

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

.....

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

.....

DEPARTEMENT GESTION

.....

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAITRISE EN
GESTION

THEME

**PROPOSITION DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME
COMPTABLE EN VUE DE L'AUTOFINANCEMENT DE
L'ECOLE NATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT MARITIME
DE MAHAJANGA (ENEM)**

Présenté par :

JAOSOA Christian

OPTION FINANCE ET COMPTABILITE-PROMOTION 2000-2001

Encadreur enseignant : Monsieur Roger RALISON

Maître de conférence

Chef de département de la filière Gestion

Encadreur professionnel : Monsieur Clovis RAKOTOMAMONJY

Agent comptable de l'ENEM

Date de soutenance : 03 Décembre 2004

REMERCIEMENTS

Je ne serai en aucun cas commencer ce mémoire ne faisant les sentiments de gratitude que j'approuve à l'égard de tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'étude.

En premier lieu, en étant bon chrétien, je rends gloire à Dieu le tout puissant créateur de l'univers. Sans sa bénédiction, je n'aurai jamais pu terminer cette œuvre.

Ensuite, je ne sais comment exprimer ma reconnaissance envers Monsieur RAKOTOHARISON Rado Zoherilaza, maître de conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de » Sociologie d'Antananarivo à qui chaque étudiant doit le fruit de son travail, je témoigne ma sincère gratitude.

Je présente mes plus vif remerciements et ma profonde reconnaissance à Monsieur RALISON Roger, maître de conférence et aussi professeur enseignant pour ses directives et ses précieux conseils et suggestions dans l'élaboration de ce travail en tant qu'encadreur pédagogique.

Je tiens à remercier aussi Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Maître de conférence, Professeur Titulaire de la quatrième année option Organisation et Directrice du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion (CERG).

J'adresse aussi mes remerciements au corps enseignant et tous les personnels administratifs de l'université qui nous ont dispensé des formations et des cours magistraux durant notre passage à la faculté.

Je remercie également Monsieur RAKOTOMAMONJY Clovis, Agent comptable de l'Ecole nationale d'Enseignement Maritime (ENEM) qui mal grès ses multiples occupations n'a pas ménagé de peine de nous aider et de fournir toutes les informations utiles aux réflexions du présent mémoire, en tant qu'encadreur professionnel.

Enfin, je dédie cette ouvre à mon père, et à ma mère pour leur soutiens moral et financier nécessaire pour son aboutissement.

INTRODUCTION

L'enseignement est le fer de lance du développement des pays en développement comme Madagascar, car l'évolution que se soit au niveau économique, social, culturel passe toujours par l'intermédiaire de l'enseignement.

Depuis 1962 l'Etat malgache a pris déjà conscience de l'importance de l'enseignement maritime pour son développement. Car vers cette date, la première Ecole maritime a été créée à Madagascar.

L'avantage de l'existence d'une politique de l'enseignement maritime est des pouvoir suivre et connaître l'évolution technologique qui se passe à l'échelle internationale et par voie de conséquence de permettre aux marins malgache d'être en avance face à la mondialisation actuelle.

Donc l'Etat malgache a entièrement raison de donner de l'importance à cette Ecole maritime.

Une Ecole maritime joue en effet un rôle très important, ENEM est un établissement qui assure les formations des marins (des commerces et des pêches). Elle procède aussi à la formation des marins professionnels c'est à dire des marins qui sont déjà en activité.

L'ENEM est en partenariat avec l'Institut Maritime du Québec (IMQ) et travaille avec des pigistes dans les localités de province.

Actuellement, l'enseignement maritime national et à l'étranger fait tout pour se conformer à la structure organisationnelle selon les exigences de l'organisation maritime Internationale (OMI), pour mettre à niveau la structure de l'école, pour mettre à niveau ses programmes, pour mettre à niveau ses formateurs c'est à dire ses enseignants. Il fait tout aussi pour battre la concurrence, pour accroître la capacité

d'autofinancement et c'est la raison pour laquelle il est indispensable d'étudier soigneusement notre thème ainsi libellé :

**« PROPOSITION DE MISE EN PLACE DU SYSTEME COMPTABLE
EN VUE DE L'AUTOFINANCEMENT DE L'ECOLE NATIONAL DE
L'ENSEIGNEMENT MARITIME DE MADAGASCAR (ENEM) »**

L'étude a pour but l'amélioration des variables qui entre en jeu dans la politique de développement économique en général et les recettes plus particulièrement.

L'intérêt du thème est double. D'une part, il nous permettra de mettre en pratique les connaissances acquises pendant les quatre années d'études universitaire en Gestion, surtout dans le domaine de notre option qui est la finance et comptabilité. D'autre part, les problèmes que nous aurons identifiés et les solutions que nous aurons préconisées permettront à la Direction Générale de L'ENEM de prendre conscience de ces problèmes. De plus elle aura la latitude d'encourager les responsables de l'ENEM d'appliquer les solutions en vue de l'autofinancement de l'école, Nous aurons apporté ainsi notre contribution en lui indiquant les voies qui paraissent les plus plausibles pour le bon déroulement de ses activités et mieux asseoir son autonomie budgétaire.

La problématique est que L'ENEM est un établissement public à caractère administratif (E.P.A) qui est sous la tutelle technique du ministère de transport. Cependant comme tout établissement sous tutelle, ENEM peut avoir son propre système comptable en vue de lui assurer un autofinancement et par conséquent de relancer ses activités. Ceci est d'autant plus nécessaire que nous dépendions de plus en plus de la mondialisation ou le système comptable jouera d'avantage un rôle primordial.

Donc la problématique doit trouver une solution qui favorisera le développement à terme de l'ENEM. Tout le monde aura tout à gagner :

le gouvernement, les opérateurs économiques, les enseignants, les élèves qui trouveront en ENEM une source de formation incontournable.

Pour assurer la réalisation de cette étude, nous avons adopté la méthodologie suivante :

- Collecte des informations nécessaires à la réalisation de ce mémoire auprès des centres de documentation, bibliothèque de la capitale (BU, CITE, CCAC) et auprès du Ministère de Transport, informations issues de nos entretiens avec les personnels, les enseignants de l'ENEM.

Les informations ainsi obtenues nous ont permis d'émettre notre propre analyse pour aboutir à des propositions de solutions.

La présente étude comporte trois parties :

- La première partie sera consacrée à des présentations générales du travail qui nous permet de faire la connaissance de l'ENEM et d'exposer l'outil de gestion utilisé.

- La deuxième partie consistera à l'identification et formulation des problèmes rencontrés par l'ENEM et qui freinent son développement.

- La troisième partie sera consacrée aux solutions qui nous sembleront opportunes pour résoudre les problèmes et mettre l'ENEM sur la voie de développement, afin de relancer les activités. Ceci sera examiné dans les deux premiers chapitres de cette troisième partie. Dans le troisième et dernier chapitre, nous pourrons mettre l'emphase sur les solutions retenues et les résultats attendus, des recommandations générales termineront cette troisième partie, qui auront trait aux priorités des priorités.

Une conclusion générale viendra entourer le thème traité avec cependant les perspectives d'avenir de l'Ecole Nationale d'Enseignement Maritime de Mahajanga (ENEM).

PREMIERE PARTIE
PRESENTATION GENERALE DU TRAVAIL

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'ENEM, Comme généralement sous le nom de l'Ecole Nationale d'Enseignement Maritime de Mahajanga, c'est la seule Ecole qui assure la formation des marins à Madagascar.

Depuis sa création, cette entité n'a pas cessé d'évoluer tant en matière d'opération qu'en matière de techniques administratives. Et c'est dans cette optique d'évolution que nous pensons porter notre étude sur le processus comptable de l'ENEM.

Mais afin de mieux cerner l'étendu de notre analyse, il est indispensable de prendre connaissance de l'Etablissement d'abord. En effet, l'approche à adopter peut différer selon le type de la société, ses activités ou selon qu'il s'agit d'une grande, moyenne ou petite entreprise.

La présentation générale de l' ENEM à partir d'une brève description de sa structure organisationnelle, de ses activités, nous sera présentée dans ce chapitre.

Section 1 : HISTORIQUE

1.1 Identité

- 1 Dénomination de l'Etablissement : Ecole Nationale d'Enseignement Maritime (ENEM)
- 2 Nature juridique : Etablissement Public à caractère Administratif (EPA)
- 3 Siège social : près du bord Mahanjanga
- 4 Activité : formation des marins
- 5 Téléphone : 011 261 622 4084
- 6 BP : 354
- 7 Télécopieur : 011 261 206 224 084

1.2 Bref historique de l'établissement

L'école nationale d'enseignement maritime de Mahajanga (ENEM) a été créée en 1962 sous tutelle du ministère de l'éducation nationale .sa vocation au départ concernait la formation initiale d'élève officier au cabotage, d'assistant mécanicien et la formation d'apprentis marin.

En 1974 compte tenu du développement de la marine marchande (apparition de la compagnie malgache de navigation, croissance de navigation côtière et croissance de la flotte crevettière) l'état malgache transfère la tutelle administratif de l'établissement au ministère chargé des transports et lui accorde le statut d'établissement public à caractère administratif avec l'autonomie financière.

Ce nouveau statut prévôt encore aujourd'hui et permet une certaine liberté de gestion à l'école.

Avec le développement de la pêche, l'école offre maintenant des formations dans les filières de commerce (pont et machine) et de la pêche (pont, machine, pêche).

Le personnel enseignant de l'école est composé de huit (8) professeurs permanents et sept (7) vacataires dont trois (3) femmes.

L'école nationale d'enseignement maritime de Mahajanga (ENEM) a un besoin majeur d'assistance technique, dont des stages de formation et de perfectionnement seront nécessaire pour la mise à niveau des formateurs. L' Ecole possède un internat pouvant accueillir une soixantaine d'élèves. Elle est en partenariat avec l'institut maritime du Québec (IMQ), avec le group d'anthropologie maritime (GAM) qui intervient sur la condition féminine dans le milieu maritime malgache, mais l' IMQ est dans le domaine de la navigation et maritime.

Finalement, ENEM demeure l'unique centre de formation maritime de Madagascar.

Les formations qui y sont dispensées actuellement peuvent être classées en trois catégories :

- 1- Formation académique qui consiste à former des élèves lieutenant de pêche (ELP) pour devenir lieutenant pont sur le bateau de pêche et aussi de former des élèves motoriste à la pêche (EMP) pour devenir officier mécanicien sur bateau de pêche.
- 2- Stage professionnel suivant le standard de la convention STCW 95
- 3- Formation embarquée.

ENEM forme des marins aussi bien officier que subalterne, au commerce et à la pêche. Elle forme aussi des agents portuaires, des observateurs de pêche ainsi que différents personnels dont le travail touche la mer.

Section 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L' ETABLISSEMENT

2.1 Organigramme de l' ENEM

L'organigramme de L' ENEM nous montre l'existence de quatre (4) directions :

