

INTRODUCTION

A notre époque, la vraie réalité est que la meilleure manière pour une Organisation d'atteindre des objectifs de performance plus élevés, c'est de changer les façons de faire et les comportements des gens au sein de l'Organisation. On change pour aller de l'avant, pour accroître la performance, mieux faire ce qu'on a l'habitude de faire. L'Eglise fait partie d'une Organisation.

Ainsi, Pour gérer une Paroisse ou une l'Eglise, la connaissance de la théologie est primordiale pour l'efficacité de la mission d'évangélisation, mais elle doit être combinée à la maîtrise de meilleures techniques de gestion et de management pour atteindre les objectifs même de l'Eglise.

En outre, les niveaux très variés du niveau de connaissance et d'instruction des paroissiens (de l'analphabète au professeur agrégé) exigent un niveau intellectuel de plus en plus élevé du Responsable chargé de la Paroisse, afin d'éviter le monotonie dans l'Eglise. En effet, selon les observateurs de Harvard Business Review, les américains qui sont composés des citoyens fortement intellectuels, vont de moins en moins à l'Eglise. Ils pensent que les services de l'Eglise sont monotones et les prédications ne correspondent plus à la réalité de la vie.

C'est la principale raison qui nous a incité à suivre nos études au sein de la Faculté de Droit, de l'Economie, de la Gestion et de la Sociologie. C'est pour cette raison également que nous avons opté, avec l'accord de Monsieur le Chef du Département Gestion, le thème de mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en Gestion qui s'intitule :

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION D'UNE PAROISSE :
CAS DE LA FJKM ANTARANDOLO FITIAVANA – FIANARANTSOA

Le présent ouvrage étant une étude de cas sur l'amélioration de la gestion d'une Paroisse confessionnelle, celle de la Fiangonan'i Jesoa Kritsy eto Madagascar (FJKM) d'Antarandolo, nous nous référons à quelques versets bibliques qui constituent le mobile de notre travail.

L'Eglise, en tant qu'organisation, ne peut pas se soustraire de la complexité de ce monde. De ce fait et pour faire face à sa mission, chaque Paroisse doit être bien gouvernée et bien gérée utilisant les outils disponibles et efficaces de Gestion.

Pour ce faire, nous avons opté une démarche rationnelle utilisant différentes techniques d'approche et d'analyse pour pouvoir dégager les points faibles à redresser et à améliorer.

Pour la réalisation de cette étude, nous avons adopté une certaine méthode de travail: nous avons recueilli des informations propres à la Paroisse et constaté l'existant;

Nous avons également effectué des échanges avec des collègues et d'autres collaborateurs.

Malgré tout, nous constatons que les informations ne sont pas tout à fait complètes à cause de leur indisponibilité à temps réel et leur ancienneté, et dès fois à cause des réticences et réserves de la part des interlocuteurs.

Ainsi, Notre travail se divise en quatre parties dont :

1 – La première partie nous donnera la présentation de l'Eglise Reformée ainsi que de la FJKM, depuis leurs ancêtres jusqu'au niveau de la paroisse, en mettant en évidence sa mission, ses objectifs, ses principes fondamentaux, son organisation et ses moyens,

2 – La deuxième partie est une analyse diagnostic de la situation afin de pouvoir découvrir les atouts, les opportunités, les contraintes et les menaces, en bref, pour dégager les points forts et les points faibles,

3 –La troisième partie nous donne les améliorations à faire pour permettre une gestion plus saine de la paroisse.

Il ne s'agit non seulement d'exploiter les atouts, mais surtout de redresser les erreurs, d'améliorer les points vulnérables pour maintenir un bon équilibre au sein de la paroisse.

En annexe et à l'appui de ce travail, un bref rappel théorique sur la gestion sera rédigé également pour servir de référence :

Organisation,

Gestion de Ressources humaines,

Marketing.

Gestion Financière et Comptabilité,

Ainsi, ce travail servira de référence aux futurs étudiants et surtout à nos collègues de la confession qui voudront également améliorer la gestion de leur paroisse.

PREMIÈRE PARTIE :
GENERALITE

1.1 PRESENTATION DE L'EGLISE PROTESTANTE

Ainsi, avant d'apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion d'une Paroisse, il s'avère nécessaire de connaître l'historique du protestantisme, du christianisme à Madagascar et de l'Eglise FJKM desquels est née et dépend la Paroisse FJKM d'Antarandolo.

1.1.1. L'EGLISE PROTESTANTE

1.1.1.1 Origine

Pendant 1500 ans, le catholicisme est la seule religion chrétienne d'où son appellation : Eglise catholique ou Eglise universelle. Mais au début du deuxième moitié du deuxième millénaire, des théologiens rénovateurs ont fondés la Réforme de cette religion.

Le protestantisme regroupe l'ensemble des courants religieux chrétiens qui, issus du catholicisme ,a pris naissance en Europe lors de la réforme sous l'impulsion des théologies tels que Martin Luther,Ulrich Zwingli puis Jean Calvin,notamment dans le Saint Empire romain germanique.

Le terme Protestant, lui-même, est utilisé pour la première fois en 1529, quand les seigneurs et les villes qui suivaient la doctrine de Luther protestent contre les décisions prises par la seconde Diète impériale à Spire, à majorité catholique.

Les protestants français, tous appelés « luthériens » au début par leurs adversaires, seront ensuite nommés par dérision « huguenots », puis « religionnaires ».

Le 31 octobre 1517, les étudiants du moine et le docteur en théologie Martin Luther réagissent à la campagne d'indulgences lancée par Albert de Brandebourg. Ils affichent sur la porte de l'Eglise de Brandebourg une lettre rédigée par Martin Luther adressée à Albert de Brandebourg. Cette lettre, constituée de 95 thèses, est à la fois constat des dérives de l'Eglise, critique virulente des abus et solutions. Parmi ces thèses, l'accès de tous à la bible, sans discrimination sociale et l'égalité entre les hommes, ont un fort écho dans la population majoritairement paysanne, à tel point qu'elle provoque au printemps 1525 la Bauernkrieg (guerre des paysannes) dans le Saint Empire romain germanique.

Afin de mettre un terme rapide à cette explosion de violence contre la classe dirigeante, les princes se réunissent lors de la première diète Spire, en 1526. Ils conviennent de décréter l'état d'urgence et décident que chaque prince choisit le culte à pratiquer dans son état, les opposants étant contraints de fuir vers un autre Etat favorable à leur Foi. Cette confessionnalisation est déjà initiée à la fin de 1525 par Jean de saxe qui institutionnalisa le luthéranisme.

Cependant, absent de cette assemblée formée par ses électeurs, Charles Quint demeure hostile à ces dispositions. Accusé par le Saint-Siège de soutenir Luther, Charles Quint décide d'endiguer la propagation des thèses luthériennes. Il convoque donc en 1529, avec son frère Ferdinand 1^{er}, une seconde diète de Spire lors de laquelle il révoque toutes les concessions faites par les princes aux paysans. Ainsi, il réinstaure le culte catholique et la messe en latin.

Ces derniers réagissent immédiatement sous la conduite de Jean de Saxe en émettant une lettre de protestation. Les princes signataires de cette protestation sont appelés « protestants ».

« C'est un peu une tradition chez nous, même les protestants, bien que la plupart des gens ignorent l'origine du mot « protestant » et provient du verbe « protester ». En réalité cela signifie en latin « affirmer ». Une déclaration de la première profession de foi protestante qui a donné le nom à notre confession est « Protestati sumus » c'est-à-dire « nous affirmons que » et non « nous protestons contre ». Ce n'est pas du tout pareil. C'est positif.

1.1.1.2 Fondement

Les protestants hésitent à parler « doctrine » ou de religion. Ils préfèrent « convictions », « engagements » ou « valeurs ». La fédération des protestants publie simplement : « Etre protestant ». C'est que les protestants préfèrent toujours préserver un espace de discussion et d'échange entre les fidèles, particulièrement pour l'expression de leur foi, même la plus fondamentales.

Toutes sensibilités confondues, les protestants partagent les points fondamentaux ci-après (les deux premiers concernent le salut) :

1. Sola scriptura (« par l'Écriture seule »)

Considérée comme porteuse de la parole de Dieu, la Bible est à la fois la seule autorité théologique et le seul guide, en dernière instance, pour la foi et pour la vie. Elle est éclairée par la prédication de responsables appelés par l'Église et formés par elle (mais le Saint-Esprit peut appeler d'autres prédicateurs autres que ceux-ci). À travers les témoignages humains que la Bible nous transmet, celle-ci

dessine des principes de vie à partir desquels s'exerce la responsabilité personnelle de chacun.

2. Sola fide (« Seule la foi compte »)

Ce don se fait à l'occasion d'une rencontre personnelle avec Dieu, en Jésus-Christ (solo Christo, par Christ seul). C'est cela la foi, non une doctrine ou une œuvre humaine. D'une personne à l'autre, elle peut surgir brusquement ou être le fruit d'un cheminement. Chacun la vit de manière particulière, comme sa réponse à la déclaration d'amour de Dieu.

3. Sola gratia (« par la grâce seule »)

L'homme ne peut pas mériter son salut auprès de Dieu, mais c'est Dieu qui le lui offre gratuitement par amour. Ce qui rend l'homme capable d'aimer lui aussi. Ainsi, la valeur d'une personne ne dépend que de l'amour de Dieu, et non de ses qualités, ni de son mérite, ni de son statut social.

4. Soli Deo gloria (« à Dieu seul la gloire »)

Il n'y a que Dieu qui soit sacré, divin et absolu. Ainsi, toute entreprise humaine ne peut prétendre avoir un caractère absolu, intangible ou universel, y compris la théologie. De plus, partant du principe que Dieu nous a donné la liberté, les protestants sont généralement favorables à un système social qui respecte la pluralité et la liberté.

5. Ecclesia semper reformanda (« l'Église doit se réformer sans cesse »)

Les institutions ecclésiastiques sont des réalités humaines. Elles sont secondes. « Elles peuvent se tromper », disait Luther. Ainsi, les Églises doivent, sans cesse, porter un regard critique sur leur propre fonctionnement et leur propre doctrine, à partir de la Bible.

Cette mode de pensée, parmi tant d'autres, rend le calvinisme différent du catholicisme. Le catholicisme met l'accent sur le fait qu'il faut être guidé par l'Eglise de façon claire. La certitude peut aller dans certains cas jusqu'au dogme, (vérité que l'on ne peut renier) et qui est prononcée par un concile, ou par le Pape en vertu de l'«Infaillibilité Pontificale».

6. Sacerdoce universel

Principe novateur de la Réforme protestante, selon lequel *chaque baptisé est « prophète, prêtre et roi »* sous la seule seigneurie du Christ. Ce concept anéantit les principes de hiérarchie au sein de l'Église. Chaque baptisé a une place de valeur identique, y compris les responsables (dont les Pasteurs en font partie). Issus d'études de théologie et reconnus par l'Église, ces responsables sont au service de la communauté pour l'annonce de la Parole de Dieu (prédication et sacrements) et les missions particulières qui en découlent. Les femmes ont accès aux ministères de certaines églises protestantes.

1.1.2 L'ARRIVEE DU CHRISTIANISME A MADAGASCAR

1.1.2.1 LES PIONNIERS

Le courant d'idées pour une mission d'évangélisation auprès des païens dans d'autres pays a pris une grande place auprès des chrétiens d'Europe.

Ainsi, en 1795 l'association missionnaire appelée « LONDON MISSIONARY SOCIETY » (LMS) a vu le jour dans la Capitale de la Grande Bretagne.

Deux jeunes Gallois, David JONES et Thomas BEVAN, étudiants à l'Ecole Biblique de NUEADLWYD, sous la responsabilité du Docteur en théologie PHILIPS, ont répondu à l'appel pour Madagascar. Ils ont dû suivre une formation complémentaire à GOSOPORT Academy pour devenir Missionnaire. Cette Académie a pris pour devise « l'évangélisation dans le monde entier » et en particulier l'Afrique.

Ils ont eu la consécration le 20-21 Août 1817 et débarquèrent à Toamasina le 18 Août 1818 avec leurs familles respectives : deux couples avec chacun un enfant, soit six au total.

Malheureusement, cinq d'entre eux succomba au paludisme. Seul le Révérend David JONES a survécu.

La LMS a du envoyé un autre Missionnaire, Le Révérend David GRIFFITHS, un autre Gallois et disciple du Dr PHILIPS. David GRIFFITS a été consacré « Missionnaire » le mercredi 26 et jeudi 27 juillet 1820. Il arrivait à Antananarivo le 30 mai 1821

La période était très favorable étant donné que le jeune roi de Madagascar, RADAMA 1^{ER}, qui succéda son père Andrianampoinimerina, voulait entretenir une relation diplomatique avec les pays étrangers dont Angleterre.

Le roi a donné une totale liberté aux Ambaniandro de choisir leur religion, soit pratiquer la religion chrétienne, soit rester fidèle à la tradition, une liberté qu'il a respectée durant son règne (1810-1828)

A la demande et sur instruction du Roi Radama 1^{er} et avec l'aide des convertis, les missionnaires ont d'abord œuvré sur la compréhension de la langue du pays, la présentation de l'alphabet malagasy en écriture latine, la rédaction de dictionnaire Anglais-malagasy et hébreu-malagasy et sur la mise en forme de certaines règles grammaticales pour pouvoir procéder, par la suite, à la traduction de la Bible en langue malagasy.

Parallèlement à ces travaux surhumains, les deux missionnaires ont créé des écoles et ont procédé à l'alphabétisation des citoyens pour faciliter l'évangélisation, non seulement par l'écoute mais aussi par la lecture.

Après la mort de Radama 1^{er}, sa femme, MAVO ou Rabodonandrianampoinimerina qui a pris le nom de RANAVALONAMANJAKA OU RANAVALONA 1^{ère} lui succéda au trône. Elle régnait pendant 33 ans (1828-1861). Pour conserver la relation avec les étrangers, et au début, la Souveraine a appuyé et a encouragé les missionnaires dans leurs travaux. Elle a accepté le baptême des convertis ainsi que leur communion à l'Eucharistie (mai 1831)

Le Nouveau Testament en langue malagasy a été livré en 1830 et l'impression de la Bible achevée le 21 juin 1835.

Grâce à l'appui de la cour royale, le Christianisme se développait très rapidement et le peuple abandonnait progressivement la religion traditionnelle.

1.1.2.2 La persécution et le départ des Missionnaires

Par souci de patriotisme très poussé et craignant la domination étrangère sur son peuple et sur son royaume, la Reine RANAVALONA 1^{ère} revint sur sa parole et décréta le retour à la religion traditionnelle, demanda volontairement aux chrétiens de se dénoncer, persécuta les chrétiens convaincus, et ordonna le retour des Vazaha (Missionnaires) dans leur pays d'origine, au cours même de l'année 1835.

En effet, le dimanche 1^{er} mars 1835 (quelque mois avant la finition de la Bible), la religion chrétienne fut interdite par discours publique de la Souveraine en ses mots : *« je n'adorerai pas les ancêtres des étrangers mais plutôt mes dieux et mes ancêtres. Quiconque pratiquera cette religion étrangère sera condamné à mort, ô peuple, car c'est moi qui suis la Souveraine héritière des 12 Rois »*.

La persécution était très dure jusqu'à la mort de la Souveraine le 16 Août 1861. Plusieurs chrétiens fussent assassinés ou brûlés vifs, pour ne citer que les martyrs RASALAMA, RAFARALAHY ANDRIAMAZOTO et RAMANANDALANA.

Des Bibles ont brûlés en publique, mais certains chrétiens ont pris la fuite et ont caché soigneusement leur Bible dans des grottes où ils font la prière.

1.1.2.3 Le retour des Missionnaires

RAKOTO, fils de RANAVALONA 1^{ère}, a pris le trône sous le nom de RADAMA II (1861-1863) en remplacement de sa défunte Reine Mère.

Ce Souverain était très ouvert à l'étranger, et il ordonnait la liberté de la religion qu'il a annoncée en discours publique dès le mois de septembre 1861.

Après l'assassinat de RADAMA II, sa femme BESAKANA Rabodo qui a pris le nom de RASOHERIMANJAKA ou RASOHERINA fût nommée Souveraine (1863-1868). Elle acceptait la liberté de la religion.

Ainsi, le Christianisme connaît un essor spectaculaire et, en espace de sept ans (de 1861 à 1868), 121 églises ont été construites en Imerina.

Compte tenu de cette attitude favorable de la souveraine, on assiste à une arrivée massive des missionnaires de toute tendance, l'une après l'autre.

En plus de la LMS pionnière du Christianisme à Madagascar pendant 17 ans (1818-1835), d'autres organisations chrétiennes arrivèrent par la suite, à savoir :

- La Mission Catholique de Romaine en 1861 avec le Révérend Père Jean de Saint THOMAS (Jao de SAN THOMA) d'origine portugaise dominicaine,
- La Mission Anglican Church Missionary Society (CMS) du Church of England avec CAMPEBELL ET MAUNDRELL ,
- La Society for the Propagation of the Gospel in foreign parts (SPG), créée au sein du Church of England en 1701, de l'Eglise Anglicane avec le Reverend J. HOLDING et le Reverend HEY
- La Norwegian Missionary Society (NMS) avec le Reverend HEY et le Reverend HILLES,
- La Friends Foreign Mission Association (FFMA), créée par les Quakers,
- The Friends Foreign Mission Association (FFMA),
- La Société de Mission évangélique de Paris ou Mission Protestante Française (MPF),
- The American Lutheran Board Mission (LBM),

- Et The United Lutheran Church of America (ULC),

Les deux dernières Souveraines de Madagascar, à savoir RANAVALONA II et RANAVALONA III ont favorisé le Christianisme.

RANAVALONA II tenait la Bible entre ses mains lors de son apparition en publique le 03 septembre 1868. Elle fut baptisée avec son époux le Premier Ministre RAINILAIARIVONY. Elle a fait construire un Temple en pierre taillée dans l'enceinte même du palais royal.

RANAVALONA III tenait également la bible à chaque apparition en publique. Elle faisait construire un foyer chrétien pour les jeunes filles à Andohalo et qui porte son nom de jeune fille «Foyer Razafindrahety »

Comme le Protestantisme devenait une religion d'Etat, tout le monde, nobles et roturiers, suivaient la religion de la Souveraine. On assistait ainsi à une croissance considérable des nombres de chrétiens et des temples.

1.1.3 CREATION DE L'EGLISE FJKM

1.1.3.1 L'organisation missionnaire

Compte tenu de ce développement, une organisation et une coordination s'imposaient surtout en Imerina et, un peu plus tard, dans la région du Betsileo.

Isan'Enim-Bolan'i Merina (IEBM)

Dans la région de l'Imerina, neuf sections géographiques sous la responsabilité des neuf « **Eglises mères** » de la capitale ont été mises en place, regroupant chacune un nombre variable d'églises périphériques dont :

| N° d'ordre | Eglise Mère | Eglises rattachées |
|------------|----------------------|--------------------|
| 1 | Ambohipotsy | 30 |
| 2 | Ambavahadimitafo | 13 |
| 3 | Avaratr'Andohalo | 9 |
| 4 | Faravohitra | 10 |
| 5 | Analakely | 10 |
| 6 | Ambatonakanga | 12 |
| 7 | Amparibe | 11 |
| 8 | Ambonin'Ampamarinana | 17 |
| 9 | Ambohitantely | 17 |
| | Total | 129 |

Ces neufs sections géographiques se réunissaient et organisaient une culte tous les **Six Mois** d'où son appellation « **Isan'Enim-bolan'Imerina** » (I6BI ou IEBI) Réunion Semestrielle de l'Imerina.

La première réunion a eu lieu le mercredi 16 décembre 1868 à Antsapanimahazo (Ambatonakanaga)

Isan-Kerintaonan'i Betsileo (IKTB)

Une organisation analogue à celle de l'Imerina a été mise en place, en 1876, sur initiative locale. Mais compte tenu de l'immensité du territoire, la réunion culturelle a eu lieu une fois par an d'où son appellation ISA-KERINTAONAN'I BETSILEO (Réunion Annuelle du Betsileo).

Le 40ème anniversaire de l'IKTB a été célébré dans l'église d'Ivohidahy (Ville haute) le 07 septembre 1916. Conformément à la réglementation coloniale,

les Statuts ont été déposés au bureau du Gouverneur Général. L'IKTB s'organisait et fonctionnait d'une manière presque indépendante et autonome.

1.1.3.2 Création du Comité mixte

Lors de la réunion internationale des Eglises protestantes et anglicanes du mois d'octobre 1910 à Edimbourg, capitale de l'ÉCOSSE, le Docteur Chinois CHANG a critiqué amèrement la pluralité ou la division des idées mères du Christianisme qui se terminent toutes par « ISME » mélangées avec l'évangélisation : Anglicanisme, Luthéranisme, Méthodisme, Presbytérianisme, Congrégationalisme. Il ne veut que Jésus Christ et a demandé gentiment aux assistants de laisser tomber tout ce qui est « ISME » pour qu'il ne reste qu'une Eglise de Jésus Christ en Chine, une Eglise de Jésus Christ en Inde, une Eglise de Jésus Christ au Japon etc....

Cette réflexion du Dr CHANG était à l'origine de tout mouvement œcuménique dans le monde avec un écho positif à Antananarivo.

Ainsi, la première conférence inter missionnaire a eu lieu à Antananarivo le 13 octobre 1913.

Ont siégé à cette conférence les Représentants Missions des différentes Eglises protestantes présentes à Madagascar, à savoir:

- Un représentant de l'Eglise anglicane Society for Propagation of Gospel (SPG)
- Six représentants de la London Missionary Society (LMS)
- La Norwegian Missionary Society (NMS)
- The Friends Foreign Mission Association (FFMA)

- La Société de Mission évangélique de Paris ou Mission Protestante Française (MPF)
- The American Lutheran Board Mission (LBM)
- Et The United Lutheran Church of America (ULC)

L'objet primordiale de cette conférence était le partage zone d'intervention pour une complémentarité afin d'éviter tout empiètement et toute concurrence inutile dans les actions d'évangélisation.

De cette conférence, il a été décidé que la LMS opère dans les parties centrales et septentrionales de l'île avec la région Betsileo (Ambositra et Fianarantsoa).

Mais la FFMA avait des problèmes cruciaux dus à l'insuffisance de moyens financière et de ressources humaines. Par lettre du 11 mars 1950, elle demandait secours et collaboration auprès des deux autres missions de même obédience, LMS et MPF, dans l'espoir qu'un jour viendra pour l'union des Missions évangéliques à Madagascar.

Un Comité d'Etude composé de six membres fut mis en place le mois de mai 1950, dont :

- 3 Missionnaires,
- 2 Malagasy représentant le Synode Général,
- 1 Représentant de l'I6BI

La première réunion a eu lieu le 07 novembre 1950 sous l'appellation « COMITE MIXTE ».Après cinq réunions mensuelles consécutives, le Comité d'Etude se transforma en « COMITE D'UNION ».

Pour raison de malgachisation, les trois Missions calvinistes existantes changeaient de nom et de statuts tout en gardant l'évangélisation comme mission principale :

- LMS devient Fiangonan'i Kristy eto Madagasikara (FKM)
- MPF devient Fiangonana ara-Pilazantsara eto Madagasikara(FPM)
- FFMA devient Fiangonana Frenjy Malagasy (FFM)

Malgré certaines difficultés inhérentes à une nouvelle organisation, ces trois missions s'étaient mises d'accord pour créer une Eglise unique tout en gardant les statuts d'une Eglise Reformée fondée par Jean Calvin (le Calvinisme)

1.1.3.3 Résumé du parcours sur la création

Pendant presque un siècle, chaque Mission avait leurs propres églises et leur propre liturgie, même celles qui sont des Eglises réformées calvinistes.

Durant la période coloniale, les protestants reformés ont été pointés de doigt par le Gouvernement français colonisateur. En effet, compte tenu de leur esprit libéral et de leur éducation issue de la pensée calviniste, plusieurs d'entre eux ont été membres des Menalamba et du Vy Vato Sakelika (VVS) - organisations censées anti-coloniales. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'union des Eglises calvinistes n'a pas pu être mise sur pied pendant la période coloniale.



Toutefois, les préparatifs ne cessent d'avancer.

La FJKM a été fondée le 18 Août 1968 à Toamasina, après le Synode général qui se déroulait le 13 Août jusqu'au 17 Août 2008 à Tamatave par l'union des trois Eglises d'obédience Calviniste :

- La « Fiangonan'i Kristy eto Madagasikara » ou FKM issue du London Missionary Society LMS arrivée à Madagascar le 18 Août 1818,
- La « Fiangonana ara-pilazantsara eto Madagasikara FPM issue de « Mission Protestante Française » arrivé à Madagascar le 1897
- Et la « Fiangonana Frenjy Malagasy » issue de Friends Foreign Mission Association (FFMA) arrivé à Madagascar l'année 1867.

La FJKM, union de ces trois églises, est une Eglise unique dont le parcours se résume comme ce qui est indiqué dans la page suivante.

Résumé du parcours sur la création de la FJKM

| | | | | |
|--------------------|---|---|-------------------|---|
| 1818 | LMS | | | LMS : London Missionary Society |
| 1867 |  | FFMA | | FFMA : Friends Foreign Mission Association |
| 1897 | |  | MPF | MPF : Mission Protestante Française |
| 1958 | | | | FFM : Fiangonana Frenjy Malagasy |
| 1960 | | | <u>FPM</u> | FPM : Fiangonana Ara-pilazantsara eto Madagasikara |
| 1962 | | <u>FKM</u> | | FKM : Fiangonan’I Kristy eto Madagasikara |
| 18 Août 1968 | | <u>FJKM</u> | | FJKM : Fiangonan’I Jesoa Kristy eto Madagasikara |

D'après ce tableau, il a fallu presque un siècle pour mettre sur pied une union des Eglises Reformées Calviniste à Madagascar.

En un mot, l'Eglise de Jésus Christ à Madagascar vient de célébrer son 40e anniversaire cette année. La célébration a eu lieu à Mahajanga le 18 août 2008, Monsieur le Président de la République, Marc RAVALOMANANA qui, en tant que chrétien laïc et Vice Président de la FJKM., était présent lors du culte d'ouverture.

1.2 L'EGLISE DE JESUS CHRIST A MADAGASCAR

1.2.1 Création

Ny Fiangonan'i Jesoa Kristy eto Madagasikara (FJKM) est une Eglise Nationale, unique, autonome et indépendante, régie par l'ordonnance 62-117 du 1er octobre 1962 (JORM du 26 octobre 1962 p 2.504), par le décret 62.666 du 27 décembre 1962, (J.O du 05.01.63 p 26) et reconnue par l'arrêté 2.175 du 06 juillet 1972 (JORM du 15 Juillet 1972 page 1461)

L'église FJKM est une église protestante qui adopte et suit l'enseignement de Jean CALVIN , réformateur du 16^e siècle, basé sur la calvinisme ou l'Eglise Réformée.

1.2.2 Mission et Objectifs

1.2.2.1 Mission :

La seule mission de la FJKM est « l'évangélisation de Jésus Christ » qui est « la bonne nouvelle pour tous les hommes » comme sauveur.

1.2.2.2 Objectifs :

Les objectifs de l'église FJKM sont définis dans les Statuts (Foto-dalàna) qui se résument ainsi :

- que les malagasy et les citoyens habitant à Madagascar entendent l'évangile de Jésus Christ, et qu'ils décident de prendre Jésus Christ comme son sauveur et maître,
- que l'Eglise de Jésus Christ prenne part au sein de l'Eglise chrétienne mondiale, dont elle est aussi membre,
- que l'Eglise témoigne Jésus Christ dans la société et joue le rôle de lumière et levain dans ce monde.

1.2.3 Activités

Nous citons, ci-après, quelques activités que l'église pratique au sein de la société Malagasy :

- Organisation de Cultes,
- Enseignement de la parole de Dieu basé sur la bible,
- Acte sacramental : le baptême et l'eucharistie,
- Evangélisation et libération du mauvaise esprit démoniaque et guérison,
- Education des paroissiens et des individus,
- Enseignement et Education des enfants et jeunes dans une école,
- Distribution des livres et journaux chrétiens et utilisation des masses média,
- Témoignage au sein de la société,
- Acte de bienfaisance qui ne contrarie pas l'Evangile de Jésus Christ,
- Visite à domicile,

Cette liste est donnée à titre indicatif. Toutes autres activités doivent respecter l'Evangile.

1.2.4 Centres de formation Théologique

La FJKM dispose de deux catégories de centre de formation en théologie dont

- Collèges Théologiques avec un concours d'entrée de niveau classe Terminale de l'enseignement secondaire,
- Faculté Théologique avec un concours d'entrée de niveau baccalauréat.

Collèges théologiques :

- deux centres de formation de base en théologie et de formation pastorale à Mandritsara et à Fianarantsoa (1^{ère} à 3^{ème} année), issus desquels les étudiants obtiennent un certificat de « Délégué pastoral »
- un centre de fin d'étude au sein du Collège théologique sis à Ivato Antananarivo, issu duquel l'étudiant reçoit le diplôme de Baccalauréat en Théologie après soutenance d'un mini mémoire.

Faculté en Théologie :

Sise à Ambatonakanga Antananarivo dont la formation suit le cursus universitaire issu de laquelle l'étudiant reçoit :

- le Diplôme de Licence en Théologie après réussite à un examen de fin de troisième année avec un mini mémoire, qui se traduit également en droit de passage en quatrième année,
- Le Diplôme de Maîtrise en Théologie après soutenance de mémoire de fin d'Etudes.

N.B : outre ces centres de formation pastorale, la FJKM dispose également des centres de formation théologique pour les laïcs :

- au niveau des Synodes Régionaux (Sekoly Fanomanana Laika ou SEFALA) pour la formation de Mpitoriteny, de Mpiandry et Katekista
- au niveau de la Faculté en Théologie (Sehatra Teolojia hoan'ny Laika ou SETELA) pour la formation des Mpitoriteny,
- Filière Théologique pour les laïcs dont le niveau de recrutement est fixé au diplôme de Licence universitaire.

1.2.5 Organisation

La structure de la FJKM respecte le principe des Eglises Reformées Calvinistes : Structure Presbytérienne Synodale.

Presbytérien : Le mot « presbytère » vient du mot grec « Presbuteros » qui signifie : âgé, chef de famille, (Loholona ou zokiolana en malgache). L'Eglise réformée met en vigueur la participation des loholona (diacres) au ministère de l'Eglise.

Synodal : le mot synode vient des mots grecs sunodos qui signifie réunion, conseil et assemblée générale, et sun (= avec, ensemble) odos (= route, voie). Le mot Synode n'est pas écrit dans la Bible mais il a été utilisé pour désigner la réunion des apôtres à Jérusalem (Synode de Jérusalem). La structure synodale signifie que chaque structure n'est pas indépendante en soi. Elle est représentée à chaque niveau.

C'est dire que les grandes décisions sont prises au cours des synodes ou réunions ou assemblée générale.

Bref, la structure presbytérienne synodale adopte la participation effective des laïcs dans le ministère de l'Eglise sous la direction du Pasteur Théologien pour que la Sainte Ecriture reste le guide suprême sur les œuvres nées de la foi.

A noter qu'il n'y a pas d'hierarchie au niveau des Eglises Reformées Calvinistes de par le principe de l'égalité devant l'Eternel ci- après :

« Tous les baptisés sont prophètes, prêtres et rois sous la seule seigneurie de Jésus Christ ».

Ainsi les structures de la FJKM sont plutôt des structures de travail qu'une structure hiérarchique proprement dite et qui se présente comme ce qui suit.

1.2.5.1 Structure :

A la base se trouvent les Paroisses (Fitandremana) groupées en Région Synodale (Synoda-Paritany) et au sommet se trouve le Grand Synode.

Chaque niveau de structure est administré par un Bureau présidé par un Pasteur dûment formé par l'Eglise, et pour elle-même, dans des Centre de Formation Théologique de la FJKM.

1.2.5.2 Organes délibératifs

A chaque niveau siège un organe délibératif réuni en Assemblée Générale.

La proposition de délibération est élaborée au niveau du Bureau qui le soumet, pour discussion et éventuellement modification, au niveau du conseil (Mpihevi-draharaha) de chaque structure ou au niveau du Comité Central pour l'Ensemble de la FJKM

Une fois élaborée par le Conseil, la décision est soumise à l'Assemblée Générale pour approbation.

L'Assemblée Générale :

- Au niveau de la Paroisse, l'organe délibératif est composé de tous les Chrétiens réunie mensuellement à la Cène.

- Au niveau de Synode Régional, le pouvoir de décision appartient a un Conseil qui est le Grand Comité du Synode Régional composée de tous les Pasteurs et Délégués pastoraux de la région synodale, un représentant de chaque entité FJKM à l'intérieur du Synode et deux diacres de chaque. Le Grand Comité se réunit, au moins, une fois par an, sous la présidence du Président Synodal.
- Au niveau National, la décision est élaboré par le Comité Central et soumis à l'approbation des grands électeurs du grand Synode.

Le Grand Synode a lieu tous les quatre ans sur convocation de Président de la FJKM avec la participation de :

- tous les Présidents Synodaux et Représentants de chaque entité et des laïcs de chaque Synode,
- Les membres du Bureau Central,
- Le Secrétaire Générale et les Directeurs de Département,
- Les Représentants des Branches d'activités, des entités et des comités et Commissions permanentes de la FJKM,
- Des invités.

Le pouvoir de délibération du Grand Synode appartient aux grands électeurs composés de :

- Membres du Bureau du Comité Central,
- Six représentants de chaque synode régional dont trois Pasteurs consacrés,
- Présidents (ou leurs représentants) des Branches d'activités, des Comités et de Commissions permanents du Siège FJKM.

1.2.5 3 Administration de la FJKM :

1.2.5.3.1 Au niveau National

La FJKM est administrée par Un Comité Central de quatre-vingts membres. Le Comité élit en son sein

- un Bureau Central composé de :
 - le Président de la FJKM,
 - Deux Vice Présidents dont un Pasteur
 - Un Trésorier laïc
 - Deux Conseillers dont un Pasteur

Le Bureau Central constitue le Bureau de la FJKM.

L'organe exécutif est composé de :

- Un Secrétaire Général élu pour quatre ans
- Trois Chefs de Département sous la responsabilité d'un Secrétaire Général :
 - Département de l'Eglise ;
 - Département des Ecoles
 - Département du Personnel et des Finances.
- Les Présidents Synodaux

1.2.5.3.2 Au niveau Régional

La FJKM est représentée par 37 Synodes Régionaux dont un en France. Chaque Synode fonctionne sous la Responsabilité d'un Pasteur, Président Synodal, nommé par le Bureau central.

Le Synode Régional est administré par un Conseil qui délègue son pouvoir à un Bureau régional élu composé de :

- Le Président Synodal
- Deux vices Présidents dont un Pasteur
- Un Secrétaire Administratif, laïc
- Un Teneur de Livre, laïc
- Un Trésorier, laïc

Le Président Synodale assure la coordination entre les Paroisses de son territoire, d'une part, et entre le Bureau Central et les Paroisses, d'autre part.

1.2.5.3.3 Au niveau local :

A la base se trouvent les Paroisses, chacune sous le ministère d'un Pasteur nommé par le Bureau Central et mis à la disposition du Synode Régional. Le Pasteur représente la FJKM au niveau de sa Paroisse.

La Paroisse est administrée par un Bureau élu en Assemblée générale des confirmés réunis à la Cène sur proposition du Conseil de la Paroisse parmi les diacres.

Le Bureau élu pour un mandat de un an renouvelable est composé de :

- Le Pasteur qui est le Président de la Paroisse,
- Un Secrétaire administratif,
- Un Teneur de livre,
- Un Trésorier.

Le Bureau de la Paroisse se réunit autant de fois que la situation l'exige.

Le Conseil de la Paroisse est composé de :

- Tous les diacres actifs et relativement passifs (ceux âgés plus de 65 ans)
- Un représentant de chaque branche d'activité de la Paroisse,
- Un représentant de chaque entité dépendante de la Paroisse.
- Le Conseil se réunit et organise un culte une fois par mois.

SCHEMA DE LA STRUTURE ET DE L'ORGANISATION GENERALE

| STRUCTURE | ORGANE DELIBERATIF | | ORGANE EXECUTIF |
|-----------------|---|---|---|
| | COMPOSITION | FREQUENCE DE REUNION | |
| GRAND SYNODE | <ul style="list-style-type: none"> - TOUS LES MEMBRES DU BUREAU NATIONAL - DES REPRESENTANTS DES BRANCHES NATIONALES - DES REPRESENTANTS PASTEURS ET/ OU LAICS DE CHAQUE REGION SYNODALE | TOUS LES QUATRE ANS | <ul style="list-style-type: none"> - PRESIDENCE - BUREAU CENTRAL - SECRETARIAT GENERAL |
| SYNODE REGIONAL | <ul style="list-style-type: none"> - TOUS PASTEURS DE LA REGION SYNODALE - REPRESENTANTS LAICS DE CHAQUE PARROISSE | UNE FOIS PAR AN, AU MOINS | <ul style="list-style-type: none"> - PRESIDENT SYNODAL - MEMBRE DE BUREAU ELU PAR LE SYNODE |
| PAROISSE | <ul style="list-style-type: none"> - TOUS LES PAROISSIENS REUNIS A LA CENE | TOUS LES 4 ^{ème} DIMANCHE AU MOINS | <ul style="list-style-type: none"> - LE PASTEUR - MEMBRES DE BUREAU ELUS PAR LES PAROISSIENS CONFIRMES - LE CONSEIL DE LA PAROISSE |

1.2.5.4 Financement des activités et du fonctionnement de l'Eglise

Pour la réalisation de sa mission et de ses objectifs, la FJKM doit disposer d'une source de financement suffisant.

Entant qu'Eglise indépendante, la FJKM (Siège et Paroisse) assure elle même son financement au moyen de différentes offrandes versées par les chrétiens au niveau de chaque Paroisse.

Si la Paroisse collecte les offrandes (en argent ou recette de vente des offrandes en nature) au cours des différents cultes, le siège est financé principalement par les contributions versées annuellement par toutes les Paroisses existantes.

1.3 LA PAROISSE FJKM ANTARANDOLO

Création

La Paroisse FJKM Antarandolo Fitiavana, fondée en 1901, se situe au centre ville de la Commune urbaine de Fianarantsoa, actuellement dans le Fokotany Antarandolo, Arrondissement de Ville Basse, dans le Synode Régional n° 25 Matsiatrasoa, Région Administrative de la Haute Matsiatra.

Cette Paroisse est issue de la Mission Protestante Française (MPF) qui a pris la décision de s'installer dans la ville basse de la ville de Fianarantsoa du fait de la saturation en église de la Ville Haute.

Généralité

Elle fut baptisée sous le nom de « FJKM Antarandolo Fitiavana » Elle est l'une des plus grandes Paroisses FJKM de la ville, le Temple pouvant contenir environs 1.500 personnes.

En annexe, elle dispose d'une école d'enseignement général qui porte actuellement le nom de Lycée ROZELINA, d'une villa à étage servant de logement pour le Pasteur et le Directeur de l'Ecole, d'un Bâtiment pour un dispensaire, dont le rez-de-chaussée est en location

DEUXIEME PARTIE :

CONSTAT (ETAT DES LIEUX) SUR LA GESTION DE

LA FJKM ANTRANDOLO

A notre arrivée, la situation se présente brièvement comme ce qui suit :

2.1 GESTION DES RESSOURCES

2.1.1 Ressources Humaines

Le nombre des paroissiens est estimé à 2.000 personnes, tout âge confondu, organisé selon ce qui suit.

- Les paroissiens,
- Les confirmés qui constituent l'Assemblée Générale de la Paroisse
- Six branches d'activités, à savoir :
 - l'Ecole de Dimanche (Sampana Sekoly Alahady)
 - La Croix Bleue (Sampana Mpifady Toaka)
 - Les hommes (Sampana Lehilahy Kristiana),
 - Les Femmes (Dorkasy),
 - Les Laïcs (Sampana Laika)
 - Les Scouts (Mpanazava sy Tily)
- Cinquante (50) diacres élus parmi les Confirmés,
- Un conseil restreint (Mpihevi-draharaha) composés des diacres et des représentants de chaque branche,
- Un Bureau dont les membres sont élus par le Conseil restreint est composé de :
 - La présidence est toujours assuré par Le Pasteur,
 - Un secrétaire administratif,
 - Un secrétaire trésorier (Teneur de Livre)
 - Un Trésorier.

Conformément au Statut, le Bureau assure l'Administration de la Paroisse.

En plus des organisations statutaires, il existe trois groupes de chœur :

- Le Groupe « Taninketsa Fanantenana » composé de petits enfants et jeunes,
- Le Groupe « Amboara Sarobidy Fitoriana » (ASAFI) composé des jeunes
- Le Groupe « Antoko Mpihira Fifohazana Feon'ny Lanitra » (AFIFELA) rattaché au Réveil Toby Lehibe Manolotrony,

Le Culte :

- La FJKM Antarandolo pratiquait déjà deux cultes par dimanche avec un nombre environ de 1.200 paroissiens actifs pour le premier culte et de 600 pour le deuxième. Le premier culte débute à 7 heures du matin et le deuxième à 10 heures du matin.

Catégorie de la Paroisse :

Compte tenu de son importance, elle figure parmi les Paroisses classées en première catégorie sur la contribution financière au fonctionnement du Bureau Central de la FJKM (ou Siège National), du Synode Régional de rattachement et des autres Paroisses nécessiteuses prescrites par le Comité Centrale.

2.1.2 PATRIMOINE ET MOYENS MATERIELS

2.1.2.1 construction

A l'intérieur du domaine, la Paroisse dispose de :

- un Temple pour les offices religieux,
- trois bâtiments pour l'Etablissement scolaire, Lycée FJKM Rozelina,
- un bâtiment à étage pour le logement du Pasteur et du Directeur du Lycée
- deux nouvelles constructions pour abriter un dispensaire (logement du médecin et salle de soins) à l'étage et pour location au rez de chaussée.
- d'un logement pour le concierge,

2.1.2.2 Matériels et Mobiliers

Les matériels et mobiliers de culte sont presque au complet mais à l'état vétuste et encombrant quelque fois :

- Orgue électronique,
- Equipement de sonorisation,
- Cloche,
- Bancs,
- Pupitre et table de service de la Cène,
- Différents ustensiles de la Cène,
- Corbeilles spéciales pour les quêtes
- Matériel et Mobilier Bureau pour le Pasteur :
 - o Un bureau en bois massif de palissandre,
 - o Un mini ordinateur de première génération

2.1.3 FINANCES

Les ressources financières sont constituées essentiellement par :

- L'Adidy, une contribution mensuelle fixée volontairement par chaque famille,
- Les Rakitra, offrandes traditionnelles volontaires versées à chaque culte et offrandes spéciales à l'occasion des fêtes chrétiennes (Baptême, Confirmation, Noël, Pâques et Pentecôte),
- De temps à autres, des gens qui ont ressenti la bénédiction de Dieu réalisent leurs vœux, soit en argent, soit en nature.

2.1.4 COMPTABILITE

Il s'agit d'une tenue de livre de trésorerie enregistrée dans un simple manifold.

Un commissariat aux au compte composé de deux membres assure le contrôle de ce livre.

2.1.5 LA LITURGIE

Le programme liturgique respecte en partie le programme national (Perikopa FJKM).La décoration liturgique est parfois modeste.

2.2 ANALYSE DE LA SITUATION

2.2.1 LES POINTS FORTS DE LA FJKM ANTANRANDOLO

2.2.1.1 Sur les Ressources humaines

Le nombre important des paroissiens constitue une véritable richesse de la Paroisse.

Cette richesse en ressources humaines se manifeste par l'organisation de deux cultes par dimanche avec la participation de 1200 personnes environ pour le premier culte de 7h et de 600 paroissiens pour le culte de 10h.

On enregistre environ une moyenne de Sept cent (700) personnes réunies à la Cène, un nombre jugé insuffisant par rapport au nombre des paroissiens.

Nous avons remarqué l'existence des paroissiens très dynamiques et convaincus qui s'inscrivent dans des différentes branches d'activité.

Il est nécessaire de signaler l'importance en nombre des enfants et des jeunes qui constitueront l'avenir de la Paroisse. Cette situation est favorisée, surtout, par l'existence de l'établissement scolaire à l'intérieur du domaine.

Le dynamisme de ce groupe de paroissiens est concrétisé par l'existence de trois groupes de chœur en émulation pour animer les cultes par leurs chansons religieuses.

2.2.1.2 Sur le plan organisationnel

La Paroisse est structurée selon les statuts et le Règlement intérieur de la FJKM par l'existence de :

- Réunion mensuelle de confirmés autour de la Cène, et si nécessaire pour délibérer sur les affaires importantes qui leur sont proposées.
- La réunion régulière du Conseil pour traiter les affaires de la Paroisse,
- Le service régulier des diacres au cours des cultes,
- La réunion périodique des Membres du Bureau pour administrer la Paroisse.

Chaque branche organise régulièrement des cultes et des réunions hebdomadaires pour leurs activités respectives.

En particulier, le groupe de Réveil rattaché au Toby Lehibe Manolotrony, composé de chrétiens de la Paroisse, organise des actes d'exorcisme et de réconfort spirituel après chaque culte de dimanche.

2.2.1.3 Sur les Patrimoines et moyens matériels

2.2.1.3.1 Le Temple

Sa grande capacité d'accueil permet de faire face à une large augmentation du nombre de paroissiens.

De ce fait également, ce temple faisait souvent office de lieu de culte organisé, soit par le Synode Régional, soit par l'association des dix églises FJKM de la ville (Folo Trano), soit par d'autres groupes d'évangélisations telle que « Jiro sy Fanasina »...

2.2.1.3.2 L'Etablissement scolaire

Ce Lycée d'enseignement général Rozelina est l'un des établissements scolaires confessionnels très dynamiques enregistrant près de 1.000 élèves par année scolaire.

Le résultat aux examens scolaires n'est pas en deçà de la moyenne régionale, ce qui justifie l'importance en nombre des inscriptions annuelles. Compte tenu du nombre de place très limitée, l'Etablissement a du faire des sélections par voie de concours d'entrée surtout au niveau des classes d'examen pour compléter l'effectif (remplacement des partants).

La proximité du Lycée Rozelina et le temple favorise l'adhésion de la majorité des élèves à la Paroisse.

2.2.1.3.3 Le dispensaire :

L'exploitation future du dispensaire constituera une participation de l'église à l'amélioration de l'état sanitaire de la population de cette ville.

2.2.1.3.4 Les logements :

L'existence des logements dans l'enceinte du domaine facilite énormément les travaux des deux Responsables (Pasteur et Directeur d'école)

2.2.1.3.5 Matériels de culte :

La liste complète des matériels de culte facilite énormément les services des responsables.

L'orgue électronique et la sonorisation favorisent l'animation des cultes. Il est important de signaler que certains mobiliers et ustensiles de culte sont offerts gracieusement, soit par des individus, soit par un groupe de promotion

2.2.1.4 Sur les Ressources Financières

Bien que les principales ressources financières permanentes ne soient constituées que par des contributions volontaires, le nombre important des paroissiens pourrait entraîner et constituer un atout financier important également par effet de grand nombre. C'est l'une des raisons de la classification de la Paroisse en première catégorie.

Lors des levées de fonds pour des objectifs clairs et précis, des paroissiens dynamiques participent activement à la collecte de fonds selon leur possibilité financière respective. Ce qui permet de réaliser les projets avec aisance et facilité.

Trois expériences récentes en sont les témoins :

- Levée de fonds pour assister matériellement la Paroisse d'Ankaritsanana, Synode Régionale de Matsiatrasoa,
- Levée de fonds pour constituer l'apport bénéficiaire sur la réhabilitation d'un bâtiment scolaire du Lycée Rozelina,
- Levée de fonds pour assistance financière et matériel de déplacement du Poste d'Evangélisation de Zinamahafaly Ampanihy Ouest.

2.2.1.5 Sur le Marketing

Evangélisation :

Le dynamisme des branches opérationnelles constitue un facteur de mobilisation et d'évangélisation efficaces tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Paroisse.

2.2.2 LES POINTS FAIBLES DE LA FJKM ANTARANDOLO

2.2.2.1 Sur les Ressources humaines

2.2.2.1.1 Les paroissiens

*** Statistique :**

Il n'y a pas de statistique fiable car le registre de la Paroisse n'est pas tenu à jour.

Ainsi, il est donc difficile de donner un nombre exact des paroissiens par suite de l'inexistence d'un registre claire et précis, même pour les confirmés. Les enveloppes contenant les Adidy sont établis au nom de la famille et non par individu. Seulement, le nombre des participants à la Cène est connu à partir du nombre de verres distribués. Or, parmi les participants, il y a toujours des invités (des confirmés en passage). Cette invitation à la Cène des chrétiens confirmés en passage est une des coutumes de la FJKM.

*** Fondement de la foi :**

Il est difficile et délicat de porter une appréciation sur la foi d'une personne ou sur sa conviction religieuse. Mais si vous lui poser la question « pourquoi êtes vous protestant ? », la réponse précipitée sera « je suis protestant parce que mes parents le sont. J'ai été baptisé dans une église protestante ».

Cette réponse si facile traduit soit l'insuffisance de l'enseignement religieuse au sein de l'Eglise, soit l'incompréhension même. En effet, le protestantisme n'est pas seulement un héritage provenant de la croyance des parents mais plutôt une conviction – une conviction acquise après diverses analyses de la Sainte Ecriture.

En réalité, il est de coutume chez les chrétiens de baptiser leurs enfants dès leur plus jeune âge pour qu'ils soient bénéficiaires du Salut et qu'ils aient l'habitude de participer aux réunions de l'Eglise pour y demeurer spirituellement.

L'enseignement religieux n'est acquis que par l'Ecole de dimanche (ou catéchisme) pour les enfants et lors des formations pour les catéchumènes.

Dans l'ensemble, il était constaté l'insuffisance de connaissance de « l'être protestant », des points fondamentaux de la foi protestante et de la pensée calviniste, d'une part, et de la FJKM, d'autre part.

En effet, comme il est signalé dans la rubrique l'organisation générale de la FJKM, le choix définitif du calvinisme n'a eu lieu qu'en 19976 lors du V^e Grand Synode organisé à Fianarantsoa et inscrit dans les Statuts édition 1977. Or, peu de paroissiens lit ces Statuts et Règlement Intérieur. Avant cette date, la FJKM a utilisé l'ancienne structure mise en place par les missionnaires avec une certaine évolution, structure qui domine l'état d'esprit de bon nombre d'adulte de la paroisse. Le Calvinisme n'est enseigné lors des formations catéchumènes qu'à partir de cette date.

Ces Statuts et ce Règlement Intérieur définissent le fonctionnement, les rôles et attributions de chaque niveau de responsabilité au sein de l'Eglise.

Ainsi, par suite d' l'insuffisance d'information et de formation, l'église fonctionnait selon la tradition de l'église d'origine sans considération des dispositifs statutaires de la FJKM.

Mais en général, le désintéressement des paroissiens aux informations de l'Eglise est un fait remarquable.

Cette insuffisance (ou ce manque) d'information et de connaissance sur fondement de la foi, sur les principes calvinistes et sur l' « être chrétien de la

FJKM » est constatée à tous les niveaux de la structure de la Paroisse et nuit à la bonne marche des activités, en général, et à l'évangélisation qui est son unique mission, en particulier.

2.2.2.1.2 Les branches d'activités

Le nombre des branches d'activités est incomplet par rapport à l'organisation fixée par le Règlement Intérieur. Il en manque deux, à savoir :

- la Branche des Jeunes Chrétiens, et ceci malgré l'importance en nombre de cette catégorie de paroissiens,
- La Branche « Réveil », néanmoins nous avons constaté l'existence des Mpiandry et des disciples appartenant au Toby Lehibe Manolotrony ; .

Pour les branches existantes, le nombre d'adhérents varie d'une organisation à l'autre mais chacune enregistre au moins vingt (20) membres. Par extrapolation, le nombre de paroissiens s'intéressant aux activités des branches ne représente qu'un pourcentage relativement faible (5 à 10% seulement). Seule la branche Ecole de dimanche enregistre plus de centaine d'enfant et de jeunes.

Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de ce faible taux d'adhésion :

- les difficultés financières de plusieurs foyers dont le niveau de revenu est très moyen sinon très bas. A signaler à cet effet que le niveau moyen de revenu de la population urbaine reste en dessous du seuil de pauvre. Ceci est dû au fait de l'insuffisance d'emploi dans la ville. Le samedi est souvent réservé aux petites besognes pour combler le revenu familial. Or c'est souvent le seul jour disponible choisi par les branches pour leur réunion et leurs activités,

- Le désintéressement des plusieurs paroissiens par suite de la monotonie des activités et l'absence de vraie éducation/formation,
- L'omniprésence, dans diverses branches, de certains zélés qui voulaient dominer la Paroisse. A titre d'exemple, une personne est responsable de deux ou trois branches à la fois, soit en tant que président, soit en tant que trésorier. Il n'y a donc pas partage de responsabilité. Ce genre de domination de quelque personne nuit à la bonne marche des branches et à l'état d'esprit de certains paroissiens
- L'absence de transparence dans la gestion de la trésorerie de certaines branches.

2.2.2.1.3 Les groupes de chœur :

Les trois groupes de chœurs existants fonctionnaient d'une manière indépendante et chaque groupe se considère comme une branche à part entière. Or le Règlement intérieur n'a institué aucune branche de groupe de chœur.

Toutefois ces groupes sont très dynamiques, participent activement et avec abnégation à l'animation des cultes mais d'une manière disparate (manque de coordination) ce qui risque de créer une certaine concurrence néfaste.

2.2.2.1.4 Les responsables de la Paroisse

Les diacres :

Vingt (20) diacres actifs assuraient les services de la Paroisse.

Dans le principe Calviniste, la participation des laïcs au ministère de l'Eglise se manifeste par l'élection des diacres pour assurer différents les services. Cette participation des croyants au ministère a été déjà instituée par les premiers

chrétiens. A la différence des autres confessions, le mandant des diacres élus est fixé à quatre ans, renouvelable par voie d'élection. Or pour certaine confession, la fonction de diacre est à vie.

En outre, la FJKM procède toujours à une formation de trois mois avant la cérémonie de consécration qui marque la prise de Service, même pour les diacres réélus. Cette formation est toujours nécessaire pour une réadaptation à une nouvelle organisation, d'une part, et pour le renforcement de la foi et de la connaissance de la FJKM, d'autre part. Ces deux dispositions intriguent certaines personnes qui les considèrent comme passe temps. Cette malaise est remarquée, surtout, chez les convertis à la confession FJKM.

A l'absence de document ou de formation adéquate, certaines personnes se laissent influencer par le ouï-dire et le soi-disant, ou s'attache à la tradition de l'ancienne Eglise, une attitude qui risque de créer un foyer de perturbation.

Les Membres du Bureau

Outre le Pasteur qui assure d'office la fonction de Président, le Bureau qui administre la Paroisse est composé de cinq membres laïcs élus par le Conseil restreint (Mpihevi-draharaha) parmi eux dont :

- un Secrétaire administratif,
- un Secrétaire Comptable (Teneur de Livre)
- un Trésorier,
- deux conseillers

Les Membres du Bureau, comme les diacres, ne disposent suffisamment pas d'information et de connaissance sur la FJKM, de ses Statuts et de ses Règlements Intérieurs. Ils agissent selon leur bon gré et selon leur logique. La preuve en était

que certains d'entre eux ont préparé l'élection du Pasteur après une période probatoire de un an, une ancienne pratique de l'Eglise. Or, les Statuts modifiés précisent que Le Comité Central met le Pasteur à la disposition du Synode Régional qui l'affecte à une Paroisse. La cérémonie de réception du nouveau Pasteur a lieu un an après la prise effective de service.

2.2.2.2 Sur les Patrimoines et moyen matériels

2.2.2.2.1 Le Temple :

Malgré sa grande capacité d'accueil, on constate l'état vétuste de la construction, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

2.2.2.2.2 Les bâtiments scolaires :

Il en est de même pour les bâtiments scolaires qui sont aussi exigus face au nombre important des élèves.

2.2.2.2.3 Matériels et mobiliers :

Les mêmes remarques précédentes sont enregistrées.

En général, il n'existe aucun registre ni inventaire des immobilisations, tant en nombre qu'en valeur. De cette carence, la Paroisse ne connaît pas la valeur réelle de ses biens.

2.2.2.3 Sur les ressources Financières et comptabilité.

2.2.2.3.1 Les offrandes :

Le faible niveau de vie de la majorité des paroissiens se dévoile à travers les quêtes collectées où les diacres comptaient encore des pièces de monnaie de 5, 10, 20 et 50 Ariary.

Est-ce une confirmation de la faiblesse de niveau de vie ou une attitude délibérée?

En effet, le ratio de pauvreté dans la ville de Fianarantsoa est d'environ 60% selon les études menées par l'INSTAT avec l'Université de Cornell (Canada) et la FOFIFA en 2003 et que la population de l'ancienne province de Fianarantsoa, dont la Région de la Haute Matsiatra en fait partie, est la plus

pauvre de Madagascar avec un revenu moyen annuel de 120.000Ar par individu (milieu urbain et milieu rural confondu).

Pour la ville de Fianarantsoa, la politique de désengagement de l'Etat du secteur productif a entraîné la fermeture des grandes sociétés d'Etat, les seuls marchés de travail de la ville. Les faibles investissements du secteur privé sont loin à résorber le chômage.

Nonobstant toute situation, le montant de la recette globale de l'année 2004 était de 83.372.000 fmg (16.674.400Ariary).

2.2.2.3.2 Gestion de la trésorerie :

La gestion de trésorerie n'a pas respecté les procédures définies par le Comité Central, ni la déontologie de la trésorerie.

2.2.2.3.2.1 Recettes

- Souvent un seul diacre ou le trésorier seul effectue le comptage des recettes de culte,
- Aucun billettage des recettes n'a eu lieu,
- Ainsi les recettes sont enregistrées dans le livre de caisse sans aucune pièce justificative fiable, ce qui met en doute la sincérité des écritures.

2.2.2.3.2.2 Dépenses :

- les dépenses ne sont effectuées qu'avec ordonnancement écrit de la part d'un responsable de la gestion,
- les pièces justificatives des opérations de dépenses ne sont certifiées par aucun responsable,
- l'absence de contrôle sérieux de la trésorerie est une porte ouverte au détournement de tout genre.

2.2.2.3.3 Comptabilisation :

Les procédures ne sont, non plus, respectées. Les opérations de caisse sont enregistrées dans de manifold à feuilles non cotées et non parafées au lieu d'être enregistrées dans les documents propres à la FJKM (un livre journal et des reçus imprimés par l'Imprimerie FJKM Imarivolanitra Antananarivo) dont modèle en annexe.

Nous nous demandons s'il s'agit d'une méconnaissance des règles de procédure ou des actes délibérés de la part des responsables.

2.2.2.3.4 Budget :

Aucun budget annuel n'a été établi lors de notre arrivée. La gestion financière de la Paroisse se faisait donc à l'aveuglette et sans balise ni objectif.

Sans prévision, aucune gestion n'est possible. « La prévision » constitue le point fondamental des cinq piliers du Management moderne du grand organisateur d'Entreprise Henry de Fayol car c'est la mise en œuvre de la prévision qu'on doit organiser, commander, coordonner et contrôler.

2.2.2.3.5 Contrôle des comptes

La Paroisse dispose d'un commissariat aux comptes (Mpandini-bola). Mais face à ces différentes anomalies, l'on se demande comment ont-ils fait pour obtenir le quitus du Bureau sur rapport financier par l'Assemblée Générale.

De deux choses l'une, ou les membres du commissaire aux comptes ne sont pas à la hauteur de leurs tâches, ou il y a une certaine connivence avec les membres du Bureau.

2.2.2.4 Sur le Marketing

En général, les atouts de la paroisse dans l'ensemble a été relativement sous exploité pour animer une Liturgie.

TROISIEME PARTIE :
AMELIORATON DE LA GESTION DE LA
PAROISSE

3.1 MARKETING

3.1.1 La liturgie

3.1.1.1 Programme liturgique

3.1.1.1.1 *Déroulement de la Liturgie*

La liturgie est l'ensemble des différentes organisations pendant le culte et non seulement la première partie, selon les habitudes de plusieurs paroissiens :

Elle se décompose en quatre parties selon la FJKM :

- 1 – La commémoration,
- 2 – les actes de témoignage matérialisés par le baptême et l'eucharistie, et les œuvres matérialisées par les offrandes,
- 3 – L'Ecoute de la parole de Dieu : lecture des versets bibliques et prédication,
- 4 – La Bénédiction prononcée par le Pasteur au Nom de l'Eternel.

3.1.1.1.2 *Programme Pratique*

- Elaboration d'un canevas pratique de culte pour chaque Dimanche ;
- Les Thèmes mensuels, cantiques et Textes sont affichés au sein de l'Eglise, mais pour les évènements spéciaux des programmes spécifiques sous forme de dépliant sont distribués : on y trouve : le déroulement de la Liturgie, le message du dimanche, des photos spécifiant l'évènement.
- A préciser que pour assurer une harmonie dans l'ensemble, les cantiques choisis, les textes illustrant la volonté de Dieu à partager, devront être cohérents au texte choisi pour le message du Dimanche.

3.1.1.2 Décoration et animation liturgiques

3.1.1.2.1 *Décoration*

Respecter la décoration en fonction des programmes liturgiques annuels fixés par le Comité Central.

Autant que possible, améliorer les autres décorations pour être dignes de la Demeure de l'Eternel.

Faire distinguer les événements spéciaux par des décorations spécifiques en sachant exploiter les couleurs liturgiques.

3.1.1.2.2 *Décoration florale*

Les fleurs utilisées sont de préférence, pour ne pas dire obligatoire, des jolies fleurs naturelles mais non pas artificielles car les celles-ci représentent la nature pendant le culte.

3.1.1.2.3 *Animation*

Pour que le culte ne soit pas monotone :

- Pendant la Sainte Cène, lire des textes relatifs au thème du mois et qui consolident le message transmis ;
- Intégrer une animation de chœur (solo, duo, trio,..., chorégraphie) après la prédication pour éveiller les paroissiens et pour encourager et favoriser la participation des jeunes suivant leurs dons et leurs talents respectifs.
- Faire applaudir au bon moment : remercier ensemble Dieu pour des bienfaits qu'Il nous a alloués

3.1.2 Prédication

La communication joue un rôle fondamental dans la prédication afin que tous les Paroissiens présents soient touchés par le message. Nous voudrions préciser, au passage, trois points :

1 Public cible :

Notre public est présenté sous différents types qui devront être tous touchés par le message :

Des personnes âgées, des Jeunes, des enfants, des intellectuels, des familles modestes, ...

2 Outil de base :

Comme outil il y a :

- Les acquis de la faculté de Théologie,
- Les programmes établis au niveau national,

Mais pour enrichir tout ce qui vient d'être cité, il faut aussi des recherches :

- faire des échanges avec les pasteurs collègues,
- Se documenter,
- Se connecter aux différents sites web,
- Approfondir les connaissances non seulement dans le domaine Théologique mais aussi dans d'autres domaines intéressant la vie de la communauté et, autant que possible, jusqu'à un niveau plus élevé

3 Formulation de message

La formulation du message devrait, de ce fait, être adaptée au public cible qu'est les paroissiens en se basant sur les textes ou Programmes déjà élaborés au niveau national. Sans oublier que la prédication doit toujours avoir Jésus christ et sa mission et ses œuvres comme axe principal. Car la foi vient de la prédication et la prédication est fait en raison de la parole du Christ, et la foi doit être témoigné par des actes et des œuvres..

3.1.2.1 Respect des thèmes avec le programme national

Les thèmes sont élaborés par le Comité Central qui dispose une vue d'ensemble de la confession en tenant compte des environnements socio politique et socio économique, non seulement de l'Eglise mais aussi de la nation et du globe face à la vulnérabilité de la foi chrétienne.

Pour favoriser un effet de rémanence de ces thèmes auprès des paroissiens, il faudrait :

- Mettre en évidence les thèmes du mois par des écriteaux affichés à l'intérieur de l'église,
- Faire une communication simple, courte, précise et claire,
- Savoir bien communiquer par l'éloquence.

3.1.2.2 Adéquation avec la vie pratique

S'efforcer dans la théologie pratique à la vie courante afin d'intéresser les paroissiens :

- utiliser la rhétorique et l'holistique afin de mieux communiquer les idées forces de la prédication,

- répondre aux besoins des paroissiens non seulement sur le plan spirituel mais aussi sur la vie courante de la société : exemple les problèmes d'emploi ou de chômage, VIH/SIDA, la gestion de la famille, la corruption, les actes de banditismes, les phénomènes dahalo, la lutte anti-drogue, Etc
- concrétiser par des pratiques adaptées à la vie courante des Paroissiens.

3.1.2.3 **Mise en cohérence des éléments de la Liturgie**

Si la prédication est le centre de la Liturgie, les différents textes (versets illustrant la volonté de Dieu et Le Salut , les Textes à lire pendant la Sainte cène) les cantiques devront se rapporter au message du Dimanche ;

3.1.3 **Evangélisation**

3.1.3.1 **Objectifs**

- L'objectif de l'évangélisation est la réalisation de la mission principale de la FJKM définie par le Statuts et surtout par la mission confiée par Jésus Christ :

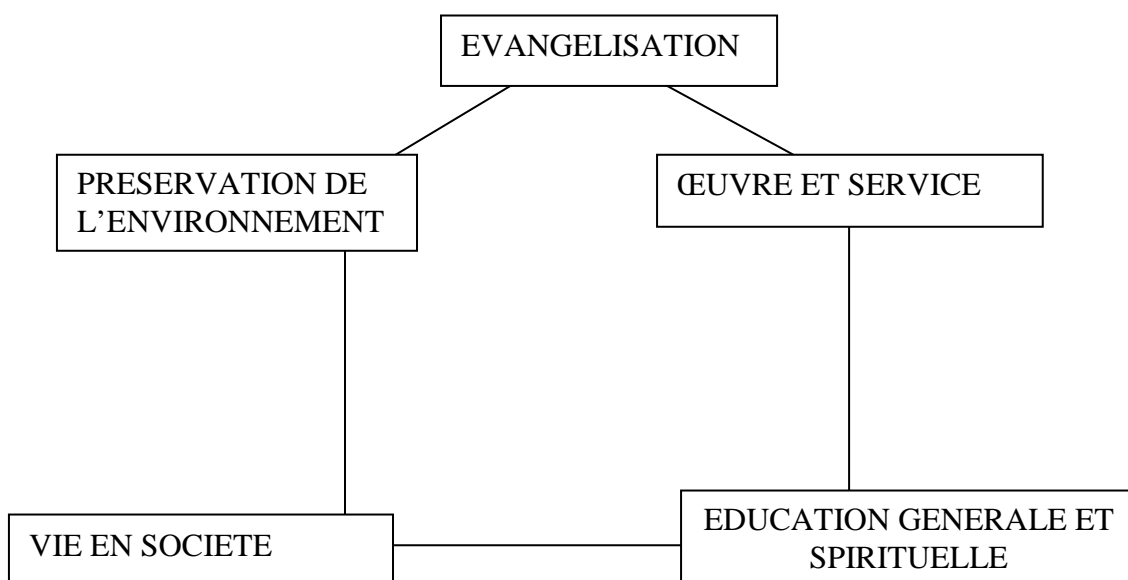
Annoncée la Bonne Nouvelle selon la Bible et spécialement selon le Nouveau Testament.

A l'image des premiers missionnaires, les actes d'évangélisation concerne non seulement l'esprit mais l'homme en entier : le Corps, la pensée (ou l'intelligence) et l'Esprit ainsi que l'environnement qui l'entoure. En terme technique, c'est une « mission holistique ».

Holistique : vient du mot grec « olé » (nom féminin) et « olos » (masculin) qui signifie « whole » en anglais et « tout, entier » en français.

Ainsi, l'évangélisation vise le développement de l'Homme et de tout homme dans son milieu (environnement naturel, social, économique, culturel et spirituel).

Schématiquement, l'Evangelisation se présente ainsi :



Si l'aide et l'assistance aux pauvres est une des recommandations du Christ, celle-ci ne doit pas créer une condition de dépendance éternelle. Ces aides et assistances devraient être temporaires, pour des circonstances bien définies, après quoi la personne en question doit pouvoir évoluer dans son milieu pour pouvoir aider les autres également.

Ainsi, l'évangélisation doit toujours être précédée d'une mission exploratoire pour la reconnaissance du milieu auquel vivent les groupes cibles. Cette reconnaissance permet de faciliter l'exploitation des atouts et la réduction ou mieux l'élimination des contraintes qui freinent à la fois l'évangélisation elle-même et le développement de l'Homme en entier.

3.1.3.2 **Exemple pratique d'Évangélisation**

L'évangélisation que nous voudrions parler est celle que la Paroisse pratique après avoir mené différentes sensibilisations.

En tant que Paroisse de premier degré, Le Bureau national, par l'intermédiaire de « l'AFF foibe » un comité Responsable de l'Évangélisation au niveau national, ainsi que le Synode Régional de Matsiatrasoa ont confié à La Paroisse FJKM Antarandolo l'accompagnement des églises relativement vulnérables..

3.1.2.2.1 Les Eglises en question sont :

- FJKM Ankaritsananan dans le Synode Régional Matsaitrasoa
- FJKM Sahave, dans le synode regional Matsiatrasoa
- FJKM Ampanihy Andrefana, un Poste d'évangélisation dans la Région Sud-Ouest de Madagascar

3.1.2.2.2 Pratique

Pour la pratique, trois étapes sont menées :

- Echange avec le Pasteur Responsable de la paroisse
- Détection concertée des besoins de la paroisse
- Priorisation des appuis

De ce fait :

- Des collectes de fonds sous forme de mécénat sont menées pendant le culte,

- des Visites collectives pour un culte et contribution de la FJKM Antarandolo pendant une liturgie pour susciter la motivation des paroissiens
- Visites organisées par les membres de chaque branche pour animer celles qui existent déjà et pour susciter les paroissiens de se faire intégrer activement dans les Branche.

3.1.2.2.3 Spécificité des Appuis

Selon leurs besoins respectifs, des appuis spécifiques par Paroisse sont apportés :

Pour Ankaritsanana :

La visite exploratoire a permis de dégager que la réhabilitation du temple tant à l'intérieur qu'à l'extérieur est primordial ; ainsi des apports appropriés aux demandes de l'Eglise ont été apportés en nature (tôles, peinture, main d'œuvre, bancs, pupitre, ...)

Pour Sahave :

Pour le moment on a apporté d'abord une contribution financière sur les vivres du Pasteur délégué (vivres pour l'année 2008)

Pour Ampanihy Andrefana :

Vu la disparité des lieux de culte et l'étendu géographique et la disparité des Chrétiens que le Pasteur doit visiter, il lui faut des moyens contribuant à la facilitation de la réalisation sa mission. De ce fait les apports adéquats sont :

- Contribution financière aux vivres du Pasteur responsable pour cette année
- Donation d'une motocyclette

3.2 **RESSOURCES**

3.2.2 **Ressources humaines**

3.2.2.1 **Information, Formation et Education**

A partir de l'analyse diagnostic de la Paroisse, il ressort que l'information, la Formation et l'Education des paroissiens et de tous les responsables constituent les thèmes transversaux de l'amélioration de la Gestion d'une Paroisse.

3.2.1.1.1 Information

Pour que les paroissiens soient au même niveau d'informations sur la vie de la Paroisse et sur d'autres qui s'avèrent intéressants pour le renforcement de leur foi, les types de mise à disposition d'informations sont :

- Transfert de message pendant le culte avec une explication plus détaillée faite par les responsables (Pasteur, membre de Bureau, responsables des différentes branches)
- pour les évènements spéciaux : utilisation des supports médiatiques comme la radio, la télévision chaîne nationale et chaînes propres à la Région
- pour les différentes réunions extra ordinaires : Une note à faire circuler aux concernés

3.2.1.1.2 Formation et éducation

Les thèmes de formation porteront sur divers points fondamentaux et intéressent toutes les composantes de la Paroisse.

En général, elles doivent se concentrer sur la connaissance spécifique correspondant à l'attribution de chaque responsable, exemple :

- Formation sur la comptabilité simplifiée pour les trésoriers et teneurs de Livre,
- Formation sur le secrétariat pour les secrétaires administratifs,
- Formation en management leadership et conduite de réunion pour les présidents de branche d'activité,
- Formation sur le contrôle de gestion comptable pour les commissaires aux comptes,

3.2.1.1.3 Au niveau des paroissiens :

Organisation d'une séance de formation Education, au lieu de prédication, une fois par mois sur les différents thèmes concernant la connaissance de l'Eglise, notamment :

- Les Principes fondamentaux de l'Eglise protestante,
- La base fondamentale de la pensée Calvinisme,
- La FJKM, ses Statuts et son Règlement intérieur,
- Formation spécifique relative aux objectifs et activités de chaque branche.

3.2.1.1.4 Au niveau des différents responsables :

La responsabilité morale de tous les responsables du ministère de l'église et des branches vis-à-vis de leur rôle et mission. En effet, le problème réside sur le fait qu'aucune rémunération ni indemnité ne leur sont allouées. C'est Dieu qui se charge de leur récompense (le rôle de la mission sont réalisés par la foi et l'amour envers Dieu et envers les prochains). Toute fois, en cas de malversation éventuelle, ils sont tenus responsables par les règles de droit commun.

3.2.1.2 Réorganisation des Branches existantes

Concernant les groupes de chœur comme leur nom l'indique :

- Intégrer le Groupe Taniketsa Fanantenana (pépinière) à la Branche Ecole de Dimanche,
- Intégrer le Groupe AFIFELA « Antoko Mpihira Fifohazana Feon'ny Lanitra » à la branche Réveil,
- Intégrer le Groupe ASAFI « Amboara SARobidy Flderana » à la branche des Jeunes

3.2.1.3 Mise en place des branches complémentaires

Mettre en place :

- la branche Réveil (Sampana Fifohazana) en regroupant au sein de cette branche : Les Mpiandry, les Mpiomana et leur famille respective et autres,
- la branche des Jeunes (Sampana Tanora Kristiana) en regroupant les jeunes chrétiens de 14 à 50 ans. Etant donné le charisme de chaque individu, divers sous-groupes (ou section) seront à mettre en place également :
 - Section chorale
 - Section danse
 - Section Sportive,
 - Section biblique,

Le tableau en annexe nous donne une comparaison entre l'ancienne et la nouvelle organisation. Cette dernière, composée de huit branches est conforme au Règlement Intérieur de la FJKM. Les groupes de chœur sont rattachés aux branches intéressées.

3.2.1.4 Relation interne

- Réviser le Règlement intérieur de la Paroisse et de chaque branche,
- Renforcer la visite à domicile des paroissiens par la responsabilisation des diacres : Chaque diacre s'occupera cinq foyers de son quartier ou des quartiers environnants,
- Renforcer la cohésion et l'intimité des Paroissiens actifs, des membres de différentes branches, des Diacres par une sortie tous les lundis de Pâques

3.2.1.5 Redynamisation

- Réactualiser le registre de la Paroisse en y inscrivant tous les membres groupés par famille et par quartier (statistique),
- Mettre en place un registre de Procès verbal de réunion par structure administrative (Assemblée Générale, Conseil, Bureau) et par branche d'activité.
- Organiser des sorties récréatives pour raffermir les relations sociales,
- Concevoir des visites échanges pour enrichir la connaissance et l'expérience de chaque responsable.

3.2.2 Patrimoine

3.2.1.1 Inventaire et enregistrement

- Faire l'inventaire de tous les biens meubles et immeubles appartenant à la Paroisse avec estimation de leur valeur respective, si possible,
- Tenir le résultat d'inventaire dans un registre spécial,
- Continuer l'inventaire annuellement et faire les régularisations nécessaires.

3.2.1.2 Entretien et réparation

3.2.2.2.1 Réparation

- Effectuer à temps les travaux de réparation afin d'éviter toute détérioration préjudiciable à la Paroisse,
- Réviser toutes les installations électriques et d'adduction d'eau.

3.2.2.2.2 Rénovation

Sensibiliser et Mobiliser les huit branches existantes à monter des projets sur l'amélioration ou réhabilitation de l'Eglise.

3.2.2 Ressources financières

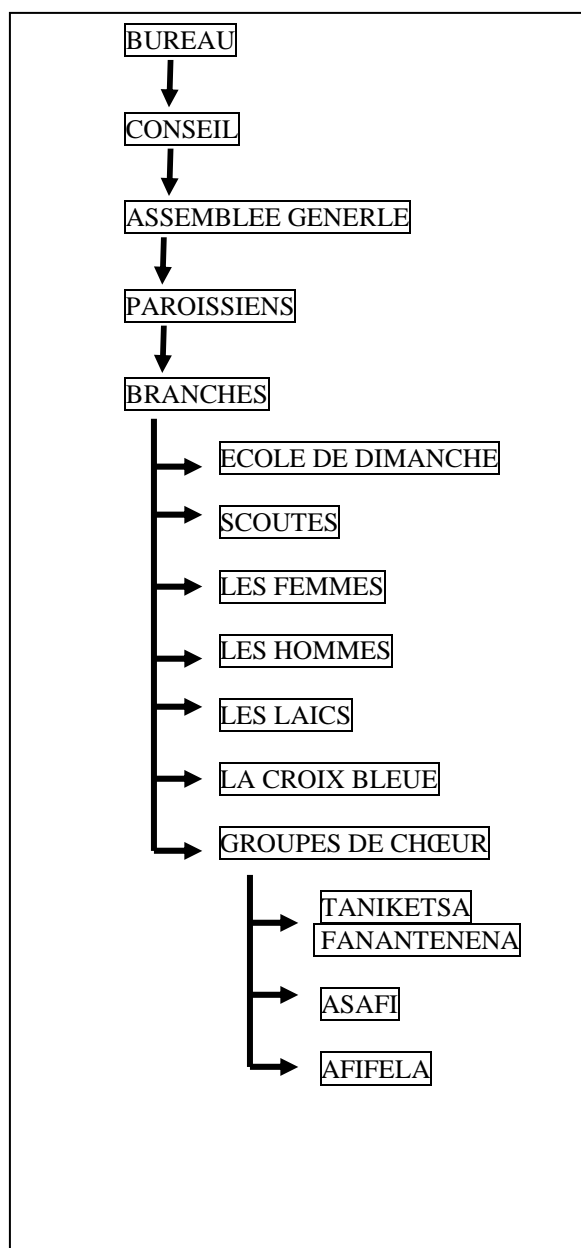
Les principales ressources de l'Eglise sont constituées des quêtes ou offrandes (Rakitra) et des contributions fixes et volontaires (Adidy) :

- Rappeler aux chrétiens que les offrandes est une reconnaissance envers Dieu. Et chacun doit apporter proportionnellement à ce que Dieu lui a donné pour le bon fonctionnement de l'Eglise.

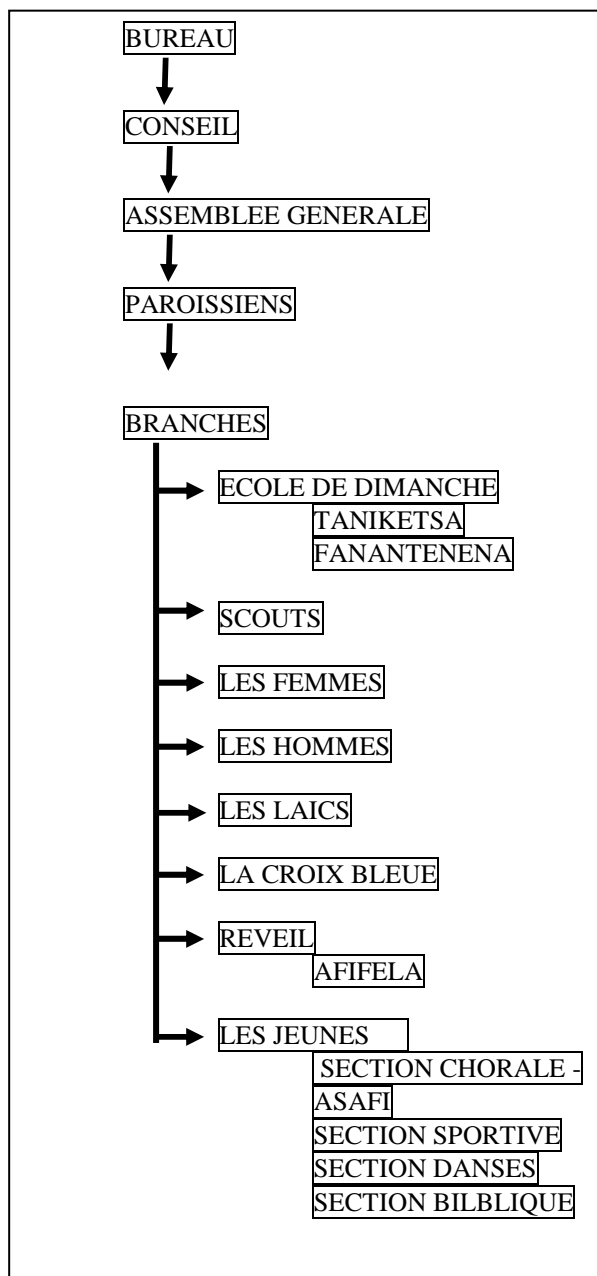
Responsabiliser les paroissiens qu'il leur appartienne de faire le nécessaire pour la réussite de l'évangélisation qui est la mission principale de l'Eglise.

Tableau comparatif entre l'ancienne et la nouvelle organisation

Ancienne organisation



Nouvelle organisation



3.3 BUDGET ANNUEL ET COMPTABILITE

Le Budget ou le Compte Prévisionnel constitue le point de départ de toute activité. C'est pour cette raison que le grand organisateur d'Entreprise H. de Fayol l'a mis en tête des principes fondamentaux de l'administration d'Entreprise : Administrer c'est « prévoir, organiser commander, coordonner et contrôler ». En effet les autres règles ne sont autres que la mise en œuvre de la prévision.

3.3.1 Budget annuel

3.3.1.1 Elaboration

Le Budget, pour être valable, doit être élaboré en trois étapes :

1 - Définition des projets d'activités de l'année considérée, et/ou projets d'investissement qui doivent recevoir l'approbation de l'assemblée générale.

2 – Confection des budgets :

- Planification des objectifs (Etablissement d'un programme de travail claire et détaillé dans le temps et dans l'espace),
- Valorisation en monnaie courante les diverses actions, des charges (dépenses) et des produits (recettes)
- Différenciation de budget d'investissement et du budget de fonctionnement,
- Etablissement d'un calendrier prévisionnel de trésorerie mensuelle, en tenant compte des charges et recettes prévisionnelles.

3 - Approbation du budget définitif par l'assemblée générale.

N.B. : Ce calendrier prévisionnel de Trésorerie présenté sous forme d'un tableau de bord est un outil de travail très efficace permettant de constater les écarts et facilite davantage la sensibilisation des paroissiens.

FIANGONAN'I JESOA KRISTY ETO MADAGASIKARA
SYNODAPARITANY MATSIATRASOA
FITANDREMANA ANTARANDOLO FITIAVANA

BUDGET 2008

| CODE | LIBELLE | Mode de calcul | | MONTANT PREVISIONEL Ar | |
|--------------|--|----------------|-------------|------------------------|-------------------|
| | | Nombre | unité en Ar | Détail | TOTAL |
| | RECETTES | | | | |
| I | OFFRANDES | | | | |
| I.1 | Dimanche à 7h | | | | 8 000 000 |
| I.1.1 | 1ère offrande | 50 | 100 000 | 5 000 000 | |
| I.1.2 | 2ème offrande | 50 | 60 000 | 3 000 000 | |
| I.2 | Dimanche à 10h | | | | 4 000 000 |
| I.2.1 | 1ère offrande | 50 | 50 000 | 2 500 000 | |
| I.2.2 | 2ème offrande | 50 | 30 000 | 1 500 000 | |
| I.3 | Cène Comemorative | | | | 3 000 000 |
| I.3.1 | 1er culte | 50 | 40 000 | 2 000 000 | |
| I.3.2 | 2ème culte | 50 | 20 000 | 1 000 000 | |
| I.4 | Remerciement et vœux | | | 1 400 000 | 1 400 000 |
| I.5 | Culte préparatif de la Cène | 50 | 3 000 | 150 000 | 150 000 |
| I.6. | Sacrements | | | | 550 000 |
| I.6.1 | Confirmation | 1 | 400 000 | 400 000 | |
| I.6.2 | Baptême | 1 | 150 000 | 150 000 | |
| I.7 | Offrandes des Fêtes chrétiens | | | | 1 900 000 |
| I.7.1 | L'Agneau des Pâques | 500 | 1 000 | 500 000 | |
| I.7.2 | Le Saint Esprit du Pantécôte | 500 | 1 000 | 500 000 | |
| I.7.3 | Offrandes des mages (Noël) | 700 | 1 000 | 700 000 | |
| I.7.4 | Fleurs de Charon (nouveau né) | | 200 000 | 200 000 | |
| I.8. | Dernières offrandes des défunts | | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| II | CONTRIBUTIONS FIXES MENSUELLES | | | | 11 290 000 |
| II.1 | Diacres(1) | 12 | 210 000 | 2 520 000 | |
| II.2 | Proselyte(2) | 12 | 575 000 | 6 900 000 | |
| II.3 | Chrétiens(3) | 12 | 135 000 | 1 620 000 | |
| II.4 | Entités (Lycée Rozelina, Dispensaire) | 2 | 35 000 | 70 000 | |
| | Branches d'activité | 8 | 22 500 | 180 000 | |
| III | GRANDES OFFRANDES ANNUELLES | 1 | | 2 000 000 | 2 000 000 |
| IV | JOURNEE DOMINICALE DES DESCENDANTS | 1 | | 1 000 000 | 1 000 000 |
| V | LOYER | 12 | 60 000 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| VI | DIVERS | | | 700 000 | 700 000 |
| | TOTAL DES RECETTES | | | 35 000 000 | 35 000 000 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | DEPENSES | | | | |
| I | CONTRIBUTIONS A L'EXTERIEURE DE LA PAROISSE | | | | 4 136 000 |
| I.1 | Siège | | | 2 130 000 | |

| | | | | | |
|-----------|---|----|---------|-------------------|-------------------|
| I.2 | Synode Régional | | | 435 000 | |
| I.3 | Branches | | | 40 000 | |
| I.4 | Assistance aux 10 paroisses de Fianar | | | 20 000 | |
| I.5 | Autres Paroisses | | | 150 000 | |
| I.6 | Autres Associations | | | 200 000 | |
| I.7 | Formation et divers | | | 61 000 | |
| I.8 | Evangelisation et JKM | | | 1 100 000 | |
| I.9 | College Pastoral | | | | 700 000 |
| I.10 | Indemnité Pasteurs stagiaires | 12 | 50 000 | 600 000 | |
| I.11 | Subvention aux Enseignants | | | 100 000 | |
| I.12 | Autres Pasteurs | | | | 610 000 |
| I.13 | Interimaire | 5 | 50 000 | 250 000 | |
| I.14 | Président Synodal | 12 | 10 000 | 120 000 | |
| I.15 | Poste d'Evangelisation | 12 | 20 000 | 240 000 | |
| II | FONCTIONNEMENT INTERNE | | | | |
| II.1 | Rétribution du Pasteur | | | | 6 902 400 |
| II.1.1 | Base nationale | 12 | 85 200 | 1 022 400 | |
| II.1.2 | Complément offert par la paroisse | 12 | 100 000 | 1 200 000 | |
| II.1.3 | Ration Riz | 12 | 240 000 | 2 880 000 | |
| II.1.4 | Gaz ou Charbon | 12 | 100 000 | 1 200 000 | |
| II.1.5 | Caisse d'Epargne | 12 | 50 000 | 600 000 | |
| II.1.6 | Divers | | | | 905 200 |
| II.1.6.1 | Frais de représentation | | | 150 000 | |
| II.1.6.2 | Congé | | | 185 200 | |
| II.1.6.3 | Frais médicaux | | | 450 000 | |
| II.1.6.4 | Ecolages des enfants | | | 120 000 | |
| II.2 | Conciergerie | | | | 1 784 000 |
| II.2.1 | Salaire | 12 | 100 000 | 1 200 000 | |
| II.2.2 | Cnaps | 12 | 9 000 | 108 000 | |
| II.2.3 | Frais médicaux | | | 50 000 | |
| II.2.4 | Congé | 1 | 100 000 | 50 000 | |
| II.2.5 | Fournitures scolaires | | | 100 000 | |
| II.2.6 | Déplacement | 12 | 13 000 | 156 000 | |
| II.2.7 | Caisse d'Epargne | 12 | 10 000 | 120 000 | |
| | | | | | |
| | A reporter | | | 15 037 600 | 15 037 600 |
| | | | | | |
| | Report | | | 15 037 600 | 15 037 600 |
| II.3 | ŒUVRE SOCIAL | | | | 2 026 000 |
| II.3.1 | Cadeaux de Nouvel an | | | | |
| II.3.1.1 | Pasteur | | | 10 000 | |
| II.3.1.2 | Corps Enseignant | | | 96 000 | |
| II.3.1.3 | Conciergerie | | | 8 000 | |
| II.3.1.4 | Vieux diacres | | | 210 000 | |
| II.3.1.5 | Reconnaissance aux Membres de Bureau (fin de mandat) | | | 150 000 | |
| II.3.1.6 | Visites des malades à domicile | | | 100 000 | |
| II.3.1.7 | Visites des paroissiens hospitalisés | | | 240 000 | |
| II.3.1.8 | Condoléances | | | 100 000 | |
| II.3.1.9 | Gardiens de voiture et voirie | 52 | 6 000 | 312 000 | |
| II.3.1.10 | Friandises pour la fête de Noël | | | 150 000 | |
| II.3.1.11 | Primes aux enfants de l'Ecole de Dimanche | | | 650 000 | |
| II.4 | FONCTIONNEMENT DE LA PAROISSE | | | | |

| | | | | | |
|-----------------|---|----|---------|-------------------|-------------------|
| II.4.1 | Pasteur | | | | 3 804 000 |
| II.4.1.1 | Formation et Recyclage | | | 1 100 000 | |
| II.4.1.2 | Livres et journaux | | | 400 000 | |
| II.4.1.3 | Télécommunication | | | 960 000 | |
| II.4.1.4 | Déplacement | | | 1 200 000 | |
| II.4.1.5 | Divers | | | 144 000 | |
| II.4.2 | Bureau | | | | 3 816 000 |
| II.4.2.1 | Matériels | | | 1 200 000 | |
| II.4.2.2 | Fournitures de bureau | | | 2 000 000 | |
| II.4.2.3 | Déplacement | | | 340 000 | |
| II.4.2.4 | Secrétaire permanent | 12 | 20 000 | 240 000 | |
| II.4.2.5 | Divers | | | 36 000 | |
| II.4.3 | Menu de Cène | | | | 224 000 |
| II.4.3.1 | Hostie et vin de messe | 12 | 10 000 | 120 000 | |
| II.4.3.2 | Décoration et fleurs | 52 | 2 000 | 104 000 | |
| II.5. | Frais divers | | | | 6 500 000 |
| II.5.1 | PTT | 12 | 60 000 | 720 000 | |
| II.5.2 | JIRAMA | 12 | 240 000 | 2 880 000 | |
| II.5.3 | TELMA | 12 | 65 000 | 780 000 | |
| II.5.4 | Réception | 12 | 10 000 | 120 000 | |
| II.6 | Entretien et réparation des Immobilisations | | | 2 000 000 | |
| | | | | | |
| | A reporter | | | 31 407 600 | 31 407 600 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | Report | | | 31 407 600 | 31 407 600 |
| II.7 | Réunions et Formations | | | | 566 000 |
| II.7.1 | Membres de Bureau dela paroisse | | | 50 000 | |
| II.7.2 | Diacres | | | 403 000 | |
| II.7.3 | Membres de Bureau des branches | | | 63 000 | |
| II.7.4 | Catéchumènes | | | 50 000 | |
| II.8 | Sortie récréative de la paroisse | | | 500 000 | 500 000 |
| II.9 | Projets Divers | | | 500 000 | 500 000 |
| II.10 | Fonds de reserve | | | 1 000 000 | 1 000 000 |
| II.11 | Imprévus | | | 1 026 400 | 1 026 400 |
| | TOTAL DES DEPENSES | | | 35 000 000 | 35 000 000 |

Voir modèle en annexe :

Budget de la FJKM Ambatofotsy Avaradrano

3.3.1.2 Réalisation

L'établissement d'un budget n'est pas une fin en soi. C'est sa mise en œuvre (exécution) qui justifie le rôle de l'administration de la Paroisse.

Pour permettre un suivi efficace du budget, chaque rubrique doit être ventilée jusqu'au moindre détail tant en charges et en produits qu'en investissement.

3.3.1.3 Suivi et contrôle

Le suivi et le contrôle du budget permettent de faire un réajustement, si nécessaire, en fonction de l'évolution de la situation.

FIANGONAN'I JESOA KRISTY ETO MADAGASIKARA
SYNODAPARITANY MATSIATRASOA
FITANDREMANA ANTARANDOLO FITIAVANA

Tableau de Bord (Mensuel ou Trimestriel) de Trésorerie

| Recettes | | Report Mois de : | | | Période : | | | CUMUL | | |
|----------|---|------------------|------|-------|-----------|------|-------|-------|--------|-------|
| | | Prév | Réal | Ecart | Prév | Réal | Ecart | Prév | Réalt° | Ecart |
| I | OFFRANDES | | | | | | | | | |
| I.1 | Dimanche à 7h | | | | | | | | | |
| I.1.1 | 1ère offrande | | | | | | | | | |
| I.1.2 | 2ème offrande | | | | | | | | | |
| I.2 | Dimanche à 10h | | | | | | | | | |
| I.2.1 | 1ère offrande | | | | | | | | | |
| I.2.2 | 2ème offrande | | | | | | | | | |
| I.3 | Cène Comemorative | | | | | | | | | |
| I.3.1 | 1er culte | | | | | | | | | |
| I.3.2 | 2ème culte | | | | | | | | | |
| I.4 | Remerciement et vœux | | | | | | | | | |
| I.5 | Culte préparatif de la Cène | | | | | | | | | |
| I.6. | Sacrements | | | | | | | | | |
| I.6.1 | Confirmation | | | | | | | | | |
| I.6.2 | Baptême | | | | | | | | | |
| I.7 | Offrandes des Fêtes chrétiens | | | | | | | | | |
| I.7.1 | L'Agneau des Pâques | | | | | | | | | |
| I.7.2 | Le Saint Esprit du Pantécôte | | | | | | | | | |
| I.7.3 | Offrandes des mages (Noël) | | | | | | | | | |
| I.7.4 | Fleurs de Charon (nouveau né) | | | | | | | | | |
| I.8. | Dernières offrandes des defunts | | | | | | | | | |
| II | CONTRIBUTIONS FIXES MENSUELLES | | | | | | | | | |
| II.1 | Diacres(1) | | | | | | | | | |
| II.2 | Proselyte(2) | | | | | | | | | |
| II.3 | Chrétiens(3) | | | | | | | | | |
| II.4 | Entités (Lycée Rozelina, Dispensaire) | | | | | | | | | |
| | Branches d'activité | | | | | | | | | |
| III | GRANDES OFFRANDES ANNUELLES | | | | | | | | | |
| IV | JOURNEE DOMINICALE DES DESCENDANTS | | | | | | | | | |
| V | LOYER | | | | | | | | | |
| VI | DIVERS | | | | | | | | | |
| | TOTAL DES RECETTES | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

3.3.2 Gestion de Trésorerie

La gestion de la trésorerie est la mise en œuvre du budget dans son ensemble.

Elle concerne à la fois la caisse et les comptes en banque.

3.3.2.1 Plan de Trésorerie

Etablir un plan de trésorerie mensuel et trimestriel en tenant compte des prévisions et des réalisations. Ce plan de Trésorerie est toujours à comparer avec le calendrier prévisionnel de trésorerie du budget.

FIANGONAN'I JESOA KRISTY ETO MADAGASIKARA
SYNODAPARITANY MATSIATRASOA
FITANDREMANA ANTARANDOLO FITIAVANA

PLAN DE TRESORERIE

| Code | | Janv | Févr | Mars | Avr | | ... | Oct | Nov | Déc | Total |
|-----------------|------------------------------------|------|------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| RECETTES | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | Report à nouveau | | | | | | | | | | |
| I.1 | Dimanche à 7h | | | | | | | | | | |
| I.2 | Dimanche à 10h | | | | | | | | | | |
| I.3 | Cène Comémorative | | | | | | | | | | |
| I.4 | Remerciement et vœux | | | | | | | | | | |
| I.5 | Culte préparatif de la Cène | | | | | | | | | | |
| I.6. | Sacrements | | | | | | | | | | |
| I.7 | Offrandes des Fêtes chrétiens | | | | | | | | | | |
| I.8. | Dernières offrandes des defunts | | | | | | | | | | |
| II | CONTRIBUTIONS FIXES MENSUELLES | | | | | | | | | | |
| III | GRANDES OFFRANDES ANNUELLES | | | | | | | | | | |
| IV | JOURNEE DOMINICALE DES DESCENDANTS | | | | | | | | | | |
| V | LOYER | | | | | | | | | | |
| VI | DIVERS | | | | | | | | | | |
| | TOTAL DES RECETTES | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| DEPENSES | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| I | CONTRIBUTIONS EXTERNES | | | | | | | | | | |
| II | FONCTIONNEMENT INTERNE | | | | | | | | | | |
| II.1 | Rétribution du Pasteur | | | | | | | | | | |
| II.2 | Concierge | | | | | | | | | | |
| II.3 | ŒUVRE SOCIAL | | | | | | | | | | |
| II.3.1 | Cadeaux de Nouvel an | | | | | | | | | | |
| II.3.1.5 | Membres de Bureau (fin de mandat) | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| II.3.1.6 | Visites des malades à domicile | | | | | | | | | | | |
| II.3.1.7 | Visites des paroissiens hospitalisés | | | | | | | | | | | |
| II.3.1.8 | Condoléances | | | | | | | | | | | |
| II.3.1.9 | Gardiens de voiture et voirie | | | | | | | | | | | |
| II.3.1.10 | Friandises pour la fête de Noël | | | | | | | | | | | |
| II.3.1.11 | Primes aux enfants de l'Ecole de Dimanche | | | | | | | | | | | |
| II.4 | FONCTIONNEMENT DE LA PAROISSE | | | | | | | | | | | |
| II.4.1 | Pasteur | | | | | | | | | | | |
| II.4.2 | Bureau | | | | | | | | | | | |
| II.4.3 | Menu de Cène | | | | | | | | | | | |
| II.5. | Frais divers | | | | | | | | | | | |
| II.5.1 | PTT | | | | | | | | | | | |
| II.5.2 | JIRAMA | | | | | | | | | | | |
| II.5.3 | TELMA | | | | | | | | | | | |
| II.5.4 | Réception | | | | | | | | | | | |
| II.6 | Entretien et réparation des Immobilisations | | | | | | | | | | | |
| II.7 | Réunions et Formations | | | | | | | | | | | |
| II.8 | Sortie récréative de la paroisse | | | | | | | | | | | |
| II.9 | Projets Divers | | | | | | | | | | | |
| II.11 | Imprévus | | | | | | | | | | | |
| | TOTAL DES DEPENSES | | | | | | | | | | | |
| | Analyse | | | | | | | | | | | |
| | Recettes | | | | | | | | | | | |
| | Dépenses | | | | | | | | | | | |
| | Situation du mois (A REPORTER) | | | | | | | | | | | |
| | Cumul Recettes | | | | | | | | | | | |
| | Cumul dépenses | | | | | | | | | | | |
| | Trésorerie disponible (CR -CD) | | | | | | | | | | | |

3.3.2.2 Ordonnancement

Recette : Chaque recette de culte, individualisée par nature, doit être l'objet de billettage dûment signé par les deux diacres qui ont fait le comptage avant toute autre opération de change et de comptabilisation. Ce billettage est la pièce comptable de base qui sera reproduit dans un reçu de versement dûment établi et signé par les deux parties (Diacres émetteurs et Trésorier réceptionnaire) comme décharge.

Dépenses : Toutes dépenses doivent être l'objet d'une autorisation de décaissement (ordonnancement) dûment signé par le Pasteur qui procède à la vérification des dépenses engagées par rapport au budget.

La somme débloquée doit faire l'objet de décharge (reçu de décharge) ; son utilisation doit être justifiée par une facture ou autres pièces justificatives qui seront jointes à l'autorisation de décaissement pour justification.

FJKM Antarandolo Fianarantsoa Mandehana amin'ny Fitiavana toy ny
nitiavan'I Kristy anareo Efes 5 : 2a

ORDONNANCEMENT

Demandeur :

Raison :

Somme à demander : Ar

| Numero | Libelle | Somme | Observation |
|--------|---------|-------|-------------|
| | | | |
| | Total | | |

Decision

Observation:.....

Somme accorder (en lettre) :

Demandeur :

Secrétaire financier :

Tresorier :

Pasteur :

N.B : Signature avec cachet pour le Pasteur

3.3.2.3 Suivi et contrôle

Les Commissaires veilleront à la conformité et la sincérité des écritures en respectant les règles de procédure et le Budget ou tout autre procès verbal de modification.

3.3.3 Comptabilité

3.3.3.1 Les Règles de Procédures comptables

Respecter les règles de procédure définies dans le manuel établi par le Comité Central.

Ces règles consistent à :

- l'utilisation des pièces comptables authentiques et aux documents de support imprimés par la FJKM (Reçus de versement et reçus de décharge)

3.3.3.2 La Tenue des Livres

Il s'agit d'un enregistrement des recettes et des dépenses selon le système simplifié de la comptabilisation primitive (avant 16^{ème} siècle).

Les écritures comptables doivent être enregistrées, au jour le jour, dans le document dicté par les règles de procédure : le Livre Journal imprimé par la FJKM.

Le Livre journal doit être totalisé et arrêté à la fin de la journée,

Toutes ratures, surcharges et gommage est prohibés. Les erreurs doivent être régularisé selon les méthodes comptables :

- soit par écritures de compensation,

- soit par annulation en rouge et rectification en rouge avec la mention en rouge «approuvées telles écritures ou tel chiffres rayés faux et tels écriture ou tel chiffres ajoutés exacts »

Ce Livre Journal doit être côté et parafé par la personne habilitée à cet effet.

Etant donné que jusqu'alors, le Trésorier et le Teneur de livre (Secrétaire Trésorier) sont des chrétiens élus sans trop tenir compte de leur qualification professionnelle, mais tout simplement de leur intégrité, une formation sur la tenue de livre s'avère indispensable.

Fiangonan'i Jesoa Kristy eto
Madagasikara Synoda-Patritany
Matsiatrasoa Fitandremana
Antarandolo Fitiavana

BOKIM-BOLA

| DATY | N° ROSIA | | A N T O N Y | V O L A | | |
|------|----------|---------|-------------|---------|---------|----------------|
| | MIDITRA | MIVOAKA | | MIDITRA | MIVOAKA | SISA AN-TANANA |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

3.3.3.3 Suivi et Contrôle

Pour faciliter les travaux, les commissaires aux comptes doivent effectuer le contrôle au moins tous les six mois, et en établir un rapport pour communication. Comme les membres du commissariat aux comptes sont également des élus, une formation particulière à leur intention doit avoir lieu pour éviter un laisser aller.

CONCLUSION GENERALE

Nous venons de découvrir que les théories de gestion s'applique à toute forme d'association y compris l'Eglise, avec une certaine modulation en fonction de leur mission, de leurs objectifs et de leurs activités.

En ce qui concerne la paroisse FJKM Antarandolo Fitiavana l'analyse diagnostic de la situation nous a permis de dégager les points forts et les points faibles de la gestion antérieure pour pouvoir définir les mesures correctives à entreprendre.

Une partie des ses propositions d'amélioration est déjà en cours de réalisation.

En tout modestie, un net changement se dessine notamment au niveau des jeunes qui se réjouissent de la nouvelle organisation et des informations et formations qui leur sont donnés.

Certains membres de la branche des jeunes étant des universitaires, ils comprennent très vite l'intérêt de la nouvelle organisation. Ainsi, les différentes sections sont vite mises en place et sont déjà opérationnelles. Et leur participation aux animations de culte s'améliore progressivement.

Il en est de même de la branche Réveil composée, en majeure partie, des fidèles du Toby Lehibe Manolotrony qui a opté des rester dans l'Eglise selon la recommandation de la fondatrice Neny Ravelonjanahary. Selon ces fidèles, leur mission est de ramener les brebis égarées dans le parc qui est l'Eglise héritière de la LMS.

Pour les paroissiens, en général, les assidus commencent à comprendre leur rôle dans l'évangélisation :

- tous les engagements de la paroisse vis-à-vis des entités FJKM sont à jour,
- La levée de fonds pour apport bénéficiaire relatif à la réhabilitation d'un vieux bâtiment scolaire n'a posé aucun problème,
- la collecte de fonds d'appui aux trois paroisses nécessiteuses confiées à la FJKM Antarandolo Fiatiavana a donné des résultats inattendus :
 - o La réhabilitation du temple d'Ankaritsanana, Synode Régional Matsiatrasoa, a été effectuée dans le délai prévu (travaux de ravalement intérieur et extérieur, rénovation du pupitre,
 - o La collecte de fonds pour le Poste d'évangélisation d'Ampanihy ouest a donné des résultats très positifs. Le fonds d'assistance a été déjà remis au bénéficiaire et Un moyen de déplacement,(Motocyclette) pour l'Evangéliste sera remis dans les prochains mois,
 - o Une visite de reconnaissance de la paroisse de Sahave, Synode Régional de Matsiatrasoa, a déjà eu lieu pour déterminer les besoins de la paroisse.
- Le budget de la paroisse est passé de 26.500.000Ar en 2006 à 35.000.000Ar en 2008, soit une augmentation générale de 32% en espace de deux ans.
- Le nombre de diacres est passé de 30 en 2005 à 80 en 2008 avec une présence de plus en plus nombreux de jeunes couples.

Le recensement des paroissiens est en cours mais se heurte à quelque réticence, une réticence au changement.

En effet, qui dit amélioration dit un changement dans certains domaines, dans certaines habitudes - un changement qui n'est pas toujours facile à accepter. Un adage de la région du Betsileo dit : « *Sarotsa ny miala amin'ny mahazatsa* », qui signifie littéralement, « il est difficile de changer l'habitude » et ce des français est encore plus persistant : « *chassez le naturel, il revient au galop* ».

Cette réticence est surtout remarquée chez les vieux chrétiens habitués aux traditions de leur Eglise d'origine.

Ainsi donc, une amélioration de gestion s'accompagne d'un Management de changement, une technique encore nouvelle, dans le domaine de l'administration sociale, qui nécessite une ouverture d'esprit, une souplesse, un effort d'adaptation, et quelque fois **une rigueur**. La conduite du changement nécessite encore l'utilisation, même partielle, des outils de Marketing.

Mais rien n'est impossible si Dieu le veut.

Les quelques expériences réussies ci-dessus nous permettent de nous rassurer sur le meilleur résultat de cette proposition d'amélioration. Notre espoir s'appuie sur la jeunesse dynamique qui assurera la relève des responsables de la paroisse.

SOLI DEO GLORIA

Annexes :

Annexes I

Relatif au Thème traité

- Photos illustrant la décoration



- Photo de la Paroisse FJKM Antarandolo



- Budget 2008 FJKM Ambatofotsy Avaradrano Antananarivo

Exemple de Budget d'une paroisse sœur

Paroisse FJKM Ambotofotsy Avaradrano

RECETTES EN fmg

| | MENSUEL | NB | COEFF | ANNUEL |
|-----------------------------|------------|-----|-------|--------------------|
| I - INTERNES | | | | |
| 1 - CONTRIBUTIONS | | | | |
| Diacres et Loholona | 1 500 | 92 | 12 | 1 656 000 |
| Confirmés | 1 000 | 500 | 12 | 6 000 000 |
| Paroissiens | 500 | 200 | 12 | 1 200 000 |
| 2 - OFFRANDES | | | | |
| Dimanche | 700 000 | | 49 | 34 300 000 |
| Cène | 500 000 | | 24 | 12 000 000 |
| Semaine de memoradum | 250 000 | | 5 | 1 250 000 |
| 3 - VŒUX | | | | |
| Evènements heureux | 300 000 | | 12 | 3 600 000 |
| Dernieres offrandes | 50 000 | | 30 | 1 500 000 |
| II - EXTERNE | | | | |
| 1 - 1er Novembre | | | | |
| Grandes offrandes | 35 000 000 | | 1 | 35 000 000 |
| offrandes | 1 500 000 | | 2 | 3 000 000 |
| Agapé | 3 000 | | 1 700 | 5 100 000 |
| 2 - Fêtes Chrétiens | | | | |
| Pâques | 2 500 000 | | 1 | 2 500 000 |
| Pentecôte | 1 300 000 | | 1 | 1 300 000 |
| Noël | 2 500 000 | | 1 | 2 500 000 |
| Nouvel an | 2 000 000 | | 1 | 2 000 000 |
| 3 - Friandises pour Noël | 1 000 000 | | 1 | 1 000 000 |
| 4 - Ristournes des branches | 100 000 | | 1 | 100 000 |
| 5 - 40è FJKM | 100 000 | | 1 | 100 000 |
| III - DIVERS | | | | |
| 1 - Ravintsara | 500 000 | | 1 | 500 000 |
| 2 - Anniversaire | 50 000 | | 12 | 600 000 |
| 3 - Ouvre de la paroisse | 145 000 | | 1 | 145 000 |
| 4 - Programme | 100 000 | | 5 | 500 000 |
| TOTAL Recettes | | | | 115 851 000 |

DEPENSES en fmg

I - INTERNES

1 - Pasteur

Ration Riz 20*7*550
Gaz 148700*2
Ecolage 55000*2
Déplacement (100000*4)*4
Téléphone 25000*6*2
Journaux 2,000/j
Vacances (kl+complément)
Indemnité de représentation *

2 - Fonctionnement

Concierge

Main d'œuvre Nettoyage
Fournitures et matériels de nettoyage
Organiste
Mariage
Funéraille
Fêtes chrétiennes
Fournitures de bureau
Hostie et vin de messe
JIRAMA
Assurances

II - EXTERNES

1 - 40èFJKM

2 - Synode Régional

Contribution annuelle
KL
Recyclage
Prédicateur
Journée du Président Synodal
Rasalama
Provision de voyage

3 - Ouvre social

Hospitalisation
Mariage
Cadeaux Bible

2 - Retraite

Pasteur Rabemananjara

III - EVENEMENTS

1 - 1er Novembre

2 - Noël

3 - Cadeau de nouvel an Loholona

4 - Cadeau nouvel an diacres

5 - Cadeau d'accouchement

6 - Agapé

IV - PROJET

TOTAL Dépenses

| Mensuel | Coeff | Total |
|------------|-------|--------------------|
| | | |
| 770 000 | 12 | 9 240 000 |
| 297 400 | 12 | 3 568 800 |
| 110 000 | 12 | 1 320 000 |
| 1 600 000 | 12 | 19 200 000 |
| 300 000 | 12 | 3 600 000 |
| 50 000 | 12 | 600 000 |
| 4 027 400 | 1 | 4 027 400 |
| | | |
| | | |
| 375 000 | 12 | 4 500 000 |
| 120 000 | 12 | 1 440 000 |
| 215 000 | 12 | 2 580 000 |
| | | |
| 15 000 | 12 | 180 000 |
| 15 000 | 25 | 375 000 |
| 5 000 | 60 | 300 000 |
| 3 000 000 | 1 | 3 000 000 |
| 80 000 | 25 | 2 000 000 |
| 600 000 | 12 | 7 200 000 |
| 385 000 | 1 | 385 000 |
| | | |
| 100 000 | 1 | 100 000 |
| | | |
| 1 932 840 | 1 | 1 932 840 |
| 900 000 | 12 | 10 800 000 |
| 880 300 | 1 | 880 300 |
| 100 000 | 3 | 300 000 |
| 100 000 | 1 | 100 000 |
| 100 000 | 1 | 100 000 |
| 25 000 | 20 | 500 000 |
| 50 000 | 20 | 1 000 000 |
| 50 000 | 40 | 2 000 000 |
| 25 000 | 10 | 250 000 |
| 42 500 | 25 | 1 062 500 |
| | | |
| 400 000 | 12 | 4 800 000 |
| | | |
| 17 500 000 | 1 | 17 500 000 |
| 1 000 000 | 1 | 1 000 000 |
| 25 000 | 22 | 550 000 |
| 10 000 | 70 | 700 000 |
| 10 000 | 10 | 100 000 |
| 1 000 | 500 | 500 000 |
| | | 8 159 160 |
| | | 115 851 000 |

- Tableau de présentation du rapport sur la réalisation du budget

FIANGONAN'I JESOA KRISTY ETO MADAGASIKARA
SYNODAPARITANY MATSIATRASOA
FITANDREMANA ANTARANDOLO FITIAVANA

RAPPORT BUDGETAIRE

Période :

| CODE | LIBELLE | Prévision | Réalisation | Ecart | OBSERVATIONS |
|--------------|---|-----------|-------------|-------|--------------|
| | RECETTES | | | | |
| | Report à nouveau | | | | |
| I | OFFRANDES | | | | |
| I.1 | Dimanche à 7h | | | | |
| I.1.1 | 1ère offrande | | | | |
| I.1.2 | 2ème offrande | | | | |
| I.2 | Dimanche à 10h | | | | |
| I.2.1 | 1ère offrande | | | | |
| I.2.2 | 2ème offrande | | | | |
| I.3 | Cène Comemorative | | | | |
| I.3.1 | 1er culte | | | | |
| I.3.2 | 2ème culte | | | | |
| I.4 | Remerciement et vœux | | | | |
| I.5 | Culte préparatif de la Cène | | | | |
| I.6. | Sacrements | | | | |
| I.6.1 | Confirmation | | | | |
| I.6.2 | Baptême | | | | |
| I.7 | Offrandes des Fêtes chrétiens | | | | |
| I.7.1 | L'Agneau des Pâques | | | | |
| I.7.2 | Le Saint Esprit du Pantécôte | | | | |
| I.7.3 | Offrandes des mages (Noël) | | | | |
| I.7.4 | Fleurs de Charon (nouveau né) | | | | |
| I.8. | Dernières offrandes des defunts | | | | |
| II | CONTRIBUTIONS FIXES MENSUELLES | | | | |
| II.1 | Diacres(1) | | | | |
| II.2 | Proselyte(2) | | | | |
| II.3 | Chrétiens(3) | | | | |
| II.4 | Entités (Lycée Rozelina, Dispensaire) | | | | |
| | Branches d'activité | | | | |
| III | GRANDES OFFRANDES ANNUELLES | | | | |
| IV | JOURNEE DOMINICALE DES DESCENDANTS | | | | |
| V | LOYER | | | | |
| VI | DIVERS | | | | |
| | TOTAL DES RECETTES | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | DEPENSES | | | | |
| I | CONTRIBUTIONS EXTERNES | | | | |
| I.1 | Siège | | | | |
| I.2 | Synode Régional | | | | |
| I.3 | Branches | | | | |
| I.4 | Assistance aux 10 paroisses de Fianar | | | | |
| I.5 | Autres Paroisses | | | | |
| I.6 | Autres Associations | | | | |
| I.7 | Formation et divers | | | | |
| I.8 | Evangelisation et JKM | | | | |
| I.9 | College Pastoral | | | | |

| | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|
| I.10 | Indemnité Pasteurs stagiaires | | | | |
| I.11 | Subvention aux Enseignants | | | | |
| I.12 | Autres Pasteurs | | | | |
| I.13 | Interimaire | | | | |
| I.14 | Président Synodal | | | | |
| I.15 | Poste d'Evangelisation | | | | |
| II | FONCTIONNEMENT INTERNE | | | | |
| II.1 | Rétribution du Pasteur | | | | |
| II.1.1 | Base nationale | | | | |
| II.1.2 | Complément offert par la paroisse | | | | |
| II.1.3 | Ration Riz | | | | |
| II.1.4 | Gaz ou Charbon | | | | |
| II.1.5 | Caisse d'Epargne | | | | |
| II.1.6 | Divers | | | | |
| II.1.6.1 | Frais de représentation | | | | |
| II.1.6.2 | Congé | | | | |
| II.1.6.3 | Frais médicaux | | | | |
| II.1.6.4 | Ecolages des enfants | | | | |
| II.2 | Conciergerie | | | | |
| II.2.1 | Salaire | | | | |
| II.2.2 | Cnaps | | | | |
| II.2.3 | Frais médicaux | | | | |
| II.2.4 | Congé | | | | |
| II.2.5 | Fournitures scolaires | | | | |
| II.2.6 | Déplacement | | | | |
| II.2.7 | Caisse d'Epargne | | | | |
| | | | | | |
| | A reporter | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | Report | | | | |
| | ŒUVRE SOCIAL | | | | |
| | Cadeaux de Nouvel an | | | | |
| II.3 | Pasteur | | | | |
| II.3.1 | Corps Enseignant | | | | |
| II.3.1.1 | Concierege | | | | |
| II.3.1.2 | Vieux diacres | | | | |
| II.3.1.3 | Membres de Bureau (fin de mandat) | | | | |
| II.3.1.4 | Visites des malades à domicile | | | | |
| II.3.1.5 | Visites des paroissiens hospitalisés | | | | |
| II.3.1.6 | Condoléances | | | | |
| II.3.1.7 | Gardiens de voiture et voirie | | | | |
| II.3.1.8 | Friandises pour la fête de Noël | | | | |
| II.3.1.9 | Primes aux enfants de l'Ecole de Dimanche | | | | |
| II.3.1.10 | FONCTIONNEMENT DE LA PAROISSE | | | | |
| II.3.1.11 | Pasteur | | | | |
| II.4 | Formation et Recyclage | | | | |
| II.4.1 | Livres et journaux | | | | |
| II.4.1.1 | Télécommunication | | | | |
| II.4.1.2 | Déplacement | | | | |
| II.4.1.3 | Divers | | | | |
| II.4.1.4 | | | | | |
| II.4.1.5 | Bureau | | | | |
| | Matériels | | | | |
| II.4.2 | Fournitures de bureau | | | | |
| II.4.2.1 | Déplacement | | | | |
| II.4.2.2 | Secrétaire permanent | | | | |
| II.4.2.3 | Divers | | | | |

| | | | | | |
|----------|---|--|--|--|--|
| II.4.2.4 | Menu de Cène | | | | |
| II.4.2.5 | Hostie et vin de messe | | | | |
| II.4.3 | Décoration et fleurs | | | | |
| II.4.3.1 | Frais divers | | | | |
| II.4.3.2 | PTT | | | | |
| II.5. | JIRAMA | | | | |
| II.5.1 | TELMA | | | | |
| II.5.2 | Réception | | | | |
| II.5.3 | Entretien et réparation des Immobilisations | | | | |
| II.5.4 | | | | | |
| II.6 | A reporter | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | Report | | | | |
| | Réunions et Formations | | | | |
| | Membres de Bureau dela paroisse | | | | |
| II.7 | Diacres | | | | |
| II.7.1 | Membres de Bureau des branches | | | | |
| II.7.2 | Catéchumènes | | | | |
| II.7.3 | Sortie récréative de la paroisse | | | | |
| II.7.4 | Projets Divers | | | | |
| II.8 | Fonds de reserve | | | | |
| II.9 | Imprévus | | | | |
| II.10 | TOTAL DES DEPENSES | | | | |

Annexe II

Rappel théorique sur la Gestion :

I.1. RAPPEL THEORIQUE SUR LA GESTION

I.1.1. DEFINITION

I.1.1.1. Gestion

Dans les littératures qui traitent de la gestion d'entreprises, rares sont les auteurs qui ont pu donner une définition satisfaisante du mot « gestion », un nom d'action qui dérive du verbe « gérer », synonyme des verbes « administrer, gouverner, diriger ».

Le mot « gestion » est souvent attribué à l'administration d'une entreprise à but lucratif ayant pour objectif la réalisation de maximum de profit par le minimum de moyens.

Or, la gestion est vieille comme le monde. Elle a eu lieu à partir du moment où les hommes ont commencé à s'organiser en communauté pour réaliser un ou des objectifs. Par exemples : la construction de la Tour de Babel et des ziggurats par Nemrod, la migration des Israélites de l'Egypte vers Canaan – la Terre promise, les campagnes de guerre de conquête menées par le roi David ainsi que la construction de son palais royal, la Construction du Temple de Jérusalem par le roi Salomon, et de nos jours : les campagnes électorales à différent niveau, les grands spectacles récréatif, les missions des Organisations de quelque nature que ce soit, nécessitaient, tous, une prévision bien réfléchie, organisation solide, une gestion efficace de cette organisation, des hommes, des moyens matériels et financiers, et un Chef entouré d'une équipe pour assurer le commandement, la coordination et le contrôle toutes les activités afin de arriver aux buts fixés.

De ce qui précède, l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie de l'Université de Montpellier I a donné cette définition plus large et plus convaincante :

« La gestion peut se définir comme étant l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible, afin de réaliser le mieux possible les buts assignés à cette organisation ».

Une Entreprise, une association et une paroisse de l'Eglise sont des organisations parmi tant d'autres. Mais c'est dans les Entreprises, notamment à buts lucratifs, que se sont forgés et développés les outils de gestion utilisés de nos jours, en partie ou en totalité, par la majeure partie des organisations tels que : la tenue des comptes, l'établissement de budget ou compte prévisionnel, le recrutement du personnel et l'organisation de travail, la comptabilité, les statistiques, les tableaux de bord...

C'est à partir de la révolution industrielle du XVIII^e siècle que la gestion d'Entreprise a connu son développement.

L'ingénieur américain Frédéric Taylor a mis l'accent sur la division de travail et la mécanisation pour avoir des produits standard. L'objectif du Taylorisme est l'augmenter le rendement de production par les travaux à la chaîne et par la mécanisation.

Vient ensuite l'ingénieur français Henry de Fayol qui a mis en valeur l'importance de la Fonction Administrative surtout dans les grandes Entreprises.

Henry de Fayol reste célèbre dans sa formule qui dit que : « administrer c'est prévoir, organiser commander, coordonner, contrôler » - des règles qui sont toujours utiliser dans la gestion d'une organisation sociale (Entreprise, Association, club, partie politique...).

Au cours du XX^e siècle, la fonction administrative se scindait en deux :

- la fonction d'animation et d'organisation,
- la fonction de politique générale et de finalisation.

Si la fonction administrative était tenue par le (ou les) propriétaire de l'entreprise, la fonction de politique générale et de finalisation était confiée du plus en plus à un technicien salarié appelé **Manager**. Cette deuxième fonction devient une nouvelle discipline dans la gestion d'une entreprise. Elle a ses propres outils : **le Management de l'entreprise**.

Le mot Management est un substantif du mot anglais « manager » dérivée du verbe « to manage » qui signifie : diriger, superviser, maîtriser, prendre soin de et qui dérive lui-même du mot latin « manus » qui signifie : main, manier)

Enfin, vers le milieu du siècle précédent, aux capacités techniques de gestion et de mangement du Chef s'ajoute la qualité de meneur d'homme : « *le Leadership* », un mot anglais qui dérive du verbe « to lead » qui signifie : guider, mener, piloter, conduire.

L'expérience montre qu'on peut être un bon leader sans être un bon technicien ni un bon intellectuel. Néanmoins, la qualité de leader peut s'acquérir. L'actuel Président de la République de Madagascar n'a pas ménagé ses efforts pour donner une formation en « Leadership » à tous les Responsables des différentes structures du pays, (des Ministres, des Maires, des Chefs de Fokontany, des Femmes, des Responsables de la société civil...).

On peut donc compléter la définition ci-dessus par : la Gestion c'est la mise en œuvre, d'une manière rationnelle et performante, de tous les moyens humains, matériels et financiers mis à la disposition d'une organisation pour atteindre le ou les objectifs préalablement fixés en utilisant efficacement les différents principes et outils de gestion et management.

I.1.1.2. PRATIQUE DE LA GESTION

Partant de ces deux définitions, la pratique de gestion se définit comme la mise en application au sein d'une entité économique, sociale ou culturelle de la définition et de la formule de H. de Fayol :

Administrer (gérer) c'est : prévoir, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler.

Cette Formule s'applique à toutes les Fonctions d'Entreprise et à toutes les hiérarchies.

Comme nous l'avons signalé précédemment, la gestion ne concerne uniquement pas les Entreprises. Sa première application a commencé dès que les hommes se groupent en communauté dans le but de réaliser un ou plusieurs objectifs.

Ainsi, il est nécessaire de voir ces deux domaines d'application de la gestion dont l'organisation et le fonctionnement sont à peu près équivalents.

A- Définition de l'Entreprise :

Le mot Entreprise est issu du verbe d'action « entreprendre » qui a une signification très large : commencer pour réaliser quelque chose, travailler sur, faire et réaliser.

Il est délicat de donner une définition précise de l'Entreprise compte tenue de leurs différentes formes juridiques, de leurs dimensions, de leurs activités et de leurs objectifs.

Mais par suite de leurs traits communs, l'Entreprise se définit comme une « Unité économique composée de moyens matériels, humains et financiers, organisée et hiérarchisée, qui se propose de produire des biens ou services destinés à la vente pour en réaliser un profit ». Elle est appelée juridiquement « Société » surtout lorsque le capital appartient à plusieurs personnes.

L'objectif principal étant le profit, la gestion de l'entreprise vise donc à utiliser le minimum de moyens et de charges pour réaliser le maximum de profits par l'utilisation de différents outils de management et de gestion.

Mais, quelque soit les textes qui régissent les entreprises, les six fonctions définies par Henry de Fayol restent valables. Seulement leur importance respective varie en fonction de la taille de l'Entreprise elle-même :

- Fonction d'Administration,
- Fonction Technique,
- Fonction Commerciale,
- Fonction Financière,
- Fonction de Comptabilité,
- Fonction de Sécurité.

Par la suite, et compte tenu des évolutions qui se sont produites dans la gestion d'Entreprise, ce schéma a été complété et modifié pour répondre aux exigences de développement.

Ainsi des fonctions considérées comme auxiliaires par Fayol deviennent des fonctions principales dans des Entreprises de grande dimension :

- La Fonction Recherche Opérationnelle et Développement,
- La Fonction Statistique
- La Fonction Marketing

Selon la dimension et les activités de l'entreprise, chaque fonction ou groupe de fonctions est confiée à un Directeur ou Manger.

De ces différentes Fonctions d'Entreprise découlent l'organisation de travail et la répartition des tâches et de responsabilité.

B - Définition d'une Association

Une association peut se définir comme « un groupe de personnes organisées en communauté, formelle ou non, pour mettre en commun de façon permanente leur connaissance, leurs moyens humains, matériels et financiers dans le but de réaliser un (ou plusieurs objectifs) autre que le partage de bénéfice ».

Il existe également différentes sortes d'associations régies par différentes lois.

Ces associations utilisent également, suivant leur taille et leurs activités, en totalité ou en partie, les Fonctions définies au niveau de l'Entreprise, ci-dessus.

Dans toutes sociétés, l'Assemblée Générale des actionnaires disposent les pouvoirs les plus étendus pour gérer la société. Mais vu l'importance en nombre d'actionnaires que pourrait avoir ces sociétés (Société anonyme, SARL, Coopérative), l'Assemblée Générale élit en son sein, conformément aux statuts et aux textes réglementaires, des représentants pour former le Conseil d'Administration ou Conseil de Gestion (SARL) pour administrer de l'Entreprise.

Le Conseil d'Administration ou Le Conseil de Gestion délègue une partie de ses pouvoirs à un Directeur Général ou à Directeur ou un Gérant (selon les Statuts juridiques et la taille de l'Entreprise).

Dans les Sociétés anonymes, par exemple, c'est le nombre des actions détenues par chaque actionnaire qui détermine son pouvoir de décision au cours des délibérations en Assemblée Générale. Le Capital étant divisés en actions, une action vaut une voix.

Ainsi, il arrive qu'une seule personne détienne plus de la moitié du capital, sa voix est prépondérante. C'est pour cette raison que, dans certain cas, le poste du Directeur Général est dévolu au Président du Conseil d'Administration et il devient Le Président Directeur Général (ou PDG) de la Société.

Le Conseil d'Administration détient les pouvoirs les plus étendus pour administrer l'Entreprise à l'exception des pouvoirs spécifiques attribués par les Statuts à l'Assemblée Générale.

Dans une Association, l'organisation est à peu près équivalente. L'Assemblée Générale détient les pouvoirs absolus pour administrer l'Association. Il délègue une partie de ses pouvoirs à un Conseil d'Administration élu en son sein qui

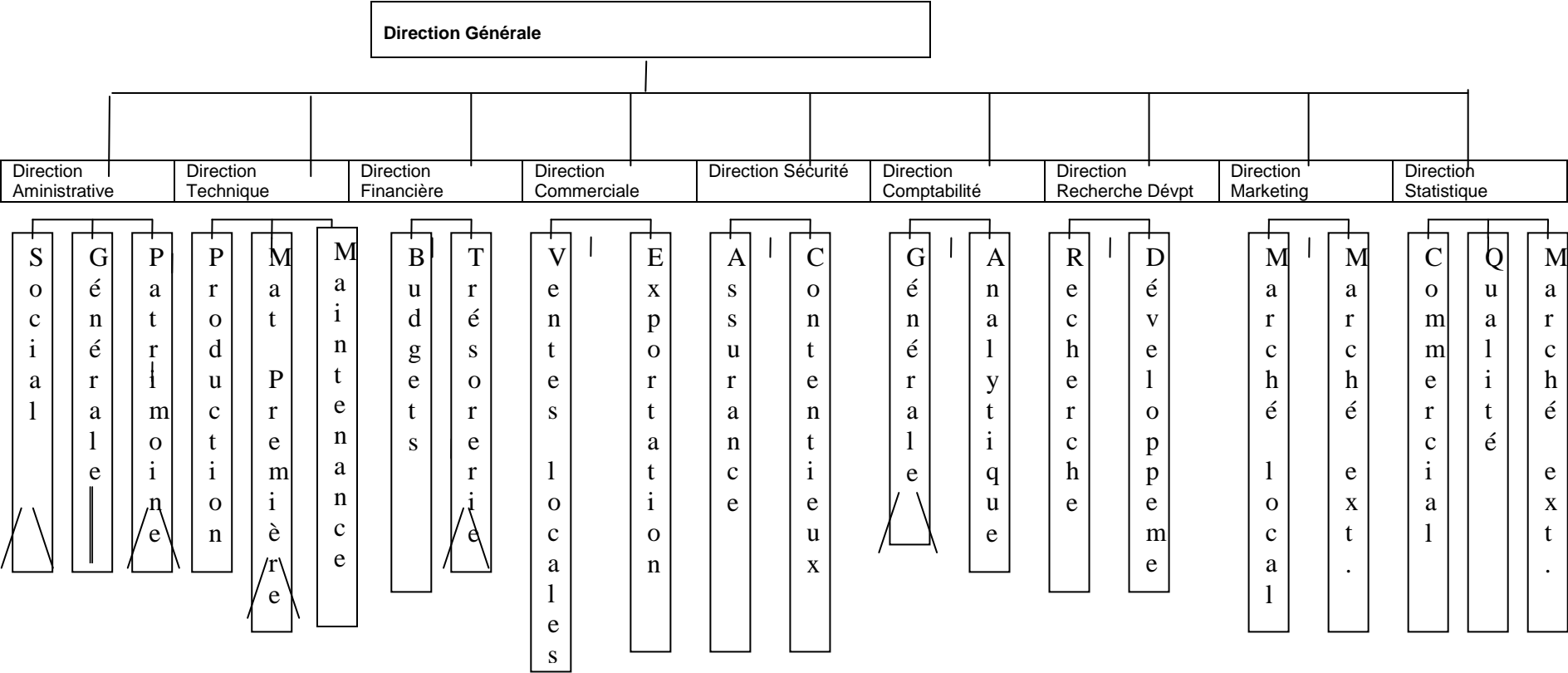
assure l'Administration de cette Association. Le Conseil d'Administration peut subdéléguer, sous sa responsabilité, une partie de ses pouvoirs à un Directeur exécutif.

Mais à la différence d'une Société, un membre de l'association ne détient qu'une voix lors des différentes délibérations, quelque soit le nombre ou l'importance de sa contribution financière au sein de l'association.

Ainsi la structure décisionnelle se présente comme ce indiqué dans le tableau de la page suivante.

| SOCIETE | | ASSOCIATION | |
|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Structure | Pouvoir | Structure | Pouvoir |
| Assemblée Générales des actionnaires | Une action = une voix | Assemblée Générale des membres | Un membre = une voix |
| Conseil d'Administration | Une action = une voie | Conseil d'Administration | Un membre = une voix |
| Directeur Général | Exécute les décisions du CA | Directeur Exécutif | Exécute les décisions du CA |

L'Exemple d'organigramme Opérationnel d'une Entreprise se présente selon le schéma suivant :



Comme l'avons indiqué précédemment, chaque fonction ou Direction peut se diviser en sous fonction appelée communément Départements ou Services dont l'utilisation dépend également de la taille de l'Entreprise. Suivant le cas, le Département se divise en Services et le Service se subdivise en Section.

Le schéma ci-dessus nous donne une idée de divisions.

Sur le plan opérationnel, chaque Fonction est confié, soit à un Directeur, soit à un Chef de Service selon la dimension de l'Entreprise.

Règles fondamentales de la Gestion d'Entreprise :

Les trois points ci-après régissent la bonne gestion administrative d'une Entreprise :

1° L'Unité de Direction (Direction unique) :

Un seul Chef assigné à un seul programme pour un ensemble d'opération visant le même but. Ce programme (ou prévision) doit définir la marche des affaires, la ligne de conduite à suivre, les étapes et les moyens à mettre en œuvre.

2° L'Unité de Commandement :

La réalisation du programme d'action exige un seul chef à chaque échelon de l'hierarchie. Un membre du personnel ne doit recevoir et ne doit exécuter que l'ordre de son Chef. La dualité de commandement (ou la direction bicéphale) n'est que source de conflits et de dilution de responsabilité.

3° La Permanence du Commandement :

Elle est la suite logique de l'unité de commandement. Ce qui donne l'ordre doit être présent ou se faire représenter en permanence afin d'éviter toute hésitation. Cette permanence de commandement est corollaire de la Responsabilité.

Nous allons brièvement définir les rôles essentiels de ces différentes fonctions.

La Fonction d'Administration :

Elle est considérée comme la plus importante de la Gestion car c'est elle la fonction maîtresse qui gouverne toutes les autres.

Dans cette Fonction, on distingue trois sous fonctions :

- 1° - la fonction de Direction qui assure tout ce qui concerne l'organisation, le commandement, et la coordination,
- 2° - la fonction Sociale qui s'occupe essentiellement de tout ce qui est relatif au personnel
- 3° - la fonction de Sécurité qui assure la protection des biens et de personnel de l'Entreprise à la quelle Fayol a pris une attention particulière.

A la tête de cette Fonction se trouve un Cadre hautement qualifié appelé Directeur ou Directeur Général selon l'importance de l'Entreprise.

• Fonction Technique,

Elle peut se diviser en deux ou plusieurs en deux sous fonctions :

- Fonction de Production
- Fonction maintenance des matériels d'exploitation

Cette fonction technique assure la production des biens et continuité de l'Entreprise. De cette fonction dépend donc sa durée de vie de.

• Fonction Commerciale,

C'est la fonction qui génère le revenu de l'entreprise car c'est elle qui transforme les produits en monnaie.

Elle se divise également en deux sous fonctions :

- Fonction Approvisionnement
- Fonction Distribution

• Fonction Financière,

Elle assure la gestion financière de l'Entreprise tant dans la recherche de financement nécessaire que dans la gestion de la trésorerie en fonction des besoins des autres Fonctions.

L'outil principal utilisé par cette fonction est le Budget. En gros, le budget est un état récapitulatif des prévisions de recettes et de dépense établi dans l'espace et dans le temps. Comparé avec les réalisations financières, cet outil permet d'évaluer la performance de l'entreprise.

• Fonction de Comptabilité

La Comptabilité est une utilité primordiale à la fois pour l'Entreprise, pour les propriétaires et pour l'Administration Fiscale. Son objectif est de déterminer le Résultat (Bénéfice ou perte) de l'exploitation effectuée par l'Entreprise.

Le Résultat Net positif (ou Bénéfice Net) est le revenu réel généré par les activités de l'Entreprise. Il sert pour déterminer les impôts à payer par cette Entreprise. Le Bénéfice net après impôt est distribuable aux propriétaires de l'Entreprise, en partie, ou en totalité, selon les dispositifs statutaire et selon la décision de l'Assemblée Générale réunie à cet effet.

Ainsi, la tenue de la Comptabilité d'une entreprise, ou association, est régie par des textes réglementés. Le plan à suivre est déterminé par un Plan Comptable Général fixé par le Gouvernement.

Toute Entreprise commerciale et toute Association déclarée sont soumises à la tenue de la Comptabilité selon ce plan et astreintes à présenter à l'Administration Fiscale, les Documents de synthèses, selon la directive donnée par ce Plan Comptable. Actuellement, le Plan Comptable Général en vigueur est celui de l'année 2005 ou Plan Comptable 2005.

- **Fonction de Sécurité :**

Cette fonction a pour rôle essentiel d'assurer la sécurité financière et des biens de l'Entreprise. Pour les grandes Entreprises, elle peut être divisée en trois Services :

- Service Contentieux,
- Service Assurances
- Service de gardiennage

Le Service contentieux traite, devant le tribunal, tout ce qui est litige né tant au sein de l'Entreprise qu'avec les entités extérieures en relation d'affaires avec elle. Ainsi, compte tenu de sa spécificité, ce poste exige une connaissance approfondie de la juridiction et des procédures judiciaires.

Le Service assurance assure la gestion de portefeuille, auprès de la Compagnie d'Assurance, contre les différents accidents ou calamités qui risque d'affecter les biens (patrimoine, produits ou marchandises et caisse) et le personnel de l'Entreprise.

Le Service de gardiennage assure la sécurité intérieure, du personnel et des biens de l'Entreprise, contre tout envahissement, attaque et vol.

La Fonction Statistique :

Comme son nom l'indique, cette fonction enregistre toutes les données chiffrées relatives au fonctionnement et aux activités de l'Entreprise ainsi que des données extérieures ayant liens avec les activités.

En effet, il y a des données chiffrées difficilement perceptibles au niveau de la comptabilité. A titre d'exemple : nombre d'outil cassé par un ouvrier, nombre ou quantité des écarts de triage lors du contrôle de qualité des produits, fréquence de l'absentéisme des employés, quantité produite par un ouvrier dans un temps donné sous des conditions observées, durée d'exécution d'une tâche par un employé, fréquence des accidents et leur conséquences, nombre et capacité des entreprises concurrentes, Etc.

Les renseignements obtenus serviront de **bases de données** qui, traitées et analysés, permettent au responsable de chaque hiérarchie prendre une décision en connaissance de cause.

Fonction Marketing :

Cette Fonction est souvent confondue avec la Fonction commerciale. Leurs points communs se situent uniquement sur la destination des travaux : la vente.

Si la fonction commerciale vend les marchandises produites par l'Entreprise ou disponibles par achats auprès du marché en utilisant « l'approche produit », la Fonction Marketing, par contre, a pour objectif de satisfaire les consommateurs. Elle utilise « approche consommateur », c'est dire, elle s'efforce de connaître les besoins du marché en quantité, en qualité pour une période donnée.

En terme plus technique, la Fonction Marketing étudie d'abord le ou les besoins du marché avant tout lancement, soit de la production, soit de la distribution.

Fonction Recherche et Développement :

C'est une Fonction très récente développée surtout par les grandes firmes dont la concurrence sur le marché devient de plus en plus dure.

Cette Fonction est concentrée uniquement sur les travaux de recherches techniques et scientifiques pour présenter de nouveaux produits sur le marché.

Cette Fonction coûte très cher à l'entreprise car n'est pas immédiatement productive. C'est pour cette raison que les charges y afférentes sont considérées comme immobilisation incorporelle.

Toutes ces Fonctions, bien que dirigées par des responsables différents, ne sont ni indépendantes ni autonomes en soi. Elles sont toutes en interdépendance sous la coordination du chef hiérarchique.

I.1.2. RAPPEL THEORIQUE

Nous nous limitons aux Fonctions qui sont les plus utilisées dans la gestion d'une paroisse

I.1.2.1. sur l'Organisation

Gestion des Ressources Humaines

La Gestion des Ressources humaines a en charge : L'organisation du travail - la définition de Fonction, des rôles et des attributions de chaque poste d'emploi - les rémunérations - la Gestion de carrière et le Social.

Elle est la tâche la plus lourde et la plus difficile de l'entreprise. Sa défaillance risque de causer de grands troubles sociaux voire des pertes incontrôlables ou, du moins, difficiles à contrôler.

Etant donné sa délicatesse et sa lourde responsabilité, elle est souvent rattachée directement au Directeur Général de l'Entreprise.

Dans cette théorie, nous nous limitons à l'organisation de travail

Elle embrasse deux domaines importants dont :

1 - L'Organisation Générale :

- La définition des rôles et attribution de chaque poste d'emploi,
- L'évaluation des postes et des charges de travail,
- La répartition des tâches et la définition de la responsabilité de chaque poste,
- L'Agencement et installation des bureaux,
- Les matériels et mobiliers liés à chaque poste.

2- Les Organisations spécifiques :

- Description précise d'une tâche par poste de travail,
- Calendrier d'exécution (diagramme de Gantt) permettant de déterminer les occupations en temps matériels,
- Calcul du chemin critique (Méthode PERT) pour déterminer, par exemple, le délai de fabrication d'une quantité de produit,
- La conception de documents de travail,
- Le Diagramme de circuit de documents, des courriers et/ou d'informations,
- Les supports d'information et son contenu,
- La nature et les formes d'information, de compte rendu,
- Le Tableau de bord : forme, contenu et périodicité,
- Les procédés de fabrication,
- Le plan Comptable adapté à l'Entreprise et Les procédures comptables,
- Le mode de calcul de salaire,

Ces Organisations spécifiques doivent faire l'objet d'une règle de procédures (manuel de procédure) écrite et précise afin d'éviter tout malentendu qui risque de coûter cher à l'Entreprise.

Répartition des tâches et de Responsabilité :

De ces différentes Fonctions d'Entreprise découlent l'organisation de travail et la répartition des tâches et de responsabilité.

La répartition des tâches et de responsabilité repose sur les réponses aux questions méthodologiques ci-après :

Qui fait quoi, quand, où, comment et aux réponses à chaque question s'ajoute une autre question qu'il faudra répondre à la question **pourquoi ?**

A la tête de chaque Fonction se trouve un Chef, généralement un Directeur ou Manager, qui prévoit, organise, commande, coordonne et contrôle les activités du personnel sous ses ordres. La Fonction étant divisée en deux ou plusieurs Services, à la tête de chaque Service se trouve également un autre Chef qui assiste le Directeur dans ses attributions et ainsi de suite. Même au niveau des manœuvres, il peut y avoir un Chef qui commande une équipe (Chef d'équipe manœuvres).

Mais l'organisation de travail au sein d'une Entreprise ne s'arrête pas au niveau de cette répartition de tâches.

Le plus difficile est la description des tâches de chaque poste de travail. Difficile dans ce sens qu'elle doit correspondre au profil du poste lui-même pour éviter un sous emploi ou une surestimation du poste, tous deux sont néfastes à l'emploi et l'exécution des tâches.

La description des tâches est suivie de la définition des moyens à mettre en œuvre pour leurs réalisations.

A titre d'exemple, dans la Fonction commerciale, nous donnons ci-après quelques aspects de cette répartition de tâches et de responsabilité.

- Les manœuvres effectuent la manutention des marchandises ; ils sont dotés de matériels de manutention (diable par exemple), de combinaison et des bottes de travail ; une douche est mise à leur disposition...

- Le magasinier :

- vérifie les mouvements physiques (entrée et sortie) des marchandises en quantité et en qualité,
- remplit les bulletins de réception ou de livraison et les enregistre dans des fiches de stock correspondantes,
- envoie les doubles des bons de réception et des bons de livraison au service commercial.

Ce magasinier est équipé d'une table, d'une chaise, d'un casier pour le rangement de ses dossiers, d'une armoire métallique fermée à clef pour pièces de la comptabilité stocks, d'une machine à calculer, d'une blouse de travail et des fournitures de bureau adéquates à ses travaux de magasiniers ...

- L'agent commercial :

- assure le suivi comptable des mouvements de produits ou marchandises en comparaison avec les commandes, le bon de livraison du fournisseur et les factures correspondantes, la livraison aux clients suivant les factures de ventes,
- détermine le niveau de stock physique et/ou les restes à recevoir ou les restes à livrer,
- établit un état de stock pour son supérieur hiérarchique.

Cet agent est doté d'un bureau, d'un casier et d'une armoire métallique fermés à clefs, d'une machine à calculer, des fiches de stocks et d'autres fournitures de bureaux ...

- Le Chef de Section Commerciale ou Un Agent de Maîtrise :

- calcule les différents coûts d'achat de chaque marchandise, article par article, détermine le prix de revient et propose le prix de vente ;
- vérifie le niveau de stock réel et le niveau de stock potentiel en tenant compte des restes à livrer, des capacités de production de l'usine dans le temps et dans l'espace, et
- calcule les commandes de réapprovisionnement en tenant compte des stocks de sécurité, du stock cyclique de commande, des unités de livraison du fournisseur, du coût d'achat et du délai de livraison
- propose au Chef de Service les commandes à passer.

Il est équipé d'un bureau, d'un ordinateur avec différents logiciels et différentes données de base relatifs à la gestion de l'approvisionnement et de stock...

➤ Le Chef de Service approvisionnement:

- vérifie la qualité et la quantité des marchandises à commander, ainsi que le niveau de stock
- négocie avec le fournisseur pour le réapprovisionnement et avec un transporteur pour son service,
- établit le bon de commande et le remet pour signature au Directeur
- souscrit ou alimente la police d'assurance relative aux stocks et au transport de marchandises, après signature du bon de commande par le Directeur,
- assure le suivi des stocks flottants jusqu'à l'arrivée au magasin de stockage...

En plus matériels et mobiliers classique, il doit être doté de téléphone fixe et mobile, d'un ordinateur plus performant, d'une voiture de service pour ses déplacements.

➤ Le Directeur :

- vérifie le volume de commande,
- contacte son homologue financier sur la possibilité de paiement,
- éventuellement, négocie le mode de paiement (cash, différé, ou par traite) auprès du fournisseur,
- demande une confirmation du transporteur sur la disponibilité de son service et sur son prix si la commande est importante,
- Signe le bon de commande. Etc.

En ce qui concerne ses équipements, en sus de ceux Chef de Service, son ordinateur est relié en réseau avec les différents Services sous ses ordres et avec ses homologues, avec accès à l'Internet ; il dispose d'une salle d'attente et d'un salon pour l'accueil des visiteurs, d'une salle de réunion et d'une voiture de représentation mise à sa disposition...

Comme nous le voyons, à chaque niveau d'hierarchie correspondant à des tâches, des rôles et attributions, d'une responsabilité bien déterminée et à des équipements spécifiques relatifs à chaque poste.

La répartition de tâches et l'hierarchie correspondent donc à un cursus de formation précis :

- aucun diplôme n'est exigé du manoeuvre, mais si la manutention se fait mécaniquement, il doit savoir conduire l'engin de manutention...
- Le magasinier doit avoir une connaissance précise sur la qualité de marchandises, et savoir tenir une comptabilité simplifiée (Entrée et Sortie),
- L'agent commercial doit disposer d'une connaissance plus technique en matière de commerce et de comptabilité (niveau Baccalauréat Technique Commercial, par exemple)
- L'Agent de Maîtrise doit justifier une connaissance approfondie en matière de commerce (niveau BTS Commercial)
- Le Chef de Service doit être titulaire d'un diplôme universitaire d'études en Gestion ou en Economie, avec un certain nombre d'années d'expérience professionnelle,
- Le Directeur est un cadre supérieur hautement qualifié (Niveau Maîtrise ou plus) dans le domaine de l'économie ou de gestion avec un certain nombre d'années d'expérience professionnelle réussie.

C'est ainsi que sont calculés les salaires et indemnités de responsabilité du poste ou de chaque personnel dans une entreprise, outre les primes de rendement et divers.

Un autre aspect de l'organisation concerne l'agencement et l'installation des Bureaux et des ateliers.

Différentes formes d'agencement peuvent être conçues :

- différents bureaux et agents dans une salle commune non cloisonnée,
- Cloison vitrée,
- Bureaux isolés... En ce qui concerne l'emplacement du Bureau :
 - le bureau du magasinier doit se trouver près de la porte de sortie et avoir une vue très large à l'intérieur le magasin,
 - le bureau du facturier doit être facilement accessible aux clients,
 - le guichet du caissier doit être près du facturier, cloisonné, vitré et visible par l'ensemble du personnel pour raison de sécurité, avec un coffre fort à son côté ;
 - Le bureau du Directeur peut être isolé ou cloisonné vitré, et doit se trouver au centre des différents Services.

Il n'y en a pas de règles précises. Le principe est que chaque chef hiérarchique doit avoir une vue d'ensemble et un contrôle facile de ses subordonnés. L'agencement et installation des bureaux sont fonction des activités de chaque Fonction d'Entreprise.

Un outil efficace de gestion d'Entreprise : Le Tableau de bord,

Chaque Direction ou Service de ces différentes Fonctions disposent leurs propres outils de travail. Toutefois, un outil est commun à toutes les Directions : le « Tableau de Bord » dont la forme et le contenu peuvent varier d'une Direction à l'autre.

Comme le tableau de bord d'une voiture, le Tableau Bord au niveau de chaque Fonction est un ensemble d'informations qui permet au responsable de connaître leur performance et leur efficacité en faisant la comparaison entre la prévision et la réalisation par l'analyse des écarts. Il prévient aussi les dangers qui risquent d'affecter ou de perturber la bonne marche des activités.

L'analyse des écarts oblige le Responsable à prendre les décisions qui s'impose, notamment lorsque les écarts sont très significatifs. Il permet donc le contrôle des activités (Le mot contrôle est pris au sens anglo-saxon du verbe « to control » qui veut dire « maîtriser ».)

L'ensemble des Tableaux de Bord établis au niveau de chaque Fonction sont centralisés et modulés pour constituer le Tableau de Bord de l'Entreprise.

I.1.2.2. Sur le Marketing

Le mot Marketing est un substantif du mot anglais « market » qui veut dire marché.

Définition.

Le marketing est à la fois un état d'esprit et un ensemble de techniques et de mécanisme économique et social visant à satisfaire les besoins mutuels du trio consommateurs – vendeurs - producteurs par la conquête ou la création du marché, la conservation et le développement de ce marché.

Contraire au commercial qui procède à la démarche - produits, c'est-à-dire vendre aux marchés de consommateurs les produits déjà disponibles, le Responsable du Marketing opère en sens contraire : démarcher au marché (consommateurs) ce dont il a besoin avant de se lancer, soit à la commercialisation des produits recherchés, soit à la production de leurs besoins par l'Entreprise.

De là dérive la notion de qualité des produits et la normalisation.

La qualité c'est l'ensemble de critères d'une marchandise ou d'un produit qui correspond, relativement, aux besoins des consommateurs et/ou utilisateurs. L'ensemble de ces critères forme la norme d'un produit. La normalisation consiste à rendre le produit conforme aux exigences de ces critères préalablement définis

Les produits proposés doivent donc satisfaire la demande du marché. C'est la **démarche - Marketing**.

La démarche Marketing

La démarche marketing, tant dans l'étude que dans la réalisation, s'intéresse :

1. au marché : Etudes et Segmentation du marché (ciblages des clients potentiels et positionnement de l'Entreprise par rapport au marché et aux concurrents ;
2. Au Produit : classification de produit, la composition du produit, son cycle de vie, son conditionnement ou packaging, la marque de fabrique ;
3. Au prix : en fonction de la réglementation, de la nature du produit, des coûts de production, de la concurrence, de la demande et du pouvoir d'achat des consommateurs
4. Au circuit de distribution : choix du canal de distribution en fonction de la longueur du circuit (court ou long), des entreprises de distribution et des méthode de ventes ;
5. A la communication : mettre le produit à la connaissance des usagers et des consommateurs par le biais de la publicité, les ventes promotionnelles, la démonstration en publique, l'approche personnelle ou collective.

Pour ce faire, le Responsable marketing adopte une démarche rationnelle qui se divise en quatre phases bien distinctes :

- Phase I : LA connaissance du marché
- Phase II : Prise de décision et Planification
- Phase III : Mise en œuvre des décisions prises
- Phase IV : Evaluation des résultats et rectification.

PHASE I : CONNAISSANCE DU MARCHÉ

Elle consiste à :

- Une collecte de maximum d'informations sur le marché et de ses besoins. Elle doit aboutir à :
 - ☞ l'expression de la demande du marché : nature du produit, qualité, période d'utilisation, qualité, quantité et prix tant des produits existants que ceux demandés,
 - ☞ le calendrier d'utilisation ou de consommation avec leur importance respective
 - ☞ l'importance en nombre et en catégorie des clients cibles,
 - ☞ le comportement et motivation des consommateurs
 - ☞ la définition la force et la faiblesse des éventuels produits concurrents,
 - ☞ la structure du marché et le circuit de distribution : gros, demi-gros, détail et leur importance respective.
 - ☞ la segmentation du marché par ciblage des futurs utilisateurs.

La collecte d'information utilise des techniques très variées en fonction des auditeurs : enquêtes, interview, contact individuel, porte à porte, collecte de données statistiques aux centres de documentation, conférence débat...

Phase II : PRISE DE DECISION et PLANNIFICATION

Une bonne analyse du marché permet de dégager le couple « Produit-marché ».

La phase II consiste à la prise de décision et à la planification de toutes les actions à entreprendre. Cette planification suit la démarche logique de l'étude de projets avec :

Etablissement d'un cadre logique détaillé permettant de comprendre toutes les actions et activités à réaliser et de définir les moyens à mettre en œuvre.

Exemple de cadre logique voir en annexe

Le Cadre logique doit mettre en exergue : l'objectif global et les sous objectifs, les tâches à effectuer, les moyens à mettre en œuvre (matériels, humains et financiers) ainsi que le calendrier de réalisation et les résultats attendus.

En suite, il faut traduire ce plan d'action en terme de Budget ou Compte prévisionnel (Investissement et exploitation) à cours terme, à moyen terme (5 à 10 ans) voire plus, selon l'importance des investissements.

PHASE III : ACTION OU MISE EN ŒUVRE

C'est la phase la plus importante qui mérite une attention particulière à l'Entreprise.

La réalisation du projet devrait correspondre au détail prévu dans le plan de travail et dans le budget.

Elle doit tenir compte de tous les aspects de l'administration d'Entreprise :

- Mise en place des infrastructures de l'entreprise si le projet nécessite des investissements lourds,
- Organisation administrative, et mise en place des structures
- Recrutement et formation progressifs du personnel,
- Mise en place des machines et outils de production,
- La production proprement dite,
- Le lancement des produits...

LE LANCEMENT DU PRODUIT : Le Marketing MIX

C'est l'étape de concrétisation des études de marché transformant les rêves en réalité.

Le produit étant nouveau sur le marché, son lancement nécessite la combinaison de diverses techniques de communication et de merchandising pour attirer l'attention des consommateurs et les inciter à l'achat.

Le produit

Comme nous l'avons signalé plus haut, le produit doit remplir les caractéristiques reconnues par les consommateurs et répondre à leur exigence pour qu'ils l'acceptent par achat.

Le produit peut être présenté soit nu, soit dans un emballage.

Le packaging

C'est un autre aspect de présentation des produits.

Pour les produits nu, tel que produit alimentaire frais, les articles vestimentaires, les produits métallurgiques, la satisfaction visuelle de la clientèle lui permet de décider d'acheter ou non.

Mais d'autres produits nécessitent, pour leur conservation ou leur protection, un emballage. L'emballage représente donc le produit extérieurement.

Dans la majorité des cas, la qualité et la présentation de l'emballage peuvent attirer la confiance des clients. Ils doivent donc non seulement servir à la protection du produit mais refléter ce qui se trouve à l'intérieur. Ainsi, l'emballage doit être à la fois attrayant et rassurant.

Ainsi, le packaging est un autre aspect du marketing permettant d'agir sur la psychologie de la clientèle.

Le Prix :

Le prix constitue à la fois l'élément fondamental de prise de décision des clients et la constitution de revenu pour l'Entreprise. Le calcul des coûts, du prix de revient et du prix de vente doit être effectué judicieusement pour ne pas affecter le produit lui-même, d'une part, et la vente d'autre part. A prix égale, les clients ont toujours tendance à acheter les produits dont il a l'habitude dans l'utilisation ou dans la consommation. Quelque fois le prix peut être considéré comme facteur de qualité. Avec un bon emballage, un prix supérieur à ce du produit concurrent attire plus de clients.

La Communication :

Elle consiste à mettre le produit en contact avec les consommateurs pour leur permettre de prendre une décision d'achat, même à titre d'essai :

- publicité avec le choix de média de support (journaux, audio visuelle, radiodiffusée...),
- les ventes promotionnelles
- la relation publique avec démonstration et vente exposition,
- fiche technique d'utilisation ou de consommation,
- dégustation s'il s'agit de produits alimentaires.
- Etc.

De nos jours, une autre forme de vente est née : l'E-Marketing qui consiste à réaliser des ventes par internet. Cette technique intéresse une bonne partie de la clientèle qui a une capacité d'achat importante mais qui ne dispose pas assez de temps pour visiter les magasins. Il lui suffit de consulter les pages Web des fournisseurs ou des revendeurs et passer les commandes, effectuer le paiement soit à la livraison soit par virement ou transfert informatique. Mais cette technique nécessite une dextérité sans faille de la part du vendeur.

La Force de ventes :

Elle est constituée et déterminée par l'ensemble du personnel commercial interne (vendeur, facturier, caissier Etc.) et externe (démarcheurs, courtiers, représentants) défini par leur qualification respective et l'organisation du service.

Cette force de ventes est caractérisée par ses différents rôles et fonctions et par ses capacités à réaliser ses différentes fonctions : analyse du marché, prospection de nouvelle clientèle, entretien et communication permanents avec les nouveaux clients, collecte d'information, qualité de service à la clientèle, maintien et développement de la clientèle, résolutions des problèmes éventuels, gestion de temps, allocation de ressources (matériels et financiers) – rôles et fonctions qui doit aboutir à la performance de l'équipe.

N.B. l'élégance, la galanterie et le sourire font partie de la force de vente.

Le Merchandising

Le merchandising se définit comme un ensemble de méthodes, de supports et d'actions ayant pour but, dans les grandes surfaces ou dans les magasins à libre service, d'optimiser les ventes et la satisfaction de la clientèle dans la recherche et dans l'achat de produits. Il consiste donc à l'organisation de l'espace de vente et à l'étalage des produits selon l'importance des besoins de la clientèle et ceci en fonction de la surface disponible.

En d'autre terme, c'est un art d'assurer, dans une espace limitée, la mise en place et la gestion des quantités nécessaires et suffisantes du *bon produit, au bon endroit, au bon moment et à bon prix*.

Par exemple, dans une grande surface, le placement des produits de consommation courante au fonds du magasin permet aux clients de voir les différentes gammes de produits qui pourraient également les intéresser. Les produits nouveaux qui nécessitent un lancement ou une promotion sont placés aux têtes de gondole ou des rayons. La hauteur des rayons ne doit pas dépasser la hauteur moyenne d'un bras tendu etc.

SUIVI EVALUATION – CONTROLE

Les actions en marketing ne s'arrêtent pas à la vente. Un responsable marketing n'est jamais satisfait de ses réalisations. Son état d'esprit reste toujours éveillé et orienté vers l'avenir.

Comme tout être, un produit pourrait prendre un déclin après une certaine période, être dépassé par l'évènement et par d'autres produits concurrents.

Ainsi, un responsable marketing procède à un contrôle cyclique de sa réalisation par rapport aux études effectuées et aux prévisions. Ce contrôle concerne, outre les activités purement commerciales, les réactions des clientèles sur les produits en objet : chaque question posées nécessite une réponse positive ou négative. Les réponses obtenues serviront d'élément de décision sur les attitudes à prendre : accroître les activités, améliorer la qualité (produits, service), réviser les prix de vente, augmenter la production, prospecter davantage de clientèle, faire des ventes promotionnelles etc.

Ainsi le Responsable marketing effectue d'une manière permanente ses études en suivant les démarches définies.

L'exemple le plus récent dans la démarche marketing est celle de la téléphonie mobile à Madagascar.

Avant les années 90, la communication à distance du public est un monopole de l'Entreprise d'Etat Poste et Télécommunication à effectuer dans un poste fixe, ce qui limite les possibilités de contact à distance des individus et notamment des opérateurs économiques. L'utilisation des autres appareils de télécommunication tel que Radio, BLU, Talky Walky est soumise à une autorisation et à une utilisation réservées, soit à l'administration, soit aux agents de sécurité publique, soit aux entreprises de grande envergure opérant dans les produits censés prioritaires pour le besoin de leurs services.

La libéralisation économique, la demande pressante du monde des affaires dans la communication rapide à distance et l'évolution de la technologie ont obligé l'Etat de céder le monopole de la télécommunication. Si, vers le milieu des années 80, la téléphonie mobile était déjà mis à la disposition du public des pays développés, l'étude de son implantation à Madagascar n'a commencé qu'au début des années 90.

Actuellement, les trois opérateurs existants commencent déjà à être submergés étant donné la demande croissante des utilisateurs tant en qualité et prix des appareils qu'en qualité, prix et diversité des produits et services.

Le résultat en est que la téléphonie mobile devient l'une des produits de première nécessité. Les ruraux comme les citadins, toutes les classes sociales confondues, se pressent pour avoir un appareil téléphonique mobile correspondant à leur besoin et à leur pouvoir d'achat.

Si en milieu urbaine la téléphonie mobile est indispensable pour tout genre de communication afin d'éviter les déplacements inutiles, en milieu rural, elle est très avantageuse pour la lutte contre le banditisme (dahalo).

I.1.2.3. Sur la Comptabilité et le Finance

La Comptabilité

Définition :

La comptabilité se définit comme L'ensemble des techniques de dénombrement des mouvements de valeurs (deniers et/ou matières) à l'intérieur de l'Entreprise, et des techniques d'enregistrement de ces mouvements en les classant dans des comptes présentant des caractéristiques communes et économiquement significatives pour en tirer, à la fin, une synthèse de ses comptes permettant déterminer les résultats de toutes les opérations et activités de l'Entreprise.

Deuxième définition :

La comptabilité est un ensemble de processus et de techniques d'enregistrement et la tenue de tous les flux financiers de l'Entreprise.

La comptabilité a été initiée et développée, au moyen âge, par les commerçants de la partie nord d'Italie par suite du développement du crédit.

Au début, la comptabilité était très simple et n'intéresse que le mouvement de trésorerie : recettes et dépenses ou entrée et sortie d'argent : la comptabilité simplifiée

Comptabilité Simplifiée.

Malgré l'évolution, l'utilisation de la Comptabilité Simplifiée reste en vigueur au sein de différentes organisations qui n'effectuent que des recettes et des dépenses, telle la paroisse de l'Eglise.

Cette Comptabilité est tenue dans un livre de caisse qui se présente schématiquement comme ce qui suit :

Livre de caisse

| Date | N°pièces | Libellé | Recettes | Dépenses | solde |
|----------|----------|---------------------------------|----------|----------|---------|
| 01 01 00 | 1 | report de solde | 50 000 | | 50 000 |
| " | 2 | Ofrande du jour | 300 000 | | 350 000 |
| " | 3 | Vœux | 10 000 | | 360 000 |
| 02 01 00 | 4 | Salaire mois de Déc de Rakoto | | 70 000 | 290 000 |
| " | 5 | Versement loyer | 20 000 | | 310 000 |
| 08 01 00 | 6 | Offande du jour | 250 000 | | 560 000 |
| 15 01 00 | 7 | Eau et electiricité décembre 99 | | 50 000 | 510 000 |
| | | | | | |
| | | Etc. | | | |
| | | | | | |

Nous voyons cette comptabilité simplifiée ignore que :

- le salaire décembre de Rakoto n'a pas encore été payé,
- le locataire n'a pas encore versé le loyer décembre,
- la facture Jirama sur consommation décembre n'est pas payée.

La Comptabilité à partie double

Dans un souci de faire un suivi des crédits accordés aux clients, les marchands du nord d'Italie ont organisé et développé la comptabilité à partie double dont les principes restent la base des systèmes comptables utilisés de nos jours.

Mais la Comptabilité ne s'arrête pas au suivi de la clientèle. Son développement permet de déterminer avec exactitude, le Résultat financier des activités par application d'un ensemble de méthode : le Système Comptable.

BUT DE LA COMPTABILITÉ :

Le but initial de la comptabilité générale est de déterminer avec exactitude le Résultat d'un exercice. Ce Résultat est relaté dans un document de synthèse : le BILAN

UTILITÉ DE LA COMPTABILITÉ

Outre son utilisation par l'administration fiscale pour la détermination des impôts sur le revenu, la comptabilité est de plus en plus utilisée pour les différentes analyses de la situation et de performance de l'entreprise. En effet, le document de synthèse, le Bilan, est une photo de l'entreprise à une date donnée (fin d'exercice, par exemple). Elle permet de connaître sa vie et son état de santé financière.

C'est un outil de base de la gestion financière de l'Entreprise.

LES TRAVAUX COMPTABLES :

Au cours de l'exercice comptable, les travaux comptables consistent à l'enregistrement sur documents de supports (Journal et grand livre) de tous les mouvements financiers selon des règles et méthode bien précis où toute erreur aura pour conséquence de fausser le résultat.

Ainsi, tous les travaux comptables nécessitent une attention sans faille de la part chaque responsable.

Les pièces de base (pièces comptables) doivent être dûment établies, sans rature ni surcharge, ni gommage. Elles doivent être sincères et véritables, autrement elles sont sources d'erreur ou de falsification passible d'amende et/ou de sanctions judiciaires.

Une vérification rigoureuse de ces pièces doit être effectuée au préalable avant toutes opérations comptables.

Si la pièce comptable s'avère correcte, le premier responsable, en occurrence, le Chef comptable, procède à l'imputation comptable de chaque relative à chaque rubrique. L'exactitude de ses imputations est le garant d'une bonne tenue de la comptabilité et l'exactitude du résultat fourni dans le bilan.

L'imputation comptable consiste à déterminer les comptes intéressés par chaque écriture : à un compte crédité doit correspondre à un autre débité du même montant avec le même libellé.

Vu l'importance de l'imputation qui doit respecter l'esprit du plan comptable, ces travaux ne doivent pas être confiés à n'importe qui.

Ainsi, le Chef Comptable doit être un cadre hautement qualifié maîtrisant parfaitement la technique comptable.

Les travaux d'enregistrement dans des journaux et dans les livres de compte sont souvent confiés à des agents de l'Entreprise ayant bien sur une connaissance approfondie de la comptabilité : Le Teneur de livre.

Les Documents Comptables :

Le Journal : c'est un document qui enregistre chronologiquement et journalièrement les opérations comptables. Compte tenu de son importance dans l'établissement des documents de synthèses, la législation comptable exige que chaque folio du journal soit cotée et parafée par le tribunal d'instance ou à défaut par une autorité administrative.

Chaque folio doit être totalisé pour vérification : total débit égale total crédit. Ce total sera à reporter au folio suivant et ainsi de suite.

Les écriture sur journal et reproduit sur des fiches individuelles ou livres de compte défie dans l'imputation comptable. L'Ensemble de ces fiches constitue le Grand Livre.

A la fin d'une période, chaque fiche de compte est totalisée et on tire le solde par la différence entre le total au débit et la totale au crédit. Chaque solde de compte est virée dans un document « la balance », au débit ou au crédit selon leur nature, pour vérification des totaux des sommes au débit et au crédit ainsi que des soldes.

S'il n'y a pas d'erreur, les totaux du journal égalent totaux de Grand livre égalent totaux de la balance

TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE :

Toutes les opérations ne sont pas comptabilisées en cours d'exercice. Entrant en ligne de compte sur la détermination du Résultat, ces écritures sont à régulariser, dans le Journal puis dans le Gand Livre, à la fin de chaque exercice comptable, Tels sont :

- Les amortissements des Immobilisations qui sont passés au crédit du « Compte Amortissement » par débit de compte de charges « Dotations aux amortissement »,
- Les Inventaires de Stocks pour déterminer les valeurs des existants : les écart sont passés au crédit soit au débit soit du comptes stocks par le débit d'un compte de charges « Pertes et profits » par le débit ou le crédit du compte stock,
- Les variations de Stocks : la différences entre le stock initial et le stock final est porté soit au débit soit a crédit du compte de Résultat « Variation de stock, par le débit et le crédit respectif des compte Stock initial et stock final,
- Inventaire extra comptable concernant :
 - les immobilisations : immobilisation fixes, matériels industriels, mobiliers et matériels de bureau, Etablissement du tableau d'amortissement et passation des écritures
 - les valeurs en porte feuille,
 - les stocks en cours de fabrication et en cours de route,
 - les comptes de tiers,
 - les avoirs en banques par le biais de l'Etat de rapprochement,
 - les marchandises reçues mais factures non encore parvenues,
 - les marchandises livrés au clients mais non encore facturé,
 - toutes les charges concernant l'exercice clos mais dont les factures ou les notes correspondantes ne sont pas encore parvenues (exemple Jirama),
 - les clients douteux à la solvabilité à incertaine.
- Etc.

Etablissement des Balances de fin d'exercice

- BALANCE AVANT INVENTAIRE par virement des soldes de tous les comptes du Gand Livre au débit et au crédit respectif du compte BALANCE selon la nature de chaque solde,
- BALANCE APRES INVETAIRE, après avoir enregistré les écriture d'inventaire, par virement des écritures d'inventaire à la Balance.

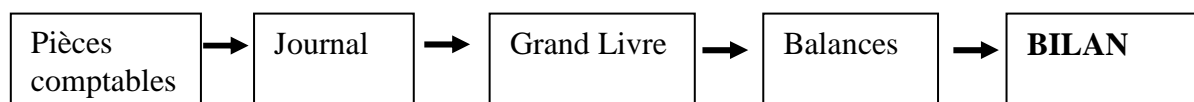
Par ces virements de soldes de tous les comptes, il ne reste plus que les comptes de Bilan et le Résultat.

Ce qui revient à dire que la BALANCE APRES INVENTAIRE EST UN PRE-BILAN.

On établit ensuite les documents de synthèses « **Etats Financiers** » exigées par l'Administrations fiscales dont liste et modèles de présentation sont définis dans le Plan Comptable Général en vigueur.

Outre les besoins de l'Administration fiscale pour la détermination des impôts, les états financiers sont d'une grande utilité pour les Entreprises. Ce sont des outils de gestion indispensables notamment pour la gestion financière que nous verrons dans la partie FINANCE.

Le schéma des travaux comptables se présente comme ce qui suit :



Le Bilan est un document de synthèse établi obligatoirement par l'entreprise à partir des informations comptables dont la tenue est réglementée par l'Etat.

C'est à partir du bilan que l'on peut connaître et apprécier la structure financière de l'Entreprise.

Le Bilan se présente schématiquement sous forme de tableau à double entrée :

- A droit se trouve le **Passif**, qui indique les différentes origines de Fonds utilisés par l'Entreprise.
- A Gauche se trouve l'**Actif** qui est l'utilisation de ces Fonds.

Le Bilan est établi et présenté suivant un ordre dicté par le plan comptable général réglementaire. Cet ordre de présentation est appelé Classification :

- Classe 1 : compte des Capitaux
- Classe 2 : Compte des Immobilisations
- Classe 3 : Compte des stocks
- Classe 4 : compte des Tiers
- Classe 5 : Compte de Trésorerie

Ces comptes de classe 1 à classe 5 sont appelés couramment : compte de Bilan (Cf. schéma)

Le Compte de Résultat (Cf. schéma)

IL détermine le résultat de l'exploitation. A cet effet il enregistre au débit les soldes des comptes de charges de la classe 6 et au crédit les soldes des produits d'exploitation de la classe 7 donnés par la balance après inventaire.

En plus la variation de stock (Stock final – Stock initial) est enregistrée dans ce compte comme produits si Stock final est supérieur au Stock initial, et comme produit pour le sens le contraire.

Schéma de Présentation d'un Bilan et d'un compte de Résultat simplifiés

B I L A N

A C T I F

P A S S I F

| Compte | Désignation | Montant | Compte | Désignation | Montant |
|--------|-----------------|---------|--------|----------------------|---------|
| 2 | Immobilisation | | 1 | Capital | |
| 3 | Stock | | | Dettes à long terme | |
| 4 | Tiers débiteurs | | 4 - 5 | Dettes à court terme | |
| 5 | Trésorerie | | | Bénéfice | |
| | (Pertes) | | | | |
| | Total | | | Total | |

R E S U L T A T

| Compte | Désignation | Montant | Compte | Désignation | Montant |
|--------|------------------------------|---------|--------|--------------------------------------|---------|
| 60 | Achats | | 70 | Ventes de produits et marchandise | |
| 61 | Services extérieurs | | 71 | Production stockée | |
| 62 | Autres S.E | | 72 | Production immobilisée | |
| 63 | Impôts et Taxes | | 74 | Subvt° d'exploitation | |
| 64 | Charges du Personnel | | | Autres produits opérationnels | |
| 65 | Autres Charges de gestion | | 75 | Produits financiers | |
| 66 | Charges financières | | 76 | Eléments extraordinaires | |

| | | | | | |
|----|--------------------------|--|----|--------------------------------------|--|
| 67 | Eléments extraordinaires | | 77 | Reprise sur prov° et perte de valeur | |
| | Dotation Amort. & Prov° | | 78 | | |
| 68 | (Bénéfice) | | | | |
| | Total | | | (Perte) | |
| | | | | Total | |

LE FINANCE

Définition : le Fiances peut se définir comme l'ensemble des origines des Fonds et de leur utilisation par l'Entreprise pour la réalisation de ses activités et de ses objectifs.

La Gestion Financière de l'Entreprise s'intéresse à tous les problèmes relatifs au financement et aux Flux financiers. L'analyse de la situation financière permet au Responsable, soit de prendre des décisions, soit d'émettre des propositions de décision à l'attention de la Direction Générale.

Cette analyse de la situation financière se fait principalement à partir du Bilan comptable et du Compte de Résultat qui sont interprétés d'une autre manière par le Responsable Financier.

Ces interprétations ou commentaires se font à partir des différents ratios fournis par la comparaison du différent poste de bilan entre eux, d'une part, et par rapport à l'entreprise de mêmes activités, d'autre part.

Le Bilan comptable synthétise la Structure Financière qui est une photocopie exacte de l'entreprise à la date du bilan. Il nous permet de connaître l'Entreprise, sa vie, son état de santé, ses ressources, ses obligations et ses résultats.

Si telle est la présentation comptable du Bilan, les Financiers présentent le Bilan autrement en utilisant les mêmes valeurs.

Cette nouvelle présentation permet de faire une meilleure analyse financière et donne beaucoup plus d'éclaircissement quant à la signification financière de certains postes du bilan.

Par le résultat d'analyse qu'il fournit, le bilan permet aux Responsables de l'Entreprise de prendre les décisions en ce qui leur concerne respectivement.

ACTIF du BILAN

| N° Cpte | LIBELLE | | ORDRE DE LIQUIDITÉ | MONTANT |
|---------|---|-----------|--------------------|---------|
| 2 | <u>ACTIF IMMOBILISÉ</u> | ↑ | Classés | |
| 20 | Immob. Incorporelle Frais d'Etablissement Licences, brevets etc. | EMPLOI | par ordre | |
| 21 | Immob. Corporelle Terrains Constructions Matériels industriels Mobilier et Matériels de Bureau | ACYCLIQUE | de | |
| 22 | Immob. mise en Concession | ↓ | liquidité | |
| 23 | Immob. En Cours | EMPLOI | croissante | |
| 3 à 5 | <u>ACTIF CIRCULANT</u> | ↑ | | |
| 31 à 38 | Valeurs d'Exploitation (Stock) | ↓ | | |
| 41 à 48 | Valeurs Réalisables (créances, placement...) | ACYCLIQUE | | |
| 50 à 58 | Valeurs Disponibles (Banques, Caisse Etc.) | ↓ | | |
| | Total | | | |

PASSIF du BILAN

| N° Cpte | LIBELLE | | ORDRE DE LIQUIDITÉ | MONTANT |
|---------|---|--------------------|--------------------|---------|
| 1 | <u>CAPITAUX</u> | ↑ | Classés | |
| 10 | Capitaux propres <u>Capital</u> et Réserve | Capitaux | par ordre | |
| 11 | Report à nouveau | Permanents | d' | |
| 16 | <u>Dettes à Long Terme</u> | | Exigibilité | |
| 16 | <u>Dettes à Moyen Terme</u> | ↑ | croissante | |
| 40 | <u>Dettes à Court Terme</u> Fournisseurs | Capitaux Etrangers | | |
| 42 à 48 | Créditeurs divers | ↓ | | |
| | Total | | | |

Outre la représentation en valeur, la masse du bilan peut être représentée en pourcentage. Cette mode de présentation a l'avantage de permettre l'évaluation rapidement les rapports entre les postes respectifs et le total du Bilan :

Exemple :

Pourcentage du Capital par rapport au total nous donne le degré d'indépendance de l'Entreprise par rapport aux Financeurs,

Pourcentage des immobilisations met en évidence le volume de financement immobilisé

Mais dans la pratique, ce sont les Fonds de Roulement et les ratios qui sont les plus utilisés pour la gestion d'Entreprise.

LE FONDS DE ROULEMENT

Définition :

C'est le fonds nécessaire pour financer une partie de l'actif circulant. Il est représenté par la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations fixes (Acycliques)

FONDS DE ROULEMENT = CAPITAUX PERMANENTS – IMMOBILISATION

| | |
|------|--|
| (FR) | = ACTIF CIRCULANT – DETTES A COURT TERME = Fonds de Roulement Propre + Fonds de Roulement Etrangers |
|------|--|

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BRF): la détermination de ce besoin en fonds de roulement est indispensable surtout si l'entreprise veut contracter un crédit en banque. Il est donné par la formule :

BRF = (Valeurs d'Exploitation + Réalisables) – Dettes à Court Terme

Interprétation :

- Si Fonds de roulement est supérieur au Besoin en fonds de Roulement, la différence se trouve dans la trésorerie,
- si Fonds de Roulement est inférieur au Besoins en Fonds de Roulement, l'Entreprise doit se procurer de fonds en Dettes à court Terme (Exemple : escompte d'effets, découvert bancaire, appel de fonds Etc.)

Financement de l'Entreprise

- 1 - Financement Interne ou le financement de l'entreprise par elle-même qui n'est pas possible qu'avec une capacité suffisante d'Auto financement :

| |
|---|
| Capacité d'Auto Financement = (Excédents Bruts d'Exploitation + autres Produits encaissés) – (Autres Charges décaissées) |
|---|

Un autre aspect à suivre sur le financement de l'Entreprise est le Financement interne

- 2 – Financement externe : constituées par des appels de fonds, des Crédits à Long et Moyen Terme, des Dettes à court terme.
- 3 – Financement des Investissements : s'agissant d'un engagement de fonds pendant une longue durée, il doit être financé en majeure partie par les capitaux propres ; le complément de financement sera à assurer par un crédit à Long ou moyen Terme en fonction de la durée d'amortissement :

Exemple :

- Une Construction de bâtiment industriel dont l'amortissement peut durer vingt ans, ou plus, doit être financé par fonds propres ou à la rigueur par Crédit à long terme,
- L'achat de matériels industriels ou d'une voiture utilitaire d'une durée d'amortissement de 3 à 10 ans sera à financer par un Crédit à Moyen Terme.

Mais quelque soit les sources de financement, un calcul de rentabilité est de rigueur. Différentes formules sont utilisés :

Délai de Remboursement = Investissement / Bénéfice réalisé

Taux moyen de Rentabilité = Capacité d'Auto Financement / Investissement

Valeur Actualisée Nette (VAN) sur une durée N pour un taux i

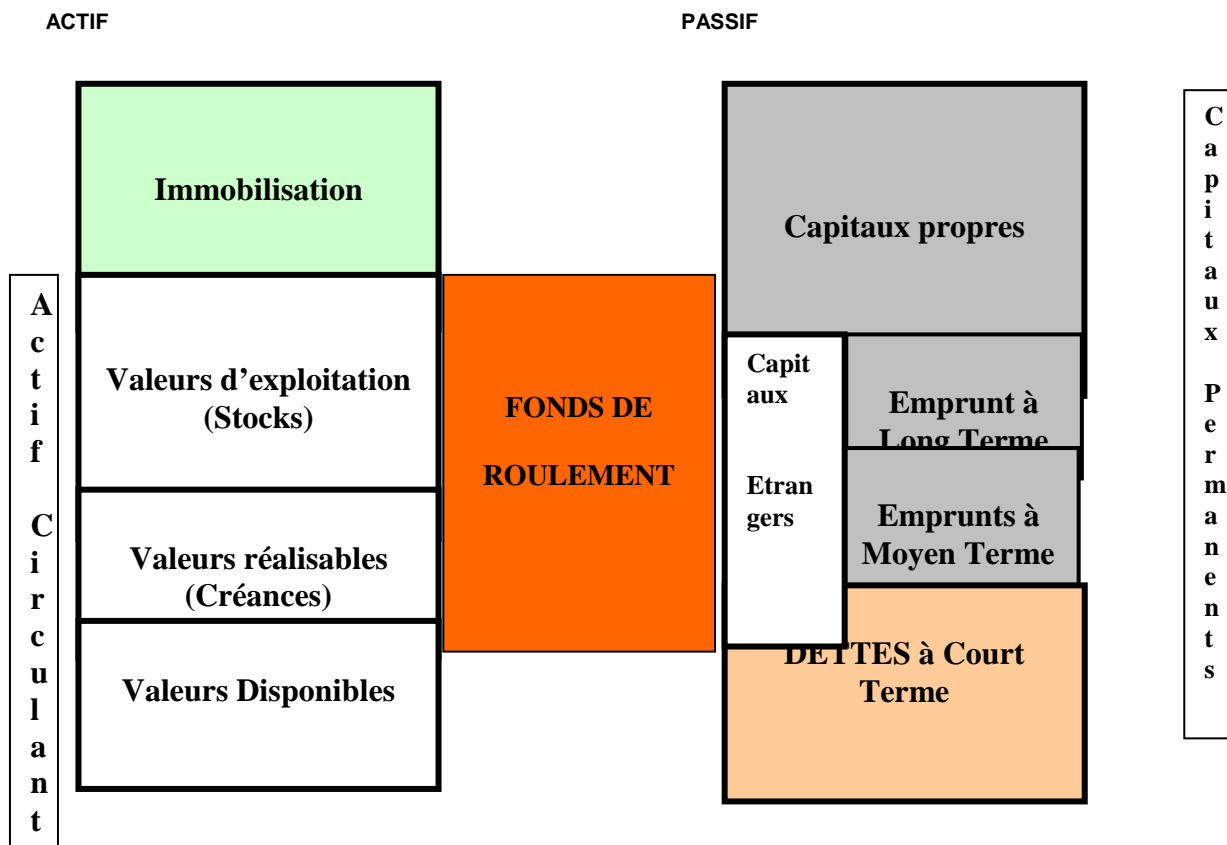
$VAN = (\text{Somme de Bénéfice de } 1 \text{ à } N / 1 + i) - \text{Investissement}$

Taux de rentabilité interne pour VAN = 0

La résolution de cette équation donne le taux de rentabilité interne i

$TRI = i$

STRUCTURE SIMPLIFIEE DU BILAN



LES RATIOS FINANCIERS DU BILAN

Les analyses financières se réalisent en observant différents ratios jugés importants. Certains de ces ratios ne doivent pas dépasser certaines limites, sinon, un redressement de la situation s'avère nécessaire, voire indispensable pour éviter la catastrophe.

Ratio d'Autonomie Financière :

$t \% = \text{Capitaux propres} / \text{Passif Total}$, Taux optimal est 50%

Ratio de Financement de l'Actif Circulant :

$t \% = \text{Fonds de Roulement} / \text{Actif Circulant}$, inférieur à 100% mais ne doit pas être trop excessif

Ratio de Liquidité :

$t \% = \text{Actif Circulant} / \text{Dettes à Court Terme}$, doit être supérieur à 1 pour respecter l'échéance ; si un taux inférieur à 1 persiste l'Entreprise risque d'être en cessation de paiement

Ratio de Trésorerie :

T = (Valeurs Réalisables + Disponibles) / Dettes à Court Terme

Ratio de Rentabilité des Capitaux :

$t \% = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux}$, doit être supérieur au taux de placement

La Gestion de Trésorerie :

Elle nécessite une surveillance stricte pour pouvoir effectuer le paiement des Dettes à court terme.

Trésorerie = Disponibilité – Dettes financières à Court Terme

Le principe de la Gestion de Trésorerie est d'éviter la cessation de paiement pouvant être fatale à l'exploitation de l'Entreprise :

- Assurer un approvisionnement permanent en trésorerie par accélération des ventes et encaissement réguliers,
- Eviter le gel de trésorerie, elle doit être toujours utilisée pour en tirer le maximum de profit, même aussi faible soit-il,
- Procéder immédiatement au recouvrement des créances arrivées à l'échéance,

- Encaisser immédiatement les chèques et les effets à l'échéance,
- Négocier à l'avance avec la banque les excédents ou les déficits éventuels de Trésorerie
- Etc.

Pour ce faire, le Responsable de la Trésorerie doit tenir différents Plans de Trésorerie en fonction de son utilisation.

Ce plan de Trésorerie se combine avec la gestion budgétaire faisant appel au compte prévisionnel d'exploitation.

Exemple de Plan Trésorerie :

| Période | Mois de Janvier | | | | |
|-------------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--|
| Rubriques | 1ère Semaine | 2ème Semaine | 3ème Semaine | 4ème Semaine | |
| Recettes | | | | | |
| Report disponible | | | | | |
| Vente au comptant | | | | | |
| Echéances Client | | | | | |
| Effet à encaisser | | | | | |
| Total Recettes | | | | | |
| Dépenses | | | | | |
| Echéance Fournisseurs | | | | | |
| Charges à payer | | | | | |
| Traites à payer | | | | | |
| Total Dépenses | | | | | |
| Disponible : T R - T D | | | | | |

I.1.2.4. Sur Le Budget

En effet, comme il est dit dans le principe fondamental de l'administration de l'Entreprise, « Administrer » (ou Gérer) c'est « PREVOIR », le budget constitue une tâche primordiale pour tous les Responsables de l'Entreprise.

Le Budget ou compte Prévisionnel est une estimation actuelle des activités et de leurs résultats pour un exercice à venir.

Cette vision du future (ou prévision) peut porter sur le court Terme, le Moyen Terme et le Long Terme.

Si le court terme ne présente pas trop de variation, sauf cas de crise économique, l'impondérable du moyen terme et du long terme nécessite une vision plus prudente et plus rationnelle en tenant compte de ce que pourrait la valeur d'une unité de monnaie dans dix ou vingt ans. Cette prudence est surtout demandée lors que l'entreprise envisage d'investir pour des activités importantes dont la durée de vie et d'exploitation dépasse un certain nombre d'années.

Démarche rationnelle pour l'établissement d'un budget.

Cette démarche sera plus développée dans la rubrique Marketing. Nous nous contentons de donner ici certains principes qu'on doit respecter.

- Planification des activités : il s'agit d'une énumération chronologique et une quantification des Objectifs et des sous objectifs en définissant les mode de réalisation, moyens à mettre en œuvre et le résultat attendu par objectif et sous objectifs.
- Cette planification peut être à la fois dans le temps et dans l'espace selon la dimension de l'entreprise.
- L'établissement du budget nécessite la participation de tout le personnel qualifié de l'Entreprise.
- La Statistique et la comptabilité jouent un rôle indéniable sur la quantification de la prévision.
- Une fois la Planification établi, toutes les chiffres (quantité) sont à traduire en valeur monétaire et classés suivant les rubriques et les compte du plan comptable utilisé par l'Entreprise pour donner **le Budget**.

Utilité du Budget

Le budget est un outil de gestion servant à la fois de guide et de balise pour une meilleure Administration de l'Entreprise. Associé au document de synthèse de la comptabilité, le Budget un est moyen pour convaincre les bailleurs de fonds (banquiers) lors de la demande de crédit : court terme, moyen terme ou long terme.

Ainsi, comme la comptabilité, le budget doit être établi avec le maximum de soin pour éviter les surprises malheureuses.

C'est à partir du Budget arrêté d'un commun accord que chaque Responsable réalise leur mission et rôle respectifs.

Processus d'élaboration de Budget

Chaque Fonction d'Entreprise élabore leur proposition de budget :

Exemple : Budget d'approvisionnement, budget de fabrication, budget de ventes et distribution, budget relatif aux charges du personnel etc.

L'établissement du budget demande une collaboration tout le personnel de l'Entreprise selon leur attribution et leur responsabilité respective, y compris les manœuvres.

Exemple : les manœuvres peuvent donner leur suggestion sur le conditionnement des produits, la nature d'emballage plus résistant, les matériels de manutention, Etc.

Ainsi, tout le monde se sentira responsable.

1- Plan de Travail annuel :

Chaque Direction établit son plan de travail annuel, aussi détaillé que possible, en définissant : les objectifs et les moyens à mettre en œuvre.

2- Valorisation :

Les moyens sont à valoriser en monnaie courante.

3- Etablissement du compte prévisionnel,

Pour faciliter les travaux de consolidation des budgets, ils doivent être établis suivant le plan comptable utilisé par l'entreprise et conformément au compte de résultat.

4- Consolidation :

Ces propositions de budget sont consolidées pour donner le Budget d'Entreprise qui sera défini et arrêté d'un commun accord entre les Responsables au cours d'une réunion au sommet de l'Entreprise.

5- Simulations

Les propositions de budgets sont testées par simulation en prenant deux Hypothèses tenant compte des fluctuations économiques :

Hypothèse optimiste, où tout se déroulera comme prévu,

Hypothèse pessimiste, en prenant en considération les variables non maîtrisables qui pourraient avoir une influence remarquable au niveau du Résultat prévisionnel :

Exemple : Les inflations, la tendance des cours des matières premières, de l'énergie, des décisions en cours de conception au niveau du gouvernement.

Ainsi, l'élaboration utilise, non seulement les données internes à l'entreprise, mais aussi aux données externes que l'entreprise ne pourrait pas maîtriser.

C'est en fonction de ces simulations que le budget définitif est arrêté.

Le budget d'Entreprise ainsi défini est encore éclaté par Fonction pour devenir l'Outil de Gestion au niveau de chaque centre de responsabilité.

Lors de la mise en œuvre, chaque Responsable doit respecter les principes fondamentaux : maximum de profit par le minimum de charges et de moyens.

BIBLIOGRAPHIE

- Jacques LEBRETON, Economie des Entreprises, Editions PIGIER, Paris 1^{er},
- International Labour Office (BIT), Geneva, 1988 ;
- E.H. THOMAS, Gestion des Coopératives, Les Editions d'Organisation, Paris, 1958 ;
- Marcel MOISSON, Pratique de la Gestion prévisionnelle, Les Editions d'organisations, Paris, 1970 ;
- Jean Pierre BERNADET – Antoine BOUCHEZ - Stéphane PIHIER, Editions NATHAN, 1998 ;
- Michel FALISE et Jérôme REGNIER, Economie et Foi, Editions Paulines, 1993 ;
- ALBERT rapin ET Jean POLY, Comptabilités des Sociétés, Editions DUNOD, 1960 ;
- Bernard KAEMPF, Introduction à la Théologie Pratique, Presses Universitaire de Strasbourg, 1997 ;
- Derick W. BRINKERHOFF et Janet C. TUTHILL, Le Gestion efficace des Projets de Développement, Editions Kumarian Press, USA, 1991 ;
- Jean-François MANZONI et Jean-Louis BARSOUX , Le Syndrome de l'échec programmé, Editions d'Organisation, 2000
- Harvard Business Review, Le Management des hommes, Editions d'Organisation, 2000 ;
- Melbriel, Slown et Woodman, Management des Organisations, Editons Nouveaux Horizons, Paris, 1992 ;
- J.P HELFER et J. ORSINI, Encyclopédie du management, Tome 1, Librairie Vuibert, Janvier 1992 ;
- A.C Martinet, Diagnostic Stratégique, Vuibert Entreprise, librairie Vuibert, 1988 ;
- Jean Louis MALO, Initiatin à la Gestion, Eyrollles Universités de Montpellier, 1991 ;
- Henry Mintzberg, Le Management : voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, 2004 ;
- Dominique ROUX et Daniel SOUBRÉ, GESTION, Presse Universitaire de Frnce, 1992 ;
- Nauno Philippe RAKOTOARIMANANA, Budget – Outil de Gestion, mémoire de Maîtrise es Sciences de Gestion, promotion 1982-83 ;
- ONUSIDA, Le Marketing social, outil efficace de l'actionmondile contre le VIH/SIDA, Collection Meilleurs Pratique de l'ONUSIDA, 1999 ;
- Rév Père CALLET, Tantaran'ny Andriana tome I et II, Imprmerie Nationale, 1981
- Pasteur RABARY, Ny Maritiora Malagasy, Imprimerie Luthérien, Antananarivo, 1957 ;

- Marc SPINDLER, Méthodes et Principes d'une missiologie protestante, Thèse de Doctorat en Théologie, Strasbourg, 1967 ;
- Ministère de la Justice, 1.000 Textes, Compact Disk ;
- Région de la Haute Matsiatra, Plan Régional de Développement, Compact Disk ;
- Maminiaina ANDRIAMBAHINY, Zava-bitan'ny Sampanasa Fitoriana ny Fiazantsara Foibe (1974-1999), Mémoire de Maîtrise en Théologie, 2001
- Andry Nirina ANDRIAMBAHINY, Contribution au relancement de consommation de fécule de manioc, cas de Tranombarotra Mi-hary, mémoire de Maîtrise en Gestion, 2001 ;
- La Bible, de Jérusalem, Compact Disk,
- La Bible, Traduction Œucoménique de la Bible (TOB)
- Ny Baiboly, vesrion malagasy de la Bible,
- Ny Baiboly, Dika-Teny Iombonana eto Madagasikara (DIEM),
- FoibeFJKM, Indray mitopy maso momba ny FJKM, 1982,
- Foibe FJKM, FOTO-DALANA SY FITSIPIKA, Edition 2004 ;
- Foibe FJKM, Torolana sy fepetra fampiharana ny FITSIPIKA, 2007 ;
- Foibe FJKM, Torolalana fandraharahana momba ny Vola sy Fananana ;
- Foibe FJKM, Litorjia FJKM, EditonAntso Antananarivo, 2005 ;
- Pasteur RAMINO Paul, Iay maha izy azy ny FJKM, 1998 ;
- Pasteur RAKOTOARIMANA Milson, Ny maha izy azy ny fiangonana Reformé, TPFJKM Imarivolanitra, 2004 ;
- Pasteur ANDRIAMAMPIANINA Zaka, Fahaiza-Mitanantana Diakona (MANAGEMENT DES Ressources humaines), 2007 ;
- Grand Synode FJKM, Rapports du V^e 1976 et du XVI^e 2008.

Table de matière

| | |
|--|----------|
| DEDICACE | 1 |
| REMERCIEMENT..... | 2 |
| AVANT PROPOS..... | 3 |
| INTRODUCTION | 6 |
| 1. Première Partie : GENERALITE | |
| 1.1 <u>PRESENTATION DE L'EGLISE PROTESTANTE</u> | 10 |
| 1.1.1 L'EGLISE PROTESTANTE..... | 10 |
| 1.1.1.1 Origine..... | 10 |
| 1.1.1.2 Fondement..... | 12 |
| 1.1.2 L'ARRIVEE DU CHRISTIANISME A MADAGASCAR..... | 15 |
| 1.1.2.1 Les Pionniers..... | 15 |
| 1.1.2.2 La persécution et le départ des Missionnaires..... | 17 |
| 1.1.2.3 Le retour des Missionnaires..... | 17 |
| 1.1.3 CREATION DE L'EGLISE FJKM..... | 19 |
| 1.1.3.1 L'organisation missionnaire..... | 19 |
| 1.1.3.2 Création du Comité mixte..... | 21 |
| 1.1.3.3 Résumé du parcours sur la création..... | 23 |
| 1.2 <u>L'EGLISE DE JESUS CHRIST A MADAGASCAR</u> | 25 |
| 1.2.1 Création | 25 |
| 1.2.2 Mission et Objectifs | 25 |
| 1.2.3 Activités..... | 26 |
| 1.2.4 Centres de Formation Théologique..... | 27 |
| 1.2.5 Organisation | 28 |
| 1.2.5.1 Structure..... | 29 |
| 1.2.5.2 Organes délibératifs | 29 |
| 1.2.5.3 Administration de la FJKM..... | 31 |
| 1.2.5.3.1 Au Niveau national..... | 31 |
| 1.2.5.3.2 Au niveau régionale..... | 31 |
| 1.2.5.3.3 Au niveau local..... | 32 |
| 1.2.5.4 Financement des activités et du fonctionnement de l'Eglise | 34 |
| 1.3 <u>LA PAROISSE FJKM ANTARANDOLO.....</u> | 35 |
| Création..... | 35 |

2. Deuxième Partie CONSTAT SUR LA GESTION DE LA FJKM ANTRANDOLO

| | | |
|-------------|---|----|
| 2.1 | <u>GESTION DES RESSOURCES</u> | 37 |
| 2.1.1 | Ressources Humaines..... | 37 |
| 2.1.2 | Patrimoine et Moyens Matériels..... | 38 |
| 2.1.2.1 | Construction..... | 38 |
| 2.1.2.2 | Matériel et mobilier..... | 39 |
| 2.1.3 | Finances | 39 |
| 2.1.4 | Comptabilité..... | 40 |
| 2.1.5 | La liturgie..... | 40 |
| 2.2 | <u>ANALYSE DE LA SITUATION</u> | 40 |
| 2.2.1 | LES POINTS FORTS DE LA FJKM ANTANRANDOLO..... | 40 |
| 2.2.1.1 | Sur les Ressources humaines..... | 40 |
| 2.2.1.2 | Sur le Plan Organisationnel..... | 41 |
| 2.2.1.3 | Sur les Patrimoines et moyens matériels..... | 41 |
| 2.2.1.3.1 | Temple..... | 41 |
| 2.2.1.3.2 | Etablissement scolaire..... | 42 |
| 2.2.1.3.3 | Dispensaire..... | 42 |
| 2.2.1.3.4 | Logement..... | 42 |
| 2.2.1.3.5 | Matériel de culte..... | 42 |
| 2.2.1.4 | Sur les Ressources Financières..... | 43 |
| 2.2.1.5 | Sur le Marketing..... | 43 |
| 2.2.2 | LES POINTS FAIBLES DE LA FJKM ANTARANDOLO..... | 44 |
| 2.2.2.1 | Sur les Ressources humaines..... | 44 |
| 2.2.2.1.1 | Les paroissiens..... | 44 |
| 2.2.2.1.2 | Les branches d'activités..... | 46 |
| 2.2.2.1.3 | Les groupes de chœur..... | 47 |
| 2.2.2.1.4 | Responsable de la paroisse..... | 47 |
| 2.2.2.2 | Sur les Patrimoines et moyen matériels..... | 50 |
| 2.2.2.2.1 | Le temple..... | 50 |
| 2.2.2.2.2 | Bâtiment scolaire..... | 50 |
| 2.2.2.2.3 | Matériel et mobilier..... | 50 |
| 2.2.2.3 | Sur les ressources Financières et comptabilité..... | 50 |
| 2.2.2.3.1 | Les offrandes..... | 50 |
| 2.2.2.3.2 | Gestion de la trésorerie..... | 51 |
| 2.2.2.3.2.1 | Recette..... | 51 |
| 2.2.2.3.2.2 | Dépense..... | 51 |
| 2.2.2.3.3 | Comptabilisation | 52 |
| 2.2.2.3.4 | Budget..... | 52 |
| 2.2.2.3.5 | Contrôle compte..... | 52 |
| 2.2.2.4 | Sur le marketing..... | 52 |

3. Troisième Partie : AMELIORATON DE LA GESTION DE LA PAROISSE

| | | |
|-----------|---|----|
| 3.1 | <u>MARKETING</u> | 54 |
| 3.1.1 | La liturgie..... | 54 |
| 3.1.1.1 | Programme liturgique..... | 54 |
| 3.1.1.1.1 | Déroulement de la liturgie..... | 54 |
| 3.1.1.1.2 | Programme pratique..... | 54 |
| 3.1.1.2 | Décoration liturgique..... | 55 |
| 3.1.1.2.1 | Décoration..... | 55 |
| 3.1.1.2.2 | Décoration florale..... | 55 |
| 3.1.1.2.3 | Animation..... | 55 |
| 3.1.2 | Prédication..... | 56 |
| 3.1.2.1 | Respect des thèmes avec le programme national FJKM..... | 57 |
| 3.1.2.2 | Adéquation avec la vie pratique..... | 57 |
| 3.1.2.3 | Mise en cohérence des éléments de la Liturgie..... | 58 |
| 3.1.3 | Evangelisation..... | 58 |
| 3.1.3.1 | Objectifs..... | 58 |
| 3.1.3.2 | Exemple pratique d'Evangelisation..... | 60 |
| 3.1.3.2.1 | Eglise en fonction..... | 60 |
| 3.1.3.2.2 | Pratique..... | 60 |
| 3.1.3.2.3 | Spécificité des appuis..... | 61 |
| 3.2 | <u>RESSOURCES</u> | 62 |
| 3.2.1 | Ressources humaines..... | 62 |
| 3.2.1.1 | Information, Formation et Education..... | 62 |
| 3.2.1.1.1 | Information | 62 |
| 3.2.1.1.2 | Formation et éducation..... | 62 |
| 3.2.1.1.3 | Au niveau des paroissiens..... | 63 |
| 3.2.1.1.4 | Au niveau des différentes responsables..... | 63 |
| 3.2.1.2 | Réorganisation des Branches existantes..... | 64 |
| 3.2.1.3 | Mise en place des branches complémentaires..... | 64 |
| 3.2.1.4 | Relation interne..... | 65 |
| 3.2.1.5 | Redynamisation..... | 65 |
| 3.2.2 | Patrimoine..... | 65 |
| 3.2.2.1 | Inventaire et enregistrement..... | 65 |
| 3.2.2.2 | Entretien et réparation..... | 66 |
| 3.2.2.2.1 | Entretient..... | 66 |
| 3.2.2.2.2 | Rénovation..... | 66 |
| 3.2.3 | Ressources financières..... | 67 |
| 3.3 | <u>BUDGET ANNUEL ET COMPTABILITE</u> | 68 |
| 3.3.1 | Budget annuel..... | 68 |
| 3.3.1.1 | Elaboration..... | 68 |
| 3.3.1.2 | Réalisation..... | 72 |
| 3.3.1.3 | Suivi et contrôle..... | 72 |

| | | |
|---|--|------------|
| 3.3.2 | Gestion de Trésorerie..... | 73 |
| 3.3.2.1 | Plan de Trésorerie..... | 73 |
| 3.3.2.2 | Ordonnancement..... | 74 |
| 3.3.2.3 | Suivi et contrôle..... | 76 |
| 3.3.3 | Comptabilité..... | 76 |
| 3.3.3.1 | Les Règles de Procédures comptables..... | 76 |
| 3.3.3.2 | La Tenue des Livres..... | 76 |
| 3.3.3.3 | Suivi et Contrôle..... | 77 |
| CONCLUSION GENERALE..... | | 78 |
| Annexes I : Relatif au thème traité..... | | 81 |
| Annexes II : Rappel théorique sur la Gestion | | 88 |
| Bibliographie..... | | 108 |
| Table de matière..... | | 110 |