mieux connaître les situations. Sur ces financements aussi, nous avons avancé nos suggestions sur les démarches à suivre par l'école pour la recherche de fonds.

Enfin, nous suggérons à l'Etat que :

- Comme le sport est un fait social éducatif alors le désengagement de l'Etat n'est pas souhaité ; ce qui implique une contribution plus

substantielle de l'Etat au financement des programmes d'activités des écoles.

- Madagascar est signataire de la convention de Florence qui stipule la suppression de toutes les taxes d'importation sur les matériels sportifs, d'où on revendique son application pour le bon fonctionnement des écoles de sport.

La mise en place de cette stratégie de recherche de fonds pour les écoles de sport est l'objet de notre recherche, mais cette recherche de financement ne s'arrête pas non seulement au niveau du secteur privé mais peut aussi intéresser le financement public dans le sport et qui sera encore un champ plus vaste pour les autres gestionnaires.

BIBLIOGRAPHIE

- ANELKA, Taylor / DHENIN, Jean François / PICO, Philippe / SERDECZNY, André et SIMON, Patrick. Economie d'Entreprise, Collection n°58, Paris, Edition n°2, 1983, 240 pages
- CORDON, Jean Luc / RAYBAUD, Jean Pierre. Economie d'Entreprise, Bourges, Editions Nathan, 1989, 271 pages
- LAUZEL, pierre / TELLER, Robert. Contrôle de Gestion Budget, Edition Sirey, 8ème édition, 320 pages
- MEYER, J. Gestion Budgétaire, Edition Donid,
- ANDREFF (W) / NYS (J.F). Economie du Sport, PUF, Collection "que sais-je?" n°2294, Paris, 5ème édition, 2002, 127 pages
- CHANTELAT (P). La Professionnalisation des Organismes Sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats, Collection Espaces et temps du sport, Paris, 2001, 379 pages
- TRABAL (R). Le Sport et ses Affaires, Editions Métailié, 2001, 35 pages
- FONTANEL (J) / BENSANEL (L). Réflexion sur l'Economie du Sport, Edition Presse Universitaires de Grenoble, Février 2001, 161 pages
- JEAN-FRANCOIS (B). Financement des Clubs Sportifs et Stratégie des Collectivités Territoriales, Edition Paris, 2003, 155 pages
- DORIGNY (L). Ecoles des Hautes Etudes Commerciales, bulletin HEC, 2003, 52 pages
- THAILL, Edgar / RAYMOND, Thomas / JOSE, Caga. Manuel de l'Educateur Sportif, Collection Sport et Enseignement, 8eme Edition Gigot, 1989, 1460 pages
- Recueil des Textes sur les Finances Publiques, Edition 2005, 150 pages
- Petit Larousse- Dictionnaire Encyclopédique, N° de série éditeur : 12040, 1798 pages
- Bulletin Officiel de l'Education Nationale N°09 p.237
- CLOES (M) / SCHELINGS (V) / LEDENT (M) / PIERON (M). Sport études : comparaison des caractéristiques motivationnelles et des relations sociales des élèves sportifs et de leurs condisciples, 60 pages
- Leçon Organisation
- Leçon Finances Publiques
- Leçon Gestion budgétaire
- Leçon Méthodologie

WEBOGRAPHIE

- [www. Wikipédia.org](http://www.Wikipédia.org)
- http://www.renater.fr/IMG/pdf/Rapport_TOIP_final2.pdf
- Définitions-webmarketing.com, Publié le lundi 26 avril 2010 ([Auteurs](#))
- www.culture.gouv.fr/culture/actualites/politique/sponsoring/instructionsponsoring4C-5-04.pdf
- <http://www.education.gouv.fr/botexte/bo020620/MENE0201343X.htm>

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Approche méthodologique

Annexe 2 : Proposition de demande de financement

Annexe 3 : Résultats sportif SSE

Annexe 4 : Procédure de financement SSE

Annexe 5 : Procédure de décaissement de fonds SSE

Annexe 6 : Etat de dépenses

Annexe 7 : Charte des sections sportives scolaires

ANNEXES

ANNEXE 1 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Un entretien a été effectué auprès du Coordonnateur pour collecter les informations nécessaires sur le SE/LTC. C'est une méthode intéressante pour explorer un problème ou obtenir les informations que l'on ne possède pas.

