

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



**INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
D'ANTSIRABE-VAKINANKARATRA**



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de

LICENCE EN GESTION

DOMAINE : Science de la société

MENTION : Science de Gestion

**PARCOURS : Administrations et Management des
Entreprises**



**ANALYSE DE LA PROCEDURE COMPTABLE DE LA
RECETTE ET DE LA DEPENSE**

(Cas de la Commune Rurale Andranomanelatra)

PRESENTE PAR :

Monsieur. RAKOTONANAHARY Nantenaina Arnold

Président du jury : RANDRIANARIVELO Lanja, Enseignant-Chercheur IES-AV

Examineur : RAMIARAMANANA Ravoarimefa, Enseignante-Chercheur

**Encadreur pédagogique : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-
Chercheur IESAV**

Année Universitaire : 2020-2021

21 Décembre 2021

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



**INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
D'ANTSIRABE-VAKINANKARATRA**



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de

LICENCE EN GESTION

DOMAINE : Science de la société

MENTION : Science de Gestion

**PARCOURS : Administrations et Management des
Entreprises**



**ANALYSE DE LA PROCEDURE COMPTABLE DE LA
RECETTE ET DE LA DEPENSE**

(Cas de la Commune Rurale Andranomanelatra)

PRESENTE PAR :

Monsieur. RAKOTONANAHARY Nantenaina Arnold

Président du jury : RANDRIANARIVELO Lanja, Enseignant-Chercheur IES-AV

Examineur : RAMIARAMANANA Ravoarimefa, Enseignante-Chercheur

**Encadreur pédagogique : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-
Chercheur IESAV**

Année Universitaire : 2020-2021

21 Décembre 2021

REMERCIEMENTS

Nous tenons avant tout à honorer le DIEU tout puissant pour toute sa bénédiction qui a fait que le fruit de notre travail a pu voir le jour et de nous avoir accompagnés durant ces trois années d'étude et durant le stage.

Nous ne pouvons pas taire sans remercier tous les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce présent rapport et en particulier :

- Monsieur RAJAONARISON Eddie Franck, Professeur d'Enseignement Supérieur, Directeur de l'IES-AV qui accepte de diriger l'Institut où j'ai pu approfondir mes connaissances.
- Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, Enseignant-Chercheur, Responsable de la mention Gestion et aussi qu'il m'a autorisé à soutenir ce mémoire.
- Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur, notre encadreur pédagogique, d'avoir dirigé ce travail malgré ses diverses occupations, son encouragement, ses précieux conseils et ses remarques nous ont été d'une aide considérable ;
- L'ensemble du corps enseignant, le personnel administratif qui ont apporté leurs aides et leurs soutiens au cours de nos formations théoriques ;
- Monsieur RANDRIANARIVONY, chef personnel de la commune Rural Andranomanelatra, mon encadreur professionnel et à toute l'équipe de la commune rurale Andranomanelatra qui ont donné de conseils pendant le déroulement de mon stage ;
- J'adresse aussi mes vifs remerciements aux membres des jurys pour avoir bien voulu examiner et juges ce travail
- Je tiens à remercier mes parents qui m'avait soutenu moralement et financement pour la réalisation de ce travail
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration du travail.

SOMMAIRE

PARTIE I : ANALYSE CONCEPTUELLE ET CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Chapitre I : Présentation de la zone d'étude

Section I : Présentation de la Commune Rurale Andranomanelatra

Section II : Missions et les activités de la Commune

Chapitre II : Cadre théorique et méthodologique du mémoire

Section I : Cadre théorique

Section II : méthodologie du mémoire

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS EXISTANTES DANS LE LIEU DE STAGE

Chapitre III : Etat des lieux et présentation de la situation existante

Section I : Budget de la commune

Section II : la procédure de comptabilisation de la recette et de la dépense

Chapitre IV : Analyse et diagnostic

Section I : Définition du swot et pestel

Section II : Analyse interne et externe

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Chapitre V : discussion

Section I : Discussion de l'analyse interne

Section II : Discussion de la diagnostique

Chapitre VI : Recommandations

Section I : Diagnostique interne

Section II : Analyse externe

LISTES DES ABREVIATIONS, CIGLES ET ACRONYMES

AR: Ariary

BIF: birao ifotony fananantany

CA : Compte Administrative

CTD : collectivité territoriale décentralisé

CRA : Commune Rurale Andranomanelatra

FKT : fokontany

PCDI : plan communale de développements inclusifs

PCOP : plan comptable d'opération publique

RN : route nationale

TA : Tananarivo-Antsirabe

TC : trésorier communale

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau n°01 : récapitulation de la recette de la CRA dans les trois (03) années.....	17
Tableau n°02 : récapitulation de la dépense de la CRA dans les trois (03) années.....	19
Tableau n°03 : force et faiblesse.....	26
Tableau n°04 : opportunité et menace.....	27

LISTE DES FIGURES :

Figure n°01 : localisation de la CRA.....	04
Figure n°02 : organigramme de la CRA.....	05
Figure n°03 : Evolution des recettes de 2018 à 2019.....	18
Figure n°04 : Evolution des dépenses de 2018 à 2019.....	20

INTRODUCTION

En tant qu'un établissement public ou privé la gestion et le contrôle financière est très important. La Commune Rurale Andranomanelatra est l'une de l'établissement publique qui fait partie de la collectivité territoriale décentralisée. A Madagascar La mise en œuvre de la politique de décentralisation renvoie toujours à l'idée de participation de la population au développement de son pays. La bonne mise en place à des différentes stratégies sur une activité de l'organisation assure qu'elle est performante.

L'utilisation et l'élaboration de la planification renforcent la meilleure définition de la direction vers les objectifs fixés. Alors que la bonne comptabilisation de la recette et de la dépense assure le bon fonctionnement de l'organisation. Elles apportent plusieurs impacts surtout sur les modes d'utilisation des différents capitaux et le suivi à des dates poser pour les projets prévus. Ce sujet a pour intérêt sur la stabilisation et de bien de contrôle financière sur la recette et la dépense.

Donc cela nous mène au sujet qui se focalise sur « L'analyse de la procédure comptable de la recette et de la dépense » de la Commune Rurale Andranomanelatra. Elle assure le développement durable et la recherche des meilleurs bailleurs de fond ou des partenaires étrangers pour pouvoir effectuer régulièrement leurs activités au-cours de l'année. L'objectif c'est que la commune avoir de la transparence au niveau financier qui sort et qui entre ; et ainsi l'objectif de la mémoire c'est exactement d'avoir la licence en tant que gestionnaires et afin de continuer l'étude vers le plus haut possibles et de développer la connaissance. Alors la problématique et comme suit : « Comment la Commune réalise la comptabilité de la recette et de la dépense » analyser également le niveau de la transparence et la confiance des personnels responsables envers les partenariats et de même sur l'utilisation des ressources et ainsi ses normalisations.

La Commune Rurale Andranomanelatra est une commune qui vive avec leurs ressources propres, elle se situe sur la route nationale numéro 7, elle est composée par des quatorze 14 Fokontany, elle est vaste et elle peut se développer, Elle fait beaucoup des services pour la population, donc elle a beaucoup d'avantage sur la ressource financière.

Il est nécessaire de faire l'analyse profonde sur les ressources financières, capitale humains, et les différentes branches que la commune doit maitriser surtout dans le domaine de recette et de dépense.

Pour mieux analyser et de répondre à la question, nous allons voir trois 03 grandes parties distinctes, premièrement approche conceptuel et cadre général de l'étude, deuxièmement la présentation des résultats et des situations de la Commune et troisièmement la discussion et la recommandation.

PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET LE CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Cette partie est la première base du devoir qu'on va traiter, donc c'est très utile de faire l'analyse conceptuelle et de présenter le cadre général de l'étude. La Commune Rurale Andranomanelatra fait partie dans les collectivités territoriales décentralisées. Comme dans tous les établissements elle a des caractéristiques et de l'organisation. Donc c'est mieux de présenter dans cette partie les informations générales de la Commune, Comme l'historique, l'activité, la présentation de l'établissement.

Chapitre I : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE

La présentation est une manière très importante et nécessaire dans une élaboration d'étude, donc ce chapitre a pour but de décrire le lieu d'accueil, de parler les informations liées avec le thème et ainsi l'historique et la description de la Commune Rurale Andranomanelatra.

SECTION I : PRESENTATION DE LA COMMUNE RURALE ANDRANOMANELATRA

Dans cette section, on va parler en générale une présentation plus claire de la commune rurale Andranomanelatra.

1.1. Historique de la Commune Rurale

De 1917 à 1976 la commune rurale Andranomanelatra est un canton et en suite dans la deuxième république elle est appelée « firaisam-ponkotany », après ces deux dates successives elle devient une Commune Rurale(en 1996).

L'origine du nom de la commune à une petite histoire comme suit, il y avait un endroit appelé Manazary (la colline) où les nobles étaient campés. En regardant vers le nord, ils ont vu quelque chose de si brillant et si large que les gens ont demandé quelle était cette grande lumière ? Ils ont répondu que l'eau reflété par le soleil, leur a été ordonné, « Allons-nous penser, dans le cas du nom Ranomanelatra, qui s'est avéré être Andranomanelatra maintenant, quand l'ancien nom Antanety.). Donc le nom Andranomanelatra vient du mot « rano manelatra ». L'origine des habitants est presque issue princes d'Analamanga.

1.2. Descriptions

La CRA est une collectivité territoriale décentralisée, elle est dans la commune rurale de deuxième catégorie. Son emplacement est de 16 kilomètres au nord de la Commune Urbaine Antsirabe, elle constitue les vingt (20) communes du district d'Antsirabe II de la région Vakinankaratra, elle est constituée par 14 fokontany. Elle a une surface de 164 kilomètres carré, elle se situe sur la route nationale numéro 7 et de voie ferré TA, elle est au centre du quatre commune suivant, au nord commune Rurale Antsoatany, à l'est commune Rurale Ambohimiarivo, au sud commune urbaine Antsirabe, et en fin à l'ouest commune rurale Ambano.

Elle a beaucoup des infrastructures comme le bureau de district, la mairie, deux CSB II (centre de santé de base niveau II), CSB I (centre de santé de base niveau I), aérodrome, un centre d'hospitaliser de référence district, sur le monde de l'éducation elle a 15 EPP ou école primaire publique, un CEG ou collège d'enseignement général, un lycée , un lycée technique

professionnel, vingt et un (21) écoles privées ensuite dans la commune rurale Andranomanelatra il y a 17 religions, elle a une (01) centre de recherche appliquée publique comme le FIFAMANOR, le centre de recherche est divisé en deux l'un est fifamanor Mimosa qui s'intitule dans le domaine de culture et l'autre fifamanor Armor qui s'intitule dans le domaine d'élevage, il y a aussi le centre de recherche appliquée privée comme SEMANA qui signifie Semence anana, le RANOVELONA qui distribue de l'eau à chaque foyer et qui a une élaboration avec la commune. Sa population est comptée à 44 317.

1.2.1. Localisation

La CRA se localise au nord du centre-ville, on va montrer ci-dessous une figure vue par satellite qui présente l'emplacement de la Commune Rurale Andranomanelatra.