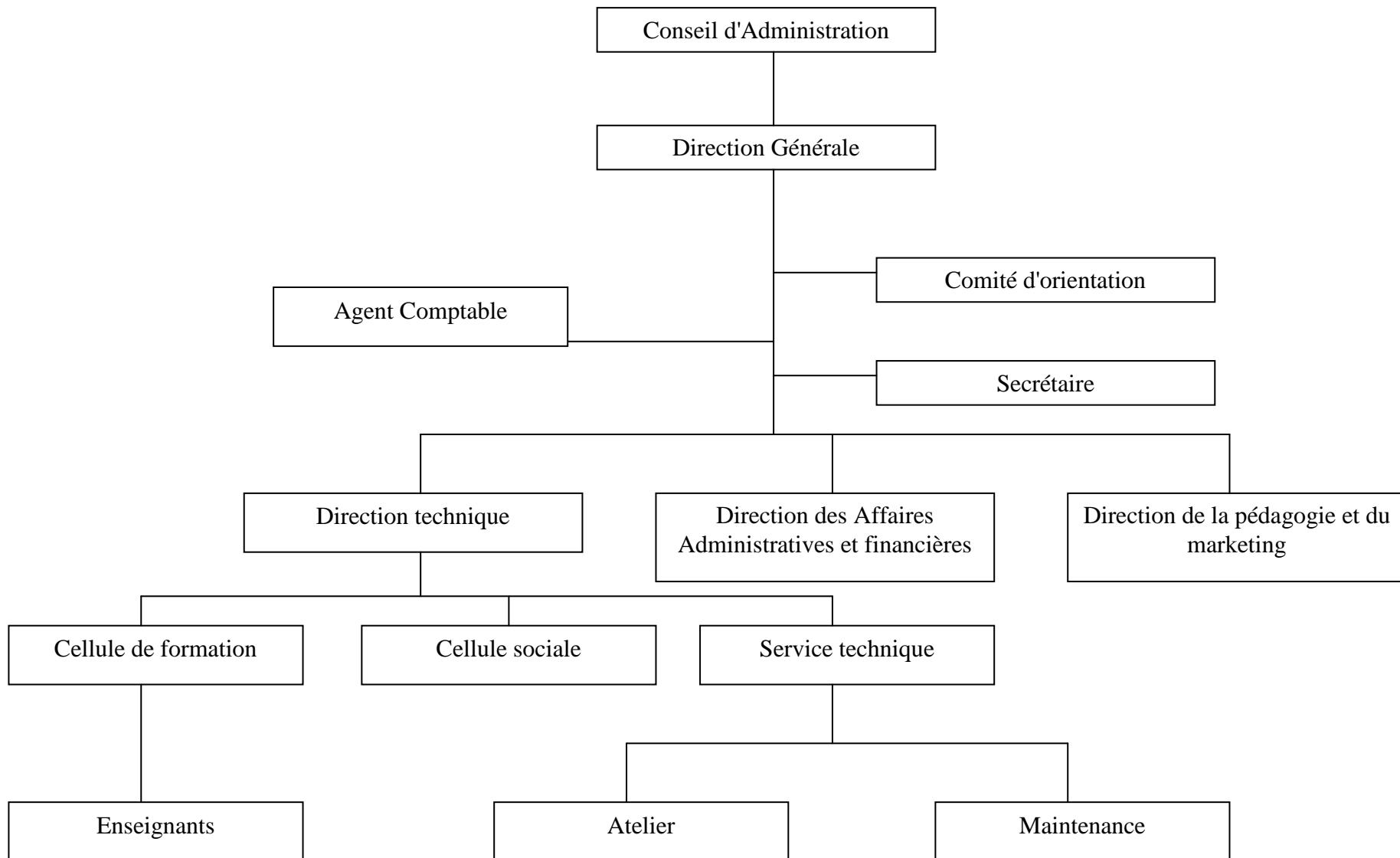
Direction générale

Direction des affaires administrative et financière

Direction pédagogique et du marketing

Direction technique

ORGANIGRAMME



2.2 Conseil d'administration

L'école nationale de l'enseignement maritime (ENEM) est administrée par les membres du conseil d'administration nommés par arrêté ministériel du Ministère de transport.

Le conseil d'administration a pour mission :

- de mettre en oeuvre, au niveau de l' ENEM, une politique qui permet de préparer ses élèves aux carrières de la marine marchande et de la pêche et de dispenser des formations de perfectionnement dans ces carrières maritimes.
- de mettre en œuvre une politique qui garantit un niveau d'activités adéquat tout en offrant des services de qualité
-

La fonction du conseil d'administration est reliée à la direction générale et la comite d orientation

2.3 Direction générale

La direction générale est nommée par décret en conseil de ministre sur proposition du ministre de tutelle

La Direction Générale a pour mission de diriger et administrer l' ENEM, animer et coordonner les activités de l' ENEM, réaliser les objectif conformer avec les directives du conseil d'administration

Les fonctions reliées à la direction générale sont le conseils d'administration, le comité d'orientation, la Direction des affaires Administratives et Financières, la Direction Technique et la Direction Pédagogique et du Marketing

2-4. Comité d'orientation :

Le comité d'orientation a pour mission d'assurer la qualité des services rendus par l'ENEM en veillant à ce que les formations dispensées répondent aux attentes des pouvoirs publics et des armateurs

Le comité d'orientation est relié à la direction technique, la direction pédagogique et du marketing (département relation externe, département de suivi évaluation.)

2-5. Direction des Affaires Administrative et Financière :

Cette direction a pour mission de gérer les ressources financières, les ressources humaines et les ressources matérielles afin que l'ENEM puisse dispenser des formations répondant aux attentes des pouvoirs publics et des armateurs.

Toutes ces fonctions sont reliées aux fonctions de la Direction Générale et la Direction Pédagogique et du marketing.

La Direction des Affaires administrative et financière supervise le bon déroulement des trois départements, qui sont :

- Personnel
- Contrôle
- Comptabilité.

2-5-1. Personnel :

Cet département a pour mission d'élaborer un plan de réglementation général du personnel (RGP)[°] : recrutement , licenciement, promotion et rémunération. Il assure aussi la bonne organisation pédagogique et intérieur de l'école en répartissant les horaires de travailles effectués. Et il vérifie et fait aussi la répartition des tâches set des activités sociales.

2-5-2 Contrôle :

Cet département assure la sécurité au niveau de l'établissement, la correspondance de l'Ecole avec tous ces relations avec l'extérieur, l'approvisionnement de l'ENEM en matériel administratif et matériel pédagogique, la santé des élèves et des enseignants, l'approvisionnement de la cantine et la restauration des élèves et des enseignants.

2-5-3. Comptabilité :

Le département de la Comptabilité assure la périodicité de l'état comptable effectué chaque fin d'année. Le plan comptable utilisé est établi par la direction de affaires administratif et financières. C'est une comptabilisation manuelle, l'enregistrement s'effectue dans cinq journaux :

- Journal de caisse : dans lequel s'effectue l'enregistrement des pièces de caisse, reçu de versement et charges.
- Journal de banque : journal concerne les achats et les ventes par chèque.
- Journal des opérations diverses : concerne les compte d'attente, bulletin de paie.
- Journal d'achat : concerne les achats à crédit et au comptant des bien à usages spécifiques, intrants alimentaires, des combustibles.
- Journal de ventes : concerne la vente à crédit.

2-6. Direction pédagogique et du marketing :

La direction pour mission de faire primer les relations extérieur, et intérieur afin de mettre une politique qui assure la qualité des services rendues par l'ENEM et de dispenser des formations qui répondent aux attentes des pouvoir publics et des armateurs.

Les types de fonctions reliées à cette direction sont la direction générale et le comité d'orientation.

2-7. Direction technique :

La mission de la direction technique est de donner aux élèves tous les éléments utiles à leur formation en dispensant les cours qui répondent aux attentes des pouvoirs publics et aux armateurs, de mettre à la disposition des élèves les matériels utiles au bon déroulement de cette formation.

Les types de fonctions reliées à cette Direction :

- Direction Général.
- Direction de la pédagogique et du marketing
- Comité d'orientation.

Cette direction comprend :

- La cellule de formation.
- La cellule sociale.
- Le service technique.

2-7-1 Cellule de formation :

Cette cellule est composée des enseignants qui transmettent aux élèves des formations subdivisés en modules sur proposition du comité d'orientation. Les formations qui y sont dispensées actuellement peuvent être classées en trois catégories :

- Formation académique.
- Stage professionnel.
- Formation embarquée.

2-7-2 Cellule sociale :

Elle s'occupe du développement du sport et des autres activités parascolaires au niveau de l'ENEM. La cellule sociale prend soin aussi de la bonne forme des élèves et les enseignants.

2-7-3 Service technique :

Ce service se présente en deux catégories :

a) Maintenance :

Ce département effectue les travaux mécaniques, des entretiens et réparations du matériel didactique, matériel naval, matériel nautique. Chaque matériel possède une fiche technique pour la maintenance (entretien et réparation).

L'entretien (nettoyage, graissage, vidange) se fait par semaine en dépendant au fonctionnement du matériel.

b) Atelier :

C'est pour la réparation des véhicules de transport, mécanique, soudure et préparation des motos et bâtiment de l'ENEM.

2-8 L'agent comptable :

C'est un fonctionnaire du ministère des finances, détaché auprès de l'école et chargé de l'encaissement des recettes et du paiement des dépenses. IL assiste le Directeur Général dans la gestion financière de l'ENEM.

Sa mission est de contrôler et payer les dépenses de l'école.

Les types de fonctions reliées à l'Agent comptable :

- Le conseil d'administration.
- La direction des affaires administratives et financière.
- Chef de département finance et comptable.
- Comptable.

Section 3 : ACTIVITES ET MISSIONS

3-1 Activités :

L'éventail des prestations de l'ENEM est :

- La formation des élèves lieutenant de pêche.
- La formation des élèves motoristes à la pêche, c'est à dire officier mécanicien sur bateau de pêche.
- La formation des marin subalternes à la pêche (matelot pond ou matelot machine à la pêche)

3-2 Approvisionnement de l'établissement :

L'établissement s'approvisionne en bien à usage spécifique tel que l'intrant alimentaire (riz, légumes, fruits, viandes), et en carburant (essence, gasoil) pour pratiquer les formations en lutte contre incendie. L'école utilise encore des bois de chauffages pour les cantines des internes. Les responsables engagent de fournisseurs pour satisfaire le besoin de l'Etablissement.

Dans l'Etablissement comme l'ENEM, les pièces de rechanges et les vêtements de travail sont d'un coût non négligeable.

3-3 Cadre social :

Implantation de l' ENEM à Mahajanga est très appréciable car Mahajanga est le deuxième port maritime de Madagascar.

L'ENEM participe à la vie sociale des employés et des enseignants, en attribuant des logements. Les ouvriers, cuisiniers, enseignant sont dotés des vêtements de travail (combinaison, blouson) et équipement de protection.

Comme tout Etablissement, l'ENEM participe à l'IRSA.

CHAPITRE 2 : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Section 1: DEFINITION DU SYSTEME COMPTABLE

Le système comptable est formé par l'ensemble des trois sortes de comptabilité. La comptabilité est un langage, un système de codage et de transmission d'information descriptive. C'est un langage qui décrit les évènements en les qualifiant en terme financier ou monétaire.

La comptabilité constitue une méthode d'observation par laquelle la comptable propose d'enregistrer, d'analyser, de classer tous les faits modifiants ou susceptibles de modifier la situation du patrimoine d'une entreprise.

Concernant les définitions données à la comptabilité, il est aisément de déduire le but qu'elle se fixe, à savoir :

- enregistrer les mouvements de fonds afin d'en servir et d'en contrôler l'affectation
- rendre compte à tout moment de la situation de l'entreprise notamment du patrimoine
- permettre de dégager rapidement le résultat obtenu de la gestion

Ce triple but concorde bien avec l'évolution de la conception de la comptabilité.

Nous avons mentionné auparavant qu'un système comptable est l'ensemble des trois (3) sortes de comptabilités :

Ce sont :

- la comptabilité budgétaire
- la comptabilité générale
- la comptabilité analytique

Section 2 : LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DU SYSTEME COMPTABLE

2-1- La comptabilité budgétaire

2-1-1- Définition

Il existe une grande variété de définition de la comptabilité budgétaire, mais nous retiendrons celle de la commission de Terminologie de l'Institut d'Organisation Commerciale et Industrielle (CTTOCI)

"La comptabilité budgétaire, qui s'appuie sur l'examen très exacte de tout ce qui peut s'exprimer par des chiffres dans une entreprise, quelque soit la nature, la forme et l'importance consiste à une analyse rigoureuse des faits passés et du programme rationnel d'action.

2-1-2- Sa caractéristique

La caractéristique de la comptabilité budgétaire est la comparaison entre la prévision et l'exécution (comparaison en chiffre d'affaire qui devrait être en chiffre d'affaire réel et se fait méthodiquement et régulièrement à ses époques aussi rapprochées que la nature de l'entreprise l'exige).

Grâce à la comptabilité budgétaire, la comptabilité joue un rôle passif dans l'entreprise. Elle ne se limite plus à enregistrer les résultats mais permet de déterminer après une période de temps plus ou moins longue, si l'entreprise ou non progressé. La comptabilité devient dynamique si les indications qu'elles fournissent les projettent dans le futur et se conjuguent avec les données de la conjoncture pour élaborer le budget.

La comptabilité budgétaire fournit un outil d'analyse complémentaire aussi bien pour la comptabilité générale que pour la comptabilité analytique.

2-2- La comptabilité analytique d'exploitation

2-2-1- Historique et évolution

Tant que l'entreprise est de petite dimension et que son activité reste simple, la comptabilité générale permet souvent aux responsables d'obtenir les informations suffisamment nécessaire au bon pilotage de développement industriel, à accentuer les besoins internes en matière d'information avec la croissance et la diversification de ses activités, l'entreprise a besoin de connaître ce que coûte et ce que rapporte chacune de ses activités ou chaque produit

En outre malgré son évolution, la comptabilité générale reste étroitement liée à une traduction descriptive du passé, à un établissement d'un état financier. La concurrence et la conjoncture obligent les chefs d'entreprise à s'intéresser aux prévisions.

C'est pour satisfaire à ses besoins d'analyse qu'est née une comptabilité interne dite "analytique " ou encore "de gestion". Elle est conçue pour pallier aux insuffisances de la comptabilité générale en tant qu'outil de gestion.