1.1 Définition de l'entretien

Par définition, une enquête est une démarche de collecte d'information où il y a l'interlocution de deux personnes qui sont directement en contact et se fixent un objectif au départ.

L'entretien n'est pas un échange d'idée. Il consiste à poser des questions précises et d'interviewer son interlocuteur pour obtenir la réponse à ses questions.

1.2 Choix et objectif de l'entretien

Le seul objectif d'un entretien est de faire exprimer le plus complètement possible l'interlocuteur.

Le but de l'entretien est, dans le cas présent, d'obtenir les informations utiles à notre recherche. A cet effet,, conduire l'interlocuteur à répondre à des questions bien standardisées est le choix entrepris, d'où l'entretien guidé.

1.3 Définition des questions posées

Ainsi, les questions posées seront axées sur les points suivants :

- objectifs du sport étude
- missions et attributions du port étude
- organisation du sport étude et fonctionnement
- dispositions financières du sport étude
- les activités du sport étude durant les premières années d'ouverture et durant les cinq dernières années.

1.4 Interprétation des résultats de l'entretien

D'après l'entretien que nous avons effectué auprès du Comité Directeur de la SSE, nous pouvons tirer que cette section est bien structurée, car elle a au sein de la section même une commission financière sous la responsabilité du Coordonnateur et de son Adjoint qui est

le responsable de la section, assurant la recherche de sponsorings et de partenariats. En général, la SSE a pour mission de :

- former des relèves du sport de haut niveau Malgache dans tous les niveaux, et dans toutes les disciplines sportives ;
- préparer l'intégration socio professionnelle des sportifs malgache après les études scolaires.

Malgré l'efficacité de la structure et de l'organisation de la section, et sa volonté d'honorer sa mission à partir de l'élaboration du calendrier sportif des formations et des compétitions, la section est confrontée à différents problèmes tels que :

- le manque de sensibilisation pour la vulgarisation de la section et de ses disciplines
- l'inexistence de communication entre la section et l'Etat et avec les organismes sportifs,
- le manque d'infrastructure,
- l'insuffisance des moyens financiers

L'analyse de ces différents problèmes nous amène à conclure que l vrai problème de la fédération dans la réalisation de sa mission gravite autour du problème financier, car dans son programme d'activité budgétisé pour l'année scolaire 2009-2010, il existe des activités que la section n'arrive pas à réaliser à cause de l'insuffisance financière : en effet, d'après le contrôle budgétaire, il a pu être constaté qu'il existe un manque à gagner de 20.5% dans le budget de la SSE. Alors elle n'a pas pu réalisé certaines activités d'où le problème financier est un problème crucial qui empêche le développement de la section.

ANNEXE 2 : PROPOSITION DE DEMANDE DE FINANCEMENT ¹

La liste ci-après contient les différents éléments qui doivent être inclus à la proposition de demande de financement :

A/ Informations générales

- Informations concernant la section et ses activités, résultats passés ;
- Justification de la nécessité du projet.

B/ Buts et Objectifs

Indiquer exactement ce que la section veut accomplir.

C/ Groupes cibles

Qui sont les concernés ? Les athlètes, les entraîneurs, ou les cadres dirigeants.

D/ Activités

Comment atteindre les objectifs ? Regroupement des compétitions, regroupement des athlètes ou séminaire de formation des techniciens et cadres.

E/ Mise en œuvre

Qui est le responsable ? Comment les athlètes ou les entraîneurs participent-ils ? Qu seront les encadreurs ?

F/ Résultats

Qui bénéficiera de la compétition ou de la formation. Combien d'athlètes ou de cadres techniciens seront concernés pratiquement par le projet ? Il est à souligner qu'il faut être aussi spécifique que possible.