Figure n°01 : localisation de la CRA



Source : Google Maps, le 24 novembre 2021

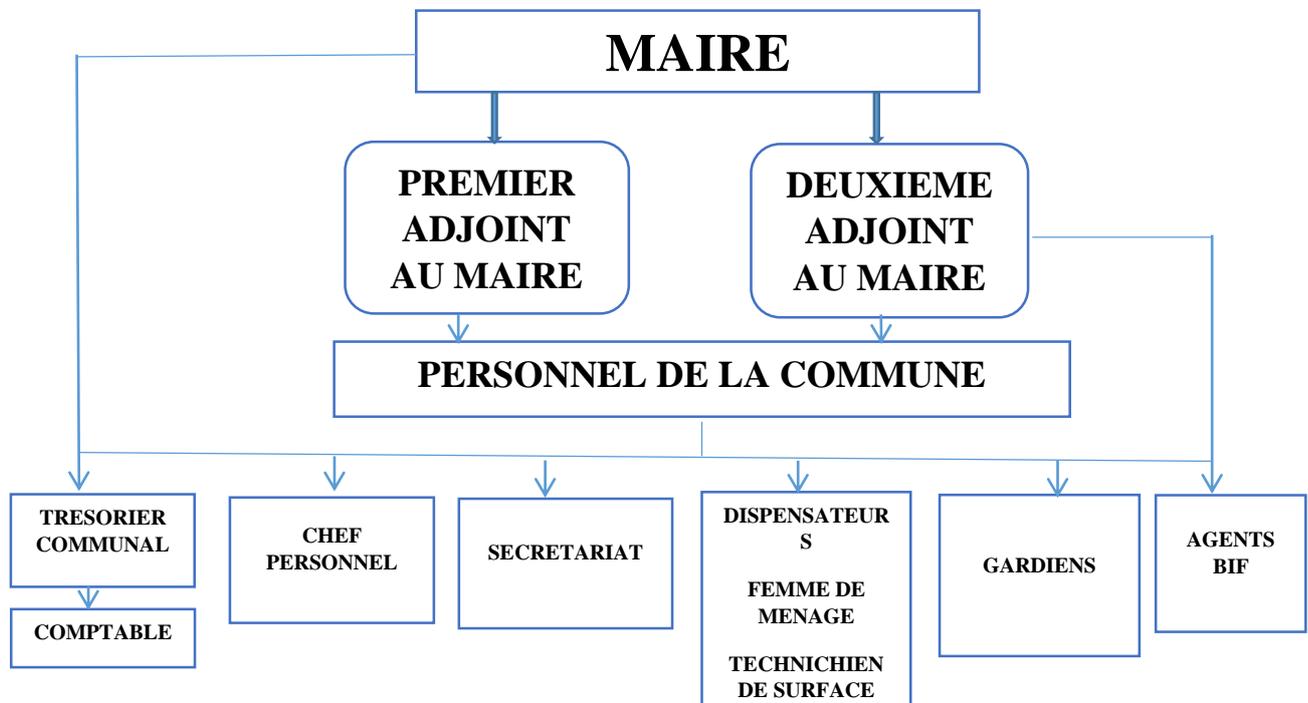
Cette photo prise par satellite nous mène à facile de trouver sa position et son emplacement de la ville Andranomanelatra et les Blocs administratifs, elle est présentée par ce curseurs rouge. Elle est juste à côté de la route nationale numéro sept (RN7).

1.3. Présentation de l'organigramme de la commune

L'organigramme permet de présenter schématiquement les liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de la CRA. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonction de la structure ; il simplifie de permettre la visualisation des

différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordination d'où une vision simple et claire des structures complexes.

Figure n°1 : Organigramme



Source : PCDI de la CRA, le 06 juin 2021

Cette figure nous montre la structure hiérarchique de la CRA, et aussi l'organigramme ci-dessus facilite la détermination du nombre exact de postes existant au sein de la commune rurale Andranomanelatra. Et ainsi dans ce poste il y a des personnels qui travaillent, on va parler son rôle et chaque fonction du personnel qui administre dans la CRA.

- **Rôles et fonctions des personnels administrateurs dans les Communes**

En générale, monsieur le **Maire** est chargé de l'exécution des décisions du conseil communal et agit sous contrôle de ce dernier. Il représente la commune en justice, passe les marchés, signe des contrats, prépare le budget, gère le patrimoine communal ;... le Maire est titulaire de pouvoir propres.

La fonction du **premier adjoint** est essentielle dévolue par la loi est de supplier le Maire absent ou empêché, il peut se voir attribuer par des textes particuliers une mission telle que celle de représenter la commune dans un syndicat intercommunal.

Le deuxième adjoint est à la même fonction que le premier adjoint, il peut seconder le maire en cas de l'absence du Maire ou du premier adjoint.

Selon l'article huit (8) le TC est responsable de la garde et la conservation des fonds et valeurs appartenant à la commune ; du maniement des fonds et des mouvements des comptes de disponibilités, du contrôle et du paiement des dépenses, du recouvrement des recettes ; de la conservation des pièces. Il exécute des opérations de recettes, de dépenses et de trésorerie du budget. Il gère la tenue de la comptabilité générale et budgétaire et la comptabilisation des valeurs inactives. Il contrôle la validité des ordres de recouvrir et de payer ainsi que des créances.

Le secrétariat est à la charge de la coordination générale de l'administration, comme l'état civil, l'accueil, affaire générale.

Les dispensateurs, femme de ménage, technicien de surface ; gardiens. Pour la femme de ménage, elle assure tous les ménages à l'intérieur du bâtiment, et le technicien de surface assure la propreté à l'extérieur de la commune, et le gardien assure la sécurité de la commune.

Pour l'agent BIF, il exécute en générale les services fonciers, il fait des services standards dans la commune.

En fin le chef personnel, en générale, le chef personnel est l'intermédiaire entre le Maire et le personnel, Il est à la charge de la gestion administrative des personnels. Il a pour mission d'organiser les conditions de travail.

- **Les conseillers communaux**

La commune est constituée par sept (07) conseillers qui a un pouvoir de contrôler et suivi, ils sont dans l'organe de délibérant,

Le Conseil Communal délibère et vote les autorisations budgétaires et approuve le compte administratif ; ils constituent parmi ses membres une Commission des finances chargée de l'examen préalable des documents budgétaires. Cette commission assure un rôle d'information, sanctionné par une résolution votée par la majorité de ses membres. Les réunions de la commission des finances sont organisées en dehors des heures de travail (article 24 de la loi 94 008)

Il y a une remarque, il y a aussi l'organe de décision, constitué par Mr le Maire, le staff, secrétaire générale, et le trésorier.

SECTION II MISSIONS ET ACTIVITES DE LA COMMUNE

Tout d'abord, cette section implique sur les missions d'une commune, et ainsi les activités de la CRA, généralement les services de fonctionnement de la Commune se fait en cinq (05) départements, d'abord le service accueil, la trésorerie, en suite le service personnel, service d'état civil et enfin le BIF ou « Birao Ifotony ny Fananan-tany ».

2.1. Missions de la commune

Les missions des Communes sont particulièrement variées. Elles agissent dans plusieurs domaines de la vie locale. Elles couvrent tout ce qui relève de « l'intérêt communal », c'est-à-dire les besoins collectifs des habitants : logement, crèches, culture, sport, hôpitaux, gestion des déchets, etc. Théoriquement, la commune fait un peu de tout. Il n'y a pas un domaine de vie où elle n'intervient pas. En générale la Commune exécute les fonctions suivantes.

- La gestion, l'entretien des voiries communales ;
- L'organisation de l'enseignement communal primaire ;
- Le maintien de l'ordre ;
- La gestion de l'état-civil ;
- La tenue du registre de population ;
- La prise en charge de l'aide sociale ; Etc...

2.2. Service de la Commune

Premièrement, le service accueil, c'est un service pour les clients c'est-à-dire que toutes les personnes qui font des dossiers (comme acte de l'état civil, certification des photocopies, légalisation de la signature), ou qui paient des impôts (foncier ou logement) doivent passer sur le service d'accueil. Tous les dossiers ou papier qui arrivent sont enregistrés au niveau de ce service, par contre tous les dossiers ou papier qui sortent sont occupés par ce service, tous les dossiers ou papier qui se circulent dans l'autre service sont passés et vérifiés par le service d'accueil. Pour exécuter tout ça il utilise des cahiers d'enregistrement (arrivée et sortie), cahier de journal.

Deuxièmement, le TC, il est nommé par arrêté du ministre des finances et du budget sur la proposition du Maire. Il est chargé de contrôler la régularité des ordres de recette émis par

l'ordonnateur ; l'imputation budgétaire, les calculs de liquidation, l'identité de redevable, la régularité de mise en recouvrement ; après la contrôle de la régularité, il prend en charge et recouvrer les ordres de recette émis par l'ordonnateur ; ensuite encaisser les droit au comptant, et les recettes de toute nature que la commune est habilitée à recevoir et à demander à l'ordonnateur l'émission des ordres des recettes de régularisation .

Le trésorier prend ou collecte tous les droits de service, tous les argents que les personnes doivent payer pour leur service ou actes qu'ils font au niveau de la commune, pour l'exécution de son travail il utilise des pièces à comptabiliser.

Troisièmement, le responsable personnel, en générale Il est l'intermédiaire entre le Maire et le personnel, Il est à la charge de la gestion administrative des personnels. Il a pour mission d'organiser les conditions de travail.

Quatrièmement L'Etat civil, qui se définit « comme l'ensemble des éléments relatifs à la personne qui identifient un individu tels que les noms et prénoms, la date et le lieu de naissance, sa situation maritale. Par extension c'est l'appellation donnée aux services administratifs d'une commune qui reçoivent les déclarations et qui conserve les registres concertants les naissances, les décès ». (Source : sur internet)¹

Et il exécute ou fait tous les dossiers civils, comme la copie d'adoption, bulletin de naissance, acte de mariage, acte de déchet, certificat de résidence, mais il a des droits que les civils doivent payés au niveau du trésorier avant de faire le service, pour le bulletin de naissance est sans droit.

Et enfin le BIF, il a un service pour le certificat foncier, l'ouverture de ce service était l'année 2006, et son installation était 2008. Le service foncier le plus proche ou le plus responsabilisé par le BIF est la propriété privée non titrée.

2.3. Ressources et dépense de la Commune

Dans ce titre en générale, on parle exactement les revenus qui entrent dans la commune ou les fonds qu'elle peut se rouler, ainsi par contre il y a la dépense qui veut dire que c'est de

¹www.dictionnaire-juridique.com, juin 2021

l'argent qui sort dans la caisse de la commune. Ces deux types sont portés dans le budget de la commune.

- **Les ressources de la Commune**

Pour les ressources de la commune, il faut comprendre l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers qui permettent à la commune de fonctionner.

Les ressources humaines de la commune sont constituées d'un personnel politique à savoir le Maire, les adjoints et les conseillers municipaux, et d'un personnel administratif et technique appelé personnel Communal ou Agents Municipaux.

En matière de finances municipales, il est à considérer en premier lieu la nature des recettes qui permettront d'alimenter le budget de la commune. Pour faire face à leurs charges, qui sont lourdes, la commune doit disposer des recettes importantes .Il faut noter que la recette communale se repartie en deux sections bien séparées y compris la section de fonctionnement et la section d'investissement.

- **La dépense de la commune**

L'exécution de la dépense dépend de la recette, une fois que le montant des recettes est connu, les dépenses peuvent être prévues. Il existe cinq types de dépenses communales à savoir les dépenses courantes de solde, les dépenses courantes hors solde, les dépenses courantes structurelles, les dépenses d'opérations financières et les dépenses d'investissements. Les quatre premières catégories sont groupées dans la dépense de fonctionnement. Lorsque ces derniers sont calculés et intégrés au budget, il sera possible de voir les investissements que la commune pourra effectuer. En d'autres termes, Les communes sont en principe libres de décider leurs dépenses mais cette liberté reste surveillée par l'Etat. Les dépenses mises à la charge de la commune doivent présenter l'intérêt communal dans leurs engagements. Elles doivent être évaluées de façon sincère et figurées au budget.