La comptabilité analytique est un système de valorisation des flux interne. Elle s'attache à déduire en terme monétaire les différentes étapes des matières premières transformées, avant d'être remises sur le marché sous forme de bien ou service proposé à la clientèle.

La comptabilité analytique est un outil de contrôle des coûts dans une entreprise. Elle effectue un certain nombre de traitement sur les informations comptables élémentaire. Ceci concerne les regroupements, les reclassements, les ventilations, dans le but de mener des analyses des produits pour la prise de décision.

Notons que l'étude et le contrôle des coûts a pour objectif de maximiser le profit, seule condition du progrès, sinon de la survie même de l'entreprise.

Les coûts peuvent être calculés par branche d'activité, par type de produit et ou encore par commande. Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique doit être adaptée à chaque situation. Elle peut être organisée suivant les critères, des méthodes et des procédures propres à chaque entreprise en fonction de ses particularités.

Le choix d'un système comptable d'une société dépend de sa taille, de son secteur d'activité et de sa nature de travail.

Bref, la comptabilité analytique, outil de contrôle interne de gestion et de préparation de décision est un système d'information qui peut être adapté à la structure organique de l'entreprise, à ses activités d'exploitation particulière. Nous pouvons donc dire que la comptabilité analytique est souple du fait qu'elle ne peut pas être appliquée d'une façon rigoureusement identique dans des entreprises différentes.

Sa présentation est tout à fait spécifique et doit avant tout répondre à des critères de clarté et d'efficacité.

2-2-2- Objectifs

La comptabilité analytique enregistre toutes les opérations relatives à l'activité de l'entreprise, elle a pour objectif

:

- A) De faire apparaître les éléments pouvant contribuer à la détermination des prix de vente ou au contrôle de leur rentabilité et de fournir en cas de besoin éléments justificatifs de fabrication des objets, de produit ou service.
- B) La base d'évaluation des stocks de produit fini. L'existence de stock des produits finis caractérisent ces stocks en calculant les coûts y afférents. Dans ce cas, elle complète la comptabilité générale.
- C) L'expliquer les résultats en calculant le coût de revient de vente :

La comptabilité analytique consiste aussi à répartir les charges entre les activités ou les différents produits pour :

- Savoir les produits non rentables en comparant les coûts aux prix de vente correspondants.
- Décomposer le résultat global obtenu de la comptabilité générale par branche d'activité.

Cette analyse permet de mesurer la rentabilité de chaque branche d'activité ou de chaque produit, de prendre des décisions en connaissance de cause et suivant la nécessité de :

- créer, développer, supprimer ou remplacer une activité ou un produit
- sélectionner les clients, les fournisseurs
- investir, embaucher ou sous-traiter
- aménager, remplacer ou changer les matériels ou les implantations
- modifier l'organisation
- promouvoir le personnel à la responsabilité

D) Etablir des prévisions des charges par la méthode des coûts préétablis :

L'entreprise peut établir des prévisions des charges et produits d'exploitations correspondant à une hypothèse donnée ou pour une période déterminée.

E) La production d'information nécessaire au contrôle de gestion.

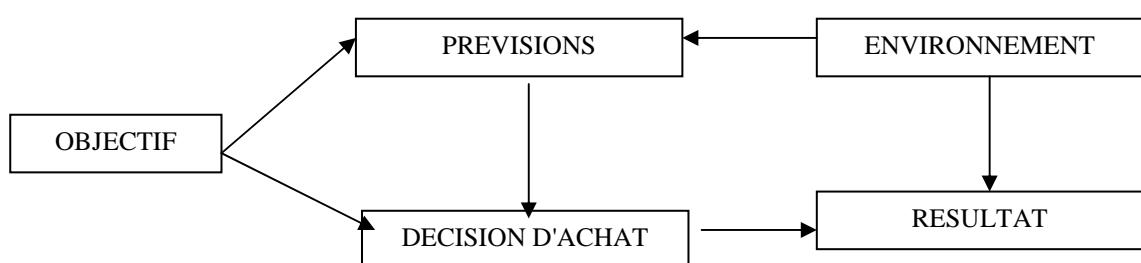
La comptabilité analytique va jouer une place centrale dans le processus de gestion "contrôle de processus".

"Gérer une entité". C'est utilisé au mieux les ressources rares disponibles a fin d'atteindre les objectifs de cette entité.

Dans une entreprise, l'objectif de rentabilité bien que n'étant pas la seule, est privilégié. Pour atteindre ces objectifs, il faut prendre des décisions et veiller les résultats escomptés. Ce que nous présentons par la séquence suivante :

Objectif → Décision d'achat → Résultat → Décision

Dans la pratique, les résultats ont toujours tendance à diverger par rapport aux objectifs, tout simplement parce que l'entreprise doit affronter un environnement, c'est à dire un ensemble d'autre agent socio-économique qui poursuivent leurs propres objectifs. Bien évidemment on essaie d'anticiper les décisions de ces autres agents en établissant des prévisions qui se traduisent par des budgets, mais il est nécessaire, si l'on veut garder la maîtrise de la situation, de mettre en place un système de contrôle permettant de déclencher une alerte quand des écarts importants apparaissent entre prévision et réalisation à fin de prendre des décisions correctives qui s'imposent selon le schéma suivant :



Ce mécanisme est une régulation par rétro-active, concrètement, il suppose la mise en œuvre d'un système de contrôle budgétaire selon les procédures suivantes :

- établissement des prévisions
- calcule périodique des coûts et résultats
- calcule et analyse des écarts entre prévisions et réalisations
- l'un des objectifs de la comptabilité analytique est de fournir dans le cadre de ce système les informations nécessaires au contrôle budgétaire. Dans cette option on peut considérer la comptabilité analytique comme l'un des instruments de contrôle de gestion.

-

F) L'aide à la prise de décision :

La comptabilité analytique fournit des informations sur lesquelles peuvent s'appuyer les études et les raisonnements permettant de prendre des décisions engageant l'avenir de l'entreprise à chaque fois qu'un projet est envisagé, l'étude du dossier exige de réunir des données comptables concernant la structure des coûts. Par exemple faut-il acheter ou continuer à louer? Faut-il produire ou sous-traiter, investir, embaucher ou sous traiter des services....?

Dans cette optique, la comptabilité analytique doit s'organiser pour être en mesure de fournir certains éléments chiffrés nécessaires au décideur. Ces informations vont dans de nombreux cas, voir une importance stratégique.

Certaines informations analytiques sont précieuses et les reconnaissances de l'évolution des résultats sont déterminantes. D'une manière générale, les données analytiques sont indispensables à la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle, un intérêt tout particulier doit être porté à l'établissement des prix. La comptabilité analytique fournit des données qui confrontées avec d'autres données de nature commerciale, permettent de prendre des décisions en matière d'établissement des devis pour les clients, de la fixation de prix de vente et même en matière de calcul de l'établissement de prix de cession interne.

2-3- La comptabilité générale

2-3-1- Définition et objectifs

La comptabilité générale a pour objectif d'enregistrer les opérations réalisées avec l'extérieur à fin de pouvoir présenter périodiquement les états financiers, c'est à dire les documents qui permettent de juger la situation globale de l'entreprise. La comptabilité générale est un ensemble de procédures permettant de fournir des informations financières à des agents extérieurs à l'entreprise comme :

- les associés : qui n'en assurent directement la direction mais qui devraient être informés sur l'état de leur patrimoine
- les investisseurs : qui doivent juger la rentabilité de l'entreprise
- les banques : susceptible de prêter de l'argent et qui veulent pouvoir apprécier la solvabilité de l'entreprise.
- le fisc : dans la mesure où les impôts concernant l'entreprise sont calculés à partir des données comptables (TVA,...)
-

2-3-2- Les limites de la comptabilité générale

La comptabilité générale est surtout orienté vers :

- la saisie des données d'après leur nature
- la détermination des résultats globaux de l'entreprise pour un exercice et le résultat net en tenant compte des pertes et profits exceptionnels.
- Des valeurs d'actifs et du passif en un moment donné sont notamment en fin d'exercice. Les informations enregistrées qui prennent en compte les flux externes et mettre en jeu l'entreprise et les agents extérieurs. Elles ne permettent pas par exemple de mesurer l'importance des charges relatives à un centre d'activité.

Pour finir cette première partie nous allons voir :

- la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique
- la liaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

a) La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

COMPTABILITE GENERALE	COMPTABILITE ANALYTIQUE
<p>1- Elle fait apparaître périodiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la situation active et passive du patrimoine - les résultats des périodes considérées <p>2- Elle pratique l'inventaire intermittent</p> <p>3- Utilisation par la direction</p> <p>4- Elle est obligatoire</p>	<p>1- Elle a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la détermination des coûts et de résultat par branche d'activité - le contrôle d'activité et rendement de l'entreprise par l'établissement de prévision <p>2- Elle peut donner des résultats fréquents en employant la performance de l'inventaire</p> <p>3- Utilisation par les responsables</p> <p>4- Elle n'est pas obligatoire</p>

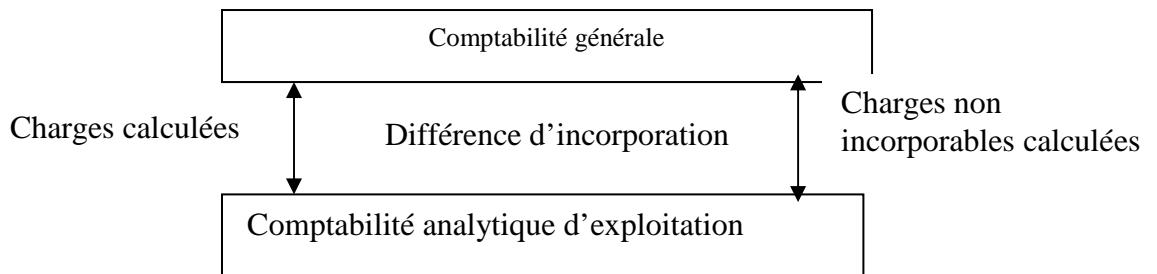
Malgré ces différences, un certain point ne doit pas être négligé, c'est surtout l'interdépendance qui existe entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique. En effet, ce sont les informations requises par les documents qui lui servent de base.

b) La liaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique :

Cependant, il serait exagéré d'opposer en tout point la comptabilité générale et la comptabilité analytique. Comme n'est pas enregistrées dans les mêmes catégories en comptabilité générale (ou l'on s'attacher à leur classement par destination). Il faut donc enregistrés dans l'un et l'autre compte.

En principe sauf exception, le résultat des « comptes d'exploitation analytique » est identique à celui des « comptes d'exploitation générale » pour recouper le résultat de la comptabilité analytique à celui de la comptabilité générale, il y a lieu de différences constatées.

- D'une part : entre les charges d'exploitations figurant en comptabilité générale et les charges incorporées aux coûts en chiffre d'affaire.
- D'autre part, entre les produits d'exploitations figurant en comptabilité générale et les retenus en comptabilité analytique.



La différence entre comptabilité générale et comptabilité analytique peut être évalué par la recherche d'adéquation entre les deux systèmes

Pour conclure la comptabilité générale retrace les flux de l'entreprise dans son environnement. Elle apparaît comme un procédé retenu pour la représentation des données comptabilité à l'usage des différents utilisateurs externes.

Elle informe sur la situation à une date ou période donnée. Elle est statique. Son objet est de mettre en bonne et due forme les états financiers. Elle fournit alors des renseignements d'exploitation tournés vers l'extérieur.

Mais elle ne permet pas de fournir toutes les informations nécessaires à la gestion de l'entreprise de l'entreprise avec ses caractéristiques propres.

DEUXIEME PARTIE :
IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES

DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEME

Notre stage au sein de l' ENEM nous a permis de familiariser avec cet établissement, entre autre de déceler les problèmes que rencontre cette institution dans l'exercice de ses activités. En effet, l'accoutumance fait que les problèmes ne soient pas toujours possibles aux yeux des dirigeants.

Ainsi, il faut qu'une tierce personne, étrangère à l'entreprise, soit présente pour détecter tous ces problèmes. La curiosité naturelle du stagiaire que nous avons été, a fait que grâce aux entretiens avec l'ensemble du personnel, nous avons effectivement réalisé ce travail de mémoire qui sera bénéfique aussi pour l' ENEM

Mais ce travail ne sera vraiment utile que lorsque ayant vu tous les problèmes, le stagiaire apporte aussi les solutions qu'il estime convenablement adapter au développement de l'école

Dans cette seconde partie, nous accomplirons la tache d'identifier les problèmes à fin de pouvoir les formuler de façon claire et précise. Ce qui nous prenons deux chapitres concernant les problèmes liés respectivement à l'organisation interne et à la gestion des dépenses.