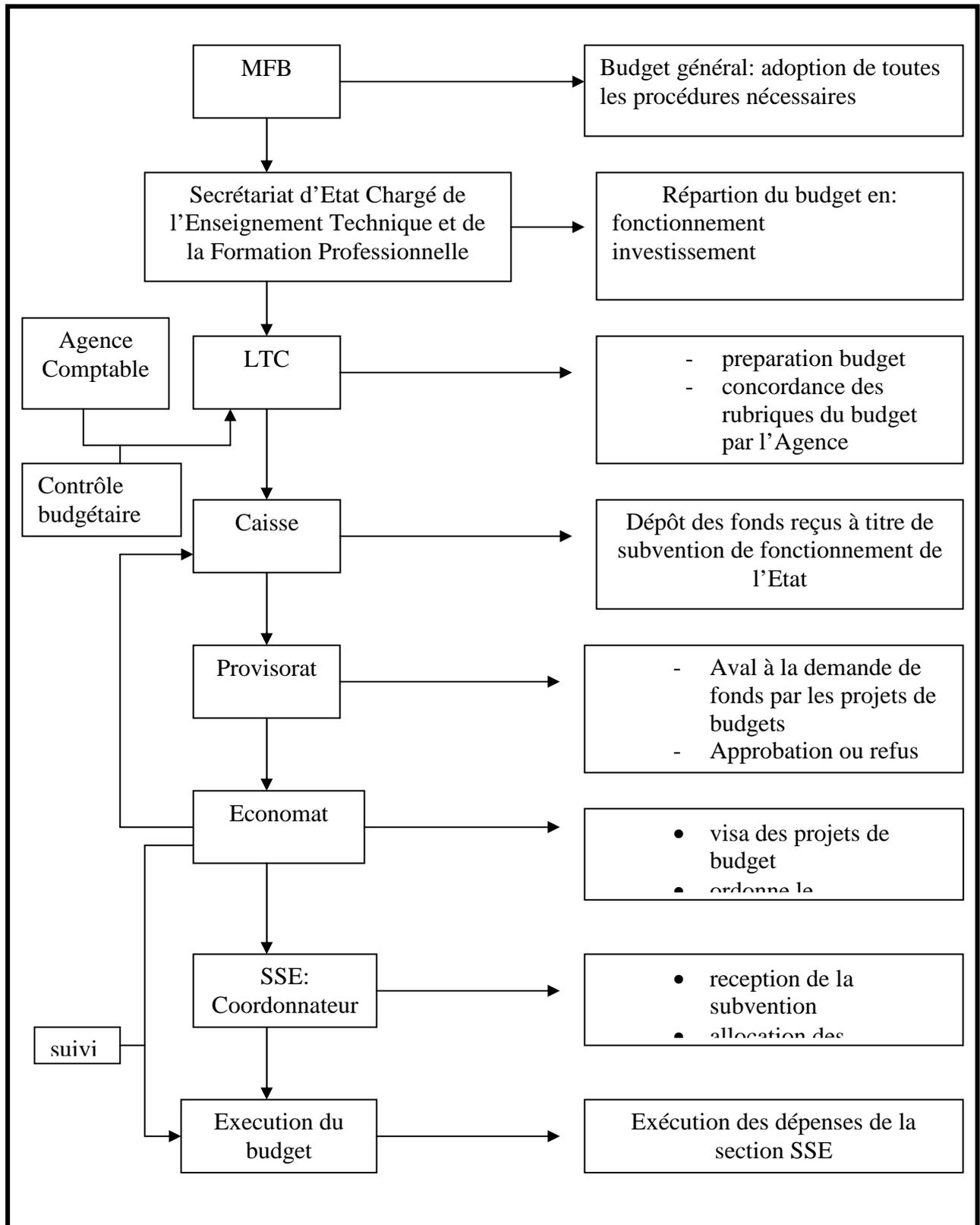
¹ Source SSE

ANNEXE 3 : RESULTATS SPORTIF SSE² (à partir de l'année 2003)