Chapitre II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU MEMOIRE

Le cadre théorique et méthodes sont la base de toute étude. Elle met en relief les différentes démarches à suivre et à respecter pour atteindre le but fixé, son application nous permettra de mieux diriger vers la recherche du résultat. Ainsi, il est important de souligner que « le cadre théorique et méthodes » se présentent comme un outil indispensable pour assurer le bon fonctionnement de ce mémoire. On fait l'étape nécessaire du processus de recherche, ... on oriente ici les décisions concernant la nature des données à recueillir ainsi que l'analyse et l'interprétation qui peuvent en être faites. Et aussi nous allons présenter les méthodes choisies pour la collecte des informations, les méthodes d'analyse des résultats obtenus ainsi que les limites et difficultés observées dans la réalisation de ces travaux.

SECTION I : CADRE THEORIQUE

L'objectif de l'étude est de présenter le cadre d'analyse et la généralisation des relations théoriques qui sont déjà prouvées dans d'autres contextes afin de les appliquer au problème. Et aussi d'analyser, de formuler et d'évaluer les hypothèses.

1.1. Raison du thème

La raison du thème vient de l'idée que la bonne gestion financière est la base de fonctionnement du travail dans une organisation donc c'est très important de faire l'analyse et de maîtriser les principes, méthodes et outils de la comptabilité de la recette et de la dépense. D'après cette raison qu'on a choisi le thème de ce mémoire qui s'intitule sur «étude de la procédure comptable de la recette et de la dépense ».

1.1.1. Problématique

En générale la problématique est le point de départ du travail, d'après la problématique qu'on peut donner les parties du devoir ou bien le corps du devoir. Ici la problématique concerne « Comment la Commune réalise la comptabilité de la recette et de la dépense pour avoir de la transparence financière »

- **Hypothèse**

L'hypothèse concerne sur l'analyse profonde des ressources financières, capital humain, qui sont dites les moteurs de la commune et les différentes branches que la commune doit maîtriser surtout dans le domaine de recette et de dépense.

- Objectif

Si un objectif est atteint grâce à l'effort et à la solidarité de l'équipe, donc ici on a pour objectif d'avoir la transparence sur le domaine financier qui sort et qui entre cela donne le bon déroulement du domaine financier de la commune. Mais après cet objectif il y a une question de recherche qui se pose pour quelle stratégie, la commune doit mettre pour avoir la transparence financière.

Et aussi d'autres sous questions, tout d'abord quelles sont les ressources de la commune et ensuite quel lien entre la dépense et la recette.

1.2. Loi et revue littéraire

Selon la loi n° 2014-020 relative aux ressources des collectivités territoriales décentralisées, à la modalité d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes. Cette loi montre les chartes qui dirigent tous les CTD, elle parle de l'organisation doit exister dans tous les divers CTD ainsi qu'elle parle aussi le pouvoir de chaque délégué ou maire ou chef de région qu'il a, cette loi montre exactement les hiérarchies qu'on doit appliquer au CTD, et le plus important concernant au thème qu'elle parle tous les instructions à suivre pour un budget, on parle ici du budget car la recette et la dépense sont portées dans le budget.

Et en dernier, selon le décret 2015-959 relatif à la gestion budgétaire et financière des CTD, ce décret est très important car il définit tous les procédures à suivre pour l'exécution d'une recette et de la dépense ou encore un budget.

SECTION II : METHODOLOGIE DU MEMOIRE

Dans une étude ou une réalisation de travail, l'application de la méthode et la bonne stratégie qui donne des bons résultats. Donc la collection des informations de l'étude est basée par la réalisation d'une étude documentaire, une étude qualitative et en fin une étude quantitative qui sont très importants dans l'exécution du travail.

2.1. Etude documentaire

L'étude documentaire est une recherche bibliographique et webographie effectuée tout au long de l'étude et pendant la période de stage; elle nous permet d'acquérir des connaissances générales, de collecter et de suivre les actualités concernant notre thème.

Tout d'abord, on fait de traitement de données, l'objectif de cette recherche est de connaître le déroulement de la commune et pour avoir une donnée fiable.

En suite pour avoir plus d'information il faut pratiquer de la recherche sur internet, l'objectif de cette recherche est pour vérifier que la structure qui existe au sein de la commune est-il vraiment suivre la normalisation d'une commune de deuxième catégorie.

Il y a l'utilisation du livre électronique, qui montre le manuel de procédure comptable pour les communes rurales de deuxième catégorie, L'objectif de cette recherche est pour avoir encore des données fiables et d'approfondie le thème. Et qui permettra d'obtenir des nouvelles informations.

2.2. Méthode d'analyse de résultat

La méthode d'analyse de résultat consiste à déterminer la collection des données. Pour la méthode, on choisit d'utiliser la méthode d'analyse de discours. Cette méthode permet de collecter des données informatives utiles dans un travail d'enquête.

2.2.1. L'analyse de résultat

L'analyse de résultat s'effectue par l'utilisation **du traitement des données**, qui consistent d'acquérir beaucoup des informations sur la commune et cela fait par l'enregistrement des informations sur papier et de traitement des données électroniques.

Des enquêtes et interview ont été faites pendant le stage. Des rencontres avec les encadreurs aussi bien pédagogiques que professionnel, des entretiens avec les membres du personnel de l'établissement nous ont donnés des informations et des aperçus généraux de l'établissement.

L'utilisation de livre électronique permet à recueillir plus d'informations et de comparer les données par rapport à la donnée dans le lieu de stage.

La recherche bibliographique : La recherche bibliographique consiste à se documenter sur des manuscrits, livres, et certaines revues qui sont en rapport avec notre zone d'étude. Cette méthode permet d'obtenir des informations pertinentes reliées au sujet. Les ouvrages auprès de

la Bibliothèque Chambre de commerce m'ont aidé beaucoup plus à la réalisation de ce mémoire. La première étape est de trouver des documents concernant la comptabilité publique. L'étude de ces documents permet d'évaluer les informations recueillies par le questionnaire. La seconde étape est de faire des recherches concernant les outils de gestion. Cela peut nécessiter la lecture de certains ouvrages qui y correspondent. L'étude de ces documents permet de compléter les théories nécessaires de notre étude. Outre, il est impossible de faire des recherches sans se documenter sur la toile qui est l'internet. Il propose un vaste infini de données qui sont indispensables à notre étude. Les livres de version papier ne suffisent plus et ne sont plus les seules sources de données disponibles. Donc, l'internet a apporté une grande aide dans notre recherche et dans l'acquisition de certaines données. Beaucoup de document et des informations d'une commune rurale de deuxième catégorie ont été trouvé dans le site internet.

2.3. Limites et les difficultés de l'étude

D'abord, nous n'avons pas eu tous les documents car dans un domaine d'entreprise ou une organisation, il y a toujours les documents qui restent un secret pour l'entreprise, donc il y a du manque de document. Ensuite pour les collectes de l'information il y a de difficulté car les personnes responsables sont très occupées par leur travail, donc il faut s'adapter avec les heures qu'il peut donner des explications ou des données, des documents... en fin le temps pour le stage est un peu court. Donc c'est un peu difficile l'exécution de l'étude.

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE OU ETABLISSEMENT D'ACCUEIL

La deuxième partie du devoir concerne sur l'analyse, la présentation des résultats et les situations existantes de l'établissement d'accueil. Donc elle va tenter de présenter et d'analyser les hiérarchies qui existent au sein de la Commune Rurale Andranomanelatra et de décrire son mode de gestion, ainsi que les détails de ses recettes et dépenses au cours des deux dernières années. Cela va permettre également de constater le fort potentiel et la richesse en diverses ressources de notre lieu d'étude.

Chapitre III : ETAT DES LIEUX ET PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS EXISTANTES

Des études et de travail sont fait pour avoir les résultats et les situations existantes dans l'établissement d'accueil. Donc ce chapitre a pour but de nous présenter les résultats qui existent dans le lieu de stage. Et cela peut essentiellement appuyé par des illustrations comme tableau, figures, etc..., et des données chiffrées par rapport à la méthodologie utilisée.

SECTION I: BUDGET DE LA COMMUNE

Parlons d'abord dans cette section, l'information d'un budget, pour bien analyser cette étude on va donner la définition d'un budget. On parle du budget car la recette et la dépense constituent le budget ou bien elles sont portées dans le budget.

1.1.Définition

Tout d'abord, le budget d'une commune se compose de dépense et de recettes, alors un budget est un acte juridique qui prévoit et autorise les recettes et les dépenses.

Une remarque importante, le budget d'une commune doit suivre la norme de la PCOP, c'est-à-dire qu'on suit le numéro de compte qui correspond à chaque opération ou produit acheté ou construction.

Le budget de la commune est composé par trois budget, il y a le budget primitif, le budget additionnel et enfin le budget rectificatif.

Premièrement le budget primitif constitue le premier acte obligatoire du cycle budgétaire annuel de la CTD. Ces dépenses sont financées par les ressources propres de la CTD, par des dotations et subventions et éventuellement par l'emprunt.

Deuxièmement le budget additionnel reprend le résultat de l'exercice antérieur et les restes à réaliser apparaissant au compte administratif.

Troisièmement le budget rectificatif présente des inscriptions supplémentaires en cours d'exercice suite à de nouvelles recettes ou de nouvelles dépenses.

1.2.Principes et les pouvoirs budgétaires

Tout d'abord un budget est couvert par une année civile, c'est-à-dire que si l'exercice commence le 1er janvier donc il doit se terminer le 31 décembre de la même année ; toutes les

dépenses et toutes les recettes doivent être unies dans un document regroupant toutes les opérations budgétaires et financières de la CTD.

Ensuite, l'ensemble des recettes doit servir à couvrir l'ensemble des dépenses ; les dépenses et les recettes ne sont autorisées que pour un objet particulier fixé par le niveau du vote. Et les inscriptions budgétaires ne sont ni surévaluées, ni sous évaluées.

Enfin, le budget de la CTD doit être présenté et voté en équilibre. Le budget est en équilibre réel lorsque la section de fonctionnement et la section d'investissement sont l'une et l'autre votée en équilibre.

Le pouvoir budgétaire est partagé par l'organe délibérant de la commune et l'organe exécutif, l'organe délibérant ce sont les conseillers communales et l'organe exécutif c'est monsieur le maire.

1.3.La recette et la dépense

Sur la recette en générale, elle comprend de la section de fonctionnement qui contient des produits fiscaux comme impôt synthétique, impôts et taxes sur le patrimoine, taxes sur les biens et services,... et aussi il y a la section d'investissement qui contient de l'emprunt et des subventions.

Sur les dépenses, elles tiennent aussi d'une section de fonctionnement mais les éléments dans cette section sont différents de la recette, il y a les dépenses courantes du solde, les dépenses courantes hors solde, les dépenses courantes structurelles, et enfin les dépenses d'opérations financières. Et dans la section d'investissement comprend les dépenses d'équipements et les dépenses de constructions.

1.3.1. LA RECETTE DE LA COMMUNE

Pour bien analyser le devoir on va parler simplement ou bien on donne des informations sur les ressources financières de la collectivité.

1.3.1.1.Ressources financières de la commune

En général, la commune a gagné de l'argent grâce par son propre activité, comme l'impôt, taxe ou bien fiscalité locale.

Les impôts et taxes de la commune : Les droits et taxes sont des recouvrements effectués par la commune, mais les impôts que ce soient directes ou indirectes sont des recouvrements effectués par l'administration communale.

Les revenus du domaine et des services : Ce sont des recettes non fiscales ; ils concernent le droit de légalisation des signatures et les produits d'expédition des actes administratifs et des actes d'Etat civil tel que le droit de place sur les marchés par exemple.

Les ristournes : Les ristournes concernent une réduction des prix déterminés après facturation du volume des ventes réalisées avec l'acheteur. Ils concernent les produits : miniers, agricoles, forestiers, élevages, artisanaux et industriels. Leur taux sont fixés par décret en conseil du gouvernement et sur proposition des conseils régionaux concernés.

Il y a d'autre possibilité que la commune doit obtenir de l'argent, grâce par les dotations ; et les subventions qui vient de l'Etat.