Chapitre 1 : PROBLEME LIES A L' ORGANISATION INTERNE

Dans ce chapitre nous allons analyser les problèmes existant dans l'organisation interne de l'Ecole National de l'Enseignement Maritime de Mahajanga (ENEM). Nous pensons qu'il serait mieux de procéder d'abord à un état de lieux concernant certain fait qui feront d'ailleurs l'objet de notre critique.

- Circuit de documents trop long

Il a été constaté que le circuit suivi par les pièces pour parvenir jusqu'à la comptabilité est assez long. Ce qui fait les pièces comptables où plus précisément les documents de base prennent beaucoup trop de temps avant d'être disponibles au département comptabilité pour la comptabilisation, surtout en matière des dépenses.

Par conséquent, de pertes de documents peuvent alors survenir pendant ce long trajet. Découvrir ces anomalies et les restituer prend du temps et mobilise encore du personnel.

Par ailleurs, aucune écriture comptable ne peut être passée sans pièce justificative, ce qui veut dire que l'exhaustivité des écritures n'est pas assurée, donc le résultat ainsi obtenu n'est pas vraiment fiable car incomplet.

Toutefois, il faut aussi reconnaître que ces retards coûtent cher à l'ENEM car la plupart des décisions administratives sont prises sur la base de ces informations. Et les informations obtenues trop tardivement entraînent la prise d'une décision impertinente voire même inadéquate.

- Insuffisance des informations fournies par la comptabilité générales

La comptabilité générale est insuffisante par rapport au besoin de gestion de l'ENEM. Par conséquent, le système de gestion de l'Etablissement reste défectueux car la comptabilité analytique reste inexistante. Par conséquent, l'ENEM risque soit de fixer des prix trop bas, de taxer ses prestations à des prix exorbitants, que les clients trouveraient abusifs. Ce qui pourrait nuire l'image de l'Etablissement.

- Les ressources humaines :

Le problème relatif aux ressources humaines concerne surtout le niveau d'âge des agents et son insuffisance.

L'On remarque, en effet, que le personnel comptable est composé majoritairement d'agents dont l'âge est déjà quelque peu avancé dans le temps :

-Absence de relève :

En plus de tout cela, il n'existe pas d'agents d'exécution au niveau de quelques services ; les travaux comptables sont presque tous assurés par des agents de maîtrises.

De la combinaison de ces faits résulte l'absence de relève en matière de personnel.

Autrement dit, la continuité de l'exploitation n'est plus assurée sinon déficiente. Le cas échéant, l'ENEM serait obliger de procéder à des recrutements malgré la perte de temps et d'argent que cela peut entraîner pour les besoins en formation nécessaire.

Pour avoir une vue plus claire de la situation des effectifs des personnels, nous allons les mettre sous forme d'un tableau.

Tableau des effectifs :

Direction Service/ cellule	Désignation Des tâches	Existant	A recruter	Total
Direction Générale	Directeur général	1	0	1
	Secrétaire	0	1	1
Direction	Directeur Administratif	1	0	1
	Directeur Technique	1	0	1
	Directeur Pédagogique	1	0	1
Cellule et formation	Enseignant	8	2	10
	Surveillant Général	0	1	1
	Intendant	0	1	1
Direction Administrative Et financière	Utilisateur de crédit	0	1	1
	Secrétaire comptable	3	0	3
Service technique	Ouvrier spécialisé	3	0	3
	Chauffeur	1	1	2
	Mécanicien	0	2	2
Cellule sociale	Gardien	1	2	3
	Cuisinier	3	0	3
Agence comptable	Agent comptable	1	0	1
		24	11	35

Si nous nous referons au tableau ci- dessus nous avons constaté l’insuffisance des personnels ce qui entraîne à la confusion des tâches, l’insuffisance des enseignants aussi et enfin le nombre des personnels et enseignants que l’ENEM doit d’ailleurs recruter pour que ces activités marche bien et pour avoir un bon résultat.

On a constaté aussi le manque de personnel responsable, ce qui fait qu'une seule personne s'occupe de plusieurs responsabilités. Par exemple le directeur des affaires administratif et financier à toute la responsabilité entre les mains, ce qui est préjudiciable à la bonne marche des affaires courantes de l'ENEM car les employés ne se sentent pas responsables et attendent toujours le DAAF pour prendre la décision.

Au début, la structure simple était suffisante pour la bonne marche de l'Etablissement pour gérer ses activités.

Actuellement le manque de personnel contribue ou non à la distribution des tâches et à la délégation de pouvoir. Il y a aussi le retard de paiement au fournisseur qui entraîne l'épuisement de stock en produit alimentaire, en carburant, en bois de chauffage. Voilà en ce qui concerne le fait et nous allons analyser une après l'autre:

- Les lacunes au niveau de la direction
- Gestion des ressources humaines non fiables
- Gestion de l'approvisionnement non satisfaisante

Section 1 : LACUNE AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Nous avons constaté plusieurs lacunes au niveau de la Direction qui sont caractérisées par la surcharge de la Direction et le problème de l'organisation. Nous allons voir une à une ses deux points pour avoir une plus claire de la situation.

1-1- Direction trop chargée

La charge de travail de la direction est due surtout au nombre réduit du personnel de l'ENEM. La direction pense combler cette insuffisance par ses interventions personnelles.

En effet, il n'y a que le département des affaires administratives et financières qui a une responsabilité directe, à part ce dernier c'est le Directeur des Affaires Administratives et Financières (DAAF) qui assure cette fonction dans toutes les activités de la société.

L'activité du DAAF n'est plus limitée mais va jusqu'à la participation effective à toutes les activités de l'ENEM. Cette situation ne lui donne pas assez de temps pour accomplir certaines tâches en tant que leader dans l'Etablissement.

Les suivies et les contrôles sont souvent laissés de côté. La défaillance est assez notoire dans le domaine de la comptabilité. Nous allons beaucoup en parler dans le second chapitre. Voyons d'abord les quelques problèmes soulevés toujours à propos de l'organisation.

1-2- Organisation non satisfaisante

C'est surtout dans la formation qu'on rencontre des problèmes. Avant d'évoquer les problèmes existant au sein de la cellule de formation de l'ENEM, nous allons d'abord savoir, comment se déroule l'organisation opérationnelle dans cette cellule.

L'opération de la cellule de formation de l'ENEM car il s'agit de :

- Transmettre aux élèves par le biais des enseignants les formations subdivisées en module
- Mettre à la disposition des élèves les documents utilisés à leur formation.
- Mettre en œuvre les processus de reprographie et d'imprimerie, d'ouvrage et document.
- Elaborer des sujets d'examen.
- Assurer la préparation de dossier d'inscription.
- Assurer la délivrance de diplôme, attestation
- S'occuper de développement des sports et des autres activités parascolaire au niveau de l'ENEM

La cellule de formation de l'ENEM a des problèmes face à la fragilité d'une situation administrative qui ne favorise guère les enseignants. D'autres sont en porte depuis plusieurs années mais leur situation reste toujours inchangée et ceci entraîne le freinage sur la vocation pédagogique à cause de condition de rémunération.

L'ENEM ne recrute plus de professeurs supplémentaires (Professeurs anciens marins du plus haut niveau de formation) donc cela entraîne l'insuffisance des formations dispensées.

Section 2 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES NON FIABLES

Ils sont caractérisés par la manque de personnel responsable, la confusion des tâches et l'insuffisance des enseignants que nous allons aborder ci dessous.

2-1 Manque de personnel responsables :

Le personnel de l'ENEM est constitué d'employés qui appartiennent au Ministère de tutelle, qui est celui de transport, sauf l'agent comptable qui fait partie du personnel du trésor public. Certains viennent de l'extérieur et sont considérés comme des contractuels.

Toujours une suite logique de tout ce qui a été dit : la direction est trop chargée, le manque de personnel responsable peut surgir car le pouvoir se trouve entre les mains du Directeur des Affaires Administratifs et Financières, les employés n'écoutent que les directives du DAAF. Ce qui est néfaste au bon déroulement des affaires courantes de l'ENEM car les employés ne se sentent pas responsables et attendent toujours le DAAF pour prendre la responsabilité.

Par exemple : lors d'une mission du DAAF, comme le DAAF, n'a pas désigné un responsable durant son absence, cela crée des difficultés dans les relations de la ENEM avec les fournisseurs, car ces derniers voulaient avoir les paiements de ses produits alors qu'il n'y avait personne pour prendre la responsabilité, et cela a entraîné la rupture de stock pour l'ENEM.

2-2 Confusion des tâches

Les tâches sont mal réparties, du fait qu'il y a cumul de fonctions tel que nous l'avions vu ci-dessus. Les gens ne sont pas du tout à leur place.

Nous constatons aussi un certain attentisme de ce fait des employés qui n'osent pas prendre des responsabilités. Il ne se soucie pas d'adresser un compte-rendu d'exécution à son chef de service et ne le fait qui après que le chef les leur signe

Donc il n'existe pas d'attitude prompte à faire le travail.

Les nouvellement recrutés ne comprennent pas toujours ce qu'on attend d'eux. Les anciens qui devraient les encadrer, ne le font pas. Même le chef est trop pris par ses occupations pour s'intéresser à eux.

Pour des raisons de mauvaise incompréhension de répartition adéquate des tâches de la part des employés, il existe une certaine confusion dans l'exécution. Par exemple le DAAF qui s'occupe de toutes les activités de l'école, la mission même de la prise de décision.

Vu l'existence du fait que dans le département informatique, pour s'occuper de la saisie des charges, des achats, c'est la secrétaire du Directeur Générale qui fait la saisie au lieu de recruter un agent de saisie. Cette insuffisance du personnel retarde l'activité de l'établissement ce qui permet pas de prendre de décision rapide pour résoudre les problèmes existants.

2-3 Insuffisance des enseignants :

Durant la période de crise en 2002, le recrutement des enseignants qui a été prévu est suspendu, car par précaution l'Ecole a limité ses dépenses. L'Ecole a besoin de deux professeurs supplémentaires c'est à dire professeurs anciens marins de plus haut niveau de formation, selon les spécificités de STC W 95. Pour certains enseignants actuels, surtout les vacataires, ils ne peuvent pas assurer quelques cours.

Section 3 : GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT NON SATISFAISANT

Nous allons analyser cette section en parlant de ce que nous avons aperçus de nos passages dans l'Etablissement. Ce sont :

- La rupture fréquente des stocks
- Problème d'inventaire permanent

3-1 Rupture fréquente des stocks

L'idéal serait un approvisionnement exemple de rupture de stock et au moindre coût. Il y a rupture de stock de temps en temps, mais l'Ecole a besoin d'une tonne de riz blanc par mois et 43 m³ de bois de chauffage pour la cantine de l'internat tout les trois mois. Il n'y a pas de problème de trésorerie, mais c'est les fournisseurs qui en ont la cause.

L'Ecole n'arrive pas à honorer ses dettes à temps et les fournisseurs ne prennent pas de commande.

3-2 Problème d'inventaire permanent

Un problème s'impose pour les biens stockés dans l'enceinte de l'Etablissement de l'ENEM. Ce qui a été acheté durant une période (exemple : semaine, mois ;....) et ce qui a été consommé durant la même période. De plus, les entrées successives peuvent avoir des valeurs différencier, lorsque les prix d'achat fluctuent. La détermination de la valeur consommée pour une période devient difficile. Alors les mouvements de ces biens devraient être notés aussi exactement que possible en quantité et en valeur des biens de consommations.

Pour l'ENEM, il n'y a pas d'inventaire permanent exact pour contrôler l'entrée et la consommation des biens alimentaires, des fournitures et celles des bois de chauffage pour la cantine de l'internat.

CHAPITRE 2 : PROBLEMES LIES A LA GESTION

DES DEPENSES

D'après le premier chapitre de cette seconde partie, nous nous sommes efforcées de dégager les problèmes liés à l'organisation interne de l'ENEM. Maintenant le second chapitre traite des problèmes liés à la gestion des dépenses de l'Etablissement. L'activité principale de l'ENEM est la formation des marins officiers ou subalterne.

Cette formation a été desservie par un traitement comptable non fiable, inexistence de la gestion des dépenses.

Nous allons donc analyser chaque élément pour en extirper les problèmes.

Section 1 : TRAITEMENT COMPTABLE NON FIABLE

En ce qui concerne le traitement comptable de l'Ecole Nationale de l'Enseignement Maritime (ENEM).

Il est caractérisé par la comptabilisation manuelle et le travail comptable perturbé.