Année	Trophée ou résultat
2003	Championnat Scolaire basket ball (Commune Urbaine CUA.CISCO)
2005	World Athletics Days (Journée Mondial de l'Athlétisme)
2006	School Ball 1 (Ligue Régionale d'Analamanga) School Ball (Ligue Basket ball) SPOTEC Foot Ball (Direction Inter régionale For Tec et Prof. Tanà) SPOTEC Basket all (Direction Inter regional For Tec et Prof. Tanà)
2007	School Boss all/ basket ball (concours de danse hip hop)

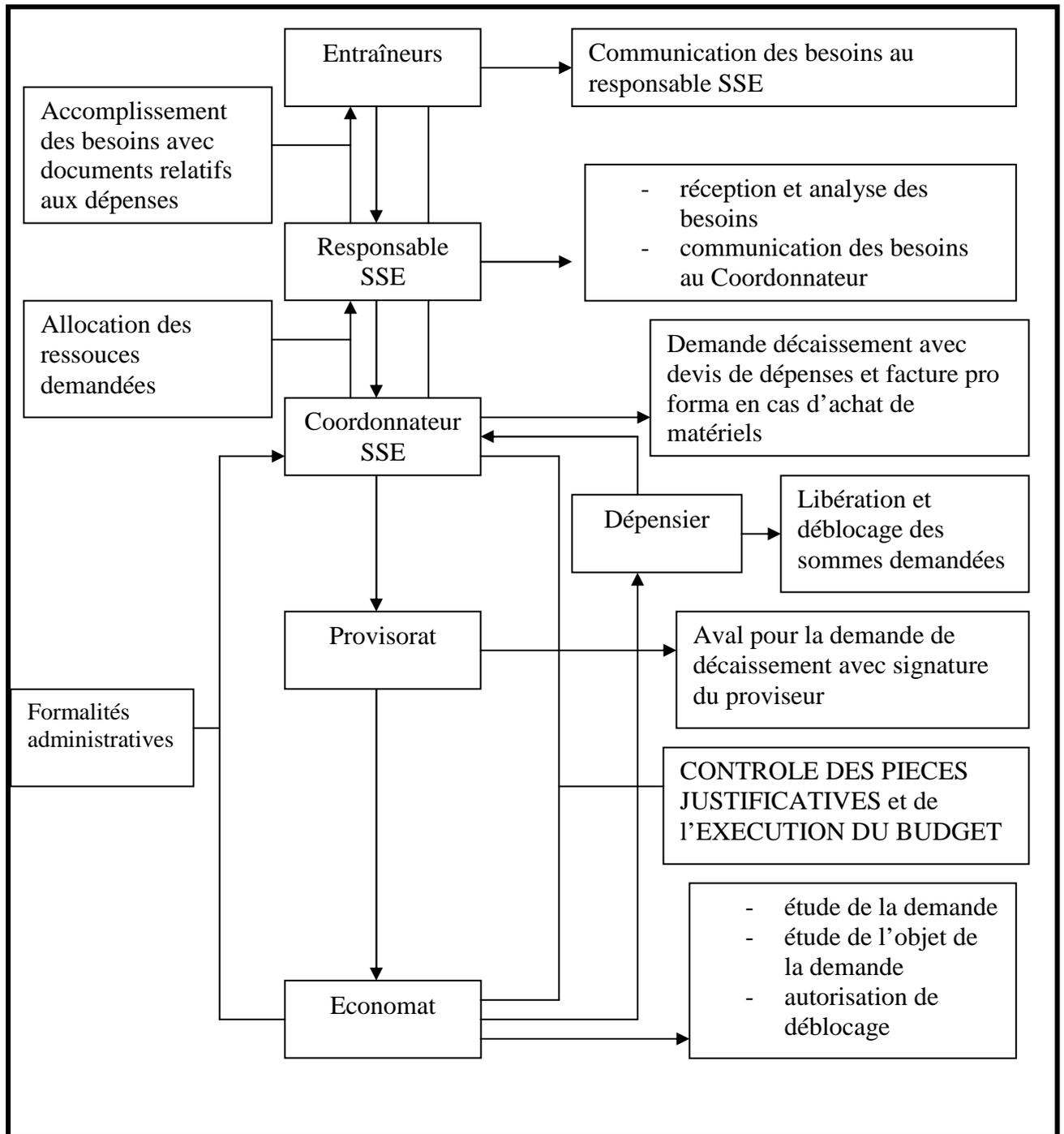
² Source: Le Coordonnateur

ANNEXE 4 : PROCEDURE DE FINANCEMENT SSE



Source : SSE- Le Responsable

ANNEXE 5 : PROCEDURE DE DECAISSEMENT DE FONDS SSE



Source : SSE- Le Coordonnateur

ANNEXE 6 : ETAT DE DEPENSES³

ETAT DE DEPENSES EPS/SPORT ETUDE LTC AMPEFILOHA
Année scolaire 20../20..