Mais il y a aussi les avances et les emprunts mais en générale c'est un risque pour la commune, et enfin les revenus du patrimoine et pour services rendus.

La recette de la commune définit tous les revenus ou des argents qui entrent dans la caisse de la Commune, tout ce qui est reçu en argent à un moment donné ; comme recouvrement, encaissement. La recette est divisée en deux éléments, ce sont :

Les recettes non fiscales ; Ils sont définis par défaut, par opposition aux recettes fiscales qui proviennent des impôts et taxes. Ce sont par exemple les dividendes perçus par l'Etat actionnaire ou les loyers recouverts par l'Etat propriétaire.

Les recettes fiscales ; Il est défini en généralement la source de revenus principale pour l'Etat. Ils comprennent les impôts sur la production et les importations, les impôts courants sur le revenu, le patrimoine, les cotisations sociales et les impôts sur le capital.

La recette de la Commune est constituée par l'impôt sur les revenus, bénéfice et gains, impôts sur le patrimoine, impôts sur les biens et services, autres recettes fiscales, contributions reçues des tiers, produits financiers, recettes non fiscales, et en fin reprise sur provisions et prêts de valeurs.

Pour la suite, on va montrer des informations de la recette de la commune durant l'année 2018 et 2019.

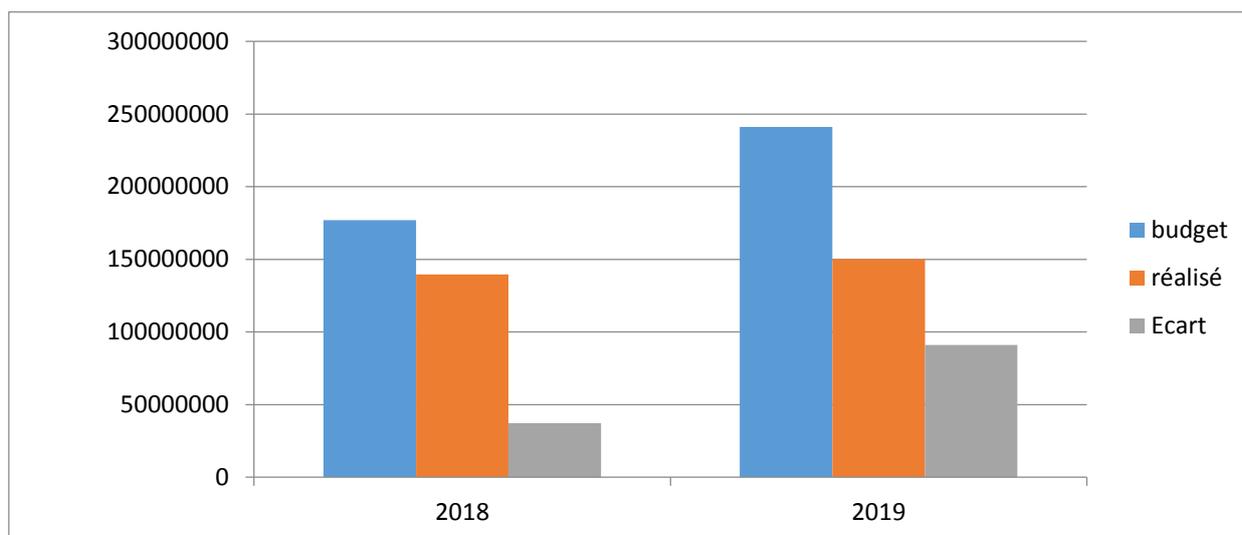
Tableau n°01 : Récapitulation de la recette de la Commune dans les deux années consécutives.

Année	2018		2019	
	Budget	Réalisé	Budget	Réalisé
Fonctionnement				
1. Impôt direct	26 000 000,00	14 483 119,18	30 000 000,00	31 460 966,83
2. Impôt indirect	70 000 000,00	9 476 410,00	74 488 500,00	4 317 272,00
3. Revenu du domaine et des services	5 150 000,00	1 851 100,00	12 220 500,00	8 471 500,00
4. Produits divers et accidentels	2 060 000,00	552 000,00	3 570 000,00	5 362 600,00
5. Produits des ristournes, des prélèvements et des contributions	36 879 999,08	33 837 804,00	20 215 000,00	20 735 278,15
6. Fonds de concours				
7. Emprunts et avances				
8. Produits de réalisation des biens immobiliers et des valeurs mobiliers	1 500 000,00	4 161 580,00	20 410 000,00	36 915 566,00
9. Recettes additionnelles	8 315 780,92	8 315 780,92	6 996 699,02	6 996 699,02
Sous total 1	149 905 780,92	131 299 497,93	179 385 699,02	124 366 662,0
10. Investissement Divers	27 000 000,00	66 967 484,75	16 055 380,00	16 055 380,00
Sous total 2	27 000 000,00	66 967 484,75	61 823 000,00	25 847 066,00
Total général	176 905 780,92	139 615 278,85	241 208 699,02	150 213 728,0

Source : PCDI 2020 de la CRA, le 06 juin 2021

On va présenter ci-dessous dans un histogramme l'évolution des recettes de la commune dans l'année 2018 et 2019.

Figure n°02 : Evolution des recettes de 2018 à 2019



Source : c'est une figure que j'ai élaboré

En 2018, la recette de fonctionnement réalisé par la commune s'élève à 139 615 278,85 Ar, et sa prévision budgétaire est de 176 906 780,92 Ar. Si on fait le calcul, la marge entre la recette réalisée et la prévision budgétaire est de 37 290 502,07, cela implique que le taux réalisé est proche du taux de la prévision.

En 2019, elle a une prévision budgétaire de 241 208 699,02 Ar, et le taux réalisé s'élève à 150 213 728,00 Ar. Le taux qu'elle n'a pas réalisé est de 90 994 971,0.

On récapitule que ce tableau montre que le budget communal dans ces deux années ne cesse pas d'augmenter, c'est-à-dire que l'activité de la commune se développe.

1.3.2. LA DEPENSE DE LA COMMUNE

En générale la dépense est l'ensemble de toutes les charges qui sort de la caisse de la commune, comme le carburant ou des constructions des infrastructures publiques.

La dépense de la Commune se divise en trois parties, c'est la dépense de fonctionnement, la dépense d'investissement et enfin la dépense obligatoire.

- La dépense de fonctionnement (voir annexe 4)

C'est la dépense pour faire fonctionner ou dérouler le travail à la commune. C'est la section de fonctionnement regroupe toutes les dépenses nécessaires au fonctionnement de la collectivité, c'est-à-dire que les dépenses qui reviennent régulièrement chaque année.

- La dépense d'investissement

Elle comprend essentiellement des opérations qui se traduisent par une modification de consistance ou de la valeur du patrimoine de la collectivité territoriale comme achats de matériels durables, construction ou aménagement de bâtiments, travaux d'infrastructure.

- La dépense obligatoire

Ce sont celles nécessaires au fonctionnement normal de la collectivité territoriale décentralisée en raison de l'intérêt particulier qu'elles présentent. A ce titre, elles doivent impérativement figurer au budget et faire l'objet d'inscription des crédits suffisants.

La dépense de la Commune se compose par plusieurs éléments. Elles peuvent scindées par les fonctions suivantes : les charges personnelles, achats de biens, achat de service et charge permanentes, service divers, dépenses d'intervention, transferts et subventions, et enfin les immobilisations corporelles.

Ensuite on va présenter dans un tableau un exemple de dépense de la CRA qui se situe pendant deux années successives.

Tableau n°02 : Récapitulation de la dépense dans les deux années

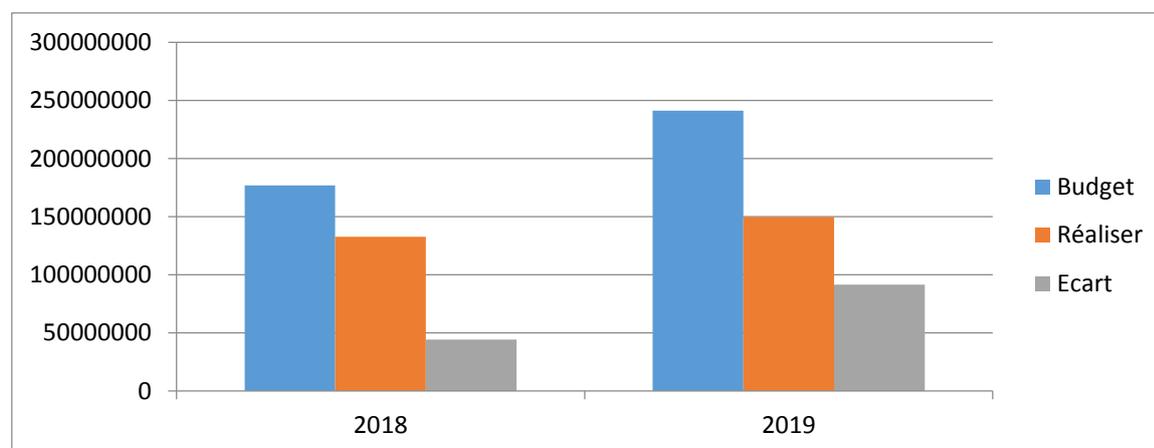
Année	2018		2019	
Dépense	Budget	Réalisé	Budget	Réalisé
Fonctionnement				
1. Bureau de la CRA et le service	9 375 000,00	4 737 337,80	5 520 000,00	4 250 000,00
2.Services d'hygiène, d'assistance et enseignement	6 250 000,00	5 231 640,00	10 693 000,00	5 750 862,00
3.Services industriels				
4.Fonctionnement : garage de la CRA	15 340 000,00	5 412 514,00	11 200 000,00	8 782 670,00
5.Fonctionnement autres services			5 000 000,00	3 000 000,00
6.Dépenses de CRA	74 548 000,00	62 503 760,97	75 429 699,02	57 278 382,55
7. Dépenses diverses et imprévus	11 900 000 ,00	5 789 115,00	12 030 000,00	5 423 900,00
8.Contributions et subventions	12 200 000,00	3 968 380,00	12 850 000,00	9 750 116,00
9.Fonds de concours, prêts,dons,allocations	2 420 000,00	346 000,00	52 823 000,00	25 847 066,00
Sous total I	132 033 000,00	87 988 747,77	185 545 699,04	120 082 996,55
Investissement				

1. Dette exigible				
2. Acquisitions	8 950 000,00	3 357 282,06	5 000 000,00	3 824 800,00
3. Construction d'immeubles	15 000 000,00	14 800 000,00	31 323 000,00	11 747 000,00
4. Travaux d'infrastructures (route & ponds)	10 000 000,00	9 996 400,00	16.000.000,00	12 121 366,00
5. Acquisition de gros matériels informatiques	5 500 000,00	2 480 000,00	3 340 000,00	1 978 700,00
Sous total 2	39 450 000,00	30 633 682,06	55 663 000,00	29 671 866,00
Total général	176 905 780,92	132 618 579,83	241 208 699,02	149 754 862,55

Source : PCDI 2020 de la CRA, le 06 juin 2021

On va présenter ci-dessous dans un histogramme l'évolution des dépenses de la commune dans l'année 2018 et 2019.

Figure n°03 : Evolution des dépenses de 2018 à 2019



Source : c'est une figure que j'ai élaboré

En relation avec ce tableau, on peut déterminer l'évolution de la dépense de la CRA, la dépense de fonctionnement de la commune est généralement pour les charges personnelles et les développements locaux.

En 2018, sa prévision budgétaire est de 176 905 780,92 Ar, par contre elle a réalisé de 132 618 579,83 Ar, l'écart entre budget prévu et réalisé est de 442 872 011,1. Si on compare avec

la recette réalisée elle a un reste de montant 6 996 699,02 Ar. Et en 2019, la Commune réalise 149 754 862,55 Ar et sa prévision budgétaire est de 241 208 699 Ar.

On résume que la commune a bien géré son budget dans les deux années (2018 et 2019). Mais tout cela est réalisé grâce par la bonne gestion et les efforts de toute l'équipe.

SECTION II : PROCEDURE DE COMPTABILISATION

2.3.1. Procédures de comptabilisation des recettes

- Les documents comptables pour la gestion des recettes

Pour les modes de gestions de recette, la commune utilise plusieurs documents pour effectuer l'enregistrement,

Il y a les documents ouverts au début de l'exercice et actualisé chaque jour, comme le journal de caisse (voir l'annexe1), le journal de banque, le journal du compte de trésor, le grand livre de recettes (voir l'annexe2),

Et il y a aussi les documents support des opérations de recettes, comme l'ordre de recette (voir l'annexe 3), le bordereau d'émission des ordres de recette, le fiche de compte d'attente des recettes encaissées sans titre et enfin la demande des ordres de recette.

- Les procédures sur les recettes

En générale, le comptable est la personne qui procède au recouvrement et à la comptabilisation des recettes sur la base d'un ordre de recette émis par l'ordonnateur ; dans cette procédure en premier il y a le recouvrement et la comptabilisation des recettes avec ordre de recette ; dans cette étape il faut faire la description des tâches, et mener les intervenants et en fin nommé les documents utilisés. En suite l'enregistrement dans les fiches du grand livre des recettes, c'est-à-dire que tous les ordres de recettes doivent être enregistrés dans le grand livre. Après il y a le recouvrement, c'est l'opération qui consiste à obtenir le paiement d'une dette ou d'une créance. Enregistrement dans le journal de caisse ou de banque, cette opération est enregistré par le trésorier communale, le classement de document, recouvrement et comptabilisation des recettes sans titre, la réception des fonds ou de l'avis de crédit , enregistrement dans le journal de caisse ou banque, enregistrement dans le fiche de compte d'attente des recettes sans titre et demande d'émission d'un ordre de recette de régularisation, enregistrement de l'ordre de recette de régularisation dans le grand livre de recette et actualisation de la fiche de compte d'attente.

(Source : dans la manuelle de procédure de comptable pour les CR de deuxième catégorie)²

2.3.2. Les procédures comptables des dépenses

- Les documents comptables des dépenses

On parle les maquettes des journaux et les livres ouverts par le comptable le premier jour de l'exercice et les documents supports des opérations de dépenses.

Premièrement, les documents ouverts au début de l'exercice sont constitué par le journal de caisse, le journal de la banque, le journal du compte au trésor et enfin le grand livre de dépenses. En précisant que ce document est actualisé chaque jour.

Deuxièmement, on parle les documents support des opérations de dépenses, il y a l'ordre de dépense (voir annexe 5) et le bordereau d'émission des ordres de dépense.

- Les procédures sur les dépenses

Dans une commune rurale de deuxième catégorie la procédure de comptabilisation des dépenses est comprend par trois (03) opérations, c'est la prise en charge de l'ordre de dépense, le paiement et la comptabilisation de l'ordre de dépense. Et on résumé que dans les opérations il faut faire la description des tâches, l'intervenant et les documents utilisés.

Pour le commencement, dans la prise en charge de l'ordre de dépense, l'arrêté n°21 149/2016/MFB/SG/DGT/DCP/SSEPC du 13 octobre 2016 fixant le régime comptable et financier des communes rurales de deuxième catégorie et notamment son annexe 15 portant nomenclature des pièces justificatives des dépenses budgétaires de ces communes. Cela est pour vérifier la disponibilité des fonds et la régularité de la dépense.

D'après l'arrêté il a besoin de contrôler la disponibilité des fonds, en suite le contrôle de la régularité des dépense, cela est procédé par le TC, comme le contrôle de la régularité de l'ordonnancement, la régularité de l'engagement des dépenses ..., et enfin la comptabilisation de la prise en charge de l'ordre de dépense.

Ensuite, il y a le paiement de l'ordre de dépense qui s'effectue par le TC, ce paiement soit en numéraire, soit par ordre de virement bancaire ou postal et en fin soit par chèque.

²(Version PDF, créer le 31/08/2018) sur www.budget.gouv.sn, p-23-34, le 06 juin 2021.

Dans un paiement il y a le droit de faire une procuration par un mandataire, mais dans le paiement par procuration il y a de procédure à suivre, cela permet de renforcer la sécurité des paiements des dépenses publiques au profit d'un mandataire. Donc le TC doit se conformer aux dispositions de la circulaire n°1342-MFB/SG/DGT/DCP/SRCF/DREG du 14 juillet 2015, qui exige la production des pièces justificatives suivant au moment du règlement d'une créance entre les mains d'une mandataire.

D'après cette disposition circulaire, le mandataire doit porter entre ses mains, une acte de procuration sous forme d'ordonnance sur requête du tribunal de premier instance ou acte de procuration authentique rédigé par un notaire ; certificat de vie de mandat, à produire à chaque échéance, établi par le chef Fokontany, en présence de deux (02) témoins, délivré dans le mois du paiement ; acte de l'état civil du mandant délivré depuis moins de trois (03) mois et en fin une copie légalisée de la carte d'identité nationale du mandant et de celle du mandataire.

Chapitre IV : ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE

Ce chapitre consiste sur l'analyse de l'environnement interne et externe de la commune. Ainsi on parle de la force et faiblesse et encore l'opportunité et menace. Mais pour bien analyser ce chapitre on va voir premièrement la définition du SWOT, et au deuxièmement le PESTEL car le travail et dépend beaucoup d'après de ces deux méthodes, donc on va voir en suite leurs signification et leurs définitions.

SECTION I : DEFINITION DU SWOT ET PESTEL

Cette section nous donne en générale une définition simple de la SWOT et du PESTEL, on parle de la définition car c'est la base du devoir dans ce chapitre.

1.1. ANALYSE SWOT

Tout d'abord il est l'une des méthodes d'analyse, l'analyse SWOT signifie en anglais (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) et en français il signifie (Force Faiblesses Opportunités Menaces) ou FFOM, en d'autre mot c'est un outil d'analyse stratégique d'aide à la décision, il fait partie des éléments centraux du business plan. Il est ainsi un outil marketing utilisé pour identifier la ou les stratégies commerciales possibles pour créer ou développer une entreprise mais ici notre cas est dans une commune ; sa simplicité ne doit pas masquer sa pertinence et son efficacité lorsqu'il est correctement mis en œuvre.

1.2. PESTEL ou OT (Opportunities, Threats)

Comme son nom l'indique, il est un acronyme et également un courant d'affaires surtout dans le monde de la gestion efficace d'une organisation. Il consiste à étudier tout ce qui est extérieurs de l'entreprise pour pouvoir créer une bonne stratégie afin de compléter les manques disant externes et pour surmonter les obstacles ou bien les risques. L'analyse PESTEL est un outil marketing permettant de déterminer l'influence que peut avoir la macro environnement sur une entreprise ou autre domaine, pour notre cas est dans une commune. L'étude de ce macro environnement permet d'identifier les facteurs propres à une situation (zone géographique, marché, entreprise, secteur d'activité...) et ainsi être capable de mesurer l'impact de ces facteurs sur une organisation. Le mot PESTEL est un acronyme qui reprend la première lettre de chaque partie de l'analyse, Politique-Economique-Sociologique-Technologique-Environnemental et en fin Légale.

SECTION II : ANALYSE INTERNE ET EXTERNE

Dans cette analyse qu'on peut déterminer la force et de la faiblesse de la commune rurale Andranomanelatra. Ainsi nous donne l'analyse externe qui parle son opportunité et par contre on parle de la menace.

2.1. FORCES ET FAIBLESSES

Une étude qui permet à connaître ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Elle se localise surtout donc sur les différents départements qui composent une organisation et qui sont dites également les essentiels qui la font tourner comme il faut.

En tant que gestionnaire, vaut mieux de savoir quelle est la stratégie pour avoir un développement durable et rentable pour une entreprise. Et ainsi savoir analyser la situation actuelle, et de même le niveau du bon fonctionnement de toutes les activités ou bien les tâches. Cette méthode donne un signal pour chacun la performance individuelle et la performance totale de l'entreprise. Autre, montre la place de l'entreprise par rapport à ses concurrents afin d'identifier les actions à prendre face aux résultats donnés.

Tout cela indique donc l'importance de faire des analyses dans tous les domaines, car l'analyse facilite la prise de décision convenable et de ne pas appliquer la décision à la hâte.

Et maintenant, arrivons sur l'analyse du cas de la commune, concernant ses forces et ses faiblesses.

Tableau n°03 : forces et faiblesses

FORCES	FAIBLESSES
<p>Les différents suivis sur le mode de consommation de l'argent.</p> <p>L'effort sur le suivi des différentes étapes à des différents projets qui touche la confiance des bailleurs de fonds.</p> <p>La bonne communication envers les partenaires internes et externe qui favorisent l'augmentation financière de la commune.</p> <p>Les gens qui vivent à l'étranger originaire de la commune, (cela facilite surtout sur les différentes dépenses utiles au sein de la commune).</p> <p>La collaboration avec les différentes entreprises privée ou publique qui sont dite les grands fournisseurs de la commune sur tels ou tels matériels.</p> <p>Le fait d'avoir des plans sur l'effectuation à des différentes activités par tout dans les FKT, qui joue beaucoup des rôles nécessaires sur les dépenses.</p>	<p>Les entrées sont faibles que les besoins de sortie (c'est-à-dire, la capitale ne peut pas répondre à 100% des attentes)</p> <p>La malhonnêteté sur l'utilisation des différents dons.</p> <p>Le manque de la bonne division de la tâche, c'est-à-dire la responsabilisation.</p> <p>Mal formation des employés avant le moment du travail.</p> <p>Mal diffusion des réglementations au sein de la commune même.</p> <p>Manque d'esprit d'équipe, il y a une division d'idée entre eux.</p> <p>La stratégie de base de la prise de décision mal organisé.</p>

Source : auteur, juin 2021

Ce tableau implique comme une comparaison entre le force est la faiblesse de la Commune, elle doit profiter au maximum ses forces car elle a beaucoup d'avantage. Et aussi ses faiblesses sont puées éviter.

2.2. Opportunité et menace

Tableau n°04 : opportunité et menace

Source : auteur, juin 2021

OPPORTUNITE	MENACE
Politiquement, le fait de la même couleur ou bien la même division politique favorise et accélère la multiplication ou le renouvellement des projets.	Technologiquement, la commune a des difficultés qui empêchent la rapidité du mode de travail.
Economiquement et politiquement : elle a une opportunité de se situer près de la route nationale qui facilite le transport des certaines aides gouvernementale.	Elle est vaste veut dire que les projets multiplient, on a besoins donc plus de financement pour pouvoir investir plus. Alors l'obligation c'est de trouver des partenaires leader.
Culturellement, la commune a plusieurs opportunités car les différents frais d'autorisations qui font augmenter le chiffre d'affaires, qui aide également à servir les besoins fondamentaux.	L'arrivée de la pandémie qui entraîne des conséquences grave sur l'effectuation de différentes cultures, qui freine l'arrivée des différents sponsorings.
La commune ont 14 FKT, elle est donc vaste, cela signifie qu'on peut se développer à partir des différents défis, on se compare à des autres et cela incite chaque FKT de dire exactement ce qu'ils veulent comme développement. Car il n'est pas possible de savoir tous les besoins sans avoir effectué des études, et celle-là est une stratégie pour les connaitre.	La destruction des infrastructures (route) qui ralentit le bon fonctionnement des projets pour les FKT. Elle augmente les différents coûts, que ça soit sur le temps ou les ouvriers, carburant, l'entretien des outils de transport. Et de plus tous ces coûts deviennent des grandes charges.

Ce tableau insiste sur l'analyse PESTEL ou bien de l'analyse externe, il montre l'opportunité de la CRA et par contre il parle de la menace. D'après ce tableau, on constate que la Commune peut éviter les menaces et on peut le changer comme opportunité.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

D'après l'analyse des différents avantages ainsi que les difficultés vis-à-vis de la gestion intégrale (interne et externe) des dépenses et des recettes de la commune, vaut mieux de les discuter en donnant des suggestions pour surmonter les obstacles. Cela veut dire que Cette partie consiste à détailler les analyses précédentes et de donner les solutions possibles sur les différentes difficultés rencontrées. Et de même parlons des facteurs qui causent les problèmes en discutant les raisons de la prise de la décision face aux situations.

CHAPITRE V : DISCUSSION

Arrivons dans ce chapitre, nous allons faire de la discussion des résultats et la situation dans la partie précédente. On donne des idées ou des critiques à propos de résultat qu'on a traité avant ou bien les parties précédentes.

SECTION I : DISCUSSIONS DE L'ANALYSE INTERNE

Le bon ou le mal fonctionnement des différents départements au sein de l'entreprise apportent des avantages ou des inconvénients à court et à long terme. L'élaboration du plan stratégique dépend donc de la capacité d'analyse. Cela indique qu'avant de prendre une telle ou telle décision, vaut mieux de faire des analyses profondes concernant le sujet traité.

La raison c'est simple, le présent et le futur de l'entreprise sont complémentaires entre eux. C'est sûr qu'ils se relient, on ne peut négliger les uns les autres. Et de même concernant les départements de l'entreprise, ils sont tous les moteurs principaux et comme on a déjà dit, chacun ne peut pas aller tout seul.

1.1. Domaine financier

En se localisant sur la situation de la commune, elle rencontre à des faiblesses qu'on doit transformer comme forces. Il n'y a aucune commune qui n'a pas de faiblesse, mais la chose sûre c'est que chacun va chercher à des solutions pour les résoudre. Sur la question financière, qui est presque la grande faiblesse de chaque commune, et parlons uniquement la commune où le thème est basé.

Le manque ou là baisse rapide du capital affecte une part des conséquences sur le lentement d'effectuation ou bien la détermination des activités urgentes et important pour chaque Fokontany. La baisse de la valeur économique Malagasy est l'un des graves facteurs qui amène la commune vers la souffrance financière. Et de plus, la non réglementation à des différents types d'impôts qui est aussi la ressource financière de la commune, alors que ce qui entrent ne répondent pas les besoins de sorties.

Et quand même, la commune a fait des efforts pour compléter tout ce qui est manque, alors que ce n'est pas suffi. Elle a pu trouver des partenaires pour le soutenir, alors que le problème c'est ce qu'il y a une très manque de gestion, de ces dons-là. Ce n'est pas bien placé et mentionné qu'est- ce qu'on va faire pour cette somme. Et ainsi le contrôle est très faible surtout sur les fonds donnés par les bailleurs. Celle-là est aussi le facteur initial de la faiblesse de la commune dans le domaine financier.

1.2. Domaine de la ressource humaine

Le manque de la bonne division de la tâche, c'est-à-dire la responsabilisation. Cela concerne surtout dans le domaine de l'effectuation de travail, c'est-à-dire dans la gestion de la ressource humaine. Chaque individu apporte juste le titre alors que ses parts ne conviennent même pas de ce qu'ils apportent. Cela provoque alors des maux faits à tel ou tel travail car la personne spécialisée s'occupe d'autre tâche et ainsi il aura la confusion totale. Celle l'explique surtout que le mal organisation à des responsabilisations de travail touchent jusqu'à la confiance des bailleurs c'est pour cela qu'on a dit que chaque branche a de relation.

Toujours dans le domaine de la ressource humaine, le facteur et aussi la faible formation des employés sur le déroulement ainsi qui rime avec la bonne diffusion des règlements à suivre sur le mode de travail. Mal formation des employés avant le moment du travail qui entraîne plusieurs problèmes surtout sur les efficacités des projets. Alors, le problème c'est que la commune investi plus sur les capitaux humains, mais les résultats ne sont pas satisfaisants.

Parlons uniquement des réunions des employés de la commune, vu que la bonne gestion de la réunion permet également d'atteindre les objectifs communs pour faire avancer. Pour la commune, c'est l'un des facteurs qui favorise la relation interne ainsi qu'externe, alors qu'on a constaté que durant le moment du stage la réunion est faible. Cela peut freiner la prise de décision et de plus, l'idée apportée par les faibles quantités pour prendre des décisions n'est pas meilleure pour l'établissement des stratégies.

En contre parties, on a mentionné dans la sous partie précédente les faiblesses de la commune ; mais pour le contrer, la commune a aussi ses forces qui la distinguent des autres. Elle a également des bonnes stratégies qui l'aident à organiser ses activités principales. Donc maintenant on va passer sur la discussion de ses forces.

La bonne communication ou bien la fortification des contacts envers les partenaires interne et externe qui favorisent l'augmentation financière de la commune.

Les gens qui vivent à l'étranger originaire de la commune, (cela facilite surtout sur les différentes dépenses utiles au sein de la commune).

La collaboration avec les différentes entreprises privées ou publiques qui sont dites les grands fournisseurs de la commune sur tels ou tels matériels. Le fait d'avoir des plans sur l'effectuation à des différentes activités par tout dans les FKT, qui joue beaucoup des rôles

nécessaires sur les dépenses. Les différents suivis sur le mode de consommation de l'argent. L'effort sur le suivi des différentes étapes à des différents projets qui touche la confiance des bailleurs de fonds.

SECTION II : DISCUSSION DU DIAGNOSTIC EXTERNE

On va discuter dans cette section la diagnostique externe de la commune qui se base dans le domaine politique, économique, socio-culturel, technologique, environnement, légale.

2.1. Politique

Politiquement, le fait de la même couleur ou bien la même division politique favorise et accélère la multiplication ou le renouvellement des projets. Et plus, parlons de la dépense et recette pour une commune, la politique joue des rôles très importantes surtout dans le domaine de la recherche et développement durable. En tant que commune exactement la politique ne doit jamais la séparer. Elle la rime toujours avec et ainsi elles sont complémentaires.

La politique est aussi donc une grande ressource pour la commune, et pas simplement une ressource mais ainsi un moteur qui assure le bon fonctionnement des projets à effectuer par la commune au cours de quelques années. Dans le cas d'aujourd'hui, la commune a plusieurs opportunités politiquement car là celle-ci et le gouvernement mère ont la même partie. Alors il n'y a donc aucun souci sur le développement mais il faut bien gérer les différentes activités surtout sur l'utilisation des fonds.

2.2. Economique

Sur le plan économique, vu que la commune vie dans une situation économique très faible car, Madagascar est classé dans les pays pauvres mondiale. Cela implique que c'est exactement la situation économique de la commune même qui est en danger. Car c'est la hausse ou la diminution du taux économique des communes toutes entières qui va déterminer la puissance d'un pays.

Mais quand même, il y a des solutions pour pouvoir accomplir ces grands problèmes et les transformer en opportunité ; la solution donc pour accroitre le taux c'est qu'il faut faire augmenter la productivité afin d'exporter plus en diminuant les importations pour éloigner la dépendance surtout sur la consommation des produits premiers nécessité.

Elle possède plusieurs fokontany, cela veut dire que chacun d'entre eux a ses propres façons de vivre, ses façons de parler ainsi que de communiquer avec les autres. C'est donc vraiment difficile de les gérer comme il faut, on a besoin des efforts de chaque chef qui est bien,

formé par la commune. Elle a donc un devoir d'assurer que chaque quartier a ses objectifs à atteindre et ainsi qu'ils ont les mêmes objectifs dans la commune. On ne peut rien faire si les fokontany sont en conflits. Et de plus les uns et les autres doivent s'améliorer en même temps afin de persuader les bailleurs de fonds. Ce sont donc les stratégies que la commune a imposées. On a donc besoin de la collaboration et la responsabilisation de chacun afin de viser ensemble les objectifs.

Et de plus c'est vrai que la diversification de la culture et l'historique des façons mène aussi bien vers le succès de la commune, La raison c'est que plus les gens sont nombreux c'est sûr que la connaissance varie également. Et cela facilite la résolution des problèmes qui existe, et ainsi la prise de la bonne stratégie.

On va parler ici la suite de la section mais la discussion de la diagnostique externe se base dans le domaine technologique, environnement, et légale.

Technologiquement, dans ce domaine-là ; elle n'a pas accès, le développement technologique qui est également l'un des facteurs qui freinent le bon fonctionnement des activités et donc on perd plus de temps par la suite de ce problème. Ce domaine qui assure le développement durable de la commune car les recherches au sein dépend de l'accès sur les outils informatiques.

Mais la réalité au sein de la commune ne convient pas ce qui doit être présent. Cela a un grand impact également sur la bonne gestion de la dépense et il faut le bien calculé de ne pas rencontrer à des différentes pertes.

2.3. Environnement

Sur le plan environnemental, la commune est très sensible par la variation climatique, et surtout les gens de cette commune sont tous des cultivateurs, donc on peut dire aussi que c'est ses ressources pour faire accroître l'économie. Le fait de lutter contre les catastrophes naturelles ce n'est pas du tout facile, il faut avoir plus des stratégies bien analyser et applicables. Cela a besoin plus de dépenses surtout ce qui concerne la culture. Actuellement vu par la suite du changement du climat d'aujourd'hui qui fait baisser la quantité ainsi que la qualité des produits, et ensuite qui défavorise le pouvoir d'achat des habitants et cela touche directement le taux de l'accroissement de l'économie. Il est donc nécessaire de la bien gérer comme il faut pour qu'il rime toujours avec les autres stratégies de base pour tendre vers l'objectif imposé.

Le mal application des différents règlements sur les maux fait au sein de l'organisation entraine toujours la grande tentation de la corruption. Ce mot-là qui détruit rapidement le développement des pays pauvres.

La commune est en train de le remettre en place l'application des lois sans regarder les races et les suivent avec respect. Alors que ce n'est pas du tout facile de le faire car l'habitude de quelqu'un n'est pas facile à changer.

Chapitre VI : RECOMMANDATION

Les propositions des solutions, des perspectives et des recommandations en vue de l'amélioration de la situation existante qu'on veut travailler dans ce chapitre. Ainsi c'est l'apport de l'impétrant à l'état actuel de l'entreprise ou établissement d'accueil ou bien c'est la partie qu'on peut capitaliser nos connaissances théoriques en vue d'améliorer la réalité pratique.

SECTION I : DIAGNOSTIC INTERNE ET ANALYSE EXTERNE

Cette section parle des solutions ou des suggestions pour la CRA vis-à-vis de son diagnostic interne. Cela concerne de l'environnement interne ou bien son organisation à l'intérieur. Et ainsi on parle de l'analyse externe de la CRA, nous parlons des propositions des solutions de son environnement externe. Cela mène la commune au développement

1.1. Propositions des solutions de l'environnement interne de la commune

Comme c'est ce qu'on a déjà mentionné avant, il faut profiter au maximum possible les différentes forces et bien les maintenir. Et les différentes faiblesses, il faut élaborer un nouveau plan d'action afin de les transformer en forces qui peuvent aider ce qui sont déjà présents. Faire des contrôles pour chaque branche surtout sur les activités qui se composent par les dépenses et les différentes ressources, qui a pour but c'est d'avoir une rentabilité sur les entrées des fonds et de même leurs sorties en finissant les activités comme l'on souhaité. Bref, donc il faut avoir une bonne stratégie en se basant sur le pouvoir de la commune. Comme, renforcer la communication interne afin de collecter des différentes idées pour élaborer à-ce qu'on va faire.

Ensuite, le problème rencontré par l'administration publique au niveau du personnel et des administrateurs montre que la majorité des agents d'une administration publique acceptent un poste seulement pour gagner de l'argent ou bien pour assurer sa retraite ; faute de quoi il existe le manque de compétence ou de motivation, mais surtout le manque de dévouement, de l'enthousiasme et de souplesse qui doivent être souhaitable chez les administrateurs idéaux. De plus, il n'y avait pas de moyen efficace pour les recruter et de leur assurer des carrières stables.

Les solutions les plus utiles sont donc, non pas de remplacer les personnes qui travaillent déjà dans l'administration, mais de les former et de leur donner une assurance d'une carrière stable et prometteuse afin d'augmenter leur motivation. La qualité de ces personnels doit être d'une haute compétence, c'est pour cela que la formation doit montrer une expérience pour que les administrateurs puissent mettre en exécution leurs projets d'expansion. Un pays en voie de développement comme Madagascar a besoin d'administrateur, de planificateur et de

contrôleur compétents. Comme ces hommes travailleront pour mener et accompagner Madagascar vers la voie du développement, ils doivent être non seulement des théoriciens, mais aussi des administrateurs et des politiciens réalistes.

En générale dans tous les domaines ou organisation ont cherché de la transparence au niveau toutes affaires. D'après qu'on propose de la solution qui est cité ci-dessous. Elle joue un rôle très important dans la gestion des affaires publiques. Elle est l'une des composantes qui assure la bonne gouvernance locale. Dans la CRA, sa mise en œuvre se fera comme suit :

Transparence au niveau de l'élaboration de la politique publique locale surtout dans la prise de décision; la politique doit être claire soit sur la procédure soit sur les contenues. Puis tous les acteurs existants dans la CRA devraient participer dans l'élaboration en respectant la procédure et le plan communal du développement.

La gestion financière est très important dans une organisation donc il faut la transparence dont : sur l'exécution et l'élaboration du budget de la CRA et sur la procédure du marché public. Les étapes de la procédure d'élaboration du budget doivent être respectées. Le budget doit être : en équilibre, sincère et lisible pour tout le monde. Sur la gestion foncière ont besoin de mettre en place la transparence dans la procédure de reconnaissance et la demande de certificat foncier. Il s'agit de mettre en œuvre la loi.

1.2. Proposition des solutions de l'environnement externe de la commune

Ensuite, les analyses externes, il ne faut pas penser que c'est justement les internes qui sont les moteurs qui vont faire fonctionner l'organisation mais aussi il y a quelque branche venant de l'extérieur qui touche la commune. On ne peut dire donc qu'une organisation peut se contenter tout simplement sur ses fonctions. Elle a quand même plusieurs opportunités selon les analyses qu'on a faites. En effet donc le succès de la commune dépends de l'efficacité de leurs plans d'action et ainsi la bonne gestion et façon de règles tout ce qui est de leurs extérieurs. Il faut donc éviter les risques qui peuvent empêcher les activités et de même qui vont détruire ce qu'on a déjà fini comme les infrastructures. On a plusieurs type de risques : vole, corruption, catastrophes naturelles, ... les branches PESTEL sont dites comme partenaires fixe pour toutes les entreprises. Donc vaut mieux de foncer là-dessus, il faut faire tout pour que les opportunités apportent plus d'avantage par rapport aux autres. Comme exemple le fait d'installer près de la route nationale c'est-à-dire normalement la commune n'a aucun problème sur le transport du

dossier nécessaire pour les gens. Et enfin il faut que les menaces se transforment en opportunité pour l'organisation. Trouver ce qui est manqué et les remplir par des solutions appropriées.

SECTION II : GESTION FINANCIERE ET COMPTABILITE

2.1. Gestion financière

Au niveau de l'exécution du budget, l'on doit avant tout renforcer le contrôle entre l'ordonnateur et le comptable car l'exécution du budget communal se base sur le principe de séparation entre ces deux acteurs afin d'éviter toute gestion de fait ou immixtion.

En matière de recette, comme les communes gèrent leurs propres ressources et que ces ressources proviennent en majorité de leur population, les recommandations sur la gestion financière de la commune rurale d'Andranomanelatra sont d'abord orientées vers la sensibilisation de la population sur leur devoir en tant que contribuables pour que les ressources fiscales augmentent et par la suite entraînent une augmentation de la ressource communale. Pour se faire, le moyen le plus profitable c'est de faire connaître les devoirs de chaque citoyen et de faire une approche personnalisée et participative en matière de recouvrement fiscal.

Ensuite, il faut aussi rechercher des partenariats pérennes sur la commune. Pour cela, la commune doit améliorer au maximum les conditions de vie des investissements et la barrière à l'entrée car « Il faut des grandes idées pour attirer des grandes entreprises ». Enfin, la commune doit faire des rapports périodiques auprès de la population aux fins d'adhésion.

En matière de dépense, afin de respecter la démocratie, la commune doit renforcer les audits internes qui doivent être faits par la population et les audits externes qui doivent être entrepris par l'Etat ou les représentants de l'Etat. La commune devra être toujours prête pour ce contrôle. Par le manque de réalisation en matière de dépense, afin d'avoir une réalisation efficace et efficiente des dépenses publiques, il faut modérer les dépenses et augmenter les moyens matériels et financiers de la commune en organisant des environnements favorables pour les partenaires.

2.2. Comptabilité financière

Nous avons quelques solutions à proposer sur la comptabilité de la commune rurale. D'abord, il est important d'établir un règlement financier et de soumettre à l'approbation de l'instance délibérante. En effet, ce document formalise et précise les principales règles de gestion budgétaire et comptable qui résultent du code général des collectivités territoriales et des instructions budgétaires et comptables. Cette règle a pour but d'harmoniser les règles de

fonctionnement et la terminologie utilisées ; anticiper l'impact des actions de la collectivité sur les exercices futurs ; régulier les flux financières de la collectivité en améliorant le processus de préparation budgétaire et en fiabilisant le suivi de la consommation des crédits.

Ensuite, tenir la comptabilité d'engagement et la comptabilisation des restes à réaliser ; cela implique que la tenue de la comptabilité doit respecter l'indépendance des exercices, les imputations comptables et le suivi des engagements ; et l'inscription en reste à réaliser au 31/12/N ne doit concerner que les seules dépenses ou recettes ressortant d'un engagement juridique devenu définitif au cours de l'exercice N et qui n'ont pas encore fait l'objet de l'émission d'un mandat ou d'un titre.

En fin, respecter les règles comptable relatives au provisionnement, aux rattachements et à l'apurement des comptes d'attente ; ils permettent de garantir la fiabilité des comptes d'une collectivité. Il convient d'accorder une grande attention à la cohérence de l'organisation comptable déconcentrée de la comptable et garantit la fiabilité des comptes produits.

CONCLUSION

Pour conclure, dans cette étude nous avons analysé la procédure de comptabilisation de la recette et de la dépense de la commune rurale Andranomanelatraqui a pour objectif que la commune avoir la transparence sur le domaine financier qui sort et qui entre. Nous avons parlé dans un premier temps l'approche conceptuelle et le cadre général de l'étude qui a pour but de savoir la généralité de la commune, le cadre théorique et la méthodologie du mémoire. Ensuite, nous avons parlé de la présentation des résultats et des situations existantes de l'établissement d'accueil qui a pour but de donner le budget de la commune, la recette et la dépense et enfin la procédure de comptabilisation de la recette et de la dépense. Par la suite dans cette présentation des résultats, la commune a ses points forts et ses faiblesses, par contre elle a beaucoup d'opportunité et des quelques menaces. Et enfin nous avons également constaté des problèmes au niveau de la commune que par la suite nous avons proposé quelques suggestions pour les résoudre.

Alors, nous avons constaté que pendant ces deux dernières années (2018-2019), la commune rurale d'Andranomanelatra a une bonne gestion car elle a réalisé une capacité d'autofinancement. Même si elle doit avoir une aide de l'extérieur pour réaliser un service de développement. Par la suite des différentes analyses et des enquêtes, la fonction des recettes et les dépenses au sein de la Commune est stable mais pas suffisante pour des autres projets, donc elle ne peut pas faire beaucoup de projet. Dans une commune, la recette et la dépense doivent être présentées en équilibre, ça veut dire que d'après la recette élaborée ou disponible qu'on peut se dépenser, alors si la recette établie ne pas suffisante donc on ne peut faire des plusieurs projets. Pour exécuter la dépense et la recette, il faut les monter dans un budget qui a autorisé la recette et la dépense de l'état dans une année.

Pour avoir la transparence, pour enregistrer et pour ordonner le travail, il faut appliquer le mode de procédure comptable de recette et de la dépense. Nous avons remarqué dans le lieu du stage que la commune ne respecte la procédure de comptabilisation, ça veut dire qu'il y a un retard sur l'utilisation de différentes pièces jointes dans l'exécution et la comptabilisation de la dépense et de la recette. Elle a aussi des manques sur les matériels informatiques, cela provoque des grands problèmes sur la comptabilisation.

Elle a quelques forces et ainsi des faiblesses. Elle a des opportunités qui vont lui donner plus d'avantage par rapport aux autres.

Alors la solution sur la recette et la dépense de la commune est donc d'élaborer un plan stratégique et de bien définir tout ce qui est dépense importante. Il faut renforcer également la relation pertinente avec les bailleurs de fonds et de bien contrôler les activités qui donnent des revenus pour la commune telle que les impôts ; il faut sensibiliser la population pour les différentes taxes qu'ils ont dues payer.

Et pour la procédure de comptabilisation, il faut suivre le plan dans le manuel de procédure comptable, il faut faire en priorité l'achat de matériels informatique car la comptabilisation dépend du matériel. Il faut appliquer la nouvelle technologie pour bien sécuriser tous les comptes à faire dans la comptabilisation.

En résumé, que chaque commune qui existe à Madagascar affronte à des plusieurs problèmes ainsi que les défis dans des plusieurs domaines. Leurs vies composent donc au moins deux choses inséparables, les difficultés et les solutions. Ce sont les devoirs des leaders et ses collègues de résoudre les malheurs. Et cela dépend de la capacité de faire plus d'analyse et d'établir une stratégie convenable.

Sur les limites de l'analyse, nous avons rencontré beaucoup des limites, comme le manque de matériel, ensuite face à la situation covid-19, nous ne pouvons pas accéder à recueillir plus des informations, et à côté la période de stage est un peu cours, donc il y a des difficultés sur la collection des données. Et ainsi presque tous les documents budgétaires de la Commune sont très sécurisés, donc nous n'avons que juste des échantillons des données. Par contre, il y a de solution, on peut faire des recherches sur internet mais elle a besoin d'investir beaucoup d'argent et ainsi les informations sur internet sont incomplètes. Et enfin cette analyse ne pas plus profonde donc on cherche encore de continuer et de faire une analyse plus profonde pour atteindre l'objectif et d'améliorer encore les stratégies.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux :

- Nicolas Baudot, Daniel Fichot « *Guide de l'imputation des dépenses et des recettes communales* », date de parution le 01/03/201, 316 pages, consulté le juin 2021.
- Sébastien Kott, « *les contrôles des dépenses engagées* », éditer par l'institut de la gestion publique et du développement économique, 2004, 543 pages
- Philippe GRIMAUD, Olivier Villemagne, « *Comprendre et élaborer le budget communal* », édité par le moniteur, 08 novembre 2017, 214 pages.
- International Institute of Public Finance, « *l'importance et la structure des recettes et des dépenses publiques en fonction du développement économique* », édité par E.Bruylant, 1960, 348 pages.

Ouvrages spécifiques :

- Jean-Bernard Mattret « *La comptabilité publique* », date de parution le 31/05/2016, 406 pages.
- Michel Lascombe, « *Finance publique* », édition Dalloz, 7ème édition 2009.
- PROULX Denis – « *Management des organisations publiques* ». Presses de l'université de Québec.
- Bernadette Straub, « *Budget des communes* », parution le 14/01/03 (13 è me édition), consulté le Juin 2021.

Revue et Articles :

- LOI n° 2014-020 relative aux ressources des CTD, consulté le juin 2021
- Décret 2015-959 relatif à la gestion budgétaire et financière de la CTD, consulté le juin 2021.
- Manuelle de procédure comptable pour la CR de deuxième catégorie

Sites Internet ou Webographie :

- www.librairie.com
- www.archives-communales-ain.fr
- www.budget.gouv.sn
- www.dictionnaire-juridique.com

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : le journal de caisse

ANNEXE 2 : le grand livre de la recette

ANNEXE 3 : l'ordre de recette

ANNEXE 4 : dépense de fonctionnement

ANNEXE 5 : dépense d'investissement

ANNEXE 6 : l'ordre de dépense

ANNEXES

Annexe 01 : journal de caisse

TABLEAU 5 : PAGE D'ENREGISTREMENT DES OPÉRATIONS AU LIVRE JOURNAL DE CAISSE

JOURNAL DE CAISSE								
Commune rurale (<i>Kaominina</i>) :								
Nom du Trésorier communal (<i>Anaran'ny Mpitana Kaontin'ny kaominina</i>) :								
Exercice (<i>Taona</i>) :								
N° D'ORDRE <i>(Laharana)</i>	DATE <i>(Daty)</i>	OBJET <i>(Antony)</i>	N° COMPTE <i>(Kaonty laharana)</i>	N° PIÈCE JUSTIFI- CATIVE <i>(Laharan'ny alalana taratasy fanamarinana)</i>	ENCAISSE : 1 100 000 <i>(Vola an-tàmana)</i>			OBSERVATIONS * <i>(Fanamarihana)</i>
					RECETTES <i>(Miditra)</i>	DÉPENSES <i>(Mivoaka)</i>	SOLDE <i>(Ambiny)</i>	
TOTAL (<i>TOTALY</i>)								
A REPORTER (<i>AVERINA ADIKA</i>)								
* <i>Réservé pour les titres de régularisation</i>								

Annexe 02 : grand livre de la recette

GRAND LIVRE - RECETTES <i>(BOKY FANDRAIKETANA AN-TSORATRA NY VOLA MIDITRA)</i>									
Commune (<i>Kaominina</i>) : Fanandramana Exercice (<i>Taona</i>) : N Compte n° (<i>Kaonty laharana faha</i>) : 7151 Intitulé (<i>Anarana</i>) : IFPB									
							PRÉVISION DE RECETTES <i>(Vinavina fidiram-bola)</i>	MONTANT <i>(Sora-bola voafidy)</i>	CUMUL <i>(Totaly)</i>
Prévision primitive (<i>Vinavina fototra</i>)							15 000 000	15 000 000	
Prévision additionnelle (<i>Vinavina nasiam-panovana</i>)							0		
Décisions modificatives (<i>Fanapahana fanovana</i>)							0		
Décisions modificatives (<i>Fanapahana fanovana</i>)							0		
N° D'ORDRE <i>(Laharana)</i>	DATE <i>(Daty)</i>	N° ORDRE DE RECETTE <i>(Laharan'ny taratasy fandraisam-bola)</i>	DÉSIGNATION DE LA PARTIE VERSANTE ET NATURE <i>(Karazany sy anaran'ny mpandrotsaka)</i>	MONTANT À RECOUVRER <i>(Kola ho arot-saka)</i>	MONTANT ENCAISSÉ <i>(Vola narotsaka)</i>	RESTE À RECOUVRER <i>(Vola tsy mbola voarotsaka)</i>	NUMÉRO ENREGISTREMENT DANS JOURNAL DE CAISSE OU DE BANQUE <i>(Laharana ao amin'ny boky hesy na banky)</i>	OBSERVATIONS <i>(Fanamarihana)</i>	
TOTAL (TOTALY)									
Arrêtage des livres (<i>Famaranana ny boky</i>) : Total du mois (<i>Totaly ny volana</i>) : Report des mois antérieurs (<i>Totaly ny teo aloha</i>) : Report cumulé (<i>Totaly be</i>) :									

Annexe 03 : l'ordre de la recette

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA			
RÉGION (<i>Faritra</i>):		ORDRE DE RECETTE N°	
COMMUNE RURALE (<i>Kaominina ambanivohitra</i>):		(<i>TARATASY FANDRAISAM-BOLA LAH°</i>)	
EXERCICE (<i>Taom-piasana</i>):			
<input type="checkbox"/> Réel <input type="checkbox"/> Régularisation <input type="checkbox"/> Ordre			
<p>M. le Trésorier communal est invité à recevoir le montant de l'ordre de recette indiqué ci-dessous :</p> <p>(<i>Ny mpitan-kaontin'ny Kaominina dia iangaviana handray ny vola voarakitr'ity taratasy fandraisam-bola ity izay mitsinjara toy izao :</i>)</p>			
IMPUTATION BUDGÉTAIRE <i>(Sora-bola mizaka)</i>	MONTANT <i>(Vola)</i>	MOTIF DE LA RECETTE <i>(Anton'ny fidiram-bola)</i>	NOM ET ADRESSE DU DÉBITEUR <i>(Anarana sy adiresin'ny ananan-trosa)</i>
Arrêté à la somme de A, le <div style="text-align: center;">Le Maire,</div>		Recouvré le Quittance n° Montant <div style="text-align: center;">Le Trésorier communal,</div>	

Annexe 04 : dépense de fonctionnement :

PROGRAMME 001 – ADMINISTRATION ET COORDINATION

DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT						
COMPTE	INTITULÉS		DERNIER BUDGET VOTÉ	BUDGET N	PRÉVISION N+1	PRÉVISION N+2
60		Charges de personnel				
	601	Salaires et accessoires				
		6011 Salaires et accessoires – Personnel permanent	24 000 000	26 400 000	29 040 000	31 944 000
					
61		Achats de biens				
	611	Achats de biens de fonctionnement général				
		6111 Fournitures et articles de bureau	4 500 000	4 950 000	5 445 000	5 989 500
					
	613					
		6131 Carburant	1 500 000	1 650 000	1 815 000	1 996 500
					
TOTAL DÉPENSES RÉELLES DE FONCTIONNEMENT			30 000 000	33 000 000	36 300 000	39 930 000

Annexe 05 : l'ordre de dépense :

TABLEAU 29 : ORDRE DE DÉPENSE

Province : Région : Commune :	REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA		N°
	Ordre/Réel	Exercice	
ORDRE DE DEPENSE			
Programme :		Objet	
Compte :			
Engagement n° Du.....			
Pièces justificatives :		Montant HT	
		Taxes	
Titulaire		Montant TTC	
Identifiant		Précomptes	
Adresse		
		
Type D'engagement - Bon De Commande - Devis - Convention - Marche - Caisse D'avance - Autre		Montant Net	
A le		Bon à payer	
Le Maire,		Le Trésorier communal,	
Règlement de la créance <input type="checkbox"/> Chèque bancaire		<input type="checkbox"/> Virement bancaire <input type="checkbox"/> Autre virement <input type="checkbox"/> Espèces Pour acquit de la somme indiquée ci-dessus. A, le <i>[nom et signature du bénéficiaire]</i>	
N° chèque :			
Banque créditée :			
N° compte crédité :			



TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT.....	i
SOMMAIRE	ii
LISTES DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	iii
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	iv
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET LE CADRE GENERALE DE L'ETUDE	
Chapitre I : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE	3
<i>SECTION I : PRESENTATION DE LA COMMUNE RURALE ANDRANOMANELATRA</i>	3
1.1. Historique de la Commune Rurale	3
1.2. Descriptions.....	3
1.3. Présentation de l'organigramme de la commune	4
<i>SECTION II MISSIONS ET ACTIVITES DE LA COMMUNE</i>	7
2.1. Missions de la commune	7
2.2. Service de la Commune.....	7
2.3. Ressources et dépense de la Commune	8
Chapitre II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU MEMOIRE.....	10
<i>SECTION I : CADRE THEORIQUE</i>	10
1.1. Raison du thème	10
1.2. Loi et revue littéraire	11
<i>SECTION II : METHODOLOGIE DU MEMOIRE</i>	11
2.1. Etude documentaire	12
2.2. Méthode d'analyse de résultat	12
2.3. Limites et les difficultés de l'étude	13
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE L'ENTREPRISE OU ETABLISSEMENT D'ACCUEIL.....	
Chapitre III : ETAT DES LIEUX ET PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS EXISTANTES	14
<i>SECTION I: BUDGET DE LA COMMUNE</i>	14
1.1. Définition.....	14
1.2. Principes et les pouvoirs budgétaires.....	14
1.3. La recette et la dépense.....	15
<i>SECTION II : PROCEDURE DE COMPTABILISATION</i>	21
2.3.1. Procédures de comptabilisation des recettes	21
2.3.2. Les procédures comptables des dépenses	22

Chapitre IV : ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE	24
<i>SECTION I : DEFINITION DU SWOT ET PESTEL</i>	<i>24</i>
1.1. ANALYSE SWOT	24
1.2. PESTEL ou OT (Opportunities, Threats)	24
<i>SECTION II : ANALYSE INTERNE ET EXTERNE</i>	<i>25</i>
2.1. FORCES ET FAIBLESSES	25
2.2. Opportunité et menace.....	26
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE V : DISCUSSION.....	28
<i>SECTION I : DISCUSSIONS DE L'ANALYSE INTERNES</i>	<i>28</i>
1.1. Domaine financière	28
1.2. Domaine de la ressource humaine	29
<i>SECTION II : DISCUSSION DE LA DIAGNOSTIC EXTERNE.....</i>	<i>30</i>
2.1. Politique.....	30
2.2. Economique.....	30
2.3. Environnement	31
Chapitre VI : RECOMMANDATION	33
<i>SECTION I : DIAGNOSTIC INTERNE ET ANALYSE EXTERNE.....</i>	<i>33</i>
1.1. Propositions des solutions de l'environnement interne de la commune.....	33
1.2. Proposition des solutions de l'environnement externe de la commune.....	34
<i>SECTION II : GESTION FINANCIERE ET COMPTABILITE</i>	<i>35</i>
2.1. Gestion financière.....	35
2.2. Comptabilité financière	35
CONCLUSION.....	37
BIBLIOGRAPHIE.....	39
LISTE DES ANNEXES	v
ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	v
RESUME	xiii

RESUME

Nom : RAKOTONANAHARY

Prénoms : Nantenaina Arnold

Mention/parcours : Gestion L3, parcours administration

Année Universitaire : 2020-2021

Nombre de pages : 39 pages



Résumé :

Ce présent mémoire est comme principal objectif de savoir comment les personnes administrées dans la Commune Rurale Andranomanelatra organisent et gèrent les recettes et les dépenses de la commune pour qu'elle ait de la transparence et de développer les projets communaux. L'élaboration d'étude et de l'enquête mènent à savoir qu'elle vie avec ses ressources propres et aussi il y a beaucoup d'étape à suivre sur l'enregistrement de la recette et de la dépense. En outre, mais c'est difficile pour la commune d'exécuter un projet de développement pour les populations si son recette a une faible montant ou encore mal à comptabiliser, donc la commune doit renforcer la rentrée de ses ressources, en sensibilisant les citoyens à payer tous les impôts locaux et en élargissant son assiette d'impôt. Et l'Etat doit augmenter le montant de subvention pour accroître les ressources de la Commune. Les dépenses dans la Commune doivent aussi être réduites le minimum possible. Mais la commune peut appliquer beaucoup de méthode et des stratégies pour augmenter ses ressources financières.

Mots clés :

Ressource communale, décentralisation, comptabilisation, recette, dépense, organisation, méthode.

Encadreur : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand

Contact de l'étudiant : nantenainaarnoldr995@gmail.com