1-1 La comptabilisation manuelle

Actuellement, le département comptabilité existe bel et bien .l' insuffisance du personnel va perturber les opérations comptables .C'est une comptabilisation manuelle et l'enregistrement s'effectuent à l'aide des cinq journaux : En plus, la périodicité de l'état comptable s'effectuera à chaque fin d'année .Donc plusieurs problèmes existent au niveau de cette comptabilisation manuelle :

- le retard de prise de décision pour dirigeants
- plusieurs erreurs peuvent se glisser pendant l'écriture du journal
- le non affichage du grand livre et de la balance dans le but d'avoir le résultat de la fin d'année
- la difficulté pour l'école de vérifier qui en voir rapidement les arrières effectués par les sociétés qui envoient des stagiaires à l' ENEM

1-2 Travail comptable perturbé

Toujours une suite logique de tout ce qui a été dit : la comptabilisation manuelle, le travail comptable perturbé peut surgir , car certains enregistrements ne peuvent normalement se faire , ou s' ils sont faits, c' est uniquement au vu parfois la plus Par des documents que dispose le comptable.

Il y a parfois la défaillance du reçu de versement, alors, le département de la comptabilité n'arrive plus à suivre les clients arrière et cela implique une difficulté de recouvrement.

Les sommes réellement dépensées ne peuvent pas être connues faute de justification, c'est à dire une insuffisance de pièces comptable, il se trouve alors des cas ou le comptable se soit obliger de faire l'enregistrement comptable qu'il faut effectivement faire, juste au vu des devis car :

- certaines pièces comptables sont en nombre insuffisant

- l'établissement n'a pas pu recruté un agent de recouvrement pour suivre les arrières des clients.
- Elles ne sont pas arrivées à temps aux mains du responsable, alors qu'il doit faire son journal.

Un tel désordre très graves. Voyons par exemple : il peut entraîner un refus de certification des états financiers de l'Etablissement. Les omissions ou les pertes de documents laissent toujours planer de doute.

Section 2 : INEXISTENCE DE LA GESTION DES DEPENSES :

Dans la gestion des dépenses de l'Ecole Nationale de l'Enseignement Maritime de Mahajanga (ENAM), on y trouve la méconnaissance des dépenses exactes que nous allons voir une après l'autre.

2.1. Absence de centre des dépenses :

L'objectif de tout Etablissement est en générale de faire du profit. Cela suppose la connaissance des diverses dépenses occasionnées, le fonctionnement par le fait même que l'école existe et accomplit des activités pour lesquelles elle a été créée. Il va de soi donc que l'Etablissement ne doit pas être considéré comme un indivisible.

Par contre, on doit estimer toutes les composantes de l'Etablissement en centre analytique et en centre de dépense d'abord. Dans le cas de l'ENEM, cette division en centre de dépense n'existe pas alors qu'elle est nécessaire pour la mise en place d'un système comptable. Il faut à tout moment faire suivre les différentes dépenses, pour savoir où l'on va après et avoir une idée précise des différentes dépenses mises en jeu.

2.2 Absence de centres des profits

De la même façon, on doit à tout moment connaître quels sont les centres. On doit aussi le faire pour les centres de profits. Si les centres de dépenses nécessitent une sortie de trésorerie, les centres de profits par contre favorisent une entrée de trésorerie, car si on ne considère que les centres de dépenses uniquement, l'école risque d'être découragé par les dépenses occasionnées par son fonctionnement.

Il est bien de connaître l'Etat de son porte feuille, ce qui, entre et ce qui sort. Donc savoir quels sont les centres de profits les plus stimulants pour le dirigeant, car il faut créer un équilibre entre les dépenses et les profits, si non l'Etablissement risque de travailler en vain si les charges ou les différentes dépenses dépassent les recettes. En fin de compte, les profits risquent d'être submergés par les dépenses.

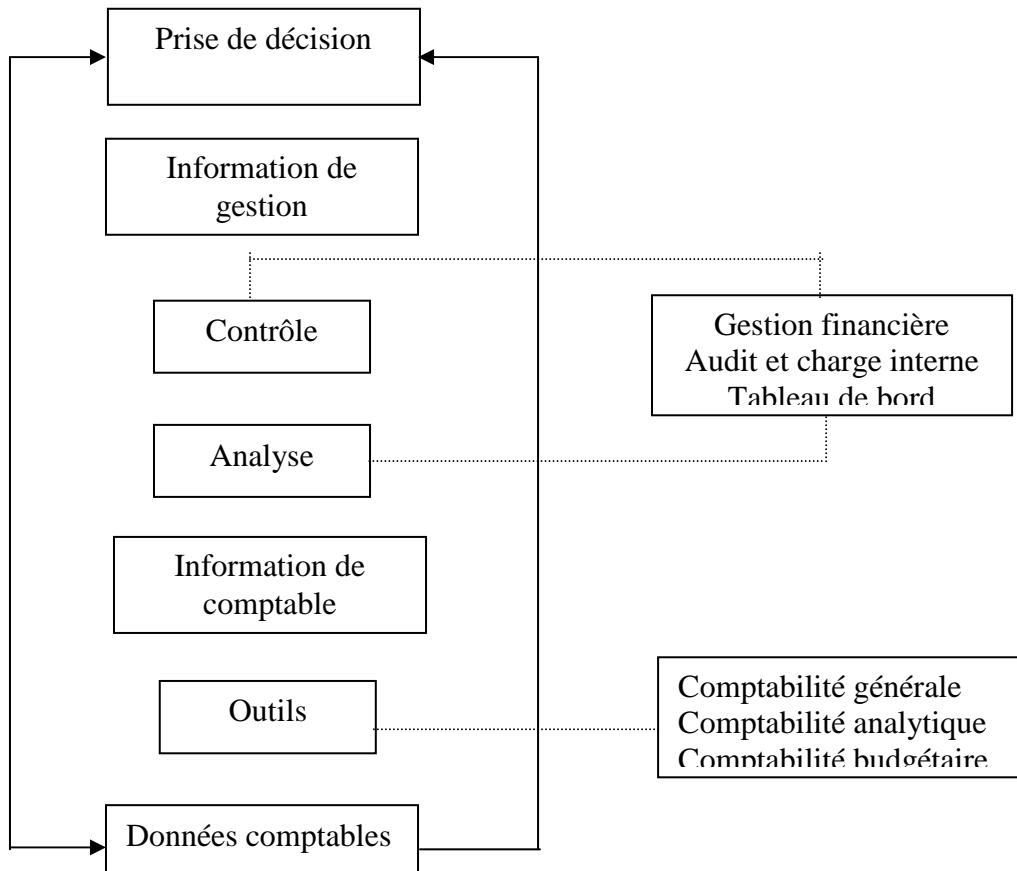
2.3- Méconnaissance des dépenses exactes

Toujours une suite logique de tout ce qui a été dit, la comptabilisation manuelle, le travaille comptable perturbé, la méconnaissance des dépenses exactes peut surgir car les charges réelles ne peuvent pas être connues de façon effective, la comptabilité ne reflète plus la réalité vécue dans l'Etablissement et cela pourrait avoir de l'influence néfaste dans l'interprétation.

Concernant les données comptables, on ne sait plus s'il y avait sur évaluation ou sous-évaluation des dépenses.

Voyons à partir du schéma suivant l'importance de ces données de base dans la gestion (schéma d'ensemble de gestion)

SYSTEME DIRIGEANT



D'après ce schéma, nous savons que ce système comptable (qui est l'outil le plus important de la gestion dans le domaine d'obtention des informations) est le premier outil qui va permettre de traduire les informations brutes et disparates en information comptable, viennent à leur tour l'obtention des informations comptables et seront utilisées par les dirigeants dans la prise de décision. Donc, si les informations comptables sont faussées ou ne sont pas fiables, les informations de gestion ne seront pas également fiables et par conséquent, la prise de décision sera faussée.

CONCLUSION PARTIELLE

Voilà les problèmes que nous avons soulevés, mais nous tenons encore à signaler le problème suivant qui risque de surgir, si on ne fait pas très attention : c'est « L'activité sporadique ».

La survie de l'ENEM suppose la continuité de ses activités. Cela implique qu'elle se voit adjuger des offres à longueur d'année.

Si cette situation perdure, il se passera de longs moments d'inactivité ou les personnels ; les enseignants et les élèves resteront inoccupés. Tout cela va avoir bien sur répercussion sur la trésorerie de l'Ecole.

En effet, la rentrée de trésorerie est proportionnelle à l'abondance de l'activité. Par conséquent, plus il y a des formations (formations professionnelles), mieux cela vaut pour la santé financière de l'ENEM

Aussi nous avons pu dans cette seconde partie, d'identifier les problèmes rencontrés par l'Etablissement qui sont caractérisés par manque de performance de l'ENEM, nous ne sommes pas là, car nous avons le sentiment d'avoir effectué un travail incomplet. C'est pour cela que nous avons décidé de donner dans la troisième partie de ce travail, les solutions qui nous semblent efficace pour le bon fonctionnement des activités de l'ENEM.

Il va de soi que nous ne faisons que suggéra et ne pouvons en aucun cas les imposer à l'ENEM. Elle est libre de faire son choix. Cependant, nous croyons à la pertinence des solutions proposées

**TROISIEME PARTIE
SOLUTIONS PROPOSEES**

TROISIEME PARTIE : SOLUTIONS PROPOSEES

Notre travail ne doit pas se borner à identifier uniquement les problèmes que rencontre l'ENEM, dans la poursuite de ses activités. Cela serait complètement stérile. Car ce que l'ENEM veut avant tout, c'est de trouver la voie de sortir, c'est à dire des solutions concrètes pour l'aider à sortir du marasme, Sans qu'il subsisterait en nous un sentiment d'insatisfaction.

Les solutions que nous préconiserons de répondre du tac au tac problèmes soulèves dans la seconde partir de notre travail :

- Chapitre 1 : **SOLUTION CONCERNANT L'ORGANISATION**
- Chapitre 2 : **SOLUTION CONCERNANT LA GESTION DES DEPENSES**
- Chapitre 3 : **SOLUTION RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES**

CHAPITRE 1 : SOLUTION CONCERNANT L'ORGANISATION

L'objectif ici est de revaloriser les agents de l'ENEM au travail dans l'Etablissement de l'ENEM.

Cette revalorisation est attribuée au personnel un rôle plus important que celui qui lui dévolu actuellement. En d'autres termes, il serait souhaitable de revaloriser la place du travail dans l'Etablissement.

Nous suggèrerons que la Direction générale s'oriente vers la création de meilleures conditions pour que les employés puissent atteindre ses propres buts qui sont en dirigeant ses efforts dans le sens des objectifs de l'ENEM.

La direction par objectif (D.P.O.) et la direction participative par objectifs (D.P.P.O.) qui en est une variante, reprennent à leur compte ces constations. Il s'agit de réponse à la satisfaction des besoins fondamentaux de l'homme dans l'entreprise : le besoin de développement, le besoin d'accomplissement, le besoin de responsabilité et le besoin de reconnaissance.

L'application de ces principes au sein de l'ENEM nous amène à développer les trois points suivants :

- amélioration de la Direction
- bien gérées les ressources humaines
- renforcement de la gestion d'approvisionnement.

Section 1 : AMELIORATION DE LA DIRECTION

L'analyse de l'ENEM nous a conduit à identifier les différents problèmes que nous avons évoqués dans la deuxième partie de ce travail. Ceci ne pourrait être complet si nous n'apportons pas les solutions adéquates pour résoudre ses problèmes avant la mise en place du système comptable.

1-1- Amélioration de l'organisation par la mise en place de nouvelle structure

Notre objectif dans cette première section est de proposer un allégement de la direction afin que le DAAF ait les mains suffisamment libres, d'abord pour assurer plus de contrôle et de suivis des activités de l'Ecole et ensuite pour s'occuper des relations de l'Etablissement avec le monde extérieur.

Cette nouvelle politique tend d'un côté à déconcentrer le pouvoir du DAAF et de l'autre côté de le libérer de certaines tâches en cas de suractivité.

La situation de l'ENEM évolue avec le temps et face à la mondialisation, une nouvelle structure donc s'impose ou plus précisément une mise en œuvre de la structure qui a été conçue au départ.

Si nous revenons un peu sur l'organisation actuelle de l'ENEM, nous avons dit qu'elle est constituée de deux départements qui sont rattachés directement au DAAF, c'est ce dernier qui a la charge de gérer toutes les activités et de gérer toutes les activités et de résoudre les problèmes existants dans chaque département.

Concernant le problème de la direction qui était trop chargée, nous proposons donc :

- le renforcement de la structure ancienne, en créant un département et cela entraîne automatiquement de recrutement des personnels compétent pour renforcer l'équipe existante.

1-2 Crédit d'un département marketing

La devise de commercialisation c'est de considérer les clients comme roi, donc l'ENEM doit assurer cette signification par la mise en place d'une nouvelle structure.