Dates	Sommes

Reports	
Dates	Sommes

Le Coordonnateur

³ Source SSE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	
AVANT PROPOS	
LISTE DES ABREVIATIONS	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
INTRODUCTION	01
<u>PREMIERE PARTIE: CADRE GENERAL DE L'ETUDE</u>	03
CHAPITRE I : PRESENTATION DU LTC	05
Section 1 : Identification et Historique du LTC	05
1.1 Identification	05
1.1.1 Raison sociale	05
1.1.2 Siège social	05
1.1.3 Logo et slogan	05
1.2 Historique	06
1.2.1 Origine	06
1.2.2 Evolution de 1972-1982	07
1.2.3 De l'année 1983 jusqu'à nos jours	08
Section 2 : Missions et activités	09
2.1 Missions	09
2.2 Activités	10
2.2.1 La FPI	10
2.2.2 La FTG	11
2.2.3 La FPQ	11
2.2.4 La formation en BTS	11
Section 3 : Structure Organisationnelle	12
3.1 Organigramme par activité	12
3.1.1 Les activités périscolaires	14
3.1.2 Les activités parascolaires	15
3.2 Organigramme fonctionnel	15
3.3 Les fonctions et attributions du personnel du Lycée	17

3.3.1 Les fonctions et attributions du Proviseur	17
3.3.2 Les fonctions et attributions du Censeur	18
3.3.3 Les fonctions et attributions de l'Econome	18
3.3.4 Le surveillant général et les surveillants d'étages	19
3.3.5 Les fonctions et attributions des enseignants et des équipes pédagogiques	19
3.3.6 Les fonctions et attributions du personnel administratif et technique	20
3.3.7 Les fonctions et attributions du personnel d'entretien et de service	21
3.4 Définition et mise en place des sports études	21
3.4.1 Définition	21
3.4.2 Mise en place des sports études	21
3.5 Historique et Missions de la Section Sport Etude LTC	22
3.5.1 Historique	22
3.5.2 Missions	24
3.6 Organisation et fonctionnement	24
3.6.1 Organisation	24
3.6.2 Fonctionnement	26
Section 4 : Environnement	27
4.1 Environnement interne	27
4.1.1 Les ressources	27
4.1.1.1 Les ressources matérielles	27
4.1.1.2 Les ressources humaines	28
4.1.1.3 Les ressources financières	29
4.1.2 Règlement interne	30
4.2 Environnement externe	31
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL « GESTION BUDGETAIRE »	33
Section 1 : Définition	33
Section 2 : Théorie générale sur la « Gestion budgétaire »	34
2.1 Principes de la gestion budgétaire	34
2.2 Processus budgétaire	35
2.2.1 L'élaboration de projets d'activités	35
2.2.2 L'élaboration de projets de budget	35
2.2.3 L'exécution et le suivi budgétaire	37

Section 3 : Comptabilité publique	37
3.1 Définition	37
3.2 Les organismes soumis aux règles de la comptabilité publique	38
3.3 Caractéristiques	38
3.4 Procédure d'exécution des dépenses publiques	39
3.4.1 La phase administrative	39
3.4.2 La phase comptable	40
<u>DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DE L'EXISTANT</u>	42
CHAPITRE I : POINTS FORTS	44
Section 1 : Au niveau du personnel	44
Section 2 : Au niveau de l'emploi du temps	45
Section 3 : Au niveau du déblocage de l'argent	45
CHAPITRE II: POINTS FAIBLES DE LA SSE	47
Section 1 : Les problèmes d'ordre pédagogique	47
1.1 Difficulté pour le recrutement des élèves	47
1.2 Conflits pour l'organisation des emplois du temps	48
1.3 Insuffisance de la période et de la durée de formation	48
Section 2 : Les Problèmes de communication	50
2.1 Manque de communication au niveau de la SSE et l'environnement sportif	50
2.2 La non reconnaissance de l'Etat	50
Section 3 : Manque d'infrastructure	51
Section 4 : Les problèmes liés au budget de fonctionnement	52
4.1 Problèmes rencontrés lors de l'élaboration du budget	52
4.2 Problèmes rencontrés lors de l'exécution du budget	54
4.2.1 Gestion des engagements	55
4.2.2 Application des procédures d'engagement non fiable	57
4.2.2.1 Négligence du tenu du registre de recettes et des dépenses	57
4.2.2.2 Enregistrements mal présenté	58
4.3 Problèmes rencontrés lors du contrôle budgétaire	58
4.3.1 Instabilité du budget alloué	59
4.3.1 Réduction des activités prévues	60
4.3.3 Insuffisance du budget de fonctionnement	63

<u>TROISIEME PARTIE: PROPOSITION DE SOLUTIONS</u>	66
CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS	68
Section 1 : Solutions aux problèmes d'ordre pédagogique	68
1.1 Au niveau du recrutement	68
1.2 Au niveau de l'emploi du temps	69
1.3 Au niveau de la formation	69
Section 2 : Solutions aux problèmes de communication	69
2.1 Au niveau de la section et des organismes sportifs	70
2.2 Au niveau de l'Etat	70
Section3 : Solutions relatifs aux problèmes de budget de fonctionnement	71
3.1 Solutions concernant l'élaboration du budget	71
3.1.1 Amélioration des prévisions et de la programmation des dépenses	71
3.1.1.1 Rendre chaque branche responsable de son budget	71
3.1.1.2 Ouverture d'un fonds d'action conjoncturelle	71
3.1.2 Amélioration de l'étude des besoins	72
3.1.2.1 Détecter les besoins les plus intéressants	72
3.1.2.2 Supprimer les achats moins utiles	72
3.2 Solutions concernant l'exécution et le contrôle du budget	72
3.2.1 Amélioration de la gestion des engagements	72
3.2.2.1 Renforcer le suivi de la procédure des engagements	73
3.2.2.2 Prendre des mesures correctives	74
3.2.2 Reconsidérer le contrôle avant l'engagement	75
3.2.3 Recherche de financement	75
CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS	76
Section 1 : Démarche à suivre pour la recherche de fonds	76
1.1 Recherche de sponsoring ou de partenariat	76
1.1.1 Les différentes étapes à suivre	77
1.1.2 Sélections des futurs sponsors	77
1.1.3 Présentation du projet	78
1.1.4 Contact avec les sponsors	78
1.1.5 Concrétisation du partenaire	78
1.2 Mise en place et élaboration du projet d'activité	79

1.3 Préparation du budget	79
1.3.1 Le budget	79
1.3.2 Justification du budget	80
1.3.3 Contribution en nature	80
1.3.4 Besoins futurs de financement	80
1.3.5 Gestion financière	80
Section 2 : Approche stratégique du fonctionnement de la SSE	81
2.1 Les relations avec les médias	82
2.2 La planification	82
2.3 La structure de la section	83
2.4 L'état financier	84
Section 3 : Exemple concret d'activités de la SSE à soumettre auprès du sponsor	84
3.1 Programme d'activité	85
3.2 Objectif général	86
3.3 Programme de communication	86
3.4 Engagement de la section Sport Etude	86
3.5 Condition de partenariat	86
3.6 Modalité	87
3.7 Budget prévisionnel	88
Section 4 : Résultats attendus	88
4.1 Résultats économiques	89
4.2 Résultat financier	89
4.3 Résultat social	90
CONCLUSION	91
BIBLIOGRAPHIE	
WEBOGRAPHIE	
LISTE DES ANNEXES	
ANNEXE	
TABLE DES MATIERES	