

## **SOMMAIRE**

**REMERCIEMENTS**

**SOMMAIRE**

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**

**INTRODUCTION**

**PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE**

**CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CISCO**

Section 1 : Présentation de la CISCO

Section 2 : Structure organisationnelle

Section 3 : Environnement de la CISCO

**CHAPITRE II : THEORIES SUR LA COMPTABILITE GENERALE ET PUBLIQUE**

Section 1 : Théories sur la comptabilité générale

Section 2 : Théories sur la comptabilité publique

Section 3 : Gestion des crédits budgétaires

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE LA REALITE ET ANALYSE**

**DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION DE LA CISCO**

**CHAPITRE I : Présentation de la réalité**

Section 1 : Bureau de la comptabilité

Section 2 : Procédure comptable

Section 3 : Les fiches comptables

## **CHAPITRE II : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA COMPTABILITE DE FONCTIONNEMENT**

Section 1 : Les points forts de la CISCO de Vohémar

Section 2 : Les points faibles de la CISCO de Vohémar

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS**

### **CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS**

Section 1 : Amélioration du traitement de la comptabilité de fonctionnement

Section 2 : Amélioration des ressources humaines

Section 3 : Amélioration des ressources matérielles

### **CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES**

Section 1 : Résultats attendus

Section 2 : Recommandations générales

## **CONCLUSION**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **ANNEXES**

## **TABLES DES MATIERES**

## LISTE DES ABREVIATIONS

**AE** : Autorisation d'Engagement

**APCIS** : Association du Personnel de la CISCO

**Ar** : Ariary

**ARMP** : Autorité de Régulation des Marchés Publics

**BCAF** : Bureau du Contrôle Administratif et Financier

**BCSE** : Bordereau des Crédits Sans Emplois

**BEPC** : Brevet d'Etude du Premier Cycle

**CAE** : Certificat d'Aptitude à l'Enseignement

**CAP** : Certificat d'Aptitude Pédagogique

**CDE** : Contrôle des Dépenses Engagées

**CEG** : Collège d'Enseignement Général

**CEPE** : Certificat d'Etudes Primaire Elémentaire

**CF** : Contrôle Financier

**CHED** : Contrôle Hiérarchisé des Engagements des Dépenses

**CIRESEB** : Circonscription de L'Enseignement Secondaire et de l'Education de Base

**COZEB** : Coordonnateur de Zone de l'Education de Base

**CP** : Coordonnateur de Programme

**DEF** : Demande d'Engagement Financier

**DREN** : Direction Régionale de l'Education Nationale

**ENF** : Enseignant Non Fonctionnaire

**EPP** : Ecole Primaire Publique

**ESS** : Enseignant Semi Spécialisé

**FAF** : Fiaraha-miombon'Antoka ho Fampandrosoana ny sekoly

**FCC** : Fiche de Centralisation Comptable

**FCE** : Fiche de Comptabilité des Engagements

**FCO** : Fiche de Comptabilité des Ordonnancements

**FCP** : Fond de Contre-partie

**FCV** : Fond de Contre-valeur

**FRAM** : Fikambanan'ny Raiamandrenin'ny Mpianatra

**GAC** : Gestionnaire d'Activité

**JIRAMA** : Jiro sy Rano Malagasy  
**LOLF** : Loi Organique des Lois des Finances  
**MEN** : Ministère de l'Education Nationale  
**MFB** : Ministère des Finances et du Budget  
**MinFOP** : Ministère de la Fonction Publique  
**ONG** : Organisation Non gouvernementale  
**ORDSEC** : Ordonnateur Secondaire  
**PAScoMA** : Prévention Accident Scolaire de Madagascar  
**PAT** : Personnel Administratif et Technique  
**PCG** : Plan Comptable Général  
**PIB** : Produit Intérieur Brut  
**PNB** : Produit National Brut  
**PTA** : Plan de Travail Annuel  
**RdP** : Responsable de Programme  
**SAV** : Service Après Vente  
**SAVA** : Sambava-Antalaha-Vohémar-Andapa  
**SIGFP** : Système Intégré de la Gestion des Finances Publiques  
**SOA** : Service Opérationnel d'Activité  
**TEF** : Titre d'Engagement Financier  
**VIH/SIDA** : Virus de l'Immunodéficience Humaine/Syndrome  
Immunodéficitaire Acquis  
**ZAP** : Zone Administrative et Pédagogique

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 01</b> : Répartition par fonction et par diplôme du PAT au bureau de la Circonscription Scolaire de Vohémar .....	11
<b>Tableau 02</b> : Situation des établissements publics secondaires .....	12
<b>Tableau 03</b> : Fixation du montant des seuils .....	29
<b>Tableau 04</b> : Le classement des indices .....	42
<b>Tableau 05</b> : Calcul des dépenses en indemnités de mission intérieure .....	43
<b>Tableau 06</b> : Calculs des dépenses en frais de déplacement intérieur .....	45
<b>Tableau 07</b> : Les employés capables de manipuler les matérielles informatiques et le logiciel SIGFP .....	47
<b>Tableau 08</b> : Situation des matérielles informatiques et machine à écrire en état de marche .....	49
<b>Tableau 09</b> : Evolution de la consommation en rame de papier .....	59
<b>Tableau 10</b> : Comparaison des prix .....	64

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Organigramme de la Circonscription Scolaire de Vohémar .....	6
<b>Figure 2</b> : Nouvel organigramme .....	72

## INTRODUCTION

La gestion d'une entreprise privée ou publique doit s'adapter quotidiennement aux changements de son environnement. L'entreprise ou l'organisation doit en effet faire face à de nombreux aléas qui pourraient être sur le plan économique, social ou financier. Les décisions à prendre doivent alors inclure celles de ses différents partenaires comme ses dirigeants, ses clients, ses fournisseurs.

Par ailleurs, la bonne gestion d'une organisation dépende en grande partie de sa comptabilité : la gestion des mouvements d'argent, de marchandises, des immobilisations, ... La comptabilité générale pour les entreprises privées et la comptabilité publique pour les établissements publics constituent des disciplines permettant à l'organisation de bénéficier une bonne gestion.

Dans le cadre de la comptabilité des finances publiques, des règles et procédures imposées par le MFB doivent être respectées. En effet, l'importance des budgets alloués à ces établissements publics exigent une meilleure efficacité ou qualité de comptabilité, des ressources humaines et matérielles. Au cas où l'organisation dispose ces qualités, elle peut déjà faire un grand pas à la bonne gestion et bénéficier des bons résultats.

La comptabilité publique comporte l'enregistrement des opérations de recettes et de dépenses en vue de résoudre des problèmes au niveau de fonctionnement et par la suite satisfaire les besoins de l'établissement.

Ayant effectué notre stage dans un établissement public appelé Circonscription Scolaire, nous nous sommes posés la question : « Pourquoi le Comptable est rarement présent dans son bureau ? »

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi le présent thème :

**« CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA COMPTABILITE DE FONCTIONNEMENT ».**

L'intérêt du thème réside dans le fait que la Circonscription Scolaire est un grand établissement public. Par conséquent, il est intéressant d'analyser sa comptabilité, ses ressources, ses forces et faiblesses.

L'objet de notre étude est de faire des analyses diagnostiques de la situation existante et d'essayer de trouver des améliorations qu'on pourrait y apporter.

Pour la réalisation de cette étude, nous estimons que les cours théoriques comme la comptabilité générale et les finances publiques que nous avons eus à l'université appuyés par les cours pratiques durant notre stage et la consultation des divers documents s'avèrent très utiles.

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, notre travail se répartit en trois grandes parties :

La première partie sera consacrée au cadre général de l'étude qui se subdivise en deux chapitres à savoir la présentation de la CISCO et les théories sur la comptabilité générale et publique.

Quand à la deuxième partie, elle sera axée sur la présentation de la réalité et l'analyse diagnostique de la situation de cette circonscription.

Et la troisième partie proposera des solutions et recommandations afin de prendre des mesures nécessaires pour l'obtention des meilleurs résultats.

# **Partie I : Cadre général de l'étude**

Pour commencer ce travail, nous allons d'abord présenter la Circonscription scolaire, ensuite quelques notions théoriques qui cadrent la comptabilité générale et la comptabilité publique.



## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CISCO**

### **Section I : Présentation de la CISCO**

#### **1.1 : Identification**

La Circonscription scolaire de vohémar est sise à Andranomasibe I district de Vohémar. C'est un Etablissement public à caractère administratif dont l'identification se présente comme suit :

- Code ORDSEC : 00-870-4-20919
- Code Trésorerie Générale : 20824.100
- Code Contrôleur financier : 20824.100
- 00 : Budget Général de l'Etat
- Catégorie d'opération 3 : Nature d'opération hors solde
- Section-Convention 000 : Ressources propres
- Code GAC CISCO Vohémar : 00-81-4-209-20919
- Code mission enseignement scolaire : 870
- Indicateur d'objectif CISCO : 027-2-1
- Activité : 027-2-2-3
- Imputation administrative : 00-81-4-209-20919
- Financement : 10-001-001-A

#### **1.2 : Historique**

L'historique de la CISCO est marqué par les différentes années de changement de dénomination.

La naissance de la première CISCO à Madagascar remonte au temps de la colonisation, et avait comme principaux objectifs l'encadrement et le soutien pédagogique et administratif.

Avant l'année 1976, l'administration de l'enseignement dans le district de Vohémar a été gérée par la circonscription scolaire de Diego-Suarez.

Mais suite à la création d'une CISCO par district et à la multiplication des établissements scolaires du secteur public, la circonscription scolaire était remplacée par le Coordonnateur de la Zone de l'Education de Base (COZEB) suivant l'ordonnance n° 76-023 du 2 Juillet 1976 portant création de l'Education de Base.

Et la circonscription scolaire de Vohémar a été créée cette année même. Suivant l'article 3 de la décision n° 22 037- MINES EB du 08 Octobre 1985, le COZEB devenait CIRESEB à la tête de laquelle est placée un Chef.

La CIRESEB est devenue CISCO en 1992 comme nous l'avions mentionné au début. Actuellement, on compte 111 Circonscriptions Scolaires à Madagascar au niveau des districts.

### **1.3 : Mission et Plan de Travail Annuel**

A partir du moment où la LOLF veut faire passer le budget de l'Etat d'un modèle uniquement structuré par nature de moyens et dont le contrôle de l'exécution est purement comptable et juridique à un modèle structuré par les objectifs des politiques mais contrôlé essentiellement par les résultats obtenus (budget de programme), il existe un changement au niveau de tâches des CISCO.

Le budget de programme<sup>1</sup> retrace les charges budgétaires par mission de l'Etat, programme et par nature de dépense auxquelles sont associés des objectifs et des indicateurs en lieu et place d'une présentation par nature de dépense (personnel, fonctionnement hors solde, investissement, etc.). Des crédits budgétaires doivent être globalement affectés à ces programmes et ensuite les laisser à un responsable bien identifié le soin d'optimiser le rapport entre les résultats et les moyens.

Dans le code 870, le MEN a comme mission pour l'enseignement scolaire formation et alphabétisation appuyées par le programme Administration et Coordination. Après, le ministère annonce son objectif pour l'enseignement scolaire et ensuite cadre les circonscriptions dans diverses activités. C'est à partir de ces activités que les circonscriptions élaborent son PTA. Il est à noter que ce PTA constitue des codes sous-activités, sous-activités budget, tâches, sous-tâches, responsable, cibles, indicateurs de résultats des tâches, période, coûts prévisionnel et Budget. En se référant au PTA de la CISCO de Vohémar, nous avons les sous-activités ci-après :

---

1 Cour finances publiques 4<sup>ème</sup> année Département Gestion

- renforcer les pratiques pédagogiques et les capacités d'accueil ;
- réhabiliter des salles et les équiper en mobilier scolaire et de bureau ;
- assurer le bon fonctionnement des écoles publiques et privées ;
- assurer la gestion financière, matérielle et des ressources humaines ;
- assurer la prévention de VIH/SIDA ;
- améliorer la qualité d'apprentissage et la gestion pédagogique ;
- augmenter la subvention des agents formation ;
- doter les élèves des divers équipements ;
- doter de fournitures scolaires les écoles des zones défavorisées.

## **Section 2 : Structure organisationnelle**

La structure de l'entreprise est l'organisation des relations entre les personnes qui la constituent.

C'est donc la conception des moyens nécessaires au fonctionnement d'un organisme social (cours d'organisation 1<sup>ère</sup> année Gestion).

Il existe plusieurs structures :

- la structure hiérarchique : est une organisation d'un groupe tel que chacun de ses éléments se trouve subordonné à celui qu'il suit.

- la structure hiérarchico-fonctionnelle : partage l'autorité entre chefs opérationnels qui vont agir et conduire les opérations et des chefs fonctionnels qui ont des compétences dans leur spécialité et qui vont conseiller.

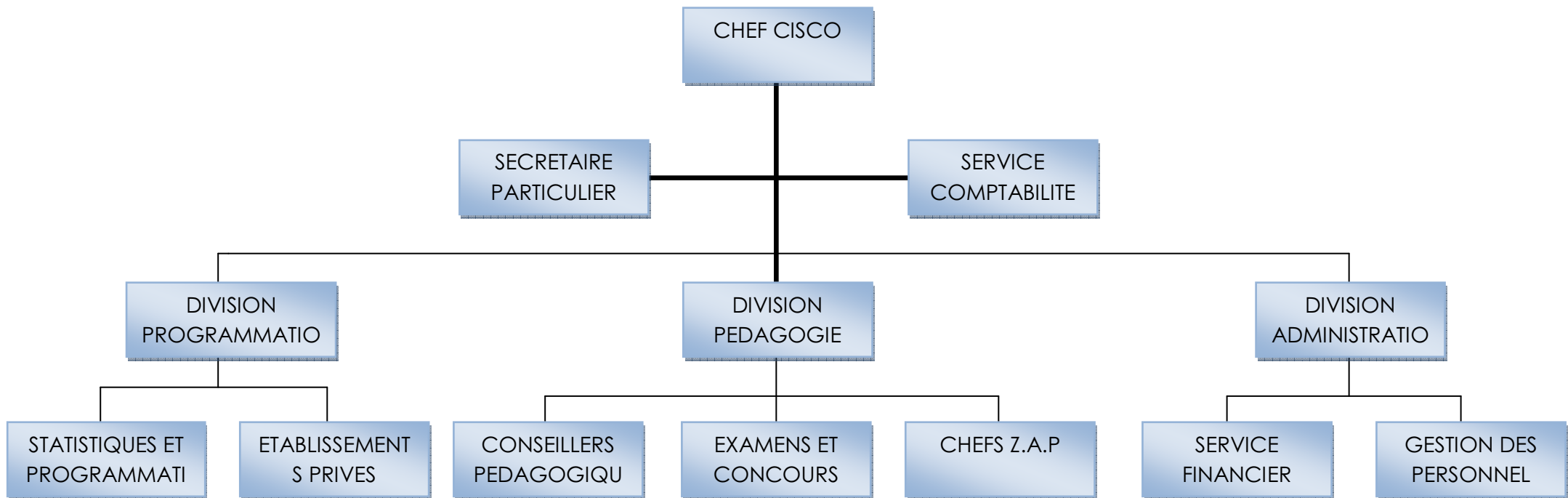
- la structure fonctionnelle : ici, le personnel dépend de chaque spécialiste en fonction du problème posé.

La structure de la Circonscription scolaire de Vohémar est de type fonctionnel car chaque responsable des divisions ont la compétence de donner un ordre à chaque personnel.

L'organigramme est un schéma représentant l'organisation générale d'une administration, d'une entreprise et faisant ressortir les attributions et les relations de ses divers éléments. Maintenant, nous allons voir la structure de la CISCO qui n'est autre qu'un organigramme.

## 1.1 : Organigramme

Figure 1 : Organigramme de la CISCO de Vohémar



Source : Bureau CISCO Vohémar



## 1.2 : Attributions

Leurs attributions sont fixées par l'arrêté n° 3751 -96/MEN du 14 Juin 1996.

### ➤ **Le Chef de la Circonscription scolaire :**

Il est le représentant du Ministre dans la circonscription Scolaire dont il est chargé. Sous l'autorité du DREN, il administre et gère sa circonscription dans la limite des pouvoirs déconcentrés qui lui sont confiés dans les domaines administratifs, financier, pédagogique, et de la planification.

Le Chef de la Circonscription Scolaire est secondé dans ses attributions par trois adjoints placés chacun à la tête d'une Division et dispose de deux bureaux qui, lui sont directement rattachés :

- le bureau du secrétaire particulier
- et le service de la comptabilité

Il bénéficie également d'un chauffeur qui doit être disponible à tout moment. Sous la Direction du chef CISCO, chaque adjoint assure le pilotage de la Division qui lui est confiée en veillant à l'exécution de toutes les tâches dévolues à celle-ci dans le respect des textes en vigueur.

### ➤ **La Division Programmation est chargée :**

- de l'établissement de la statistique ;
- de l'élaboration de la carte scolaire ;
- de la programmation des plans d'actions ;
- de l'étude des demandes de l'ouverture des écoles privées.

#### ▪ Bureau statistique et programmation :

- procéder à son niveau à la collecte des données statistiques et à l'exploitation préalable de ces données ;

- étudier et établir la carte scolaire ;

#### ▪ Bureau chargé des établissements publics et privés :

Il relève de ses fonctions :

- l'étude et la préparation des dossiers relatifs aux autorisations d'enseigner, aux autorisations d'ouverture des écoles publiques ou privées ;

- le contrôle administratif des écoles privées des niveaux I et II ainsi que le suivi de l'octroi des subventions et aides scolaires destinées à l'Enseignement privé.

➤ **La division Pédagogie est chargée :**

- de la gestion pédagogique des établissements scolaires, des élèves et des enseignants ;
- de la formation et de l'encadrement pédagogique des enseignants ;
- de la scolarité des élèves ;
- des examens et concours ;
- du suivi de la vie des établissements scolaires ;
- de la documentation et de la gestion des matériels pédagogiques ;

▪ **Conseillers Pédagogique :**

Les conseillers pédagogiques doivent assurer quatre fonctions dont :

- **formation** : ils assurent la formation des enseignants suivant les thèmes :

- recommandés par le MEN ou la DREN,
- choisis par l'équipe pédagogique,
- souhaités par les enseignants.

- **encadrement** : il s'agit des visites de classes en vue :

- de constater les problèmes rencontrés par les instituteurs dans l'enseignement d'une ou des disciplines ;

- d'en chercher par la suite des solutions adéquates.

- **évaluation** : il s'agit :

- d'évaluer la pratique professionnelle des enseignants ;
- d'améliorer le professionnalisme (évaluation formative) ;
- il existe également une évaluation certificative qui se fait auprès d'un ou des enseignants en vue de leur accorder ou non un certificat/diplôme. Cela dépend de son niveau de compétence vis-à-vis des tâches qui leur sont confiées.

- **coordination** : il s'agit ici :

- d'assurer la diffusion et la compréhension de textes officiels aux enseignants ;

- de mettre en place les réseaux d'échanges professionnels ;
- de communiquer avec efficacité les technologies adaptées.

- **Bureau examens, concours et vie scolaire :**

Les responsables de ce bureau sont chargés :

- de la coordination et du contrôle de l'organisation matérielle des examens et concours relevant du MEN dans le cadre de la CISCO ;
- du contrôle des résultats de tous les examens organisés dans les établissements scolaires publics ;
- d'étude des dossiers de renvoi et des mesures disciplinaires des élèves dans les établissements scolaires publics ;
- d'animations scolaires, et divers (exemple : journée des écoles, sport scolaire...);
- distribution des matériels didactiques, de fonctionnement de la bibliothèque.

- **Chef Z.A.P :**

Les chefs ZAP sont des membres du personnel de la CISCO. Leurs postes sont basées dans les milieux ruraux. Les chefs Z.A.P sont chargés de :

- **l'administration** : ils assurent la liaison entre les directeurs d'établissement et la CISCO ; la communication des informations venant de la CISCO vers les directeurs d'établissement et inversement.

**Exemple** : décision, note de service, circulaire

Il relève aussi de leur fonction l'étude du besoin de sa zone (exemple : création d'un nouvel établissement, ...) et de faire une ou des fiches technique(s) selon le cas.

- **la pédagogie** : Ils sont chargés d'encadrer, de former et de faire un suivi des applications des notes et décisions.

Ils ont également comme tâche de résoudre les problèmes entre les enseignants et les parents d'élèves.





## **La Division Administration et finances est**

**chargée :**

- de la gestion des ressources humaines ;
- de la gestion matérielle et financière;
- de la logistique et maintenance ;
- de la gestion du domaine scolaire ;
- de la gestion des activités parascolaires ;
- du contrôle des subventions allouées à l'enseignement privé.

- **Service financier :**

Le service financier regroupe :

- le responsable de solde : liquidation de rappel, demande de création de bon de caisse, pension ;

- le responsable PAScoMA : accident, assurance

- **Gestion du personnel :**

Le bureau de la gestion du personnel est chargé de :

- la gestion du personnel contractuel : renouvellement de contrat tous les deux ans, demande d'intégration, ... ;

- la gestion du personnel encadré : toutes les catégories A, B et C, section avancement ;

- la gestion des dossiers du personnel retraité, de chancellerie, et de congé ;

- la gestion du personnel Enseignant Non Fonctionnaire.

### **Section 3 : Environnement de la CISCO**

Pour prendre des décisions, une entreprise en tant que système ouvert doit tenir compte de son environnement, ce qui implique un certain nombre de composants et ne se limite pas à ses partenaires économiques (fournisseurs, clients...). D'une manière générale, on définit l'environnement<sup>2</sup> comme étant l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités. Il existe deux types d'environnement dont l'environnement interne et l'environnement externe.

2 geronimi.free.fr/environnement.

### 3.1 : Environnement interne

L'environnement interne<sup>2</sup> regroupe les acteurs intervenant immédiatement dans l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui contribuent à la distribution, production, ventes, achats, fonctionnement, créations et investissements de l'entreprise.

#### 3.1.1 : Situation des ressources humaines

**Tableau n°1 : Répartition par fonction et par diplôme du PAT au bureau de la CISCO**

Affectation	Nombre	Ayant un diplôme pédagogique	Ayant un diplôme d'encadrement pédagogique	Ayant un diplôme de Planification
Bureau rattaché au Chef CISCO	5	4	1	0
Division administrative et financière	11	11	0	0
Division pédagogique	7	5	3	0
Division programmation	4	4	0	1
Total	27	24	4	1

*Source : division programmation*

En ce qui concerne la répartition du personnel administratif et technique (PAT) dans la CISCO de Vohémar, elle se présente comme suit :

**- personnel administratif :**

- 189 personnels se répartissent dans tous les EPP du district
- 18 dans tous les CEG
- 07 pour le lycée

**- personnel technique :**

- 4 pour tous les EPP
- 9 pour les Collèges et 5 pour le lycée

Du côté personnel enseignant, pour l'année scolaire 2007/2008, les EPP, les CEG et le Lycée disposent respectivement 930, 194 et 28.

2 geronimi.free.fr/environnement.

### 3.1.2 : Situation des ressources matérielles

Les ressources matérielles de la CISCO sont acquises soit par les associations des parents d'élèves (tables bancs, salles de classe, ...), soit par des dons provenant des DIASPORA, soit par le financement par des ressources propres. Ci-après les ressources matérielles de la CISCO Vohémar :

**Tableau n°2 : Situation des établissements publics secondaires**

Désignation	EPP		CEG		LYCEE		BUREAU CISCO
	2006/2007	2007/2008	2006/2007	2007/2008	2006/2007	2007/2008	
Salles de classe	685	830	73	93	14	18	-
Laboratoires	-	-	3	3	1	1	-
Locaux à usage de bureau					2	2	9
Bibliothèques	-	-	5	5	1	1	1
Ordinateurs	1	1	2	3	3	3	2
Imprimantes	1	1	2	3	3	3	2
Véhicules	-	-	-	-	-	-	-
Motos	-	-	-	-	-	-	
Tables bancs	13056	13 013	1 800	2 325	350	450	

*Source : division programmation*

### 3.1.3 : Ressources financières

Les associations des parents d'élèves (FRAM) sont une source très importante de financement des écoles publiques (EPP, CEG, et Lycée). Elles

financent des instituteurs dans les zones enclavées, les vacataires, et une grande partie de construction (salle de classe). Mais, il existe également les ressources propres (budget général de l'Etat). Le plus grand nombre du budget général de l'Etat finance d'ailleurs l'éducation nationale.

### **3.1.4 : Les règlements intérieurs**

#### **• Heure de travail :**

En général, le personnel administratif de la CISCO Vohémar travaille de 9 à 11h45mn et reprend à partir de 14h jusqu'à 17h. Ils ne font pas de l'heure continue.

#### **• Décisions :**

En ce qui concerne les décisions à prendre, il y a :

- les recommandations, les notes circulaires, et les décisions provenant du MEN ou du DREN ;
- les décisions à prendre après la réunion avec les trois adjoints ;
- les informations provenant des directeurs d'établissements, le proviseur et les chefs ZAP.

#### **• Recrutement :**

Le recrutement auprès de la CISCO dépend de la décision du MEN. Les critères varient selon le diplôme :

- pour les EPP : BEPC, BACC, CAE, CAP
- pour les CEG : BACC, License, Maîtrise
- pour le Lycée : License, Maîtrise

Les dossiers de recrutement se présentent comme suit :

- diplôme
- bulletin n°3
- contrat pré-signé
- copie d'acte de naissance, photocopie légalisée de la carte d'identité
- lettre d'engagement et demande manuscrite
- attestation de service fait (ENF, ESS, Vacataire)

### **3.2 : Environnement externe**

L'environnement externe<sup>2</sup> d'une entreprise ou d'une organisation comprend les éléments qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou

négative sur l'entreprise ou l'organisation. Ces éléments concernent les clients, fournisseurs, concurrents, partenaires.

---

2 geronimi.free.fr/environnement.

● **Clients :**

En général, la CISCO rend service :

- à ceux qui veulent certifiés leur diplôme de CEPE, BEPC, et CAP ;
- au veuf ou veuve lors de l'élaboration des dossiers de pensions ;
- aux parents d'élèves, ou les chefs fokontany souhaitant demander des nouvelles écoles, ou des enseignants ;
- aux enseignants des écoles privées demandant une autorisation d'enseigner, ou l'ouverture d'une école privée ;
- aux parents d'élèves pour le paiement des enseignants du FAF ;
- aux élèves de l'enseignement primaire et secondaire.

Il est à noter que tous ces services sont gratuits.

● **Fournisseurs :**

La CISCO travaille avec plusieurs fournisseurs entres autres :

- JIRAMA : fournit l'eau et l'électricité ;
- Paositra Malagasy : les courriers ;
- les transporteurs : les articles à livrer aux différents établissements ;
- les constructeurs (bâtiments, mobiliers de bureau).

● **Partenaires :**

Les partenaires de la CISCO sont :

- le FRAM : payer les ENF ;
- l'Etat : allocation des budgets, paiement des enseignants.

Le premier chapitre a mis en évidence les caractères généraux de la Circonscription Scolaire. Ils concernent les critères d'identification, son historique, ses missions et son plan de travail, sa structure organisationnelle ainsi que son environnement.

## **CHAPITRE II : THEORIES SUR LA COMPTABILITE GENERALE ET PUBLIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons aborder le thème qui s'avère l'objet de notre étude, c'est-à-dire théories sur la comptabilité générale dans laquelle nous trouverons sa définition, ses intérêts, ses principes de base ; la comptabilité publique : définition, objectifs, les intervenants dans la procédure d'exécution budgétaire, la division, la gestion des crédits budgétaires ; et les cadres budgétaires.

### **Section 1 : Théorie sur la comptabilité générale**

Le dictionnaire Larousse définit la comptabilité comme étant « la science qui a pour objet la conception et la coordination rationnelle des comptes relatifs aux produits du travail et aux transformations du capital ».

#### **1.1 : Définition**

Le PCG Malagasy 2005 définit la comptabilité générale comme étant un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées ou non, correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance et des variations de la situation financière de l'entité à la date de clôture des comptes.

Un article de Wikipédia<sup>3</sup>, l'encyclopédie libre offre la définition suivante :

La comptabilité générale est le recensement et l'évaluation des flux générés par des événements commerciaux, matériels, juridiques et économiques d'une entreprise qui concourent au résultat d'une période, c'est à dire l'accroissement ou la diminution de la valeur d'une entreprise.

L'inventaire de tous ces évènements qui doivent être pris en compte forme le champ comptable. La manière dont ils le sont est la technique comptable. La révision comptable doit s'assurer la prise en compte pour des valeurs exactes tous les évènements.

---

3 fr.wikipedia.org/wiki/comptabilite\_generale

### **1.1.1 : Intérêts de la comptabilité générale**

Selon un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre, les objectifs de la comptabilité générale sont :

- La comptabilité générale est un outil patrimonial permettant de connaître périodiquement le résultat de l'activité tout en déterminant le patrimoine de l'entreprise afin de porter l'information à la connaissance des parties prenantes au capital. La période comptable s'appelle l'exercice comptable, c'est à dire la période pendant laquelle la société a exercé et dont elle veut savoir le résultat. La période est généralement l'année et le plus souvent l'année civile. A l'intérieur de l'exercice, il est possible d'établir des résultats provisoires, par exemple mensuel ou trimestriel. L'informatique permet en effet un enregistrement en continu de la majorité des opérations à comptabiliser. Il reste que le rattachement des opérations à la période et l'estimation des diverses valeurs à l'actif et au passif, imposent des opérations d'inventaire particulièrement lourdes qui ne peuvent être faites avec toute la précision nécessaire qu'une fois par an.

- La comptabilité générale offre une base essentielle à l'établissement du résultat fiscal et à la justification des différentes assiettes d'imposition (TVA, taxes sur les salaires, taxe professionnelle, impôt sur les bénéfices etc.) et plus généralement des droits sur les tiers et des droits des tiers. La comptabilité générale est un outil de gestion en tant que ses données à fortes valeurs probantes sont très souvent utilisées pour retraitement. Normalisée, elle permet d'évaluer, de contrôler l'entreprise et de comparer ses performances à celles d'entreprises similaires. Elle permet l'observation comparative (état des dettes, créances, trésorerie, volume d'affaires réalisées, résultats dégagés, dividendes versés) et le calcul des ratios significatifs des différents aspects de la gestion. A la carte, elle permet la consultation et l'édition des détails de soldes des comptes de tiers, ainsi que la

surveillance fiable et rentable du respect des conditions de règlements des tiers. Dans le monde de l'entreprise actuelle, les systèmes informatiques produisent des informations mixtes, techniques, statistiques et comptables qui sont les véritables outils de gestion au quotidien.

## **1.2 : Principe de base de la comptabilité générale**

Afin de rendre l'information économique, commerciale ou financière vérifiable et sûre, la comptabilité générale utilise la notion de flux lors des enregistrements comptables. La comptabilité générale recense des flux de faits commerciaux, matériels, juridiques et économiques d'une entreprise.

**Exemple** : Un fait commercial sera la vente ou l'achat d'un produit, un fait matériel sera l'usure des machines, un fait juridique sera l'engagement de rembourser un emprunt ou un achat, ou de payer le personnel, ou de payer les taxes et autres impositions, un fait économique sera la variation de la valeur d'un titre en portefeuille.

Le principe de base de la comptabilité générale consiste à enregistrer tous les événements économiques appelés flux sur deux colonnes : l'opération et sa contrepartie (débit et crédit). La notion de flux répond à un principe : tout emploi suppose une ressource et il n'existe pas de ressource qui ne trouve son emploi (partie double). Lors d'un enregistrement comptable le total débit doit être égal au total crédit.

- Un flux peut donc influencer ce que l'on possède (actif), ce que l'on doit (passif), les achats (généralement les charges), les ventes (généralement les produits). Le cumul des flux va former au final le bilan et le compte de résultat.

- Ce peut être un flux réel (flux de fond de biens et services), ou un flux de trésorerie (financier, mouvement d'argent).

- Elle enregistre les décisions de gestion qui modifient la structure du patrimoine (inscription de créances comme « créances douteuses », affectation du bénéfice en réserve, etc.) ou modifient sa valeur (enregistrement des provisions pour dépréciation, par exemple).

Mais avant de passer à la section suivante, nous voulons avancer l'affirmation de la LOLF qui souligne la complémentarité d'une comptabilité générale fortement enrichie et la comptabilité publique.



Fortement enrichie, la comptabilité générale dite « en droits constatés » apporte une vision patrimoniale de l'État en l'occurrence la comptabilité publique : il ne s'agit pas seulement de savoir ce que les administrations ou collectivités ont dans ses caisses à un instant « t », mais d'apprécier ce que sont ses biens, ses dettes, et les engagements qu'il peut être amené à honorer afin de mieux appréhender la situation à moyen/long terme des finances publiques.

La comptabilité générale décrit ainsi ce que les administrations contrôlent (terrains, créances, stocks, logiciels...) ; ce qu'il doit (les dettes) et ce qu'il peut être amené à payer dans le futur comme les charges à payer, les provisions ou les engagements hors bilan (retraites des fonctionnaires).

## **Section 2 : Théories sur la comptabilité publique**

La comptabilité publique s'applique généralement aux établissements et services publics. Pour mieux cerner cette section, nous allons définir ce que c'est une comptabilité publique, donner ses objectifs et les opérations y afférentes, ensuite les gestions des crédits budgétaires et enfin les cadres budgétaires.

### **2.1 : Définition**

La comptabilité publique est le nom de la comptabilité que tiennent les administrations et les collectivités pour enregistrer leurs recettes et leurs dépenses.

Le livre de la comptabilité des matières édition 1968 définit la comptabilité publique comme étant un ensemble des règles, des procédures comptables et administratives qui s'appliquent à la gestion des finances publiques.

La tenue de la comptabilité publique est assurée par les comptables publics. En revanche, la comptabilité des collectivités locales doit être assurée par les comptables de ces dernières et les comptables du trésor.

#### **2.1.1 : Objectifs**

La comptabilité publique en tant qu'un instrument indispensable composé d'outil de gestion a pour objet le traitement des informations financières permettant une prise de décision rapide et efficace ainsi que la description et le contrôle des opérations.

### **2.1.2 : Principe de séparation des ordonnateurs et comptables**

L'organisation comptable publique est dominée par le principe essentiel de la séparation des ordonnateurs et comptables.

---

Cours finances publiques 4<sup>e</sup> année Gestion

En matière des recettes comme en dépenses, les opérations comportent deux phases dont :

- **la phase administrative** qui comprend l'ensemble des opérations aboutissant à faire naître une créance au profit de l'Etat ou une dette à sa charge ;
- **la phase matérielle** qui consiste à encaisser les sommes dues à l'Etat ou à payer celles dues à ses créanciers.

#### **2.1.2.1 : Les organes d'exécution des budgets de recettes**

- **Les ordonnateurs** dont les rôles consistent à ordonner la perception des créances au profit de l'Etat, c'est-à-dire constater et liquider ces créances et établir les titres de perception relatifs. Ce rôle relève en général des grandes administrations financières sous contrôle du MFB telles que la contribution directe, le service d'enregistrement et des domaines et l'administration des douanes et accises.

- **Les comptables** dont les rôles consistent à percevoir les sommes dues au trésor, puis à centraliser et à conserver les fonds recouverts. Les receveurs sont les agents chargés des opérations de perception dont leur compétence résulte des recettes fiscales et les recettes non fiscales.

- **Les contrôleurs** vérifient la régularité et la légalité de la liquidation des recettes non fiscales, tandis que pour le compte des autres institutions, le contrôle est assuré par la cour des comptes.

#### **2.1.2.2 : Les organes d'exécution des budgets de dépenses**

- **Les ordonnateurs** engagent, liquident et ordonnent sous sa responsabilité les dépenses à charge des crédits budgétaires mis à sa disposition.

Ils ont une autonomie dans l'exécution du budget mais limitée par les lois des finances. L'ordonnateur peut également déléguer une partie de ses fonctions sur les dépenses de moindre importance.

- **Les comptables** : la trésorerie principale ou générale est chargée du paiement de toutes les dépenses de l'Etat autre que celle payé directement par les comptables extraordinaires et les comptables de service de l'Etat.

- **Les contrôleurs** :

- contrôle des ordonnateurs : ici, il convient de vérifier que la dépense a été autorisée par le législateur, c'est-à-dire il existe un crédit budgétaire approprié et disponible, ensuite il faut s'assurer du bien fondé de la dette de l'Etat. 3 organes interviennent dans le contrôle des ordonnateurs qui sont le contrôleur financier (contrôle interne), la cour des comptes (contrôle externe), et le comptable public.

- contrôle du comptable : ce sont les agents de surveillance des administrations financières et la trésorerie de l'Etat en ce qui concerne de la comptabilité des comptables extraordinaires et de gestion séparée.

### 2.1.3 : Division de la comptabilité

La comptabilité publique se divise en général en trois :

- **la comptabilité des matières** : c'est la tenue de la comptabilité des matières (immobilisations) acquises soit par achats ou des dons d'une entité quelconque ou un service public.

- **la comptabilité de fonctionnement** : est la comptabilité des matières devant être mises en consommation immédiate et des petits outillages à faible valeur unitaire.

- **la comptabilité des carburants et lubrifiants** : regroupe seulement les carburants et lubrifiants à la station. Elle n'utilise que des chèques carburants qui doivent être à retirer du trésor principal.

La tenue d'un carnet de comptabilité de chèques carburants est obligatoire.

## Section 3 : Gestion des crédits budgétaires

C'est une lecture par chapitre qui met l'accent sur la nature de dépense remplacée par le programme qui est le niveau de la spécialisation de crédits.

### **3.1 : La structure de la ligne budgétaire**

Selon l'article 8 du chapitre II de la LOLF, les charges budgétaires de l'Etat comprennent :

---

Cours finances publiques 4<sup>è</sup> année Gestion

- catégorie 1 : intérêts de la dette publique
- catégorie 2 : dépenses courantes de solde
- catégorie 3 : dépenses courantes hors solde
- catégorie 4 : dépenses courantes structurelles
- catégorie 5 : dépenses d'investissement
- catégorie 6 : dépenses courantes exceptionnelles
- catégorie 7 : dépenses d'opérations financières

### **3.2 : Les opérations de la comptabilité publique**

La comptabilité publique incluse quatre étapes de la chaine de dépenses dont :

#### **3.2.1 : Les opérations d'engagement**

Les opérations d'engagement concernent directement les ordonnateurs secondaires (ORDSEC) et/ou les ordonnateurs délégués.

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

Un engagement doit être resté dans la limite des autorisations d'engagement (AE) et demeurer subordonné aux autorisations, avis ou préavis par les lois des finances et règlements à chaque catégorie d'organismes publics.

Il existe deux sortes d'engagement :

- **engagement juridique** : c'est un acte par lequel l'agent public crée ou constate une obligation de laquelle résultera une charge.

- **engagement comptable** : c'est un acte par lequel l'ordonnateur réserve les

crédits en s'assurant de la spécialité des crédits, c'est-à-dire la dépense envisagée doit correspondre au type de crédit et de la disponibilité. Ce dernier fera ensuite l'enregistrement comptable.

### **3.2.2 : Les opérations de liquidation**

La liquidation a pour objet de vérifier la réalité de la dette, d'arrêter le montant de la dépense et de liquider celle qui peut être payée.

Elle est réalisée au vu des titres et des pièces justificatives qui permettent d'attester le service fait et de calculer très précisément le montant de la dépense.

Cette opération doit être effectuée par d'autre comptable que celui effectuant l'engagement des dépenses.

### **3.2.3 : Les opérations d'ordonnancement ou le mandatement**

L'ordonnancement est l'acte administratif donnant, conformément aux résultats de la liquidation, l'ordre de payer la dette de l'organisme public. Il se traduit par une ordonnance de paiement quand l'ordonnateur est un ministre, et par un mandat de paiement dans les autres cas.

### **3.2.4 : Les opérations de paiement**

L'opération de paiement est l'acte par lequel l'établissement libère de sa dette. Sous réserve des exceptions prévues par les lois et règlements, les paiements ne peuvent intervenir avant, soit l'échéance de la dette, soit l'exécution de service, soit la décision d'attribution de subvention ou d'allocation.

## **3.3 : Les intervenants dans la gestion budgétaire**

Pour permettre la synchronisation des étapes sur le suivi des activités, il y a lieu de mettre en place une organisation qui permet à chaque intervenant de bien assimiler leur rôle dans le circuit de la gestion des activités qui lui sont attribuées.

### **3.3.1: Gestion des activités**

#### **3.3.1.1 : SOA : Services opérationnels d'activités**

Les Services Opérationnels d'activités sont les cellules (Services, Directions, Secrétariat Général, ...) chargées de la réalisation des activités dont l'Administration a confié.

Les différentes sortes des activités de l'établissement sont réalisées par les SOA. A cet effet, pour permettre l'analyse analytique d'un programme, seul l'accès aux rapports ou comptes rendus établis par les services opérationnels d'activités rend facile les tâches.

Les responsables des services opérationnels d'activités rendent compte périodiquement, aux gestionnaires d'activités, l'évolution des travaux qu'ils ont menés.

### **3.3.1.2 : GAC : Gestionnaire d'activités**

Les gestionnaires d'activités gèrent et coordonnent les activités effectuées par les SOA. Les indicateurs assortis d'objectif préalablement bien quantifiés par eux sont considérés comme but à atteindre.

Les GAC déterminent et évaluent les moyens en qualité et en quantité provenant des SOA. Toutefois, dans des cas spécifiques, ces derniers doivent faire appel à la contribution des GAC.

Au vu de leurs attributions, les GAC sont considérés comme étant le moteur qui fait fonctionner le budget de programme.

Toutes les informations relatives à l'évolution de chaque activité collectée et rassemblée par les GAC dans une fiche doivent contenir la vie de chaque activité notamment la phase de la réalisation, les problèmes rencontrés sur la concrétisation des actions, etc. Ces informations seront acheminées aux Responsables de Programme qui se chargent du suivi au niveau de ce programme.

### **3.3.1.3 : Responsable de programme**

Toutes les activités dans un programme sont coordonnées par un Responsable de Programme qui se charge du suivi et de l'évaluation. Regroupées au niveau du Responsable de Programme, les informations émanant des gestionnaires d'activités au niveau central et des Responsables Régionaux de

Programmes seront adressées au Coordonnateur des Programmes, après analyse des rapports et comptes-rendus expliquant les écarts constatés pour chaque niveau de responsable.

#### **3.3.1.4 : Coordonnateur des Programmes**

Le Coordonnateur des Programmes est le responsable de l'ensemble des programmes du Ministère auquel il appartient.

Il a pour charge de coordonner les programmes, d'assurer leur suivi et leur évaluation en collaboration avec tous les responsables de programme de l'Institution ou du Ministère. L'élaboration du budget du Ministère relève de sa responsabilité.

#### **3.3.2 : Suivi des activités**

##### **Centralisation des données relatives aux activités**

La centralisation des informations relatives aux activités contraint la mise en place d'une organisation propre à chaque Institution ou Ministère. Toutefois, il est indiqué ci-après le rôle de chaque intervenant sur la réalisation de ces activités et sur la collecte avec le traitement ou l'analyse des informations y afférentes :

##### **3.3.2.1 : Les Services Opérationnels d'Activités (SOA)**

Chaque SOA a une obligation de rendre compte, par écrit au gestionnaire d'activités, de l'explication des écarts constatés sur les prévisions et les réalisations. Les SOA doivent transmettre périodiquement au gestionnaire d'activités les informations concernant l'évolution des activités dont ils ont en charge.

##### **3.3.2.2 : Les Gestionnaires d'Activités (GAC)**

Les gestionnaires d'activités sont désignés pour suivre l'exécution des activités effectuées par les SOA. Outre la conduite des travaux et le suivi des matériels et fournitures, il relève de ses attributions de veiller sur les indicateurs qui sont des repères inscrits comme objectif lors de l'élaboration du programme de travail annuel, trimestriel ou mensuel.

Les informations sur les activités seront centralisées au niveau des gestionnaires d'activités qui, par la suite, devront les faire remonter au niveau du Responsable de Programme et de son chef hiérarchique (Directeur général, Secrétaire...).

Les informations fournies seront récapitulées dans un tableau.

### **3.3.2.3 : Les Responsables de Programme (RdP)**

Le rôle du Responsable de Programme est d'analyser les cohérences d'une part de l'effectivité des activités par rapport à la consommation des crédits, et d'autre part des arguments fournis par les gestionnaires d'activités sur le niveau de réalisation des activités par rapport à leurs objectifs inscrits.

Après, le Responsable de Programme dépose au Coordonnateur des Programmes les informations sur les réalisations budgétaires et sur les activités.

### **3.3.2.4 : Le Coordonnateur des Programmes (CP)**

Le CP destinataire final de toutes les informations émanant de tous les Responsables du Programme procède à une analyse fine de ces informations.

Après un bref rappel sur le contenu de la politique du Ministère et de chaque programme, il doit illuminer le Ministre sur la décision qu'on doit prendre pour réaliser la mission que le Gouvernement a confié au Ministère.

Le Coordonnateur des Programmes se charge aussi de l'analyse des données budgétaires aux fins d'élaborer le budget de l'Institution ou du Ministère.

Il se charge de la relation entre la Direction Générale Chargée du Budget et le Ministère ou l'Institution.

En collaboration avec chaque Responsable du Programme, il devient l'interlocuteur de l'Institution ou du Ministère avec le Ministère chargé du Budget, particulièrement en matière d'élaboration du budget.

## **3.4 : Les cadres budgétaires**



Les cadres budgétaires<sup>1</sup> constituent un mode de présentation des ressources et des charges de l'Etat dans le tableau d'équilibre général de la loi de finances. Il y existe 5 cadres budgétaires dont :

### **3.4.1 : Cadre I : Le Budget Général de l'Etat**

Le budget général de l'Etat retrace les recettes et les dépenses des services publics administratifs. Il existe deux catégories dans ce cadre dont

- Les opérations de fonctionnement
- Et les investissements.

### **3.4.2 : Cadre II : Les budgets annexes**

Un budget annexe retrace les dépenses et les recettes d'un service de l'Etat non doté de la personnalité morale dont l'activité a un but lucratif.

Exemple : Postes, Garage administratif, Imprimerie Nationale, ...

### **3.4.3 : Cadre III : les Comptes particuliers**

Les Comptes particuliers du Trésor sont des comptes ouverts dans les livres du Trésor qui retracent les dépenses et les recettes exécutées en dehors du budget général de l'Etat entre lesquelles on veut établir un lien, soit que l'on veuille affecter certaines recettes à la couverture de certaines dépenses, soit que l'on veuille faire apparaître un bilan entre des opérations qui sont en étroite corrélation.

### **3.4.4 : Cadre IV : Les opérations sur Fonds de Contre – Valeur**

Les Fonds de contre-valeur sont générés par les aides financières extérieures. Lorsque les aides en nature provenant de l'aide extérieure sont vendues au public et que les fonds reçus vont être versés dans des comptes appartenant à l'Etat. Les produits de la vente de ces aides constituent les Fonds de Contre-valeur (FCV). S'il s'agit d'aides financières, on parle de Fonds de Contre – Partie (FCP). Le cadre IV a pour objectif d'éviter la débudgétisation des opérations y afférentes. Les comptes de ce cadre retracent :

- En recettes : les FCV générés par la vente des dons ;
- En dépenses : l'utilisation de ces fonds conformément aux dispositions convenues avec le donateur.

### **3.4.5 : Cadre V : Les opérations en Capital de la Dette Publique**

La dette publique est divisée en 2 catégories :

- ✓ La dette extérieure, et
- ✓ La dette intérieure.

Sur le plan de prévisions, le cadre V comporte :

- En recette : le montant des recettes des emprunts contractés ;
- En dépense : une provision globale pour amortissement de la dette publique.

Sur le plan de gestion, il est ouvert pour chaque emprunt un compte qui retrace :

- ❖ En recette (crédit) : le montant initial de l'emprunt ;
- ❖ En dépense (débit) : le montant des amortissements de l'emprunt.

Les dépenses afférentes au paiement des intérêts sont prises en comptes au Budget Général.

L'étude théorique sur la comptabilité générale et publique nous a permis de donner leurs définitions, leurs principes de bases ainsi que la place importante qu'elles tiennent dans la gestion des entreprises publiques et privées.

Après avoir abordé la présentation générale de la CISCO et les notions théoriques sur la comptabilité générale et publique qui touche notre thème, passons maintenant à la présentation de la réalité et à l'analyse diagnostique de la situation existante.



## **Partie II : Présentation de la réalité et analyse diagnostique de la situation existante**

Dans cette deuxième partie, nous allons essayer d'analyser d'une manière objective tout ce que nous avons pu observer lors de notre passage au sein de la CISCO de Vohémar.

Cependant, pour commencer, nous allons faire une présentation de la réalité dans cette circonscription et après nous évoquerons les points forts ainsi que tous les points faibles que nous avons constatés.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA REALITE**

Dans ce chapitre, nous allons voir les réalités dans cette circonscription scolaire.

Les réalités dans cette Circonscription sont expliquées par les rubriques suivantes :

- bureau du service financier
- procédures comptables
- les fiches comptables

### **Section 1 : Bureau du service financier**

Le comptable travaille dans un bureau du service financier avec deux autres employés : le responsable solde et le responsable PAScoMA.

Cependant, nous avons remarqué que tous les documents comptables utilisés se trouvent dans ce même bureau.

En cas de besoin par exemple d'un carnet de commande ou des fiches comptables, il commence à faire une recherche de ces documents dans l'armoire ou dans des cartons.

### **Section 2 : Procédure comptable**

Tout d'abord, le comptable constate les manques à combler au sein de cette CISCO à l'aide des listes établies par les différents détenteurs effectifs (par exemple les Chefs ZAP, les directeurs d'école, le personnel de la CISCO,...).

Après avoir reçu la liste définitive des achats à effectuer ou des prestations, le comptable consulte un catalogue pour trouver des offres de fournisseurs capables de satisfaire les besoins de la CISCO, ensuite connaître leurs conditions.

Il faut souligner que ces fournisseurs doivent être agréés lors de la commission au bureau de la CHED.

Le comptable consulte le tableau de fixation des montants des seuils mentionnant les procédures à suivre selon les types de prestations :

**Tableau n°3 : Fixation du montant des seuils**

Montant en Ariary

Types de prestations  Procédures	Travaux routiers		Travaux autres que routiers	Fournitures	Prestations de services ou intellectuelles
	- construction - réhabilitation	Entretien courant ou périodique			
Consultation de prix restreinte	En dessous de 40 millions			En dessous de 15 millions	En dessous de 10 millions
Consultation par voie d'affichage	En dessus de 40 millions			En dessus de 15 millions	En dessus de 10 millions
Seuils de passation des marchés	1 milliard	500 millions	140 millions	80 millions	25 millions
Seuils de contrôle a priori par les commissions des Marchés	2 milliards	1 milliard	500 millions	200 millions	100 millions

*Source : MFB / ARMP***Pour la consultation par voie d'affichage**

Il est procédé à la consultation par voie d'affichage, pendant au moins dix (10) jours calendaires, et en fonction de la complexité des prestations, devant les bureaux du Contrôle Financier (CF) et le Bureau de la Circonscription scolaire de Vohémar. Ces prestations sont exécutées par voie de convention sous forme de marché.

Souvent, l'ORDSEC est habilité, sauf décision contraire et motivée de la Personne Responsable des Marchés Publics, à effectuer les différentes opérations de Consultation par voie d'affichage.

A ce titre, il conduit sous son entière responsabilité l'intégralité des procédures de la commande publique.

### **Pour la consultation de prix restreinte**

Les prestations sont exécutées par l'Ordonnateur Secondaire, sur simple devis ou bon de commande réglementaire après consultation de prix restreinte auprès d'au moins trois fournisseurs.

Lors du dépouillement des offres, plusieurs facteurs doivent être mis en combinaison (délai de livraison, prix, mode de paiement...).

Ensuite, il demande une facture pro forma de chaque fournisseur retenu avant de faire un engagement. Il établit alors un état de comparaison de prix des trois fournisseurs.

Après, il demande trois factures pro formas du fournisseur ou du prestataire retenu et procède alors aux établissements du dossier d'engagement.

La procédure de règlement des dépenses publiques comprend quatre stades successifs : engagement, liquidation, ordonnancement ou mandatement et paiement.

#### **- Engagement :**

La préparation des dossiers d'engagement se présente comme suit :

#### **- Demande d'engagement financier (DEF) :**

Le comptable remplit la DEF/TEF, mentionnant les dépenses à engager (exemple : fournitures de bureau) à l'aide du logiciel SIGFP. Puis, il transmet la demande à l'ordonnateur secondaire.

Cette demande d'engagement comporte toutes les pièces nécessaires à la détermination de l'engagement financier de l'Etat. De ce fait, elle ne peut pas dépasser les crédits ouverts.

En général, le dossier d'engagement se présente comme suit :

**Exemple :**

- DEF/TEF :
  - DEF : destinée au Contrôleur Financier
  - TEF : destiné au Gestionnaire d'Activité
  - TEF : destiné au Titulaire (fournisseur)
  - TEF : destiné au Comptable
- 2 Factures pro formas :
  - pour la trésorerie principale ou générale
  - pour le Contrôleur Financier
- Bon de commande :
  - original : pour le trésor
- Etat de décomptes ou Etat des lieux ou Etat de comparaisons de prix

Et après, il établit le bon de commande, envoie le double au titulaire du marché (fournisseur) et classe la souche pour archive de la CISCO. Cette dernière doit être utilisée lors de l'inspection.

**- Titre d'engagement financier (TEF)**

L'ORDSEC effectue le contrôle de la compétence de la DEF/TEF. Le TEF est numéroté dans une série séquentielle et présenté sous forme de liasse en trois exemplaires.

L'ordonnateur secondaire engage les dépenses suivant les cadences des besoins de gestionnaire d'activité tout en respectant le calendrier du PTA et enregistre le crédit engagé ainsi que toutes les quantités attendues sur les indicateurs (objectifs, résultats attendus, activités) relatifs aux activités afférentes à la demande d'engagement financier.

Après l'enregistrement de l'écriture sur le titre d'engagement financier, deux cas peuvent se présenter :

➤ **Engagement des dépenses dispensées de visa du contrôle financier**

Ici le contrôle s'appuie sur la nature de la dépense, son montant et la capacité de gestion de l'ORDSEC.



Citons ceux qui ne sont pas soumis au visa préalable du contrôle financier : Lorsque les dépenses sont inférieures ou égales à Ar 700 000 ainsi que les dépenses relatives aux frais de carburant et lubrifiant, aux redevances téléphoniques ou d'eau et électricité, ...

Après le contrôle a priori de l'ORDSEC, il peut procéder à leur engagement en signant le TEF sans passer au visa contrôle financier. Sa signature est portée dans la partie gauche de l'imprimé, tandis que sur la partie droite du TEF réservée au Contrôle Financier, il porte mention « **Dispensé de visa du Contrôle Financier en vertu du décret n°2008-1247 du 19/12/08** ».

Dans cette procédure, l'ORDSEC adresse le bordereau des TEF (BTEF) au fur et à mesure des actes engagés au contrôle financier afin que celui-ci puisse veiller au respect de la régulation de la dépense.

➤ **Engagement des dépenses soumis au visa du contrôle financier**

Le comptable transmet le dossier avec le bordereau d'émission au contrôleur financier afin que ce dernier puisse le viser. Il s'agit du contrôle a posteriori. Le visa signifie que l'Etat accepte de payer son fournisseur.

Après le visa, le comptable transmet le dossier d'engagement à l'ordonnateur secondaire, gestionnaire d'activités et envoie les autres TEF au :

- Gestionnaire d'Activités
- Titulaire (fournisseur)

Chaque dépense engagée sera enregistrée dans la fiche de comptabilité des ordonnancements.

Lors de la livraison, le comptable vérifie qualitativement et quantitativement les articles livrés dans le but de vérifier ses conformités aux normes et spécifications indiquées sur le bon de commande. Le cas échéant, le comptable paraphe le bon de livraison. Mais, dans le cas contraire, ils sont systématiquement refusés. Ensuite, un bon de réception pré numéroté est établi en trois exemplaires.

Après sa signature, il transmet un bon de réception à l'ordonnateur et garde un autre exemplaire dans son bureau.

Généralement, les articles reçus sont directement livrés aux services demandeurs, les détenteurs effectifs.

Les détenteurs effectifs procèdent alors à la vérification de la correspondance entre le bon de livraison et la demande d'achat qu'il a envoyé au service de la comptabilité. Si tout est en règle, le détenteur effectif paraphe à son tour le bon de livraison.

Après l'engagement, c'est le stade de liquidation.

#### **- Liquidation :**

Puisque la liquidation a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense, le prestataire ou le fournisseur établit les factures définitives. Lorsque le montant de la liquidation dépasse l'engagement en question par suite d'une erreur dans les prévisions ou de la clause contractuelle pouvant modifier le montant de l'engagement, il faudra procéder à un engagement complémentaire.

Maintenant, le comptable prépare le dossier de liquidation à l'aide du logiciel SIGFP.

Généralement, ce dossier se présente comme suit :

- Bordereau des pièces
- Mandat de paiement
- TEF Comptable
- Facture pro forma
- Etat de comparaisons de prix
- Bon de commande
- Bon de livraison
- Facture définitive
- Bordereau d'émission
- Avis de crédits ou Bon de caisse

Mais pour la JIRAMA, les opérations de liquidation se font à deux reprises :

- liquidation 1 pour le trésor :
  - Bordereau des pièces
  - Mandat de paiement
  - Avis de crédits
  - TEF Comptable

- liquidation 2 pour le Contrôleur financier :
  - Opération trésorerie
  - Ordre de paiement
  - Etat des factures
  - Facture JIRAMA
  - Dernier avis de crédits
  - Situation des fonds disponibles

A chaque liquidation, l'ORDSEC procède aux vérifications suivantes :

- vérification des factures et autres pièces justificatives (vérification arithmétique, prix, signature et qualité des fournisseurs...);
- vérification des certifications du Chef de service et des numéros d'engagement et de liquidation ;
- vérification de la conformité de l'opération par rapport à l'autorisation assignée dans le TEF ;
- vérification des titres de paiement (mandats) et des titres de règlement (bon de commande, avis de crédit).

Après la vérification du dossier de liquidation, le comptable transmet au fournisseur l'avis de crédit s'il s'agit d'un virement bancaire et le bon de caisse dans le cas contraire. Cela signifie que le règlement de son fournisseur est proche.

Le comptable utilise toujours le bon de caisse pour la liquidation lorsque le montant des dépenses engagées est inférieur ou égal à Ar 300 000.

Après la liquidation, c'est le stade de l'ordonnancement.

Finalement, l'ordonnateur signe le mandat, le bon de caisse ou avis de crédit et ordonne au comptable public, c'est-à-dire au trésor de payer les dépenses engagées conformément au résultat de liquidation : c'est le stade de paiement.

### **Section 3 : Les fiches comptables**

Pour le contrôle et suivi, la comptabilité de la CISCO de Vohémar utilise trois fiches de comptabilité à savoir :

#### **3.1 : Fiche de Centralisation Comptable (annexe 1) :**

Le comptable établit la Fiche de Centralisation Comptable (FCC) mensuellement. Elle a pour objet de montrer chaque mois les engagements et les liquidations effectués d'un côté et les mandatements admis au niveau du trésor de l'autre côté.

#### **3.2 : Fiche de Comptabilité des Engagements (annexe 2) :**

La Fiche de Comptabilité des Engagements (FCE) est destinée à montrer la situation des engagements effectués. Sont figurés dans cette fiche, le numéro de l'engagement, la date du visa, la désignation du créancier et l'objet de la dépense, les engagements et dégagements, le cumul et le disponible.

#### **3.3 : Fiche de Comptabilité des Ordonnancements (annexe 3) :**

Le comptable n'effectue pas la fiche de centralisation de liquidation mais directement la Fiche de Comptabilité des Ordonnancements (FCO). Cette dernière concerne la liquidation. Elle est destinée à faire un rapprochement des opérations entre le comptable et le trésor de rattachement.

**Un rattachement**, en effet, signifie la confrontation des chiffres de FCO de la CISCO et FCO concernant le dossier CISCO tenue par la trésorerie principale. Le rapprochement est une étape à passer obligatoirement avant l'élaboration d'un Bordereau de Crédits Sans Emplois (BCSE).

### **3.4 : BCSE (annexe 4) :**

Le comptable établit le BSCE à la fin de l'exercice comptable. Le BCSE (annexe 4) s'effectue après le rapprochement. Il s'agit ici de montrer la situation des engagements et les dépenses effectués à la fin de l'année. En d'autre terme, le BCSE signifie le tableau récapitulatif des opérations effectuées ainsi que le budget disponible en fin d'exercice.

Nous avons montré dans ce premier chapitre les réalités vis-à-vis de la comptabilité de fonctionnement, c'est-à-dire le bureau du service financier, les procédures et les fiches comptables.

Maintenant passons au chapitre suivant qui est l'analyse diagnostique.

## **CHAPITRE II : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA COMPTABILITE DE FONCTIONNEMENT**

Suite à l'observation de la réalité dans l'établissement, nous avons pu constater des points forts mais aussi des points faibles.

### **Section 1 : Les points forts de la CISCO**

Durant notre stage, nous avons pu remarquer que la CISCO de Vohémar possède d'excellents avantages non seulement du côté de l'expérience professionnelle du personnel mais encore sur le facteur ambiance au bureau.

#### **1.1 : L'expérience professionnelle**

La CISCO de Vohémar figure parmi l'un des établissements publics regroupant l'ensemble des employés assez expérimentés. Le personnel de cet établissement a plus d'expérience du fait que leur formation a été reçue dans les années 60, 70 et les débuts des années 80. A titre d'illustration, nous soulignons la dernière venue au service de la CISCO en 1999 : c'est le responsable du personnel retraité, chancellerie et congé.

#### **1.2 : Le facteur ambiance**

Lors de notre passage au sein de la CISCO de Vohémar, ce qui nous a le plus surpris était l'ambiance et la solidarité entre les employés. Le personnel n'a pas le même nombre de tâches pendant l'année. On ne trouve pas dans cet établissement un personnel administratif dont les tâches cumulent énormément. Avec leur expérience et leurs années de service, chaque personnel est capable d'assurer l'ensemble de toutes les tâches.

Ces employés s'entraident dans tous les cas que ce soit dans le travail ou dans le social.

- Du côté travail, lorsqu'il y a urgence, tout le personnel se collabore pour accomplir leur travail le plus rapidement possible.

**Exemple** : Quand le Chef de la Circonscription est obligé d'effectuer un déplacement imprévu dans lequel des dossiers provenant spécialement du responsable de la gestion du personnel encadré seront indispensables ;  
Ou bien le ministère ou la DREN l'exige dans une courte durée ;  
Il existe au moins trois employés qui se mettent au travail pour exécuter ces tâches dans les meilleurs délais.

- Du côté social : la CISCO dispose une association appelée : APCIS (Association du Personnel de la CISCO).  
Cette association apporte leur aide sur le plan financier et moral à la famille du personnel dans divers événements par exemple :

- mariage, ou les nouveaux nés, baptême, ...
- décès, maladie, ...

## **Section 2 : Les points faibles de la CISCO de Vohémar**

Les points faibles de cette circonscription reposent généralement sur la comptabilité de fonctionnement, les ressources humaines et matérielles.

### **2.1 : Problèmes liés à la comptabilité de fonctionnement**

Dans cette sous section, nous allons analyser les problèmes liés au système de traitement de la comptabilité de cette circonscription.

Lors de notre passage au sein de cet établissement, nous avons constaté différents problèmes sur le traitement comptable notamment au niveau de la consommation des budgets de fonctionnement.

#### **2.1.1 : Blocage de fonctionnement**

Nous essayerons d'expliquer dans cette rubrique les problèmes concernant le traitement de la comptabilité de fonctionnement de cet établissement auxquels nous avons dû faire face pendant notre stage.

Dans ce cas, les problèmes sont généralement causés par :

- leur mode de détection des besoins et
- leur choix des fournisseurs.

### **2.1.1.1 : Mode de détection des besoins**

En dehors de son activité principale, c'est-à-dire la tenue de la comptabilité de fonctionnement, des matières, et des carburants et lubrifiants, il relève également de la fonction du comptable de détecter les besoins de la CISCO. En quelque sorte, la CISCO ne dispose pas d'un magasinier chargé d'assurer la gestion de stocks des matériels de fonctionnement, ce qui engendre une rupture de stock et une interruption des activités.

#### **2.1.1.1.1 : Rupture des stocks**

La rupture de stocks peut se définir comme étant une situation dans laquelle la quantité du stock est nulle, en d'autre terme, il s'agit d'un épuisement provisoire du stock dans le magasin. Le stock, en effet, joue le rôle de réservoir régulateur entre un flux d'approvisionnement dont la CISCO doit diriger en principe le rythme et un flux d'écoulement dont le débit dépend pour une large part des facteurs externes. Donc, le stock représente une anticipation sur les besoins à venir et doit servir à éviter toute attente aux utilisateurs.

Toutefois, ces règles ne sont pas respectées au sein de cet établissement du fait que le comptable assure en dehors de ses tâches habituelles le poste d'un magasinier. En tant que responsable de sortie, le comptable n'a même plus le temps de faire une vérification physique de ces articles. En conséquence, le comptable détecte seulement les besoins de la CISCO suivant le déroulement des activités des autres détenteurs ou suivant sa conscience professionnelle. En plus, il doit également attendre l'arrivée des 19 chefs ZAP dont 10 sont dans les zones 2 et 3 qui sont presque inaccessible. De toute évidence, il va falloir satisfaire les besoins surtout en matériel des Chefs ZAP si on veut diminuer le taux de redoublement (32.5%) et augmenter le taux d'accès.



En analysant cette procédure, nous pouvons dire que cette circonscription ne dispose réellement pas d'articles en stocks : inexistence de stock de sécurité. Normalement, si le déclenchement de la commande se fait au bon moment, il n'y aura pas de rupture. Mais ce cas est vraiment rare dans la circonscription scolaire de Vohémar. En plus, les opérations d'engagement nécessitent beaucoup plus de temps sans compter la livraison.

En conséquence, en l'inexistence de stock de sécurité, un simple retard de livraison pourrait conduire à la rupture de stock.

#### **2.1.1.1.2 : Interruption des activités**

Lors de notre passage dans cet établissement, nous avons pu assister à deux interruptions des activités dues à l'absence de fournitures. Suite à l'inexistence de ces fournitures, on a dû faire face non seulement à des interruptions des activités mais également à des absences assez souvent car sans les équipements, ils n'ont plus rien à faire dans leur bureau respectif.

Cette absence pourrait parfois prendre deux ou trois jours voire plus. Dans tous les cas, il doit attendre la prochaine livraison avant de pouvoir reprendre leur travail.

#### **2.1.1.2 : Choix des fournisseurs**

Pour la circonscription scolaire de Vohémar, le comptable n'effectue presque plus un choix de fournisseurs lors des acquisitions des matériels de fonctionnement. Cette décision a pour conséquences :

- d'une part, le retard de l'exécution des tâches et des besoins instantanés de fournitures de bureau ou du manque de temps pour effectuer une demande de prix auprès des différents fournisseurs. Le comptable consulte exactement trois fournisseurs, et passe tout de suite une commande ;

- d'autre part, la rareté des fournisseurs qui sont capables de répondre aux conditions imposées par le CHED dans le district.

De toute façon, le montant du seuil (tableau n°03) est déjà fixé par le MFB/ARMP, ce qui réduit encore les chances de plusieurs fournisseurs lors d'un montant des dépenses assez élevé.

Voici les conditions requises pour être un fournisseur de la CISCO ainsi que pour les établissements publics :

- photocopie certifiée de la carte statistique (certifiée par Direction Interrégionale de la Statistique) ;
- photocopie certifiée de l'attestation d'immatriculation ou carte d'immatriculation fiscale (légalisée par Centre Fiscal) ;
- photocopie certifiée de la carte professionnelle ou Certificat d'impôt synthétique (certifiée par Centre Fiscal) ;
- Photocopie de l'attestation bancaire.

Il est vrai que le comptable respecte des procédures pour tout engagement comme la consultation de prix restreinte ou par voie d'affichage ou autres auprès d'au moins trois fournisseurs ou prestataires. Mais, il retient et garde généralement les fournisseurs habituels même si leurs offres ne sont pas le mieux-disant. En conséquence de ce choix, l'établissement risque d'avoir des matériels de fonctionnement ou de fournitures de bureau non seulement de mauvaises qualités mais aussi à des prix élevés. Ce qui ne répond pas aux exigences de la loi.

### **2.1.2 : Excès de consommation du budget de fonctionnement**

Dans cette section, nous présenterons la situation réelle de la consommation des budgets de fonctionnement qui prévaut au sein de l'établissement.

#### **2.1.2.1 : Indemnités de mission intérieure**

En comptabilité publique, le compte 6241 du PCOP Indemnités de mission intérieure ou Ordre de route, constitue un des rubriques qui consomme des budgets considérables.

Lorsqu'un personnel effectue une mission, le paiement du compte Indemnités de mission intérieure est inévitable.

L'ordre de route est donc un compte de charge pour l'établissement.

L'ordre de route regroupe, en fait, l'ensemble des dépenses nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement, la motivation du comptable et tout le personnel permanent lors du travail hors de son présent poste. Y compris dans cette rubrique la chambre d'hôtel, les diners et déjeuners...

#### **2.1.2.1.1 : Répartition suivant les indices**

Par conséquent, la rubrique Indemnités de mission intérieure consomme chaque année des sommes énormes du fait que la réussite ou le résultat attendu de leur déplacement en dépend dans tous les cas. En effet, l'ordre de route à payer au personnel permanent est classé suivant leurs indices.

**Tableau n°4 : Le classement des indices**

GROUPE	INDICES	MONTANT PAR JOUR
1	< 800	Ar 30 000
2	800 et plus	Ar 36 000

*Source : Décret n°2008-668*

#### **2.1.2.1.2 : Consommation en indemnités de mission**

Le programme d'emploi de l'établissement se divise en quatre trimestres. Suite à ce programme, le comptable doit effectuer obligatoirement au moins deux voyages pour une durée de trois jours par mois pour les opérations d'engagement et de liquidation.

Mais, avant tout, il faut signaler que la durée maximale acceptée par le contrôleur financier au niveau de la région est de trois jours. Dans le cas contraire, le comptable doit effectuer une note d'explication.

En outre, cette situation risque de s'empirer dans le cas suivant. C'est-à-dire, toutes les opérations d'engagement et liquidation effectuées exigent les signatures de l'ordonnateur secondaire. Il ne faut surtout pas négliger l'ordre de route à payer pour ce dernier.

Voici le calcul des dépenses en indemnités de mission intérieure pour la comptabilité, et l'ordonnateur secondaire pour une période de 12 mois :

**Tableau n°5 : calcul des dépenses en indemnités de mission intérieure**

Montant en Ariary

	DEPLACEMENT EFFECTUE	PRIX UNITAIRE	NOMBRE DE JOURS	MONTANT MENSUEL	MONTANT ANNUEL
COMPTABLE	2	36 000	3	216 000	2 592 000
ORDSEC	2	36 000	2	72 000	864 000
				288 000	3 456 000

*Source : recherche personnelle*

En se référant au tableau ci-dessus, on peut tirer que chaque année la CISCO de Vohémar dépense au moins une somme de deux millions cinq cent quatre-vingt douze mille ariary pour le comptable et huit cent soixante quatre mille ariary pour l'ordonnateur secondaire.

En tout, l'ordre de route consommé par la comptabilité s'élève à trois millions quatre cent cinquante six mille ariary.

Cette somme va sans doute augmenter lorsque le comptable aura un opérateur de saisie ou encore un assistant comptable.

L'augmentation sera obligatoirement proportionnelle à l'indice de l'assistant. Prenons par exemple l'assistant comptable est d'une indice inférieure à 800, le montant mensuel des indemnités de mission intérieure est de Ar 90 000.

Le montant annuel en indemnités de mission intérieure rien que pour l'assistant comptable s'élèvera à Ar 108 000.

Donc le total des dépenses pour ce compte est de Ar 3 564 000.

### **2.1.2.2 : Frais de déplacement intérieur**

Le frais de déplacement intérieur en comptabilité publique est l'ensemble des dépenses liées à certaines circonstances (exemple : encadrement pédagogique). En effet, le frais de déplacement constitue une charge de montant énorme pour la comptabilité. Pour chaque engagement ou liquidation, nous avons évoqué que le comptable doit effectuer obligatoirement un déplacement.

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, permettez-nous de vous présenter la situation des frais de transports dans la région. Habituellement, le frais de transport Vohémar- Sambava varie de Ar 7 000 à Ar 8 000.

Donc pour un aller et retour la somme varie de Ar 14 000 à Ar 16 000.

Maintenant, voyons comment est la dépense en frais de déplacement intérieur.

#### **2.1.2.2.1 : Consommation en frais de déplacement**

Nous avons déjà mentionné précédemment que le comptable doit effectuer chaque mois au moins deux voyages.

En ce qui concerne ce libellé, deux cas peuvent se présenter.

Le comptable part en premier pour commencer son travail dans la région ; après, l'Ordonnateur Secondaire le suit avec le véhicule de l'établissement pour signature dans deux jours par exemple. Dans ce cas, pour deux voyages en un mois la consommation serait Ar 16 000 soit Ar 192 000 pour l'année entière. En revanche, son retour serait assuré par le véhicule de l'administration.

Mais le plus souvent est le suivant : d'abord, le comptable part pour accomplir son travail d'engagement ou de liquidation dans la région. Ensuite, il retourne à la CISCO de Vohémar pour signature de l'Ordonnateur Secondaire. Et enfin, encore un aller- retour pour remettre les dossiers au Contrôleur Financier.

**Tableau n° 6 : Calculs des dépenses en frais de déplacement intérieur**

Montant en Ariary

	DEPLACEMENT EFFECTUE	PRIX UNITAIRE	MONTANT MENSUEL	MONTANT ANNUEL
ALLER	2	8 000	16 000	192 000
RETOUR	2	8 000	16 000	192 000
			32 000	384 000

*Source : recherche personnelle***2.1.2.2.2 : Comptable non motivé**

Lors de notre stage, le comptable avait dit avec toute franchise son manque de motivation. En principe, la réussite de la comptabilité de fonctionnement dépend en grande partie de la motivation du responsable qui s'en charge.

En effet, le problème qui se pose c'est qu'on trouve rarement un taxi-brousse reliant Sambava-Vohémar capable de remplir les conditions d'être un transporteur administratif.

En d'autre terme, les dépenses de transport reviennent à la charge du comptable. Seulement, il est contraint de faire son travail peu importe la situation car le fonctionnement de l'établissement dépend de la comptabilité.

Le seul avantage qu'il jouit de façon très rare est que parfois les fournisseurs prennent en charge les frais du déplacement du comptable lorsque ce dernier souhaite énormément qu'on entame ses dossiers de liquidation.

**2.2 : Problèmes liés aux ressources humaines**

Peu importe les activités d'une organisation, elle a toujours besoin des ressources humaines.

Cependant, cette sous-section va donc nous montrer en premier lieu, le plan de formation du personnel et en second lieu, le personnel manque de performance.

### **2.2.1 : Plan de formation du personnel**

Comme tout établissement que ce soit public ou privé, disposer un plan de formation reste un avantage exceptionnel. Il s'agit du compte 6283 du PCOP intitulé stage et formation.

Le plan de formation pour l'ensemble des membres du personnel constitue un des garants de la performance et de la qualité des prestations de services fournis ainsi que de leur motivation. Les plans de formation doivent être définis en fonction de l'évolution de la filière et concernent tous les services ou divisions.



#### **Absence de formation du**

#### **personnel**

Il est évident que les expériences professionnelles des agents constituent un des facteurs clés pour le bon fonctionnement de l'établissement. Mais, face au changement technologique actuel, elles sont largement insuffisantes sans un appui de formation.

Généralement, seuls les enseignants bénéficient de formation des fois dispensés par l'adjoint et les conseillers pédagogiques ou par des inspecteurs. En revanche, la circonscription scolaire de Vohémar ne procède presque jamais à des formations de son personnel administratif. Il ne bénéficie d'aucune formation que ce soit interne ou externe même lors de leur affectation.

Et d'après les responsables, l'inexistence de formations peut être de plusieurs ordres, mais citons ceux qui nous semblent les plus importants.

D'une part, on a constaté l'absence des budgets alloués à des formations du personnel administratif.

La loi des finances (**annexe 5**) de la circonscription montrant sa régulation des dépenses ne figure aucun budget alloué à la formation ou le compte 6283.

D'autre part, cette CISCO ne dispose aucun personnel chargé de donner des formations en la matière.

C'est pour cette raison que le personnel administratif ne bénéficie pas de formations. Par contre, face à un environnement changeant, le personnel doit avoir aussi souvent que possible de formations.

### 2.2.2 : Personnel manque de performance

Le personnel de cette circonscription a des bonnes prestations, leurs années de service les prouvent. De même pour la performance du comptable qui est l'une des meilleures dans la région. Le comptable est même souvent appelé par le Directeur régional de l'éducation nationale pour traiter sa comptabilité.

L'insuffisance voire l'inexistence de formations étant strictement la cause de leur manque de performance dans certains domaines.

Par conséquent, la plupart de ces employés n'arrive même pas à manipuler des matériels informatiques.

**Tableau n°7 : les employés capables de manipuler les matériels informatiques et le logiciel SIGFP**

Fonctions	Bureautique	Logiciel SIGFP
Chef CISCO	X	X
Adjoint programmation	X	-
Adjoint pédagogique	X	-
Le comptable	X	X
Responsable ENF	X	-

*Source : division programmation 2 008*

La dernière formation en informatique dans cet établissement remonte en Octobre 2 006. En plus de l'insuffisance du programme de formation, la durée de réalisation était trop courte (4 jours).

Pourtant, vu la moyenne d'âge de ces employés, la première manipulation des matériels informatiques est largement insuffisante. Après cette formation, la plupart de ces personnes n'arrivent même pas à trouver l'emplacement du logiciel MICROSOFT WORD ou encore à y écrire son nom.



Le pire est que lorsque le comptable s'absente, il faut attendre son retour pour effectuer les opérations de comptabilité.

Ces faiblesses constituent sans doute un grand obstacle au sein de cet établissement.

Car, même avec des matériels informatiques qui sont capables de répondre exactement aux exigences du traitement des dossiers administratifs et comptables, ces employés n'ont pas eu des formations nécessaires ou plutôt des capacités suffisantes pour les exploiter de façon optimale.

Il existe plusieurs conséquences qui peuvent être créées par le manque de performance du personnel, dont en voici quelques unes :

- lors d'une absence d'un employé surtout en comptabilité, aucun remplacement n'est prévu ;

- utilisation des machines à écrire, ce qui signifie utilisation des nombres de papiers considérables en d'autre terme une augmentation des charges.

**Exemple** : Pour un dossier de renouvellement du contrat, il faut 20 papiers.

### **2.3 : Problèmes liés aux ressources matérielles**

Avant de présenter notre analyse, nous allons d'abord donner un bref aperçu des faits qui feront l'objet de notre étude.

Ainsi, les situations des ressources humaines, des matériels informatiques et ceux des autres matériels en état de marche se présentent comme suit :

**Tableau n°8 : Situation des matériels informatiques en état de marche**

POSTES	POSTES INFORMATIQUES		AUTRES MATERIELS		EFFECTIFS DU PERSONNEL
	TYPES	NOMBRES	TYPES	NOMBRES	
Bureau Chef CISCO	- ordinateur DELL	1	-	-	3
	- imprimante HP	1			
Division programmation	- ordinateur DELL	1	- machines à écrire	2	8
	- imprimante HP	1			
Division pédagogique	-	-	- machines à écrire	6	9
Division administration	-	-	- machines à écrire - Romero	4 1	6
TOTAL		4	13		26

*Source : Division programmation déc. 2008*

### **2.3.1 : Les matériels utilisés**

Durant notre passage au sein de cet établissement, nous avons pu constater que la CISCO de Vohémar utilise encore soit des nombres insuffisants en équipement soit des matériels obsolètes.

#### **2.3.1.1 : Matériels insuffisants**

Nous avons déjà donné un aperçu de la situation des matériels de cet établissement. Elle est marquée par l'insuffisance des matériels informatiques ainsi que l'obsolescence des anciens équipements.

A notre ère, l'ordinateur demeure sans doute l'un des meilleurs outils pour l'élaboration des activités des finances publiques.

En effet, il permet le traitement rapide des documents et données administratifs, comptable et ceci jusqu'à l'exécution finale.

Cependant, nous avons remarqué la présence des matériels informatiques et des machines à écrire dans le magasin qui ne sont plus en état de marche.

### **2.3.1.2 : Non renouvellement des équipements**

De toute évidence, l'insuffisance en équipement de cette circonscription est dû à l'ancienneté des machines, à l'absence d'entretien et maintenance voire des réparations lorsqu'une panne a été survenue. De toute façon, la CISCO ne dispose aucun personnel chargé d'entretien ou de maintenance, ce qui réduit le nombre d'équipement. Pourtant, ces machines sont beaucoup utilisées puisque dans un établissement public comme tel, on traite surtout des paperasses.

En outre, il faut également signaler que ces équipements sont assez chers sur le marché. Alors que la CISCO est comme tout établissement public rencontre quelque fois des difficultés budgétaires qui lui empêchent d'acquérir des nouveaux matériels.

Ces équipements qui sont les moyens pour l'exécution du travail ne sont pas en bon état de marche et insuffisants découragent le personnel, et donc constituent un véritable handicap dans le déroulement des activités.

### **2.3.2 : Retard dans l'exécution des tâches**

La rubrique retard dans l'exécution des tâches dans tous les postes est la conséquence des problèmes liés à la performance du personnel et les matériels utilisés cités précédemment.

### **2.3.2.1 : Utilisation de machines archaïques et insuffisantes**

Comme la totalité du personnel n'arrive pas à effectuer leurs tâches à l'aide du matériel informatique, la solution est d'utiliser les matériels traditionnels : les machines à écrire. Le traitement manuel des opérations entraîne un retard. L'utilisation de l'ordinateur permet parfois aux responsables de terminer deux à trois dossiers en même temps avec plus de précision et un minimum de temps.

Néanmoins, pour traiter un dossier de renouvellement du contrat et une demande d'intégration avec une machine à écrire, non seulement lente et en quantité insuffisante mais aussi souvent en panne, la responsable de la gestion du personnel contractuel passe environ 30 minutes et 45 minutes. De plus, on risque à tout moment de commettre des erreurs et d'arrêter le travail pendant le temps qu'on effectue la réparation. Une erreur commise avec une machine à écrire signifie le rejet du dossier et du papier. Il n'y aura pas de correction possible à part le changement du papier et le recommencer à zéro.

Pourtant, il existe encore la responsable chargée de la gestion du personnel encadré de la catégorie A, B et C ainsi que la section avancement ; la responsable du personnel retraité, chancellerie et congé. Sans parler des autres divisions, nous avons déjà remarqué pas mal de retard rien que dans la division administrative.

Donc, face à l'évolution technologique actuelle, on constate que le traitement des dossiers avec une machine à écrire n'est plus la meilleure façon de remplir certaines obligations dans les meilleurs délais.

### **2.3.2.2 : Inexistence d'un adjoint administratif et financier**

En outre, comme le chef CISCO occupe la division administrative, il ne faut pas négliger le retard causé par son absence au moment où il est appelé par les hiérarchies supérieures pour une durée indéterminée. Son absence touche souvent la comptabilité en tant qu'un ORDSEC et les dossiers du personnel en cas de besoin de signature.

Le traitement de la comptabilité de fonctionnement est toujours en retard à cause du temps perdu dans les différents services.

En outre pour une absence moins de 15 jours, le Chef CISCO (ORDSEC) n'a pas la compétence de désigner un ordonnateur suppléant.

Par conséquent, il faut attendre le retour de l'ORDSEC avant de faire un nouvel engagement.

**Exemple** : Le renouvellement du contrat se fait tous les deux ans.

Préalablement, nous avons présenté la réalité qui existe dans cette circonscription. Après, nous avons passé à l'analyse diagnostique qui n'est autre que les points forts de l'établissement ainsi que les problèmes au niveau de la comptabilité de fonctionnement, des ressources humaines et matérielles.

Si tels sont les problèmes afférents à la situation de la CISCO de Vohémar, voyons maintenant les solutions que nous avons apporté pour les remédier.

# **Partie III : Proposition de solutions**

Dans cette troisième partie, nous allons proposer les solutions pour résoudre les problèmes que nous avons constatés lors de notre passage au sein de la circonscription scolaire de Vohémar.

Ainsi, nous allons voir d'abord les solutions que nous jugeons nécessaires, ensuite les résultats attendus et les recommandations générales.

## **CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS**

Nos propositions d'améliorations porteront sur trois rubriques :

- amélioration du traitement de la comptabilité de fonctionnement
- amélioration des ressources humaines
- amélioration des ressources matérielles

### **Section 1 : Amélioration du traitement de la comptabilité de fonctionnement**

Pour la réussite de la comptabilité de fonctionnement, nous jugeons indispensables de procéder à la :

- création des nouveaux postes,
- gestion des approvisionnements,
- amélioration du choix des fournisseurs.

#### **1.1 : Création des nouveaux postes**

Etant donné que nous ne pouvons pas échapper aux contraintes financières qui ne nous permettent pas sans doute de faire un investissement ou encore de recourir au recrutement, il nous faut d'autres solutions qui sont capables de répondre exactement à nos problèmes. De toute évidence, la création de deux nouveaux postes nous semble très importante. Nous suggérons, en conséquence, de procéder à une affectation du personnel, et après lui donner de formations.

##### **1.1.1 : Assistant comptable**

Tout d'abord, la comptabilité consiste à enregistrer tous les mouvements financiers effectués dans une organisation.

L'assistant assure avec le comptable l'établissement des documents comptables (BCSE, fiches comptables, ...), la mise en place des systèmes de contrôles et des prévisions.

L'assistant comptable doit, avant tout, faire preuve de polyvalence, de rigueur et avoir une bonne connaissance de cette Circonscription Scolaire ainsi que de son fonctionnement.

Il doit également être capable de communiquer aisément et avoir le sens de l'initiative. Dans ce cas, l'assistant comptable doit assurer avec ou sans le comptable des missions pour le bon fonctionnement de cette circonscription tels que :

- assister le comptable dans la mise à jour de l'ensemble des éléments comptables ;
- effectuer un déplacement avec le comptable lors de l'opération de comptabilité (engagement, liquidation...) ;
- contribuer à la tenue de la comptabilité ;
- saisir des factures et les mandats ;
- contrôler les factures ;
- remplacer le comptable en cas de l'indisponibilité de ce dernier.

En tout, le but de la création du poste d'un assistant comptable a pour but d'alléger les tâches du comptable afin de lui apporter plus de motivation.

En plus, les travaux de comptabilités vont être exécutés dans les meilleurs délais d'une part, et les risques d'erreurs seront moins élevés d'autre part.

#### **1.1.1.1 : Affectation**

Grâce à une affectation d'un personnel enseignant, cette circonscription pourrait combler ce poste d'assistant comptable.

Ci-après les qualités qui doivent être prises en compte :

- homme ou femme âgé de moins de 40 ans
- ayant un diplôme de Baccalauréat G2
- enseignant ou personnel administratif dans la circonscription
- bonne connaissance en informatique.



### **1.1.1.2 : Limites**

Malgré ces avantages, ces solutions ont des limites.

Actuellement, on constate l'insuffisance des enseignants presque dans toutes les écoles publiques à Madagascar.

Pourtant, pour combler ce poste d'assistant comptable, il va encore falloir procéder à une nouvelle affectation. Cette action entrainera plus la diminution du nombre du personnel enseignant.

En outre, l'assistant comptable augmentera également la consommation des frais de déplacements et les indemnités de mission intérieure lorsque les deux agents comptables partent en même temps. De plus, former l'assistant comptable pour la comptabilité publique exige beaucoup de temps, parce qu'il n'a pas approfondi cette discipline lors de ses cours théoriques.

### **1.1.2 : Magasinier**

D'un coté l'approvisionnement, de l'autre l'expédition, au centre de la gestion du stock : voilà ce que l'on appelle la chaine logistique.

Le magasinier est l'un des maillons humains de cette chaine. Ce dernier en effet fait partie de l'équipe logistique.

Organisé, respectueux des délais rigoureux dans le contrôle des matières et fournitures, il relève de sa responsabilité la réception des matériels de fonctionnement, son stockage, son expédition ainsi que celle du suivi et l'inventaire des stocks.

A réception, il doit vérifier la conformité des marchandises par rapport au bon de commande : quantités, qualités des produits livrés, et éventuellement leur date de péremption s'il en existe.

Puis, en tant qu'un agent de magasinage, il procède au stockage de ces fournitures selon les consignes.

Enfin, il assure la distribution de ces matières stockées conformément aux commandes des détenteurs effectifs. Ces différentes opérations doivent être réalisées en respectant le temps car les délais sont impératifs.

Toutefois, le magasinier est amené à remplir des documents ou à enregistrer des données tout au long de cette chaîne logistique pour assurer le contrôle et la bonne gestion des stocks.

Si telles sont les activités à attribuer au magasinier, mais comment va-t-on combler ce poste ?

L'actuel dépositaire comptable en compte matière nous semble le mieux placé pour occuper ce poste. Etant donné que ce dernier a déjà occupé les comptes matières depuis au moins cinq ans, nous espérons qu'avec une formation il arrive sans doute à assurer ces tâches.

Nous avons attribué cette fonction au dépositaire comptable en compte matière, du fait que ce dernier effectue moins de tâches par rapport aux autres employés ; c'est-à-dire il ne tient que le compte matière. Pour lui procurer plus de motivation, il lui faut des formations. De toute façon, il y a des différences entre les exigences de la comptabilité de fonctionnement et la comptabilité des matières.

## **1.2 : Gestion des approvisionnements**

Pour remédier aux problèmes relatifs au traitement de la comptabilité de fonctionnement, nous proposons à la circonscription d'adopter une nouvelle stratégie de gestion d'approvisionnement.

Pour éviter la perturbation des activités, les intervenants de la comptabilité au sein de cette circonscription doit mettre à l'avance un emploi du temps pour régulariser la gestion d'approvisionnement.

La notion d'approvisionnement n'est pas une simple fonction administrative, il ne s'agit pas seulement de commander des matières nécessaires pour éviter qu'il y ait des interruptions des activités.

Donc, la notion d'approvisionnement à la logistique est désormais considérée comme un centre de réussite. Alors, une bonne gestion d'achats permet à la circonscription d'être plus compétitive.

Par définition, « la logistique<sup>5</sup> est un ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité déterminée des produits à l'endroit et au moment où la demande existe ».

Ainsi, nous vous proposons les solutions suivantes :

- les objectifs à atteindre
- la prévision des stocks

### **1.2.1 : les objectifs à atteindre**

Nous allons adopter les objectifs décrits par J.L. Michel dans chapitre 2 de la gestion des approvisionnements doc – Mars 04 pour gérer la politique d'approvisionnement de cette circonscription qui consiste à :

- fournir au moment voulu des quantités suffisantes des fournitures aux différents postes de travail pour éviter toute interruption ou ralentissement des activités ;
- s'assurer de la qualité et de la fiabilité des approvisionnements ;
- rechercher les coûts minimums (coût d'achat, coût de transport, ...) ;
- s'assurer dans le cas nécessaire d'un service après vente fiable.

#### **1.2.1.1 : Objectifs de quantités**

La CISCO de Vohémar doit rechercher les quantités de biens qui vont lui permettre de fonctionner de façon continue et sans augmenter le poids financier de stocks.

**Exemple :** La CISCO de Vohémar a besoin plusieurs documents à photocopier chaque mois. 300 photocopies du modèle 1 en Avril. Une agence de photocopie qui dispose déjà les exemplaires doit être capable de lui procurer des nombres suffisants à tout moment.

### 1.2.1.2 : Objectifs de coûts

Il s'agit pour cette circonscription :

- d'une part, de s'approvisionner au moindre coût auprès de ses fournisseurs en tenant compte de la qualité des biens achetés, des services qu'elle attende ainsi que des coûts annexes (frais de transport,...)

**Exemple :** En général, le prix d'une photocopie dans la ville est d'Ar 200. Certains à Ar 150 mais il utilise l'imprimante HP. Néanmoins, en raison de la relation qui existe déjà entre la CISCO et une agence, ce dernier lui a procuré un prix d'Ar 160.

- d'autre part, de réduire au minimum le coût de stockage et des passations de commandes

**Exemple :** La CISCO doit choisir l'agence de photocopie qui lui est capable de livrer des copies au moment opportun.

### 1.2.1.3 : Objectifs de qualités

La CISCO doit choisir des biens qui lui procurent en termes de qualités une sécurité indispensable.

**Exemple :** Il existe plusieurs agences de photocopie mais, des fois les qualités de service semblent décevantes, c'est-à-dire papier rempli de noire ou de rayure.

### 1.2.1.4 : Objectifs de délais

L'idéal est d'avoir le minimum de stocks, proches de zéro, ce qui réduit les coûts de stockage, mais suffisants pour faire face aux besoins.

Le mieux est que l'établissement puisse s'assurer auprès de ses fournisseurs des délais brefs et fiables de livraison des biens commandés. Il faut noter que l'objectif de délais est de chercher à obtenir des délais de règlements à ses fournisseurs le plus longtemps possible.

**Exemple :** La CISCO est un établissement public, ce qui revient à dire que le règlement des fournisseurs prend toujours beaucoup de temps.

Lors de notre passage au sein de cette circonscription, nous avons pu constater que le règlement des photocopies au moment du CEPE en début Juillet est prévu le mois de Septembre. L'explication est que le paiement s'effectue généralement le dernier mois du trimestre.

En tout, la CISCO doit choisir une agence de photocopie disposant presque tous les exemplaires capable de lui livrer des nombres suffisants à tout moment, à un prix de Ar 160, avec une qualité digne d'un dossier administratif, et un meilleur délai de règlement.

### 1.2.2 : Prévision des stocks

Le programme des approvisionnements retenu et établi doit être en fonction de la demande. C'est pour cette raison que le comptable doit utiliser au mieux l'ensemble des moyens de la circonscription afin de pouvoir satisfaire les besoins de chaque détenteur. A cet effet, le service approvisionnement demande à tous les services au sein de la CISCO d'établir leurs besoins, mensuels, trimestriels et annuels.

**Exemple** : Habituellement, la circonscription scolaire consomme 8 à 10 rames de papiers chaque mois. Mais la consommation arrive jusqu'à 16 à 18 rames de papier lors de la période d'examen. Donc, dans une année entière elle consomme à peu près.

**Tableau n°9 : Evolution de la consommation en ram e de papier**

Année	Période sans examen	Période d'examen
2006	7	13
2007	8	15
2008	8	18
2009	8	20

*Source : Service de la comptabilité*

Par conséquent, vers la fin du mois de Mars, c'est-à-dire avant la période d'examen, il faut une commande de deux à trois fois plus que la consommation normale.

On a choisi fin Mars parce qu'il faut tenir compte du temps que le fournisseur a besoin pour satisfaire les commandes et les délais de livraison.

Cependant, les commandes préviennent toute éventualité de rupture. Dans cet exemple, la cadence d'approvisionnement est de 2 fois par an, c'est-à-dire le mois de Mars et le mois d'Octobre.

Ici l'objectif est de prévoir tous les besoins surtout en fournitures de bureau de la circonscription en période d'examen et en dehors d'examen.

Autrement dit, la commande en mois de Mars doit satisfaire les besoins en période d'examen, et la commande en mois d'Octobre envisage les besoins de l'établissement jusqu'en Février. Ce qui signifie, en général, il n'y aura pas d'engagement possible en fournitures de bureau avant le mois de Mars.

### **1.3 : Amélioration du choix des fournisseurs**

Pour être efficace, la fonction approvisionnement doit élaborer des stratégies. La multiplicité des fournisseurs au niveau de la consultation permet de faire un bon choix.

En effet, le choix de fournisseurs constitue un élément décisif de la réussite d'un établissement.

Le comptable doit connaître le fonctionnement de toutes les activités de la CISCO, afin de déterminer la nature ou la marque des articles répondant exactement à leur besoin.

Par ailleurs, le comptable doit posséder une documentation permanente sous forme de répertoire des fournisseurs (catalogue, fichier, ...).

Ces documents doivent à tout moment fournir des réponses à deux questions :

- quels sont pour l'article déterminé les fournisseurs possibles ?
- quels sont les articles qu'un fournisseur déterminé est en mesure de livrer ?

Puis, c'est en fonction de vos connaissances, des quantités à acheter et de temps que vous disposez, que vous pouvez faire un choix entre les petites entreprises, ou les grandes surfaces, ou encore les magasins professionnels.

Ensuite, il est nécessaire de faire une évaluation de chaque prix proposé par ces fournisseurs.

Avec ces renseignements à propos des coûts, le comptable peut mieux comprendre et comparer la valeur des offres des fournisseurs. Il existe plusieurs critères de choix des fournisseurs.

**Exemple** : la vitesse de réaction d'un fournisseur peut être un critère important.

En d'autre terme, au-delà de la gamme que les fournisseurs proposent, le choix doit intégrer des éléments tels que les modalités de paiement, les délais de livraison et de règlement.

En résumé, sur le marché actuel des fournisseurs, il convient pour la CISCO de rechercher le bon ensemble de services entre autre le soutien, le délai de livraison et surtout le prix.

## **Section 2 : Amélioration des ressources humaines**

Tout d'abord, le facteur clef de succès d'une organisation est l'homme. En conséquence, il mérite plus d'attention, de considération et de plan motivateur.

Dans cette section, nous allons voir en premier lieu la formation du personnel, et en deuxième lieu, l'allocation d'un budget de formation.

### **2.1 : Formation<sup>5</sup> du personnel**

Il est évident que pour avoir du personnel capable de s'adapter au changement technologique, recourir à des formations semble impératif.

---

5 fr.wikipedia.org/wiki/formation

Par définition, la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de mesures et de supports adoptés, en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs. Cette dite formation est prise en charge par l'Etat ou l'administration ou bien par les employeurs.

Elle consiste à enseigner à un employé les connaissances, et les compétences nécessaires à la fois à l'exécution de ses fonctions courantes (sans oublier l'accomplissement de leur fonction actuelle et future) et atteindre les objectifs de l'organisation.

La formation dite professionnelle est généralement adoptée pour le personnel exerçant déjà une activité professionnelle et souhaitant accroître leurs compétences selon le besoin de l'organisation.

Cette activité de formation professionnelle doit être réalisée conformément à un programme préétabli en fonction d'objectifs déterminés pour que son coût puisse être déduit de votre obligation légale en matière de financement de la formation professionnelle.

Le terme formation peut recouvrir diverses formes entre autre :

- formation ouverte et/ou à distance
- formation modulaire

Découle de cette définition, la recherche de F. Nichon sur la flexibilité dont :

- la flexibilité quantitative qui consiste à l'adaptation continue de la main d'œuvre en réponse aux fluctuations et à la variabilité de la demande ;
- et la flexibilité qualitative se rapportant à l'amélioration de qualité de la main d'œuvre pour assurer la polyvalence et permettre la diversification des activités.

Dans ce cas, cette section nous montrerons le plan de formation en informatique possible que cet établissement pourrait recourir et les moyens pour la financer.



### **2.1.1 : Formation en informatique**

Tout d'abord, l'informatique est une contraction automatique, un domaine d'activité scientifique, technique, et industriel en rapport avec le traitement automatique de l'information, notamment par des machines telles que les ordinateurs, les robots...

A l'origine, le terme informatique désigne l'informatique théorique, un ensemble des sciences formelles qui ont pour objet l'étude de la notion d'information et des procédés de traitement automatique de celle-ci.

La formation en informatique ne permet pas uniquement de faire bénéficier le personnel encore plus de temps mais d'apporter également une grande diminution en consommation des fournitures voire le budget de fonctionnement.

En plus, l'affirmation dans la première partie c'est-à-dire « renforcer la transparence et la performance de la gestion publique avec une double réforme budgétaire et comptable qui permette de rendre des comptes réguliers, sincères et qui donnent une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière » justifie encore le besoin de cette formation.

Mais comment va-t-on y procéder avec l'absence des budgets alloués à la formation ?

Il existe plusieurs façon d'y parvenir mais on en retient les suivantes :

- faire entrer le budget de formation professionnelle dans le prochain projet des lois de finances ;
- appel à un centre de formation de la ville.

### **2.1.2: Allocation d'un budget de formation**

Pour les établissements publics, il existe un compte 6283 intitulé stage et formation qu'il faut renflouer lors de la préparation du budget. C'est une manière d'envisager le financement du plan de formation au sein de la Circonscription Scolaire de Vohémar. Avec le budget, la CISCO peut soit recruter un formateur soit faire appel à un centre de formation.

### ❖ Etat de comparaison de prix

Avant de choisir un centre de formation, nous avons effectué trois demandes de prix auprès de trois fournisseurs.

Face à des prix obtenus auprès de trois fournisseurs sur la formation en informatique destinée au personnel de la CISCO de Vohémar, nous avons déterminé le tableau comparatif ci-après :

**Tableau n°10 : Comparaison des prix**

Montant en Ariary			
Désignation des prestations	Fournisseur A	Fournisseur S	Fournisseur V
Formation	40 000	60 000	70 000
Support de cours	10 000	16 000	20 000

*Source : recherche personnelle*

Mais en tenant compte, des dépenses telles que le frais et les chambres qui vont revenir à la charge de l'Etat, nous avons effectué notre choix.

Selon le tableau sus présentés, nous avons remarqué que :

- Fournisseur A : a été également très mal apprécié à cause de ses offres exorbitantes lorsqu'on inclut les frais de déplacement et divers ;

- Fournisseur S : a disposé d'un dossier assez élevé lorsqu'on inclut les frais de déplacement et divers ;

- Fournisseur V : a spéculé des tarifs mieux disant dans l'ensemble du fait qu'il est de la ville.

Après délibération, nous avons adjugé cette formation à V.

Tel est l'objet de cette note que nous voudrions vous soumettre pour approbation.

### 2.1 : Adjoint administratif et financier

Pour éviter toutes éventualités d'interruption des activités et alléger les tâches du Chef de la CISCO, combler le poste d'un adjoint de la division administrative nous semble très important.

La gestion du temps devrait être améliorée grâce à la participation de chacun dans l'exécution des tâches.

De toute évidence, la fonction publique est souvent réputée de centre de la lenteur administrative.

En effet, la présence d'un adjoint administratif pourra améliorer la gestion des temps. C'est-à-dire il peut encourager chacun à exécuter tous les travaux le plus tôt possible mais toujours avec des meilleures qualités.

Il faut donc éviter la mauvaise habitude, c'est-à-dire la tendance à reporter le travail du matin pour l'après-midi, ou d'aujourd'hui pour le lendemain.

### **Section 3 : Amélioration des ressources matérielles**

Sans les équipements, aucune tâche ne pourra être accomplie par le personnel. Le but de cette section est de mettre à la disposition du personnel des matériels suffisants pour l'accomplissement de son travail.

L'utilisation des ordinateurs permet non seulement de réduire la fatigue et la marge d'erreur mais surtout de gagner beaucoup de temps.

Pour améliorer cette situation, nous allons voir les sous sections suivantes :

- acquisition des nouveaux matériels
- entretien et maintenance des existants

#### **3.1 : Acquisition des nouveaux matériels**

Doter des nouveaux moyens techniques ne semble pas trop difficile à effectuer dans cet établissement. En effet, la loi des finances de la Circonscription Scolaire de Vohémar figure déjà les matériels informatiques c'est-à-dire le compte 2463.

D'autant plus qu'il existe déjà un budget pour les matériels informatiques, en se référant à la loi des finances de cette année, la CISCO peut acquérir des ordinateurs et imprimantes chaque année.

Prochainement, la Circonscription scolaire de Vohémar devra acquérir au moins :

- deux micro-ordinateurs : qui vont servir à traiter des dossiers administratifs ;

Un ordinateur de Pentium IV par exemple suffira parce que cette machine est généralement destinée à traiter les documents WORD.

- deux imprimantes HP : pour l'impression ;
- deux onduleurs pour assurer les sécurités de ces machines face à la coupure d'électricité fréquemment dans la ville.

Notons que ces nouveaux équipements à acquérir seront répartis entre les deux autres divisions qui ne disposent pas encore des matériels informatiques, à savoir la division administrative et la division pédagogique.

### **3.2 : Incitation d'aides extérieures**

Comme en 2003, la Diaspora originaire de Vohémar avait offert 14 ordinateurs et des livres à la Circonscription. Les responsables en effet peuvent toujours faire appel à cette organisation, s'il s'agit de l'enseignement selon leur promesse à l'époque.

En outre, des hauts personnages politiques ou des opérateurs économiques peuvent être motivés à apporter leur contribution sur le plan matériel.

**Exemple** : Vers la fin des années 90, une grande société d'importation avait financée l'équipe de football du Lycée.

### **3.3 : Entretien et maintenance des existants**

Etant donné qu'il existe un budget alloué aux entretiens et maintenances chaque année, la circonscription peut faire appel à un réparateur pour s'en charger.

La fragilité de ces machines nécessite aussi souvent que possible des entretiens. En plus, la fiabilité des machines est d'une importance capitale pour le garant de la qualité du service.

### **3.4 : Inconvénients**

Le fait d'avoir des bonnes qualités de ressources humaines, ou de disposer des nouveaux matériels est une bonne chose.

Mais le problème qui se pose est de savoir comment financer ces propositions.

En effet, ces actions nécessitent des sommes d'argent considérables comme nous avons déjà montré dans les propositions de solutions. Malgré le budget de l'Etat, cela nécessite toujours une bonne explication.

Nous avons évoqué dans la proposition de solutions l'importance de la création d'un nouveau poste pour améliorer la comptabilité de fonctionnement, puis la nécessité de la formation si on veut améliorer les qualités des ressources humaines. Et enfin, nous avons parlé des améliorations possibles pour les ressources matérielles.

C'est ainsi que se termine nos propositions de solutions, maintenant voyons les résultats attendus ainsi que quelques recommandations.

## **CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES**

Ce chapitre essayera de montrer les différents résultats qui émanent de l'adoption des diverses solutions proposées.

Il mettra également en évidence les recommandations générales que la CISCO doit tenir compte pour l'amélioration de la gestion publique.

### **Section 1 : Résultats attendus**

Les solutions avancées dans le chapitre et section précédente permettraient d'atteindre les résultats suivants.

#### **1.1 : Au niveau social**

Après avoir effectué une formation, les employés de cette circonscription auront plus de motivation, avec leur nouvelle performance dans l'ensemble de son activité. Lorsqu'ils arrivent à effectuer leur tâche à un temps minimum, cela leur procurera des motivations.

En conséquence, tout cela contribuera à l'établissement d'un environnement professionnel favorable.

#### **1.2 : Au niveau économique**

Dans cette optique, grâce à l'application permanente d'une bonne gestion d'approvisionnement, les dépenses de la CISCO seront suivies et l'on pourra assister à une économie du budget qui diminuerait des charges de la nation. En plus, comme les aides provenant de l'étranger semblent nécessaires, une bonne confiance à l'administrateur malgache incite les organismes internationaux et les bailleurs de fonds à s'investir et à apporter leurs aides.

En tant que gestionnaire, savoir gérer les deniers publics contribuerait à la hausse de notre PIB et PNB.

### **1.3 : Amélioration du taux d'achèvement des élèves**

A partir du moment où la circonscription scolaire de Vohémar arrive à bien équiper que ce soit en mobilier, ou en articles de bureau ou encore en salle de classes les enseignants, le personnel administratif, il aurait sans doute une amélioration au niveau du taux d'achèvement ainsi que la diminution du taux de redoublement dans le district.

En outre, la diminution de la consommation du budget par le service comptabilité augmentera la possibilité de déplacement et la motivation des encadreurs pédagogiques dans les milieux ruraux.

Avec des formations, d'encadrement, d'évaluation et de coordination, les enseignants pourront améliorer leur expérience pédagogique ainsi que de renforcer leur compétence.

Pour terminer notre intervention, nous avons quelques recommandations à avancer pour le bien de la CISCO et la fonction publique dans l'ensemble.

## **Section 2 : Recommandations générales**

Dans le cadre de l'organisation de la Circonscription Scolaire de Vohémar, en général, quelques recommandations s'avèrent nécessaires en vue de rétablir certaines défaillances.

Nos recommandations concernent alors le poste d'adjoint administratif et la mise en réseau de la CISCO.

### **2.1 : Elaborer des calendriers pédagogiques**

A un mois plus tard avant la fin d'une année scolaire, le Chef de la Circonscription Scolaire en collaboration avec ses trois adjoints et les Chefs ZAP doivent élaborer des calendriers ou un planning de travail et d'autres programmes. Ces calendriers ont pour buts de mentionner les dates pour effectuer les activités suivantes :

- formation des chefs d'établissements
- réunion du Chef CISCO avec les chefs ZAP pour un travail d'atelier d'identification des besoins
- organisation et établissement de planning de tournée pédagogique (tournée de suivi, évaluation, supervision et remédiassions)
- organisation générale des examens
- les rencontres sportives (sport scolaire)
- sensibilisation des parents d'élèves
- travail d'inspection

## **2.2 : Mise en réseau**

La mise en réseau de tous les districts à Madagascar pourrait être bénéfique pour la comptabilité publique. Bien entendu, cela nécessite des investissements mais avec le SIGFP dans la plupart des districts, il n'y aura presque plus de déplacement ou du paiement des indemnités pour les opérations de comptabilité.

**Exemple** : Si on se réfère à la loi des finances 2009 pour la CISCO de Vohémar, nous avons constaté que le frais de déplacement intérieur et l'indemnité de mission intérieure disposent respectivement un crédit de paiement de Ar 800 000 et Ar 12 000 000. En revanche, la somme consommée par la comptabilité de la Circonscription Scolaire de Vohémar remonte à Ar 3 840 000. Mais nous n'avons pas des renseignements concernant les autres établissements comme la contribution directe, les trésors...

Pourtant, la distance qui sépare le district de Vohémar et Sambava n'est que 163 km, et est parcourue par les taxi-brousses environ 3 heures. Et s'il s'agissait alors des districts dont l'accès est très difficile surtout en saison de pluie ou encore la distance à parcourir s'élèvera par exemple à 235 km comme le cas d'AMBANJA-ANTSIRANANA ?

Par conséquent, l'utilisation du SIGFP sans déplacement permettra donc une bonne gestion de fonds, plus de contrôle de l'ORDSEC, et apportera plus de motivation au personnel comptable. L'utilisation optimale des ressources provenant de l'Etat fera augmenter la valeur ajoutée nationale et se répercutera jusqu'au PIB et PNB.



### **2.2.1 : Limites**

Malgré le bon côté de l'existence du logiciel SIGFP dans chaque district, son installation nécessite des sommes considérables. Selon un technicien responsable de ce logiciel auprès du MFB, mettre en réseau un district seulement coûte Ar 110 millions. Pourtant, on ne compte actuellement que 22 districts en réseau, dont le central pour Antananarivo et le reste est appelé excentrique. Si un jour l'Etat souhaiterait doter pour par exemple 50 districts de ce réseau, il faudrait investir environ Ar 5 500 000 000.

### **2.2.2 : Moyens possibles**

Selon les techniciens du MFB, la mise en réseau des établissements publics ne figurent pas encore comme un souci du gouvernement. La cause étant strictement d'ordre financier.

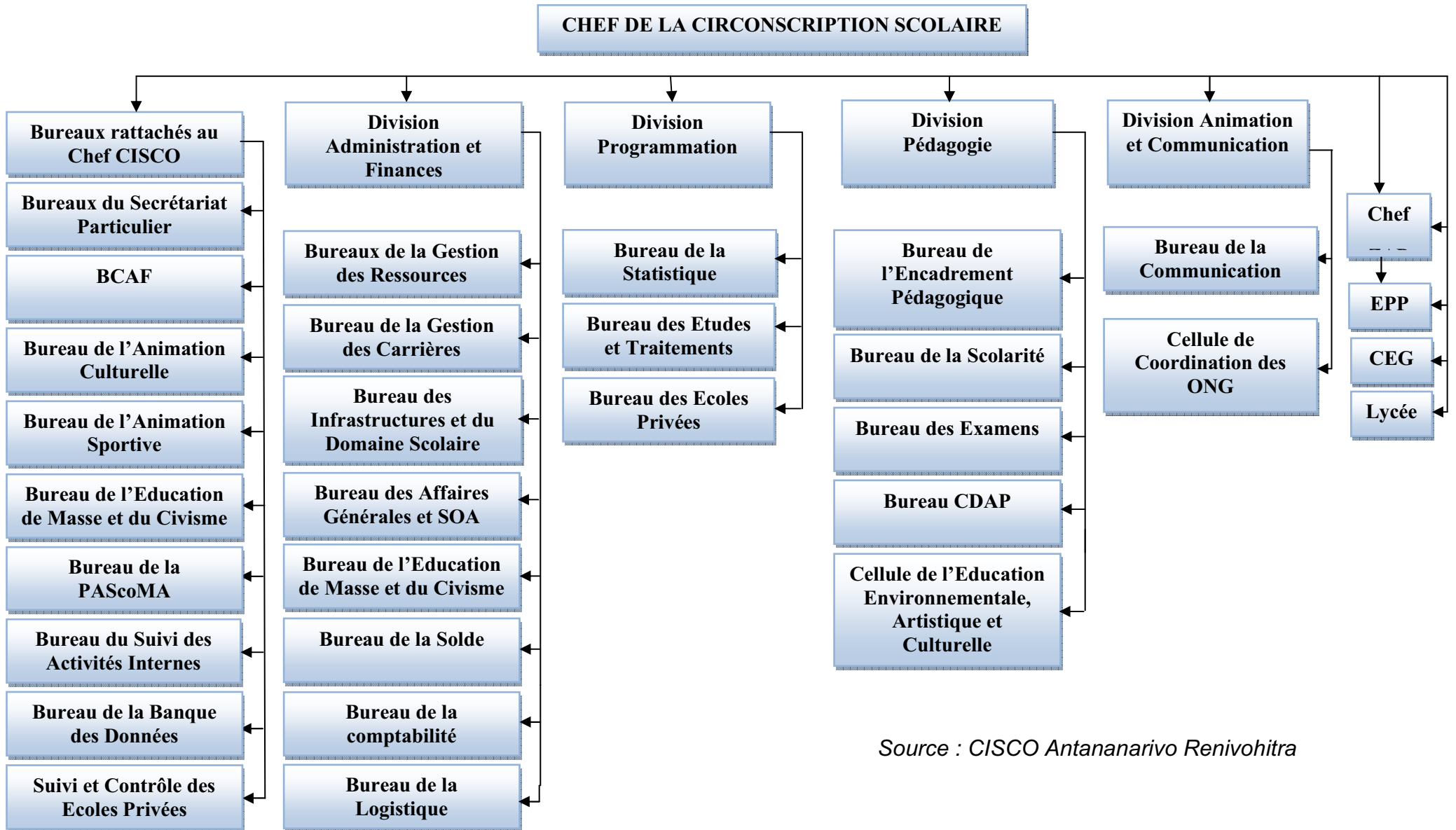
Cependant, nous voulons avancer les cas suivants :

- le SIGFP doit être utilisé par tous les établissements publics : il est possible de diminuer ou d'augmenter les sommes à bloquer pour chaque établissement public dans un district ;
- tous les ministères sont bénéficiaires de cette nouvelle technologie : par conséquent, ils peuvent être amenés à diminuer leur dépense afin de pouvoir participer et accéder aux installations ;
- informer tous les institutions publiques, privées, ONG, les opérateurs économiques l'importance du SIGFP afin de pouvoir connaître leur avis ;
- les districts à proche distance feront objet d'un même réseau
- faire voter ce programme par les chambres administratives ;
- en tant qu'un pays du tiers monde, le gouvernement doit présenter un tel programme aux bailleurs de fonds.

### **2.3 : Nouvel organigramme**

Vu l'augmentation des nombres d'écoles publiques et privées, de personnel enseignant, et surtout le taux d'accès des élèves à l'éducation, nous recommandons à la CISCO l'adoption d'une nouvelle structure. Celle-ci ressemble en totalité à celle recommandée par le MEN dans l'arrêté n° 3751-96/MEN du 14 Juin 1996.

Figure 2 : Nouvel organigramme





C'est ainsi donc que se termine les solutions que nous avons proposées pour améliorer la comptabilité de fonctionnement de la circonscription scolaire de Vohémar dans l'ensemble.

## CONCLUSION

Le présent mémoire nous a permis de présenter les travaux que nous avons effectués dans un établissement public appelé : « CIRCONSCRIPTION SCOLAIRE DE VOHEMAR, REGION SAVA », et choisir comme thème : « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA COMPTABILITE DE FONCTIONNEMENT ».

Nous espérons que le contenu de ce mémoire favorisera une amélioration de l'établissement tant sur le plan économique que social, notamment sur le plan de développement de la circonscription.

Dans la première partie, nous avons mis en relief le cadre général de l'étude dans lequel nous avons d'une part présenté la CISCO, c'est-à-dire leur identification, historique, leurs activités et missions, sa structure organisationnelle et son environnement. D'autre part, les théories sur la comptabilité générale et publique qui est indispensable pour cadrer le thème.

Dans la deuxième partie, nous avons passé à la présentation de la réalité dans laquelle figure son organisation, les procédures comptables, et les fiches comptables. Cette partie a pris fin après avoir fait des analyses diagnostiques de la situation de cette circonscription qui se reposent exactement sur les points forts de l'établissement, puis les problèmes rencontrés sur la comptabilité publique notamment le blocage de fonctionnement et l'excès de consommation du budget. Ensuite, nous avons vu les problèmes liés aux ressources humaines et matérielles.

Dans la troisième partie, des propositions de solutions ont été apportées à la circonscription scolaire de Vohémar en vue de l'amélioration du traitement de la comptabilité de fonctionnement, les ressources humaines ainsi que les ressources matérielles. A cet effet, notre objectif est de mettre en exergue les points forts et les problèmes de cette circonscription afin de pouvoir leur proposer des solutions pour améliorer cette situation.

Aussi, faut-il ajouter que des recommandations ont été mises en relief à savoir, l'élaboration des calendriers pédagogiques et la mise en réseau de la CISCO Vohémar.

Nous tenons également à signaler que pour diminuer le déplacement effectué par le comptable, il va falloir pour l'Etat opter pour la mise en réseau de la circonscription, ou encore améliorer la prévision des stocks.

Nous ne jugeons pas que ces solutions demeurent meilleures, mais nous savons que la circonscription doit entre autre optimiser l'utilisation de ses ressources pour mieux assurer son fonctionnement. De plus, ces solutions ne sont pas si difficile à réaliser parce qu'il suffit pour l'établissement de faire entrer le projet des lois de finances le budget de formation et le reste on fera un virement de crédit. Quant à la création du poste d'assistant comptable et de magasinier, il suffit pour l'établissement de faire une affectation et augmenter les responsabilités du dépositaire comptable.

## BIBLIOGRAPHIE

- Arrêté n°3751-96/MEN du 14 Juin 1996 ;
- Circulaire d'expérimentation du CHED du 20 Juin 2008
- Comptabilité des matières ;
- Décret N°2008-533 ; portant expérimentation du contrôle hiérarchisé des engagements des dépenses ;
- Décret n°2008-668
- Finance Publique 2008 ;
- J.L. Michel dans chapitre 2 de la gestion des approvisionnements doc – Mars 04 ;
- Plan triennal CISCO Vohémar ;
- Recueils : textes législatifs, textes réglementaires ; MEFB ; cnapmad 2006.

## WEBOGRAPHIE

- [fr.wikipedia.org/wiki/comptabilité\\_générale](http://fr.wikipedia.org/wiki/comptabilité_générale) ;
- [fr.wikipedia.org/wiki/formation](http://fr.wikipedia.org/wiki/formation) ;
- [fr.wikipedia.org/wiki/organigramme](http://fr.wikipedia.org/wiki/organigramme) ;
- [geronimi.free.fr/.../environnement.htm](http://geronimi.free.fr/.../environnement.htm) ;
- [w.w.w.orientation-formation.fr](http://w.w.w.orientation-formation.fr).





## LISTE DES ANNEXES

### Annexe 1 : Fiche de Centralisation Comptable

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana

CODE MINISTERE : 81  
CODE MISSION : 810  
CODE ORDSEC : 00-810-1-20919  
CODE G.A.C : 00-81-4-209-20919  
TP ASSIGNATAIRE : 20824.100  
CODE C.F : 20824.100  
INDICATEUR : 0-3-2-1

EXERCICE : 2008  
IMPUTATION ADMINISTRATIVE : 00-81-4-209-20919 (CISCO VOHEMAR)  
**FICHE MENSUELLE DE CENTRALISATION COMPTABLE (F.C.C)**  
PERIODE COMPTABLE :

CAT.	PARAG.	LIBELLES	ENGAGEMENTS	LIQUIDATION	MANDATEMENTS
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3					
3	...				
		TOTAL DE LA SECTION			

Vohémar, le







**Annexe 5 : Loi des finances de la CISCO VOHEMAR****LF 2009 – Budget d'exécution dépenses – en milliers d'ariary**

Ministère/Institution – Mission – Programme	GAC	TG	CF	AE	CP
<b>22 SAVA</b>					
00-870-4-20919	QUATRIEME ORDONNATEUR SECONDAIRE DU	20824.100	20824.100	110 534	110 534
	BUDGET GENERAL DE LA MISSION 870 DU MEN				
	CISCO VOHEMAR				
<b>OO BG ETAT</b>					
<u>00-81-4-209-20919</u>	<u>CISCO VOHEMAR</u>		<u>00-81-4-209-20919</u>	<u>84 960</u>	<u>84 960</u>
	3 Opérations courantes hors solde			84 960	84 960
	000. RESSOURCES PROPRES			84 960	84 960
	2431 Bâtiments administratifs			10 011	10 011
	2463 Matériels informatiques			5 000	5 000
	2464 Matériels et mobiliers de bureau			4 000	4 000
	6031 Personnel permanent			3 999	3 999
	6032 Personnel non permanent			799	799
	6111 Fournitures et articles de bureau			18 892	18 892
	6112 Imprimés, cachets, et documents administratifs			1 000	1 000
	6113 Consomptibles informatiques			2 000	2 000
	6114 Produits, petits matériels et menues dépenses d'entretien			1 000	1 000
	6117 Habillement			800	800
	6131 Carburants et lubrifiants			9 000	9 000
	6211 Entretien de bâtiments			3 000	3 000
	6213 Entretien de véhicules			5 000	5 000
	6215 Entretien et réparation des matériels et mobiliers de bureau			1 000	1 000
	6218 Maintenance du matériel informatique			1 000	1 000
	6223 Documentation et abonnement			85	85
	6231 Frais de déplacement intérieur			800	800
	6234 Transport administratif			1 600	1 600
	6241 Indemnités de mission intérieure			12 000	12 000
	6250 Eau et électricité			1 574	1 574
	6261 Frais postaux			400	400
	6262 Redevances téléphoniques			400	400
	6273 Location d'immeuble de bureau-logement			1 200	1 200
	6284 Assurances			400	400

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	
SOMMAIRE	
LISTE DES ABREVIATIONS	
LISTE DES TABLEAUX	
INTRODUCTION .....	1
PARTIE I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CISCO .....	3
Section I : Présentation de la CISCO .....	3
1.1 : Identification .....	3
1.2 : Historique .....	3
1.3 : Mission et Plan de Travail Annuel .....	4
Section 2 : Structure organisationnelle .....	5
1.1 : Organigramme .....	6
1.2 : Attributions .....	7
Section 3 : Environnement de la CISCO .....	10
3.1 : Environnement interne .....	11
3.1.1 : Situation des ressources humaines .....	11
3.1.2 : Situation des ressources matérielles.....	12
3.1.3 : Ressources financières.....	12
3.1.4 : Les règlements intérieurs.....	13
3.2 : Environnement externe .....	13
CHAPITRE II : THEORIES SUR LA COMPTABILITE GENERALE ET PUBLIQUE .....	15
Section 1 : Théorie sur la comptabilité générale.....	15
1.1 : Définition .....	15
1.1.1 : Intérêts de la comptabilité générale .....	16
1.2 : Principe de base de la comptabilité générale .....	17
Section 2 : Théories sur la comptabilité publique .....	18
2.1 : Définition .....	18
2.1.1 : Objectifs .....	18
2.1.2 : Principe de séparation des ordonnateurs et comptables.....	18
2.1.2.1 : Les organes d'exécution des budgets de recettes .....	19

## VII

2.1.2.2 : Les organes d'exécution des budgets des dépenses.....	19
2.1.3 : Division de la comptabilité.....	20
Section 3 : Gestion des crédits budgétaires .....	20
3.1 : La structure de la ligne budgétaire .....	20
3.2 : Les opérations de la comptabilité publique .....	21
3.2.1 : Les opérations d'engagement .....	21
3.2.2 : Les opérations de liquidation.....	21
3.2.3 : Les opérations d'ordonnancement ou le mandatement .....	22
3.2.4 : Les opérations de paiement .....	22
3.3 : Les intervenants dans la gestion budgétaire .....	22
3.3.1: Gestion des activités .....	22
3.3.1.1 : SOA : Services opérationnels d'activités.....	22
3.3.1.2 : GAC : Gestionnaire d'activités .....	23
3.3.1.3 : Responsable de programme .....	23
3.3.1.4 : Coordonnateur des Programmes .....	23
3.3.2 : Suivi des activités .....	24
3.3.2.1 : Les Services Opérationnels d'Activités (SOA) .....	24
3.3.2.2 : Les Gestionnaires d'Activités (GAC).....	24
3.3.2.3 : Les Responsables de Programme (RdP).....	24
3.3.2.4 : Le Coordonnateur des Programmes (CP).....	25
3.4 : Les cadres budgétaires .....	25
3.4.1 : Cadre I : Le Budget Général de l'Etat.....	25
3.4.2 : Cadre II : Les budgets annexes .....	26
3.4.3 : Cadre III : les Comptes particuliers .....	26
3.4.4 : Cadre IV : Les opérations sur Fonds de Contre-Valeur .....	26
3.4.5 Cadre V : Les opérations en Capital de la Dette Publique .....	26
PARTIE II : PRESENTATION DE LA REALITE ET ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE	
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA REALITE .....	28
Section 1 : Bureau du service financier .....	28
Section 2 : Procédure comptable.....	28
Section 3 : Les fiches comptables .....	35
3.1 : Fiche de Centralisation Comptable (annexe 1) : .....	35

## VIII

3.2 : Fiche de Comptabilité des Engagements (annexe 2) : .....	35
3.3 : Fiche de Comptabilité des Ordonnements (annexe 3) :.....	35
3.4 : BCSE (annexe 4) : .....	36
CHAPITRE II : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA COMPTABILITE DE FONCTIONNEMENT.....	37
Section 1 : Les points forts de la CISCO de Vohémar.....	37
1.1 : L'expérience professionnelle.....	37
1.2 : Le facteur ambiance.....	37
Section 2 : Les points faibles de la CISCO de Vohémar .....	38
2.1 : Problèmes liés à la comptabilité de fonctionnement.....	38
2.1.1 : Blocage de fonctionnement.....	38
2.1.1.1 : Mode de détection des besoins.....	39
2.1.1.1.1 : Rupture des stocks .....	39
2.1.1.1.2 : Interruption des activités .....	40
2.1.1.2 : Choix des fournisseurs.....	40
2.1.2 : Excès de consommation du budget de fonctionnement .....	41
2.1.2.1 : Indemnités de mission intérieure.....	41
2.1.2.1.1 : Répartition suivant les indices .....	42
2.1.2.1.2 : Consommation en indemnités de mission.....	42
2.1.2.2 : Frais de déplacement intérieur .....	44
2.1.2.2.1 : Consommation en frais de déplacement.....	44
2.1.2.2.2 : Comptable non motivé .....	45
2.2 : Problèmes liés aux ressources humaines .....	45
2.2.1 : Plan de formation du personnel.....	46
2.2.2 : Personnel manque de performance .....	47
2.3 : Problèmes liés aux ressources matérielles.....	48
2.3.1 : Les matériels utilisés .....	49
2.3.1.1 : Matériels insuffisants.....	49
2.3.1.2 : Non renouvellement des équipements.....	50
2.3.2 : Retard dans l'exécution des tâches.....	50
2.3.2.1 : Utilisation de machines archaïques et insuffisantes.....	51
2.3.2.2 : Inexistence d'un adjoint administratif et financier .....	51
PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS	
CHAPITRE I : Proposition de solutions .....	53



Section 1 : Amélioration du traitement de la comptabilité de fonctionnement .....	53
1.1 : Création des nouveaux postes .....	53
1.1.1 : Assistant comptable .....	53
1.1.1.1 : Affectation .....	54
1.1.1.2 : Limites.....	55
1.1.2 : Magasinier.....	55
1.2 : Gestion des approvisionnements .....	56
1.2.1 : les objectifs à atteindre .....	57
1.2.1.1 : Objectifs de quantités .....	57
1.2.1.2 : Objectifs de coûts .....	58
1.2.1.3 : Objectifs de qualités .....	58
1.2.1.4 : Objectifs de délais.....	58
1.2.2 : Prévision des stocks .....	59
1.3 : Amélioration du choix des fournisseurs .....	60
Section 2 : Amélioration des ressources humaines .....	61
2.1 : Formation du personnel.....	61
2.1.1 : Formation en informatique .....	63
2.1.2 : Allocation d'un budget de formation .....	63
2.1 : Adjoint administratif et financier.....	64
Section 3 : Amélioration des ressources matérielles .....	65
3.1 : Acquisition des nouveaux matériels .....	65
3.2 : Incitation d'aides extérieures .....	66
3.3 : Entretien et maintenance des existants.....	66
3.4 : Inconvénients .....	66
CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES...	68
Section 1 : Résultats attendus .....	68
1.1 : Au niveau social .....	68
1.2 : Au niveau économique .....	68
1.3 : Amélioration du taux d'achèvement des élèves .....	69
Section 2 : Recommandations générales .....	69
2.1 : Elaborer des calendriers pédagogiques .....	69
2.2 : Mise en réseau .....	70
2.2.1: Limites .....	71
2.2.2 : Moyens possibles .....	71
2.3 : Nouvel organigramme .....	71

CONCLUSION.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	76
WEBOGRAPHIE .....	76
LISTE DES ANNEXES .....	I
TABLE DES MATIERES .....	VI