La création d'un département marketing est une solution relative à ces problèmes ; par l'instauration de la publicité et la promotion :

- La publicité constitue un outil majeur de promotion des masses.
- C'est une stimulation impersonnelle de la demande d'un produit, d'un service ou une unité d'affaire en plantant commercialement des nouvelles significatives les concernant dans les médias publiés ou en obtenant une présentation favorable à la radio, Télévision, les affichages de toutes sortes, les sponsoring.

La publicité est utilisée pour promouvoir les produits, les personnes, les places, les idées, les activités, les organisations telle que l'ENEM et même les nations (par des films sur leur pays)

Les organisations ont utilisé la publicité pour attirer l'attention ou pour charger ou ravir une image. Les nations font de la publicité pour attirer les touristes, les investissements étrangers et les supports internationaux.

La publicité fait partie d'un plus large concept, la relation publique que nous avons développée dans les paragraphes précédents. Les personnes qui ont du talent dans la publicité sont aussi utilisées dans les relations publiques.

L'ENEM doit appliquer ce concept dans ces activités.

La première chose à faire est de fixé les objectifs et la publicité. Il faudrait à notre avis mettre l'accent su le besoin d'information à notre époque. Il faut le faire vivre pour le public. Une personne qui ne suit pas les informations à la radio, Télévision, dans les Journaux, peut être considérée comme en retard.

L'ENEM devrait donc utilisé tous les moyens pour se faire connaître et attirer le public : exposition dans le hall d'information, dans les écoles et institut supérieur, les universités, les Ambassades.

Il faut bien sur adapter ses actions à ses moyens financier, sans aller outre, mais tout de même en restant ferme et dynamique dans la publicité.

Section 2 : BIEN GEREES LES RESSOURCES HUMAINES

2- 1 : Recrutement des personnels

L'insuffisance du personnelle entraîne une mauvaise organisation du personnel.

Chaque département doit avoir un Chef de service et un secrétaire, plus précisément ; l'administration doit recruter un directeur adjoint, car le directeur

Général voyage de temps en temps et c'est ce directeur qui assurera et suivra le bon déroulement de l'activité de l'école.

Il est aussi indispensable de recruter un aide comptable en même temps financier qui assurera la saisie des enregistrements à la place de la secrétaire.

Il faut également embaucher un technicien commerciale pour effectuer le suivit des ventes de procédure de manuel de pêche, de voir près les arrières, et surtout de résoudre les problèmes existant au niveau du département commerciale.

Il faut faire fonctionner le département commercial.

2-2 : Bonne répartition des tâches

Pour que la tâche globale de l'établissement puisse être accomplie, il faut qu'elle soit fractionnée en tâche bien définies, qui seront affectés aux différents postes. Nous pensons que chaque collaborateur n'effectue qu'une seule tâche à la fois, ce que signifie uniquement que le collaborateur en question est spécialisé dans une activité bien précise, qu'il répète constamment.

Mais du fait que l'ENEM ne dispose actuellement que d'une personnel réduit, on peut envisager que chaque collaborateur soit spécialisé dans au moins deux tâches.

- 1- Elle réduit le nombre d'opérations effectuées à un poste de travail, celle – ci pouvant ainsi être répétées à une cadence rapide, ce qui entraîne un effet d'apprentissage. Ce point peut être utile dans la production de la manuelle de pêche.
- 2- L'exécutant a moins d'efforts intellectuels à fournir que s'il devait s'adapter successivement à des tâches toujours différents et charger constamment d'outil ceci peut avoir un impact positif sur le rendement.

- 3- La spécialisation des postes accroît les possibilités d'adapter le poste et les instruments de travail aux exigences spécifiques des processus de travail, ce qui exige moins d'effort physique pour accomplir les tâches.
 - 4- L'affectation des postes s'en trouve simplifiée
 - 5- Les périodes d'apprentissage et de mise au courant sont plus courts.
 - 6- La spécialisation se traduit souvent par une amélioration de la qualité du travail.
- C'est pour toutes ces raisons qu'il faut spécialiser les collaborateurs, ils ne doivent pas devenir des bons à tout faire

Une fois les tâches réparties rationnellement, chaque collaborateur est responsable de ce qui se fait donc son poste. Le besoin de responsabilité sera assouvi. On fera sentir à chacun son importance et aucun ne doit souffrir de frustration dans le travail.

De plus la responsabilisation peut être aussi un élément de motivation, car l'individu concerné se sentira plus engagé dans son travail et un manquement servira sa réputation et il essayera toujours de bien faire. Il cherchera toujours à donner le meilleur de lui-même.

La direction instaurera des contrôles à l'improviste et infligera des sanctions en cas de manquement.

2-3 Recrutement des enseignants :

L'Ecole doit recruter deux professeurs supplémentaires c'est – à – dire professeurs anciens marins de plus haut niveau de formation selon la spécificité de STOW 95 pour mettre à niveau les élèves et les marins qui font de formations à l'ENEM.

Section 3: RENFORCEMENT DE LA GESTION D'APPROVISIONNEMENT

3-1 Amélioration de l'approvisionnement

Quelques soient les techniques de gestion de stock qu'on envisage d'appliquer, on sera obligé de calculer pour chaque type de consommables et fournitures à partir de deux paramètres. Dans le cas du réapprovisionnement sur seuil. Ces deux paramètres sont :

- a- Le lot optimal (le lot plus communiqué à commander à l'extérieur)
- b- Le point de réapprovisionnement (niveau de stock à partir duquel il faut lancer une nouvelle commande)

Le point de réapprovisionnement inclus le stock de sécurité qui constitue une marge de sécurité permettant d'absorber les anomalies dans les délais de réapprovisionnement ou de difficulté de trésorerie.

Nous proposons en outre des graphiques utilisables dans un service approvisionnement :

- 1- Le graphique de Béquart
- 2- Le graphique en Z

Description

1- Le graphique Béquart (Annexe1)

Le graphique de Béquart sert à contrôler l'évolution d'un stock : les entrée (approvisionnement), les sorties (consommation) au niveau maxima et minima, le niveau de sécurité.

Les obliques représentant les sorties (l'ensemble des sorties)

Les verticales représentant les entrées (Les l'ensemble des entrées)

Pour chaque période, on enregistre dans l'ordre suivant :

- 1- Stock initial (point haut)
- 2- Les sorties (obliques)
- 3- Le niveau de stock atteint, sorties déduites (points bas)
- 4- Les entrées (verticales)
- 5- Le stock final, qui est le stock initial de la période suivante

2- Graphique en Z (annexe 2)

Il sert à suivre simultanément :

Une consommation mensuelle

Le cumul de consommations mensuelles

Le total mobile des 12 derniers mois (c'est – à – dire les 11 derniers mois plus le mois concerné)

La moyenne mobile (égale à)
$$\frac{\text{TOTAL..MOBILE}}{2}$$

Ces graphiques sont utiles mais il faudrait au moins la durée d'un ou deux exercices pour qu'ils deviennent effectivement utilisables. Il faudra d'abord commencer à enregistrer tous les mouvements des stocks à savoir entrée, sortie pour avoir une information de base pour toutes les analyses ultérieures.

Ces méthodes devront permettre à l'ENEM de faire une gestion rationnelle de stock, donc éviter toute rupture de stock.

3-2 Proposition d'une méthode d'inventaire permanent (IP) par coût moyen unitaire pondéré (CMUP)

Pour cela, il faut d'abord être en mesure de connaître les quantités consommées pour chaque type d'activité. En pratique, cela implique un suivi en inventaire

permanent des entrées et sorties physiques des matières consommables et donc la tenue d'une fiche de stock.

Il faut pouvoir valoriser les sorties. Les coûts d'achat peuvent varier d'un moment à l'autre. En pratique, cette valorisation peut s'effectuer au coût moyen pondéré (CMUP).

Le principe du CMUP :

Durant la période, on se contente d'enregistrer les sorties et stock final en quantité. Au moment de l'analyser, on calcule le :

$$\text{CMUP} = \frac{\text{COUT.D'ACHAT} + \text{VALEUR STOCK}}{\text{QUANTITE.ACHETE} + \text{QUANTITE STOCK}}$$

Le calcul de CMUP se fait après chaque entrée, ce qui permet d'évaluer à tout moment les sorties. Son autre avantage est le nivelingement des variations des coûts.

CHAPITRE 2 : CONCERNANT LA GESTION DES DEPENSES :

D'après le premier chapitre de cette troisième partie, nous nous sommes efforcés de trouver des solutions liées à l'organisation de l'ENEM. Maintenant le second chapitre traite des solutions liées à la gestion des dépenses de l'Etablissement, en proposant aux dirigeants une amélioration du travail comptable, révision de la méthode de la gestion des dépenses.

Section 1 : AMELIORATION DU TRAVAIL COMPTABLE

1- 1- Informatisation de département :

L'ENEM doit informatiser ce département, et le responsable de ce département doit assurer la tenue régulière du journal, l'établissement des Grands livres, des balances et tous les états financiers.

La comptabilité informatisée apporte les avantages suivants pour l'Etablissement :

Le minimum de risque d'avoir des erreurs lors de l'enregistrement des pièces comptables

Le bilan de fin d'année est vite fait

De trouver les impayés.

De s'occuper de la gestion administrative du personnel et de la gestion des stocks et de fournir toutes les informations nécessaires à la direction dans la gestion des affaires courantes de la société.

Pour permettre de contrôler les enregistrements comptables des opérations, ces contrôles doivent garantir :

La réalité des enregistrements : c'est – à – dire que les transactions enregistrées sont justifiées

L'exactitude des enregistrements : c'est – à – dire que l'absence d'erreur dans l'enregistrement des montants

Le rapprochement du registre chèque et journal ou registre facture et journal achat.

Le contrôle budgétaire et financier.

1-2 Mise en place d'un bon système de contrôle :

Le contrôle interne est constitué par l'ensemble de mesure de contrôle autre que celui que la direction définit applique et surveille sous responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine, la régularité et sécurité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent, la conduite ordonnée et efficace des opérations et de l'Ecole et conformité des décisions avec la politique de la direction.

Les éléments de base du système sont les suivants :

-L'existence d'un plan d'organisation de l'Ecole

-Un personnel qualifié : recrutement des enseignants, des personnels dont la compétence correspond au profil du poste puis leur adhésion formelle au respect des procédures en vigueur dans l'Etablissement

-La rigueur dans restitution des pièces comptable qui constituent les documents de base de cette comptabilité.

Aucune écriture ne peut être passée si ces pièces ne sont pas indispensables. Par conséquent, pour que cette mise en place du système comptable soit effectivement valable. Il faut que toute sortie de fond soit accompagnée par une pièce justificative dûment remise à la personne responsable.

Section 2 : REVISION DE LA METHODE DE LA GESTION DES DEPENSES

2-1 Cr閐ation de centre de d閝enses :

L'objectif de tout Etablissement comme l'ENEM est en g閞al de faire un profit. Cela suppose la connaissance des divers coûts occasionnés par le fonctionnement de l'Ecole, par le fait que l'Ecole existe et accomplit des activités pour lesquelles elle a 蒡t  créée.

Elles peuvent 芽tre les suivantes

:

- La direction générale
- La direction des Affaires Administrative et financières
- La direction Technique
- La direction Pédagogique et du Marketing

2-2 Cr閐ation de centre de profits :

De la même façon qu'on doit 芽 tout moment connaître quels sont les autres centres de coûts ou des centre des dépenses, de même on doit faire autant pour les centres de profits.

Si les centres de dépenses nécessitent une rentrée de trésorerie, les centres de profits favorisent une rentrée de trésorerie, car si on considère uniquement les centres des dépenses, la société risque d'être d courage e par les dépenses occasionnées par son fonctionnement.

Il est bon de connaître l'état de sa porte feuille. Donc, savoir quels sont les centres de profit qui pourrait 芣tre stimulant pour l'Ecole, car il faut créer un ´quilibre entre les deux (dépenses et profits), si non l'Ecole risque de travailler en vain, si les

charges ou les différents dépenses dépasse les recettes. Enfin de compte, les profits risquent d'être submergés par les dépenses.

Ces centres de profits sont définis comme suit :

-L'atelier de maintenance

-Les quatre directions (Directions générale, Direction technique, Direction des AAF et Direction pédagogique et du Marketing)

CHAPITRE 3 : SOLUTIONS RETENUES, RESULTAT

ATTENDUS ET RECOMMANDATION GENERALE

Dans l'élaboration de ce mémoire de fin d'étude de second cycle universitaire, nous avons mis les doigts sur les problèmes que rencontre l'ENEM dans l'exercice de sa profession. Ses problèmes ont en trait au personnel caractérisé par son insuffisance en effectif et problèmes liés à l'activité de l'ENEM, du point de vue de la formation des marins, de la politique commerciale et des communications.

Il serait donc convenable si nous donnons des solutions à ces problèmes maintenant, sans quoi le travail serait incomplet et vide d'intérêt. Ce que nous allons voir dans le dernier chapitre qui est constitué par deux sections.

Section 1 : SOLUTIONS RETENUES

1-1- Proposition d'un système comptable :

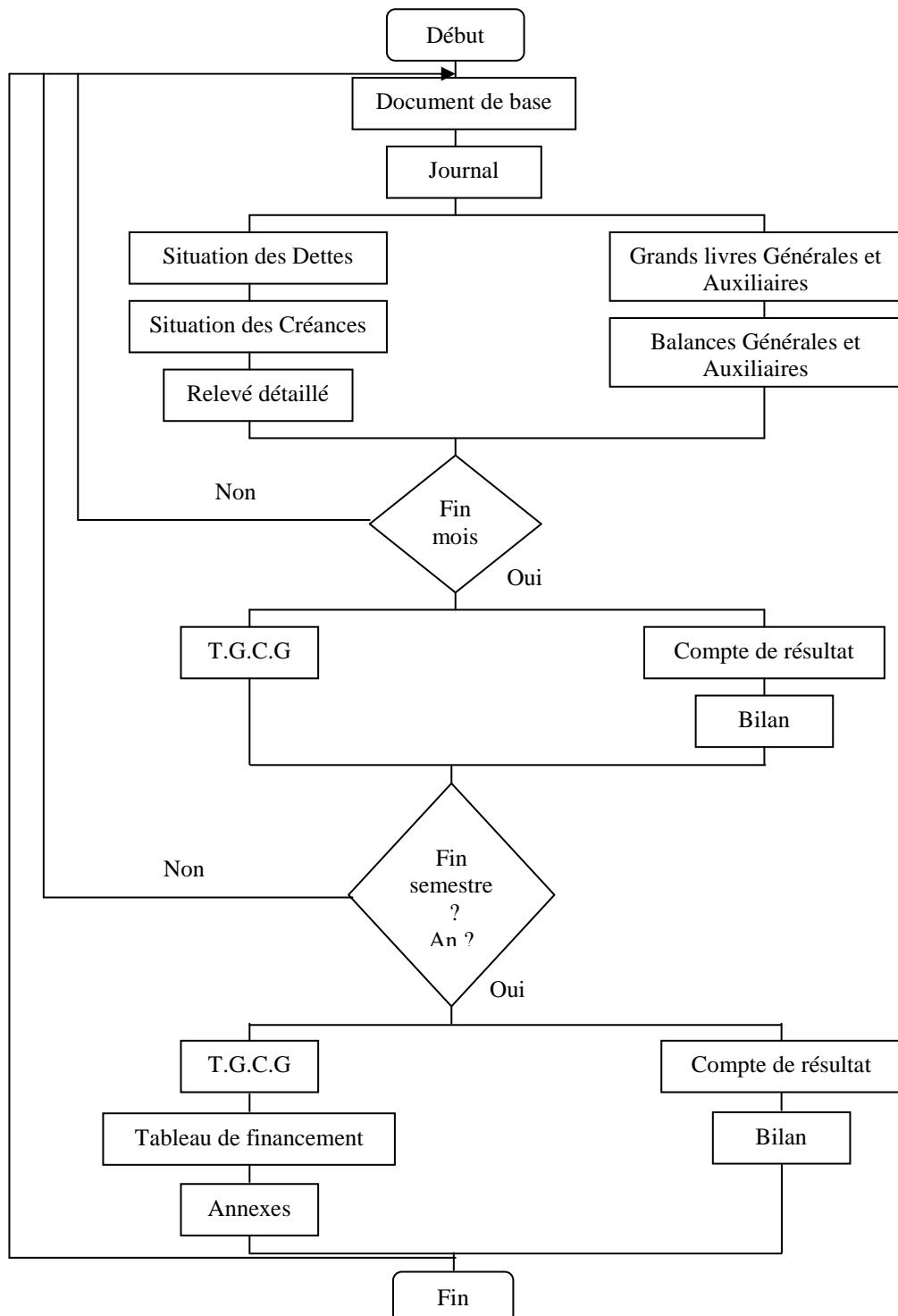
Pour cet établissement nous allons proposer un système comptable parmi les plus courants. C'est le système comptable centralisateur.

Voici l'utilisation de ce système :

-De façon quotidienne, enregistrer les opérations dans ces journaux auxiliaires avant de les rapporter aux grands livres auxiliaires,

-De façon périodique, passer au journal général les écritures de la période, de faire le rapport au grand livre général avant d'établir la balance périodique.

1- Schéma du système comptable centralisateur :



2- Explication du fonctionnement de ce schéma :

Le processus comptable débute par l'apparition ou l'arrivée des documents de base au niveau de département comptabilité. Ces documents seront ensuite traduits en écritures comptables qui sont régulièrement passés au journal. Puis à la fin de chaque mois, ces écritures sont reportées aux grands livres général et auxiliaire et les balances générale et auxiliaire sont établies. Après quoi sont édités le compte de résultat, le bilan ainsi que le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion de chaque mois qui seront utilisés pour des fins internes à l'ENEM.

Le même processus est recommandé à chaque début du mois et à la fin d'un semestre ou d'une année comptable, les états financiers. Ces derniers seront soumis à la vérification pour des fin de fiscalité.

Ainsi prend fin un processus comptable pour un exercice comptable

Après avoir pris connaissance de ce système comptable il est important de voir les matériels utilisés pour accomplir ces tâches.

3- Matériels utilisés :

Il faut surtout disposer des ressources nécessaires pour faire fonctionner cette organisation par l'utilisation des logiciels comptables comme outil principal, des ordinateurs, des imprimantes pour faire face au développement des outils de travail de nos jours.

4- Les documents de base des applications

Ces sont les documents qui regroupent les éléments d'identification et de description correspondant à des événements de gestion. Autrement dit, ce sont les documents générateurs de travail comptable. Ce sont :

- L'application paie

- L'application vente
- L'application approvisionnement
- L'application trésorerie
- Les documents nécessaires pour chaque type d'application sont
 - :
 - Facture de prestations
 - Ordre de payer
 - Mandat de paiement
 - Pièces de recette
 - Pièces de dépense
 - Avis de crédit
 - Avis de débit
 - Bordereau de versement
 - Traite (Accepté/ émise)
 - Bon d'entrée
 - Demande d'achat au comptant
 -

5- Les documents de support :

Ce sont les documents sur lesquels les agents comptables transcrivent les écritures de comptabilisations. En effet, la passation d'écriture nécessite l'utilisation d'un certain nombre de documents qui peuvent différer selon la nature manuelle du traitement comptable.

Voici la liste de ces documents :

Documents de support	Application
1- Bordereau de perforation	<ul style="list-style-type: none">– Caisse– Opérations diverses– Achats
2- Journal des achats et ordonnancements	<ul style="list-style-type: none">– Achats
3- Journal de Banque	<ul style="list-style-type: none">– Trésorerie
4- Journal des autres Encaissement	<ul style="list-style-type: none">– Prestations (encaissement)

6- Enregistrement des opérations :

Avant de parler de l'enregistrement proprement dit des opérations comptables, il s'avère important de prendre connaissance des outils à utiliser pour ces opérations. Outre les documents cités plus hauts, le département comptabilité disposé de documents et techniques divers afin d'assurer

Une Meilleur efficacité de l'information financière ainsi traitée.

Parmi ces outils donc :

-le plan comptable de l' ENEM

L' ENEM dispose d'un plan comptable propre à elle, ce plan des comptes respecte les mêmes principes que ceux du plan comptable générale 87 dont il a été inspiré.

En effet, le plan comptable général de l' ENEM qui, bien que basé sur le PCG 87, contient des particularités compte tenu de la nature et de l'importance de son activité .En quelque sorte, ce plan comptable de l' ENEM est un PCG 87 mais mis à jour et adapté de ce fait au besoins spécifiques de l' Ecole.

Mais actuellement, avec le projet d'adoption du nouveau PCG 2005, un essai d'application de ce dernier est effectuer à l' ENEM.

- utilisation des différents codes :

- En effet l' ENEM utilise un système de codification qui lui est propre. Ce système de codification concerne non seulement les comptes mais touche également les écritures.
 - En réalité, ils sont déjà pris en compte dans les comptes définis par le plan comptable mais nous citerons ici l'intérêt de leur utilisation : c'est pour faciliter le suivi et le contrôle par la possibilité de détails, pour identifier les charges et produits et produits affectés à une activité donnée et pour éviter la double passation et réduit aussi tout risque d'erreur.
- L'enregistrement des écritures :
- avant toute chose, face à l'innovation technique de nos jours, on doit utiliser le système centralisateur informatisé. Ce système préconise l' utilisation de journaux auxiliaires (journaux de banque, journal des ventes, journal des achats et le journal des opérations diverses) et l' existence de deux phases quant au traitement de ces informations comptables dont : en amont, un traitement manuel sur bordereau de perforation au journal des achats et des ordonnancements et un traitement informatique qui , après les opérations de saisie et de contrôle, permet l' obtention en aval des documents informatisés (états financières).

-

1 2 Mise en place du système comptable en vue de l' autofinancement de l' ENEM

Dans cette sous section le directeur général définit la règle du jeu pour atteindre les objectifs.

Cette règle doit comporter les points suivants :

Explorer les matériels existants pour les démarriages de l'utilisation du système comptable.

Faire l'acquisition des matériels informatiques soit par des investissement directs, soit par des dons sollicités après des organismes internationaux susceptibles de nous aider.

Elargir les circuits de collecte et de distribution des informations sur le plan local et sur le plan international.

Ayant défini la règle du jeu, il faut maintenant s'atteler à la réalisation de ce système comptable.

L'atteinte de ces objectifs dépend essentiellement de l'Etat ou de l'aide des agences étrangères par des dons des matériels .cependant dans un début, il ne faut pas trop se fier à l'aide .il faut d' abord devenir forte pour gagner le respect des autres et ensuite entamer les dialogues.

Section 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

2-1 Résultats attendus :

Si l'ENEM peut trouver la dignité d'une école nationale de formation en améliorant qualitativement sa formation, cela aura des retombés positives sur l'environnement direct de l'Ecole. Un impact favorable sera perçu au niveau économique, financier et social.

2-1-1 Impacts économiques :

Par rapport aux autres activités qui peuvent améliorer l'économie malgache, la formation en marin constitue à l'heure actuelle un créneau porteur d'avenir. L'amélioration au sein de l'ENEM ses activités suite à l'application de nos propositions de solutions placera celle – ci dans une position confortable qui lui permettra de se doter d'un outil de gestion efficace pouvant engendrer un bon résultat non négligeable.

La performance trouvée servira donc de pilier au développement économique.

2- 1- 2 Impacts financiers :

Il s'agit ici de la finance d'entreprise, de l'équilibre financier de l'entreprise. Si cette situation est satisfaisante, l'ENEM se trouvera dans une situation financière saine, donc il ne lui sera pas impossible d'atteindre un capacité d'autofinancement ou en d'autre terme, elle acquerra une capacité d'investissement par la même occasion.

2-1-3 Impacts sociaux :

Si une entreprise jouit d'un équilibre financier correct, elle sera en toute circonstance en position de satisfaire les revendications salariales de ses employés par l'accroissement des rémunérations. De plus, elle pourra devenir créatrice d'emplois pour les chômeurs. Et enfin, elle améliorera le bien être de ses employés.

Voilà donc les conditions sine qua non des résultats attendus.

2-2- Recommandations générales :

2-2-1 Crédation d'un service marketing :

Nous avons vu ci – dessus que les relations publiques sont indispensables dans une organisation, parce que c'est par elle que l'organisation se vend.

Avoir un service commercial est donc de toute première importance et nous préconisons la création d'un tel service au sein de l'ENEM.

Ce service aura pour mission :

-De faire la prospection des clients potentiels pour les formations

-De mener des études de géo – marketing pour cibler les clients suivant leur zones géographiques

-De définir un budget de publicité suffisant pour la poursuite des actions marketing

Le profil du poste à pouvoir sera celui d'une personne ayant suivi de préférence l'option marketing, ayant des qualités de publicitaire, de communication, de meneur d'homme.

2- 2-2 Renforcement du département par joint venture

Il s'agit de nouer des joints ventures avec un établissement étranger qui apportera à l'ENEM son savoir faire (know how) et aussi les apports financiers dont elle a besoin.

Les établissements communs ou joint ventures sont souvent constitués par des Etablissements de pays différents qui mettent en commun et exploitent leurs avantages et connaissances spécifiques.

Il peut seulement s'agir de rétablir les relations de partenariat avec les Ecoles maritimes étrangères, les organisations internationales et les chancelleries.

CONCLUSION GENERALE

Le thème que nous avons développé dans ce mémoire concernait la proposition de mise en place d'un système comptable en vue de l'autofinancement de l'Ecole Nationale d'Enseignement Maritime de Mahajanga.

En effet, les formations en marins avaient débutées depuis 1962. Elle avait alors la statut d'établissement Public à caractère Administratif (E.P.A).

Jusqu 'à ce jour l'ENEM est toujours dépendant de l'Etat, mais n'a pas été doté d'un bon système comptable pour mener à bien ses activités.

Nous avons justement choisi ce thème pour pouvoir exercer notre compétence sur le bon fonctionnement de l'ENEM, en menant un bon système comptable approprié.

Nous avons mené notre étude en trois parties :

Dans la première partie, nous avons esquissé une présentation de l'Etablissement, suivi du rappel sur le système comptable, outil de gestion utilisé.

Dans la seconde partie, nous avons identifié les différents problèmes que rencontre l'ENEM, dans l'amélioration de ses activités.

Dans la troisième partie, nous avons émis de proposition de solutions, destinés à aider ENEM à élaborer un système comptable en vu justement de l'amélioration de ses activités.

Les problèmes ont porté sur l'organisation, gestion des dépenses de l'ENEM sur toutes leurs facettes.

Les solutions proposées sont : l'amélioration de la direction, bien gérer les ressources humaines, renforcement de la gestion d'approvisionnement, l'amélioration du travail comptable, révision de la méthode de gestion de dépenses.

Les résultats attendus dépendent des performances attendues et concernant l'économie, le finance et le social.

Nos dernières recommandations générales ont trait à la création d'un service de relation publique chargé de la publicité et de la prospection client dans tous les domaines.

Enfin nous avons recommandé le renforcement du partenariat existant avec les Ecoles Nationales maritime étrangères, en insistant surtout sur l'entreprise commune ou joint venture.

Les partenaires pourraient faire bénéficier l'ENEM de son savoir faire et de ses capacités financières. C'est pourquoi ce genre de partenariat est fortement souhaité pour l'ENEM.

Pour terminer, quelles sont les perspectives d'avenir de l'ENEM ?

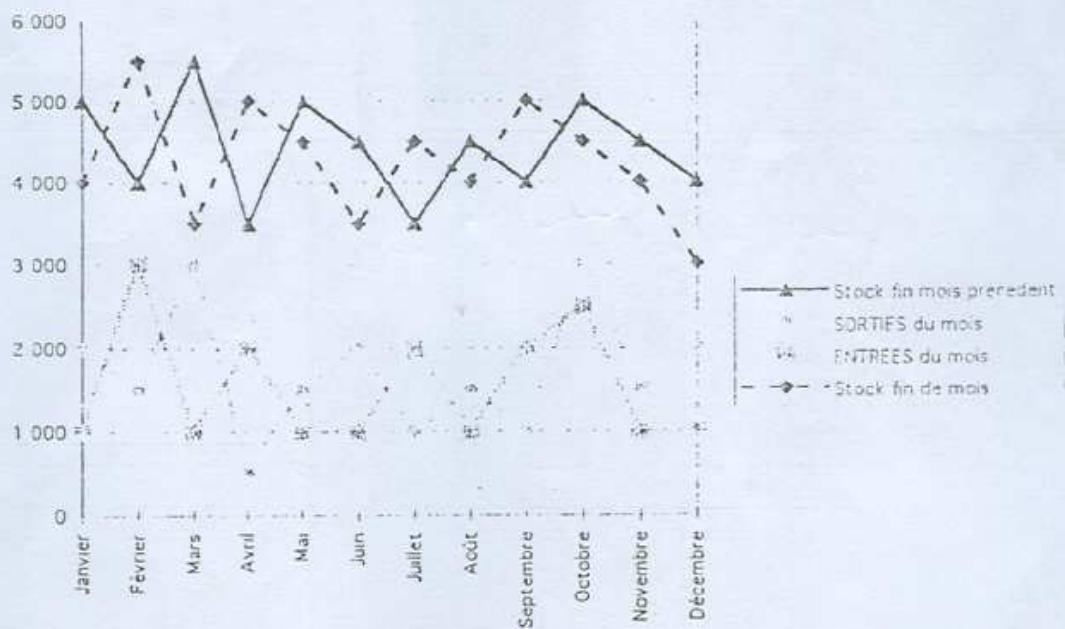
De toute façon, elles sont sujettes au concours dont pourraient bénéficier l'ENEM, premièrement de la part de l'Etat malgache et ensuite de ses propres recherches de partenariat avec les instituts nationaux maritimes étrangères comme Institut Marmite de Québec (INQ), groupement d'Anthropologie Maritime (GAM) France...

Ce système comptable sera couronné de succès et les perspectives d'avenir de l'ENEM sont brillantes. Elles dépendent de la volonté de ses dirigeants et des aides qu'ils pourront recevoir par le biais de ces joints ventures ou par ses propres actions tendant à améliorer ses activités. Sa formation élargie et sa communication améliorée par les relations publiques et la publicité constituent les moyens pour l'ENEM de s'améliorer de façon avantageuse et dans l'intérêt bien compris de ses collaborateurs et du pays entier en général.

ANNEXE

Mois	Stock fin mois précédent	SORTIES du mois	Stock avant entrée du mois	ENTREES du mois	Stock fin de mois
Janvier	5 000	2 000	3 000	1 000	4 000
Février	4 000	1 500	2 500	3 000	5 500
Mars	5 500	3 000	2 500	1 000	3 500
Avril	3 500	500	3 000	2 000	5 000
Mai	5 000	1 500	3 500	1 000	4 500
Juin	4 500	2 000	2 500	1 000	3 500
Juillet	3 500	1 000	2 500	2 000	4 500
Août	4 500	1 500	3 000	1 000	4 000
Septembre	4 000	1 000	3 000	2 000	5 000
Octobre	5 000	3 000	2 000	2 500	4 500
Novembre	4 500	1 500	3 000	1 000	4 000
Décembre	4 000	2 000	2 000	1 000	3 000

Graphique de Béquart en "dents de scie"



ANNEXE I

Mois	consommation mensuelle	Cumul	total mobile	Moyenne mobile
Janvier	10 000	10 000	110 000	9 167
Février	5 000	15 000	103 000	8 583
Mars	10 000	25 000	115 000	9 583
Avril	8 000	33 000	98 000	8 167
Mai	15 000	48 000	135 000	11 250
Juin	20 000	68 000	120 000	10 000
Juillet	10 000	78 000	105 000	8 750
Août	5 000	83 000	105 000	8 750
Septembre	12 000	95 000	122 000	10 167
Octobre	5 000	100 000	110 000	9 167
Novembre	8 000	108 000	100 000	8 333
Décembre	10 000	118 000	110 000	9 167
Janvier				

Graphique en "Z"



ANNEXE II

BIBLIOGRAPHIE

GUY MONTAIS de Narbone

Prix de revient comptabilité de gestion

Collection DUNOD, 1987, 595 PAGES

Christian et Christiane RAULET

Comptabilité analytique et contrôle de gestion

Edition DUNON, 652 pages

PAYSANT A :

Finances publiques

Edition MASSON

CIBERT A

Comptabilité générale

Collection université et technique

Edition DUNOD, Paris 1967, 236 pages

LASSEGUE Pierre

Gestion de l'entreprise et comptabilité

Edition Précis Dalloz, 1967, 177 pages

VERNIMMEN Pierre

Finance d'entreprise

Analyse de gestion

Edition Dalloz gestion, 1977, 189 pages

PEROCHON et LEURION

Analyse comptable et gestion prévisionnelle

Edition Foucher, Paris 1970, 342 pages

TABLE DE MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE.....	4
PRESENTATION GENERALE DU TRAVAIL.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	5
Section I : HISTORIQUE.....	5
1.1 Identité.....	5
1.2 Bref historique de l' établissement.....	6
Section II : STUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L' ETABLISSEMENT	7
2.1 Organigramme de l' ENEM	7
2.2 Conseil d' administration	9
2.3 Direction générale	9
2-4. Comité d'orientation :	10
2-5. Direction des Affaires Administrative et Financière :	10
2-5-1. Personnel :	11
2-5-2 Contrôle :	11
2-5-3. Comptabilité :	11
2-6. Direction pédagogique et du marketing :.....	12
2-7. Direction technique :	12
2-7-1 Cellule de formation :	13
2-7-2 Cellule sociale :.....	13
2-7-3 Service technique :.....	13
a) Maintenance :.....	13
b) Atelier :	14
2-8 L'agent comptable :.....	14
Section 3 : ACTIVITES ET MISSIONS	14
3-1 Activités :	14
3-2 Approvisionnement de l'établissement :.....	15
3-3 Cadre social :.....	15

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION	16
Section 1: DEFINITION DU SYSTEME COMPTABLE	16
Section 2 : LES ELEMENTS CONSTITUTIFS	
DU SYSTEME COMPTABLE.....	17
2-1- La comptabilité budgétaire	17
2-1-1- Définition.....	17
2-1-2- Sa caractéristique.....	17
2-2- La comptabilité analytique d'exploitation.....	18
2-2-1- Historique et évolution	18
2-2-2- Objectifs	20
2-3- La comptabilité générale.....	23
2-3-1- Définition et objectifs.....	23
2-3-2- Les limites de la comptabilité générale	23
a) La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	24
b) La liaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique :	24
DEUXIEME PARTIE :.....	26
IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES	26
DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEME	27
Chapitre I : PROBLEME LIES A L' ORGANISATION INTERNE	27
Section 1 : LACUNE AU NIVEAU DE LA DIRECTION	32
1-1- Direction trop chargée	32
1-2- Problèmes organisationnel :	32
Section 2 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES NON FIABLES	33
2-1 Manque de personnel responsables	33
2-2 Confusion des tâches.....	34
2-3 Insuffisance des enseignants :	35
Section 3 : GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT	
NON SATISFAISANTE	35
3-1 Rupture fréquente des stocks	35

3-2 Problème d'inventaire permanent	36
CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A LA GESTION DES DEPENSES	36
Section 1 : TRAITEMENT COMPTABLE NON FIABLE.....	36
1-1 La comptabilisation manuelle	37
1-2 Travail comptable perturbé	37
Section 2 : INEXISTENCE DE LA GESTION DES DEPENSES:.....	38
2.1. Absence de centre des dépenses :.....	38
2.2 Absence de centres des profits	39
2.3- Méconnaissance des dépenses exactes.....	39
TROISIEME PARTIE : SOLUTIONS PROPOSEES	42
CHAPITRE I : SOLUTION CONCERNANT L'ORGANISATION	42
Section 1 : AMELIORATION DE LA DIRECTION	43
1-1- Amélioration de l'organisation par la mise en place	43
de nouvelle structure.....	43
1-2 Création d'un département marketing.....	44
Section 2 : BIEN GEREES LES RESSOURCES HUMAINES	45
2- 1 : Recrutement des personnels.....	45
2-2 : Bonne répartition des tâches	46
2-3 Recrutement des enseignants :	47
Section 3: RENFORCEMENT DE LA GESTION	
D'APPROVISIONNEMENT	48
3-1 Amélioration de l'approvisionnement	48
3-2 Proposition d'une méthode d'inventaire permanent (IP) par coût.....	49
moyen unitaire pondéré (CMUP)	49
CHAPITRE II : CONCERNANT LA GESTION DES DEPENSES:	51
Section 1 : AMELIORATION DU TRAVAIL COMPTABLE.....	51
1- 1- Informatisation de département :	51
1-2 Mise en place d'un bon système de contrôle :	52
Section 2 : REVISION DE LA METHODE DE LA GESTION	
DES DEPENSES	53
2-1 Création de centre de dépenses :	53

2-2 Création de centre de profits :	53
CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES, RESULTAT	54
ATTENDUS ET RECOMMANDATION GENERALE	54
Section 1 : SOLUTIONS RETENUES	54
1-1- Proposition d'un système comptable :	54
1 2 Mise en place du système comptable en vue de l' autofinancement de l' ENEM.....	59
Section 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....	60
2-1 Résultats attendus :.....	60
2-1-1 Impacts �conomiques :	60
2- 1- 2 Impacts financiers :.....	61
2-1-3 Impacts sociaux :	61
2-2- Recommandations générales :	61
2-2-1 Création d'un service marketing :	61
2- 2-2 Renforcement du département par joint venture	62
CONCLUSION GENERALE.....	63

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE