UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABI

VAKINANKARATRA

Domaine : science de la société

Mention : GESTION

Parcours : Comptabilité et Finance

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de LICENCE EN GESTION

« ETUDE COMPARATIVE DES RECETTES ET DEPENSES DE LA COMMUNE RURALE D'ANDRANOVELONA »

Soutenu le 24 Août, par RANDRIANANTENAINA Haja Léonard

Sous l'encadrement de :

Monsieur ANDRIAMASY Andry, Enseignant chercheur

Année universitaire : 2021.-2022

UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABI

VAKINANKARATRA

Domaine : science de la société

Mention : GESTION

Parcours : Comptabilité et Finance

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de LICENCE EN GESTION

« ETUDE COMPARATIVE DES RECETTES ET DEPENSES DE LA COMMUNE RURALE D'ANDRANOVELONA »

Soutenu le 24 Août, par RANDRIANANTENAINA Haja Léonard

Sous l'encadrement de :

Monsieur ANDRIAMASY Andry, Enseignant chercheur

Année universitaire : 2021-2022

REMERCIEMENTS

« Nous tenons à remercier à Dieu créateur de l'univers tout puissant pour son amour et sa bonté, de m'avoir donné la force et la santé durant la réalisation de ce mémoire de fin d'étude ».

Nous tenons également à adresser nos vifs remerciements aux personnes suivantes, sans qui ; ce travail de mémoire n'aurait pas pu être réalisé. Nous exprimons nos sincères remerciements :

- A monsieur ANDRIAMASY Andry, Enseignant chercheur, mon encadreur pédagogique qui assiste et corrige ce mémoire.
- A tous les éducateurs qui n'ont jamais cessé de nous appuyer durant notre étude.
- A Monsieur RAMANAMPISOA Norbert, Maire de la commune rurale d'Andaranovelona Ambatolampy qui a accepté de faire mon stage dans cette organisation.
- A mes parents qui prend en main du début jusqu'à la fin en matière financière, matériels et éducation.
- A ma famille qui me donne le courage.
- A tous les Amis qui donne des conseils pendant l'exécution de ce mémoire.

AVANT-PROPOS

L'Institut Ecole Supérieur Antsirabe du Vakinankaratra selon son statut a pour mission de former des techniciens capables à gérer son travail sur le monde professionnel.

Ces étudiants suivent des formations professionnelles avec des professeurs expérimentés.

D'où dans le programme scolaire dans la mention GESTION, tous les étudiants en troisième année doivent passer des stages de 2 ou 3 mois dans le but de mettre la connaissance théorique en pratique.

Après 3 ans de formation les étudiants à le droit de faire un projet ou un rapport de stage mais en principe il doit choisir l'un des deux pour présenter à son mémoire de fin d'étude devant public.

Pour cela notre thème s'intitule sur **: « L'ETUDE COMPARATIVE DES RECETTES ET DEPENSES DE LA COMMUNE D'ANDRANOVELONA ».**

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS i

AVANT-PROPOS ii

SOMMAIRE iii

LISTE DES ABREVIATIONS iv

TABLE DES ILLUSTRATIONS v

INTRODUCTION 1

PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET LE CADRE GENERAL DE L'ETUDE 2

CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA COMMUNE 3

CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE 8

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DE LA SITUATION DE LA ZONE D'ETUDE DANS LA COMMUNE 14

CHAPITRE III : ETATS DES LIEUX ET PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTANTE : 15

CHAPITRE IV : ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE DE CRA : 25

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION 29

CHAPITRE V : DISCUSSIONS 30

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS 35

CONCLUSION 39

BIBLIOGRAPHIE v

WEBOGRAPHIE v

TABLE DES MATIERES vi

LISTE DES ABREVIATIONS

ADM : Administration

BD : Base de Donnés

BIF : Birao Ifoton'ny Fokotany

CNaPS : Caisse National de Prévoyance Social

CP : Chef Personnel

CRA : Commune Rurale d'Andranovelona

CSB-I : Centre de Santé de Base niveau 1

CSB-II : Centre de Santé de Base niveau 2

CTD : Collectivité Territorial Décentralisé

DGI : Direction Général des Impôts

EPP : Ecole Primaire Publique

EVC : Etat de Versement par Chèque

EVE : Etat de Versement en Espèce

EVV : Etat de Versement par Virement

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

FMI : Fond Monétaire International

Ind : Indemnité

SEC : Secrétaire

TC : Trésorerie comptable

TVA : Taxes sur les Valeurs Ajoutés

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Listes de tableaux

Tableau 1 : Les personnels de la CRA 15
Tableau 2 : Structure générale du budget de la commune 17
Tableau 3 Les impôts directs et indirects de la CRA de 2018 et 2019 19
Tableau 4 : Recette 2020 20
Tableau 5 : Tableau de dépenses en millier d'Ariary 22
Tableau 6 : comparaison de la prévision et la réalisation 27
Tableau 7 : comparaison des recettes communales 32

Listes des figures

Figure 1 : : Organigramme de la CRA 4
Figure 2 : Carte de localisation de la commune rurale d'Andranovelona 6

INTRODUCTION

Depuis que Madagascar est devenu indépendant, l'Etat a été créé dans l'objectif de rendre plus efficace l'exécution du plan et la représentation de service public. Ainsi, la décentralisation ne cesse de varier selon la république qui se sont succédés dès la première république jusqu'à nos jours. La commune est donc, jusqu'ici considérés comme l'une des moyens de développement de base économique, sociale, sanitaire, éducatif, culturel et sportif au niveau local. Elle est le promoteur et l'acteur du premier plan du développement local.

En fait, les collectivités territoriales sont dotés des ressources et bénéfices des formations pour assurer la gestion des affaires locales et régionales. C'est pour cette raison que ces deux catégories de collectivités territoriales décentralise doivent disposer de plan de développement aide l'Etat à prendre des décisions, à les planifier et en atteindre par conséquence son objectif. Donc, la Commune est la cellule démocratique qui joue un rôle important pour le développement de notre pays. Il est nécessaire de mettre en place des stratégies bien déterminé à chacune des communes pour pouvoir assurer l'atteinte de ses objectifs nationaux.

Dans l'intérêt de la population et en tant qu'élément de base de développement il est nécessaire de contrôler le budget communal, qui est le moteur de base de plan proposé par le Maire ; car il ne s'agit pas uniquement d'améliorer les recettes mais aussi de minimiser les dépenses. La question suivante alors vient à l'esprit : Comment améliore-t-il ses ressources ? Et quelle stratégie peut-on adopter pour équilibrer les recettes et dépenses dans la commune ?

Afin de répondre à cette question, notre recherche va centrer sur :« L'ETUDE COMPARATIVE DES RECETTES ET DEPENSES DE LA COMMUNE RURALE D'ANDRANOVELONA » qui fait l'objet de mon mémoire de fin d'étude .Il est nécessaire d'établir notre travail en trois parties : La première partie sera consacrée à l'approche conceptuel et cadre générale de l'étude, la deuxième partie présentera les résultats et l'analyse de la situation de la commune et en fin la troisième partie inventorie la discussion et recommandation .

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

La première partie de notre étude est axée sur les considérations générales. Nous voulons renforcer le système d'amélioration du budget pour atteindre l'objectif fixé par la commune. La comptabilité tient une place importante pour la bonne marche de la commune car elle a un rôle d'information.

CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA COMMUNE

Décrire une commune c'est de savoir son historique, de délimiter sa place sur la carte, et aussi de savoir son environnement. Dans ce chapitre, on va montrer la présentation et la structure financière de la commune.

Section I : Présentation de la commune

Il est crée en 1978 suivant le décret n°78/001 du 04 Janvier 1978.Il a connu un changement de son organe dirigeant : Entre la date 1978 à 2021.

1.1. Historique :

1.1.1. Historique de la Commune CRA

Andranovelona est une commune rurale située dans la région Vakinankaratra au centre de Madagascar. Il est créé en 1978 suivant le décret n78/001 du 04 Janvier 1978. Il a connu un changement de son organe dirigeant : Entre la date 1978 à 2021, il y a un changement de Dirigent :

1978 : RANAIVOSON Ernest

1278 à 1972 : RAKOTOVAHY

1972 à 1983 : RAKOTO Jean Claude

1996 à 2003 : RAKOTOARIMANANA

2004 à 2015 : RAMANAMPISOA Norbert

2015 à 2018 : RANAIVOMANANA Edmond

2018 jusqu'à nos jour RAMANAMPISOA Norbert

1.1.2. Principe de la Commune :

Le débat autour de la décentralisation se trouve au centre de vie politique Malagasy. Chaque changement de découpage territorial. La commune a une vocation économique et sociale et planification de l'aménagement du territoire. La fonction exécutive est exercée par un organe dirigé par le maire qui devrait être élu au suffrage universel. Au niveau de la commune, il existe la fonction délibérante exercée par le Conseil communal dont les membres sont élus au suffrage Universel. Les communes rurales constituent les collectivités territoriales décentralisées de base. Elle participe au

développement économique, social, culturel et environnemental et peuvent se constituer en groupements (inter village). Au sein de la commune, il existe deux fonctions : fonction exécutive et fonction délibérante qui sont exercées par des organes Distincts et élus au suffrage universel direct.

On a remarqué que la population d'Andranovelona se vie en général dans la culture et l'élevage.

1.2. Structure et monographie de la commune rurale d'Andranovelona :

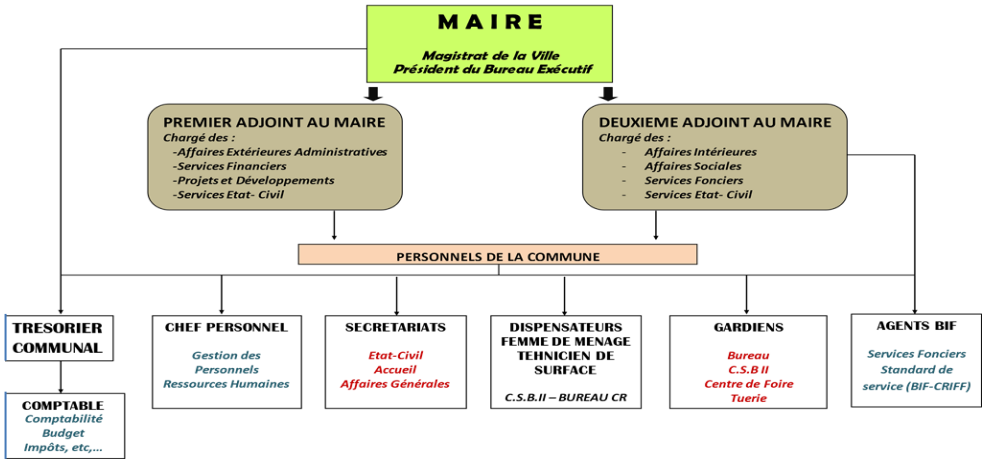
Le fonctionnement de la commune est étudié et analysé par sa structure c'est-à-dire par l'analyse des différentes fonctions retenues pour être appliqué ainsi que des liaisons des travails entre ses différentes fonctions.

1.2.1. Organigramme

L'organigramme est un graphique qui représente sous une forme schématique de la structure de la Commune. Il est à la fois un instrument d'information dans l'ensemble de la Commune et un instrument d'analyse qui permet de découvrir les erreurs d'organisation. Il doit préciser, en particulier, la répartition des tâches entre les services, le niveau hiérarchique et les liaisons entre les services [1]. L'organigramme d'une commune fixe le principe de l'organisation des services de la commune. L'objectif est d'améliorer l'efficacité des services, en précisant les responsabilités et le positionnement hiérarchique de chacun.

Donc, nous allons présenter ci-dessous la structure organisationnelle de la commune rurale d'Andranovelona.

Figure 1 : Organigramme de la CRA



Source : Commune rurale d'Andranovelona, 2020

La lecture de l'organigramme ci-dessus facilite la détermination du nombre exact de postes existant au sein de la commune rurale Andranovelona. Ils sont douze et ont chacun des attributions particulières selon la loi 94-008 et le décret 94-008 : le Maire, les conseils au maire, l'Adjoint au Maire, le trésorier communale (TC), le chef personnel (CP), les secrétariats, les dispensatrices, femmes de ménage, technicien de surface, les gardiens, et les agents de BIF. Comme nous l'avons signalé dans l'historique, on va présenter aussi dans une deuxième section la situation géographique de la commune et délimitation Administrative, et la situation démographique. Elle se situe à 120 km de la Ville d'Antananarivo, dans la région Vakinankaratra, District d'Ambatolampy. On aperçut 09 Fokontany, à savoir : Andranovelona, Andranodobo, Sahanamalona, Bemasoandro, Avaratsena, Andidy, Antanetibe-Ouest, Morarano, Ambodivona.

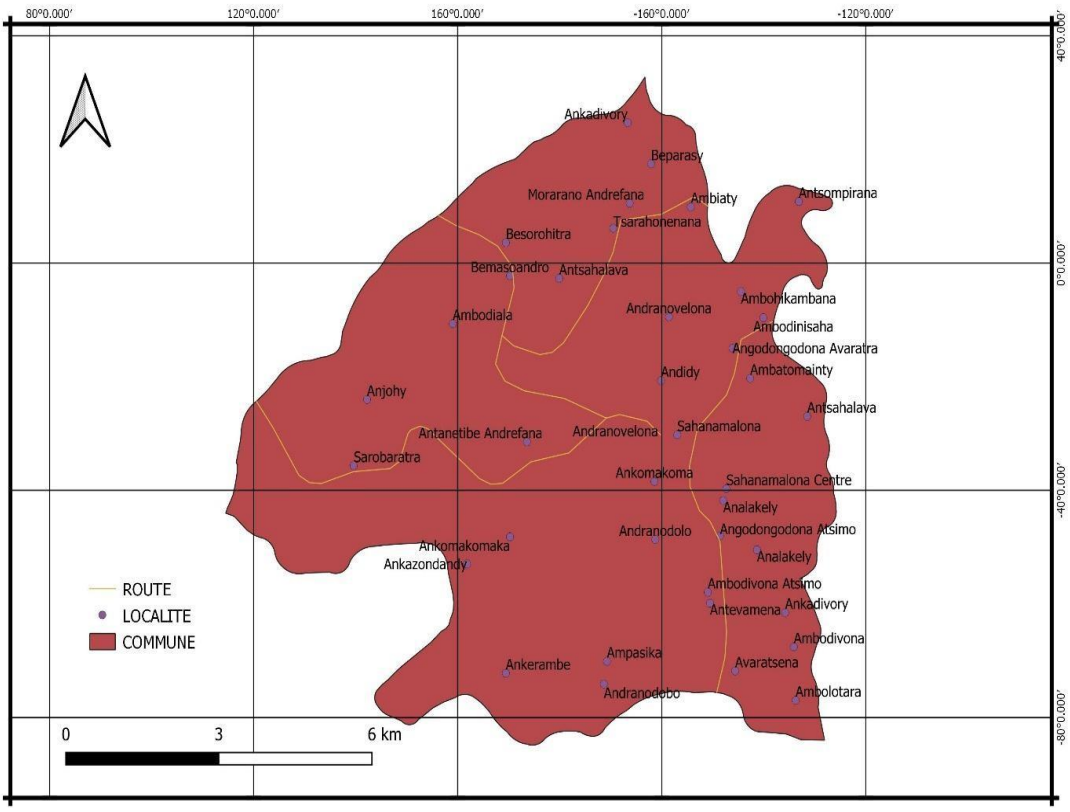
1.2.2. Délimitation et situation géographique de la CRA :

Elle a une collectivité territoriale décentralise, classé commune rurale de 2ème catégorie et ayant une superficie de 90,02 Km². Elle est bornée ou limitée :

- ✓ Au Nord : par la commune rurale de Tsijoarivo district d'Ambatolampy
- ✓ Au Sud : par la commune d'Ambohitompoina district d'Antanifotsy
- ✓ Au sud-est : par la commune de belanitra district Antanifotsy
- ✓ Au sud-ouest : par la commune d'Ambohidiriana district Antanifotsy

Il faut noter que la « commune rurale de première catégorie » est la commune dont la gestion budgétaire est assurée par le comptable du service du trésor à l'inverse d'une « commune 2ème catégorie » dont le comptable est directement nommé par le Maire.

Figure 2 : Carte de localisation de la commune rurale d'Andranovelona



Source : Base de Donnés Madagascar, 2020

Section II : *Structure financière des collectivités territoriales décentralisées :*

Dans cette section, on va définir le budget communal, un acte fondamental de gestion et il est élaboré par l'organe exécutif de la commune. Ainsi que les différentes ressources et dépenses de la commune.

2.1. Budget communal :

2.1.1. <u>Définition :</u>

Le budget communal est défini comme l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'Etat ou des autres services que les lois assujettissent aux mêmes règles. Tout comme le budget de l'Etat, le budget communal est établi pour l'année civile du 1er Janvier au 31 Décembre : c'est le principe de l'annualité et qui comprend l'ensemble des recettes et des dépenses de l'exercice. Le budget communal est défini comme un acte fondamental de gestion et il est élaboré par l'organe exécutif de la commune. Comme il est écrit à l'article 2 portant les règlements généraux sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics, le budget communal obéit aux règles de la comptabilité publique. Il est à noter

que le régime de la comptabilité des communes rurales est fixé par arrêté de Ministre chargé des finances.

2.1.2. Acteurs de finance et le processus de gestion du budget de la commune :

-Dans le cadre d'une élaboration, exécution et contrôle du budget, la Commune fait appel à des acteurs qui sont indispensables dans l'obtention de son efficacité. Ces acteurs sont :

Premièrement, la population qui agit en tant que contribuable et bénéficiaire des services faits par la commune.

Deuxièmement, vient l'organe exécutif qui est dirigé par le Maire, Il contribue et assure l'élaboration du dit budget communal.

Troisièmement, c'est l'organe délibérant qui est le conseil communal.

Et quatrièmement, même si les CTD gèrent leur propre patrimoine grâce à l'adoption de la décentralisation à Madagascar, le budget doit être contrôlé par un quatrième acteur qui est le représentant de l'Etat afin de vérifier la légalité des actes.

- Dans ce cadre de processus de gestion du Budget communal, il existe trois (3) procédures : l'élaboration du budget et son adoption, l'exécution et enfin le contrôle du budget communal.

2.2. Différentes ressources et dépenses de la commune :

2.2.1. Ressources de la Commune :

Comme toute organisation, la commune ont besoin des différents moyens pour y fonctionner, dans ce cas les moyens sont humains, matériels et financiers. Les ressources humaines de la commune sont constituées d'un personnel politique à savoir le Maire, les adjoints, les conseillers municipaux, des personnels administratifs et technique appelé personnel Communal.

En matière de finances communales, 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, elle doit disposer des recettes importantes. On doit noter que la recette communale se repartie en deux sections bien séparées y compris la section de fonctionnement et la section d'investissement.

2.2.2. Dépenses de la commune :

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 intégrées 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 METHODOLOGIE

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.

Section I : Cadre théorie :

Dans cette section montre les définitions du budget communal et l'amélioration du budget de la trésorerie dans une commune.

1.1. Notion du budget communal :

1.1.1. Que ce qu'un budget communal ?

Un budget communal comme définit : D'une part, un compte d'argent où se trouvent fixés, chaque année, le montant des ressources de la commune provenant pour la plupart des impôts et taxes payés à la commune, et d'autre part, le montant et la nature des dépenses que fera-la commune dans les douze mois de l'année.

Le budget communal est un document qui prévoit et autorise les recettes et les dépenses de la commune. La préparation du budget relève du maire et assurer par le service finance de la commune. Elle nécessite une évaluation des dépenses et des recettes pour l'année à venir.

1.1.2. Bilan fonctionnel :

Dans l'étude concernant la gestion de trésorerie, il est nécessaire de faire une approche sur le bilan fonctionnel pour répondre aux deux (02) questions suivantes : d'où est venu l'argent ? Où est-il allé ?

Le bilan est dit fonctionnel, car les postes y sont classées d'après la fonction à laquelle ils se rapportent. Les fonctions en cause sont : la fonction financement qui regroupe les postes de capitaux propres, des dettes financières, ainsi que les amortissements, pertes de valeurs et provisions pour charges ; la fonction d'investissement qui concerne les immobilisations incorporelles, les immobilisations financières ; et la fonction d'exploitation qui intéresse les autres postes du bilan. L'analyse de ce bilan permet de développer les trois grandes masses du bilan, à savoir le Fonds de Roulement Net Global, le Besoin en Fonds de Roulement et la trésorerie. Ces masses représentent la structure de base de l'analyse financière répondant au principe de l'équilibre financier.

1.2. Amélioration de budget de la trésorerie de la Commune Rurale Andranovelona:

1.2.1. Objectifs :

L'amélioration de la gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'organisation au moindre coût, c'est-à-dire que l'organisation doit être en mesure d'honorer ses engagements financiers à tout moment, en maintenant une encaisse minimale, et de maximiser le rendement de placement de ses excédents de trésorerie éventuels. La gestion de trésorerie repose par conséquent sur le couple « Sécurité / Rentabilité ». Il est l'objectif prioritaire d'un service de trésorerie. Cette optimisation s'opère en amont de la trésorerie, en ayant le souci permanent de gérer aux mieux les différentes variables du Besoin de Fond de Roulement de l'entreprise et une gestion efficace du cycle d'exploitation. Néanmoins, l'optimisation doit se réaliser en aval, dans la mesure où l'objectif idéal à atteindre est la trésorerie négative

L'objectif est d'avoir une gestion optimale de la trésorerie c'est-à-dire de maximiser à la fois la liquidité et la rentabilité. La gestion de la trésorerie, c'est la liquidité de l'organisation, s'articule donc autour de trois (3) actions : une action conjoncturelle, dont l'objectif est la maintenance d'un potentiel le plus proche de zéro par la maîtrise des flux d'entrée et de sortie de fonds ; une action structurelle, dont l'objectif est de contrôler le potentiel de reconstitution des liquidités du patrimoine de

l'entreprise par la maîtrise de la formation et de l'affectation du flux de liquidité, par une juste valeur des besoins en fonds de roulement et leur financement adéquat ; et une action monétaire, par la mise en place d'une protection contre la variation du pouvoir d'achat de la monnaie et les risques financiers.

1.2.2. Moyens d'amélioration

La mission de la trésorerie consiste à élaborer des systèmes d'information et de prévision tant à moyen terme qu'à très court terme. A moyen terme, on équilibrer les grandes masses des emplois et des ressources en choisissant des formes de financements ou d'investissements appropriés. A court terme, on doit assurer l'équilibre quotidien des encaissements et des décaissements. En effet, la prévision de trésorerie de l'entreprise vise deux (02) objectifs : assurer la solvabilité à court terme et optimiser le résultat opérationnel et financier de l'entreprise.

L'organisation de la gestion des comptes en banque, le choix des modes de paiement, l'arbitrage entre les modes de financement et placement, doivent faire l'objet d'une attention de la part du trésorier et constituent les moyens d'amélioration de la trésorerie d'une entreprise. Ainsi, les principaux moyens d'optimisation sont : l'équilibre entre les banques, qui est une des techniques de création d'économie sur la gestion des comptes bancaires dans le contexte où l'entreprise possède plusieurs banques et vise à minimiser les intérêts débiteurs ; l'utilisation des crédits à court terme constitué par l'escompte et le découvert ; Et enfin, la gestion des différents risques liés à la gestion de trésorerie où le trésorier doit consacrer une partie importante de son activité à analyser et à gérer les principaux risques qui sont le risque de défaillance des clients, le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

Section II : Cadre méthodologique :

Pendant l'exécution de ce travail, les axes de recherche sont nécessaires pour diriger notre travail et ainsi que la méthode de collecte et traitement des données.

2.1. Axes et méthodes de recherches :

2.1.1. Axes de recherche :

Les axes de recherche sont nécessaires pour diriger notre travail. Notre étude renferme à l'analyse améliorait de budget de la commune Rurale Andranovelona.

La fonction de budget de trésorerie :

Selon Jacques TEULIE (1994), « le Cœur de la fonction de trésorerie est la gestion de trésorerie en date de valeur ». L'objectif est de réduire les frais financiers ou d'accroître les produits financiers. La gestion de trésorerie en valeur repose sur le point de vue de la trésorerie.

La gestion des flux correspond à la vision traditionnelle de la fonction trésorerie. Elle s'attache au traitement des encaissements et des décaissements de liquidités ainsi qu'aux mouvements de fonds à l'intérieur d'un groupe de société. A sa mission traditionnelle d'équilibre des flux, la fonction de trésorerie intègre la gestion dynamique des risques.

2.1.2. Méthodes de recherche :

Notre recherche sera constituée par la méthode quantitative et la méthode qualitative. Nous avons utilisé la méthode qualitative parce que nous avons fait d'enquête auprès de cinq (05) départements de service. A part, nous avons aussi utilisé la méthode quantitative basée par l'utilisation d'un questionnaire établi auprès des départements enquêtés. La méthode qualitative cherche à comprendre pourquoi cela fonctionne ainsi. Tandis que La méthode quantitative consiste à quantifier des pratiques et à en analyser la répartition. Nous avons fait aussi de recherche sur internet pour avoir plus de donné, d'en avoir plus d'explication et rendre complète les cours.

2.2. Méthode de collecte et traitement des données :

2.2.1. Méthode de collecte des données :

La collecte de données consiste à recueillir des faits qui permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de travail. Le choix d'une méthode est délicat vu qu'elle doit être appropriée au thème étudié et sur le terrain.

- Questionnaire d'enquête :

Le questionnaire fait partie des matériels les plus cruciales dans une étude. C'est une des techniques qui peut conduire notamment l'objet de l'étude dans des faits précis où notamment dans des opinions. En effet, il se définit clairement comme « une liste de questions, de différentes formes qui sont posées oralement ou par écrit en vue de recueillir des informations sur un sujet particulier ». Ainsi, durant cette recherche, nous avons le plaisir de rédiger un ensemble de questions pouvant nous servir de guide afin d'exploiter l'objectif fixé. Son usage est plus nécessaire dans notre cas car avec lui, on cherche à mieux comprendre la gestion de trésorerie de la CRA. On essaie de connaitre si la méthode d'optimisation de trésorerie au sein de la CRA, est bien maitrisée ou non

par le responsable financier. Enfaite, nous avons commencé nos questions par la description de la CRA ; suivi des celles liées à la gestion de trésorerie et nous avons fini par celles axées sur des remarques et recommandations faites par le répondant.

- 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 gestion de trésorerie. 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.

2.2.2. Méthodes de traitement des données

- Méthode FFOM :

La méthode FFOM est l'un des outils de diagnostic le plus fréquemment utilisé. C'est un outil qui permet d'analyser l'environnement externe et interne d'un projet, d'une entreprise ou des marchés en marketing. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'organisation. Les forces sont les atouts internes aux sociétés. Inversement, les faiblesses sont les points négatifs des sociétés en interne nécessitant une marge de progrès. En outre, les opportunités sont les facteurs externes positifs auxquels, nous pouvons tirer. Les menaces sont les impossibilités, les limitations ou encore toutes sortes de problèmes extérieurs que nous pouvons rencontrer. La matrice FFOM est le choix adapté pour cette recherche. Cette matrice va identifier les forces et faiblesses internes de la gestion de trésorerie mais aussi de repérer les opportunités à saisir et les menaces ou les risques potentiels que les sociétés doivent affronter.

- Méthode statistique :

Pour traiter les informations, une notion de formule statistique devrait applicable afin d'interpréter mathématiquement les résultats observés. Pour ce faire un appel au cours de statistique est nécessaire. Après multiple lecture et plusieurs réflexions sur la méthodologie appliquée, on a compris que la formule statistique soit nécessaire pour notre étude.

En bref, l'origine du CRA se trouve au sud-est de district d'Ambatolampy et elle se situe à 120 km de notre capital, ses habitants sont presque issus des princes Analamanga. La CRA est constituée par 09 fokontany, elle dispose plusieurs infrastructures routières, eau et électricité et des bâtiments. Les ressources humaines, matérielles, et financières la rendent développer. Le but de budget de la trésorerie de CRA est de rendre optimale la gestion financière d'une organisation. La méthode quantitative et la méthode qualitative nous aident sur notre recherche, le questionnaire d'enquête et la recherche bibliographique feront notre méthode de collecte de données.

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DE LA SITUATION DE LA ZONE D'ETUDE DANS LA COMMUNE

Cette partie va tenter de présenter et d'analyser les hiérarchies qui existent au sein de la Commune rurale Andranovelona 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 : ETATS DES LIEUX ET PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTANTE :

Section I : Etat des lieux

Dans la commune, il y a beaucoup des attributions. Il représente l'autorité communale et se charge de la préparation et de l'exécution.

1.1. Administration du personnel de la commune

1.1.1. Personnel de la commune

Le personnel de la commune Andranovelona est compté dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les personnels de la CRA

ATTRIBUTIONS	NOM ET PRENOMS
Maire	RAMANAMOISOA Norbert
Premier Adjoint au Maire	RAMANAMPISOA TAHINA
Deuxième Adjoint au Maire	DINA
Secrétaire Général	RANDRIANARIVONY
Délégués d'arrondissement	RABARIJAONA
Trésorier Communal	Mme Haja
Secrétaire comptable	MALALATSITOHANINA Sedinitia Lucia
Secrétaire d'Etat Civil 1	RASOAFARA Tsinjosoa
Secrétaire d'Etat Civil 2	JEAN Louis
Secrétaire affaire général	RASOLOFOJAONA Lucien
Agent guichet foncier	RANAIVOMANANA
Technicien de surface	RAKOTONDRABE
Gardien	RAKOTOMAMONJY Alphonse
Gardien	RANDRIAMANAMPISOA Roger
Gardien	Lucie

Femme de ménage	RATIARAY Heritiana Aristide
Dispensaire CSB II	RAKOTONDRAZANANY
Dispensaire CSBI	Ranjenjafy

Source : Commune rural d'Andranovelona 2020

1.1.2. Autorité administrative de la CRA :

« Quand deux personnes coopèrent pour faire rouler une pierre que seul il n'aurait pas pu déplacer, les rudiments de l'Administration apparaissent » écrit Herbert SIMON. D'après cette citation, l'Administration est l'ensemble d'activité des groupes coopérant en vue d'atteindre un but commun. Les organisations publiques se doivent aujourd'hui d'être efficaces, efficientes et économes.

Les communes urbaines et rurales constituent les collectivités territoriales décentralisées de base. Elles participent au développement économique, social, culturel et environnemental.

L'application du principe de libre administration au sein de l'administration des collectivités entraîne trois conséquences. D'abord, l'acquisition d'une personnalité morale confère d'abord aux collectivités locales une vie juridique qui lui est propre. Ensuite, une autonomie administrative et financière dont : L'autonomie administrative s'explique par le fait que la commune possède un certain nombre de pouvoirs provenant de l'État et qu'elle les exerce en toute liberté. Par autonomie financière, on entend le fait de disposer d'un budget propre et surtout des ressources propres. Comme toute autre commune, la CRA possède un budget primitif alimenté. Et enfin, la commune rurale est soumise au contrôle de légalité, l'autonomie dont dispose la CRA n'est libre de s'administrer elle-même que dans le cadre déterminé par la loi en vigueur ; le district contrôle les actes de la commune.

Comme toutes les autres communes, est soumise à des principes généraux imposés par la constitution et la loi 2018-011 du 11 juillet 2018relative aux Collectivités territoriales Décentralisées ou CTD : Le maire est le premier responsable de la gestion communale et chef de l'organe exécutif. Il est celui qui détient un important pouvoir et qui engage la responsabilité communale pour la mesure qu'il prend. Il représente l'autorité communale et se charge de la préparation et de l'exécution des délibérations votées par le conseil communal en matière juridique. Mais le Maire dispose également

des pouvoirs propres importants, en matière de développement, de direction, de sécurité communale et de personnel notamment.

1.2. Élaboration du Budget de la commune :

1.2.1. Présentation du budget de la CRA :

La structure d'un budget comporte deux parties : la section de fonctionnement et la section d'investissement. Il comporte chacune d'une colonne de dépenses et d'une colonne de recettes.

La section de fonctionnement regroupe premièrement toutes les dépenses nécessaires au fonctionnement de la collectivité tels que les dettes; les salaires du personnel; les dépenses d'eau et électricité et des postes et télécommunications ; le payement des intérêts des emprunts. Deuxièmement, toutes les recettes que la collectivité peut percevoir : des transferts de charges, de prestation de services, des dotations de l'Etat, des impôts et taxes.

La section d'investissement comporte : en dépenses, le remboursement de la dette et les dépenses d'équipements de la collectivité et en recettes les emprunts, les dotations et subventions de l'Etat. La recette de genre particulière, y est également ainsi que l'autofinancement, qui est en réalité au solde excédentaire de la section de fonctionnement.

La structure générale du budget de la commune peut se présenter sous la forme de tableau ci-après :

Tableau 2 : Structure générale du budget de la commune

Dépenses	**Recettes**
Section de fonctionnement : -Dépenses courantes du solde, -Dépenses courantes hors solde, -Dépenses courantes structurelles -Dépenses d'opérations financières	**Section de fonctionnement** : -Produits fiscaux (impôt synthétique, impôts et taxes sur le patrimoine, taxes sur les biens et services…)
Section d'investissement : -Dépenses d'équipements, - Dépenses de constructions,	**Section d'investissement** : -Emprunts, -Subventions

Source : Commune rurale d'Andranovelona 2020

1.2.2. Documents Budgétaires :

En général, les Communes utilisent cinq types de documents budgétaires à savoir : le budget primitif, le budget additionnel, le compte administratif, le compte de gestion et le budget rectificatif.

Le budget primitif : il correspond à un budget prévisionnel pour l'année en cours parce qu'il répercute les prévisions de recettes et de dépenses pour une année en fonctionnement et en investissement. Il énonce les moyens financiers correspondant aux projets de la commune. Il fixe le montant des taxes divers et autorise juridiquement le maire à percevoir les recettes et à exécuter les dépenses dans les limites des crédits. Il est effectué à la quinzaine du mois d'août jusqu'au fin du mois d'octobre.

Le budget additionnel : il est d'abord un budget d'ajustement. Lors du vote du budget primitif, en début de l'année, il n'est pas systématiquement possible d'appréhender les dépenses et les recettes avec exactitude souhaitée. Certains postes budgétaires peuvent avoir été sous-estimés ou surestimés ou bien au cours de l'année, la commune perçoit de nouvelle recette, non connues au moment du vote du budget, elle peut donc proposer de nouvelles dépenses. Le budget additionnel intervient donc pour réajuster les prévisions du budget primitif.

Le budget rectificatif est la rectification des excédents de dépense ou des subventions imprévues

Le compte administratif : il retrace l'ensemble des recettes et des dépenses réalisées par la Commune dans l'année. Il permet de contrôler la gestion de la Commune et de vérifier que les dépenses annoncées à partir du budget primitif et du budget additionnel sont bien réalisées. Il permet aussi de juger la gestion d'une Commune.

Section II : Présentation de la situation existante dans la CRA

La commune a beaucoup de ressource financière et les dépenses constituent une charge au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisés.

2.1. Ressources financières de la CRA :

2.1.1. Impôts et taxes de la commune :

Les droits et taxes sont des recouvrements effectués par la Commune, mais les impôts que ce soient directes sont des recouvrements effectués par l'administration communale. La loi 2018-011 du 11 juillet 2018 énumèrent les ressources des CTD surtout les impôts et taxes. Ces impôts et taxes comprennent :

-Les produits à l'impôt foncier sur la propriété bâtie ;

-Les produits des impôts directs et des droits et des taxes suivants : impôts fonciers sur les terrains, impôts sur les propriétés bâties, impôts synthétique, taxe sur les véhicules à moteur (vignette), taxe sur les autres véhicules à moteur non immatriculés (bicyclette, charrettes).

-Droit relatifs à la circulation des bovins ; taxes sur les eaux minérales ; taxes sur les publicités faites ; taxes sur les appareils automatiques de musique et multi service ; taxe sur les cérémonies coutumière ; les débits de boissons ; les hôtels et autre établissement ouvert au public ; taxe sur les fêtes, spectacles et manifestation diverses ; taxe d'eau et d'électricité ; taxe sur les établissements des nuits.

Tableau 3 **:** Les impôts directs et indirects de la CRA de 2018 et 2019

	Année	Montant en Ariary
Impôt direct	2018	14 483 119,18
	2019	31 460 966,83
Impôt indirect	2018	9 476 410,00
	2019	4 317 272,00

Source : Commune rurale d'Andranovelona, 2020

2.1.2. Revenues du domaine et des services et les ristournes :

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 concernent une réduction des prix déterminé après facturation des quantités ou volumes 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.

Tableau 4 : Recette 2020

(Unité en millier d'Ariary)

N°	**Design.**	**J**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**J**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**	**TOTAL**
1	Copie	68	94	91	1	105	30	76	37	56	46	87	57	748
2	bulletin de naissance	4,5	13,5	4,5								2,5	1	26
3	certificat de résidence	10,5	14	16,5	0,5	25	5,5	22,5	8,5	19	17,5	20,5	15,5	175,5
4	vinette	6	2	2	6	16	2	8	26	20	22	4	4	118
5	Légalisa-tion de signature	8	48					32	14	18	16	38	12	186
6	certificat CIN	0,5	1,5	2,5		1,5	1,5	0,5	1,5	3			1,5	14
7	location des biens	60												60
8	taxe et abatage porcin	10												10
9	ristourne et prélève-ment	108,99		81,495	73,305	68,895		175,140		59,175	55,215	142,515	175,850	940,5
10	Ticket de marché	107,2	68,9	148,4	27	122,7	152,7	302,8	265,8	242,7	93	91	2141	1 836,3
11	Hangar	20		8									88	116
12	Pavillon fermé	72											50	122
13	Sisintsena	124	4	4						4			252	388
14	Dotation globale		3			3	4					15,2	5	30,2
15	Certification de célibat		1,5				0,5	0,5						2,5
16	droit de permis-sion		24		16	8	16	8	8					80
17	dt de construct°				20	20	20							60
18	Livre de famille					3	69	126	9					207
19	droit de									20				20

	construction en Argile													
20	passe port bovidés											110	110	220
21	Dotation globale EPP												1 600	1 600
22	Sans étalage												8	8
													TOTAL	**37 137,88**

Source : commune rural Andranovelona 2020

*2.2. **Dépenses de la commune rurale Andranovelona :***

2.2.1. Section fonctionnement :

Les dépenses constituent une charge au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisés ; quatre types de dépenses constituent la section fonctionnement dont :

Dépenses courantes de solde : salaire personnel permanent ; salaire personnel non permanent ; indemnité et avantages liées à la fonction; indemnité de fonction Maire et ses adjoints; indemnité de responsabilité de caisse, trésorerie; indemnité de déplacement du personnel ; cotisation à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale;

Dépenses courantes hors solde : ce sont les achats des biens dont fourniture de bureau ; imprimés ; cachets et documentations administratifs ; produit consommable informatique ; produits et petits matériels et menues dépenses d'entretien; petits outillage; habillement personnel; achat des biens à usages spécifiques et carburants.

Achats de services dont l'entretien des bâtiments; entretien des voies, digues, éclairage publique; entretien et réparation des matériels et mobiliers de bureau; achat des matériels et équipement de bureau des 09 Fokontany; achat des matériels de bureau de la commune; entretien et maintenance du matériel informatique; enlèvement des ordures ; fêtes et cérémonies officielles; documentation et abonnement; impression, reliure, photocopie ; frais de colloque, séminaires et conférences; communication et média ; frais de déplacement mission ; frais d'étude et recherche technicien; frais de stage et formation; assurance.

Charges permanentes : eau et électricité ; éclairage public ; frais postaux ; consommation téléphonique. Transferts et subventions : contribution au bureau postale ;

hospitalisation, traitement et soins. Et dépenses courantes structurelles : Les dépenses courantes structurelles sont les dépenses limitées dans le temps, destinées à la réalisation des objectifs majeurs de redressement ou d'ajustement structurel. Elles comprennent : les dépenses imprévues ; autres dépenses d'intervention ; dépenses d'Intervention sociale ; Œuvre sociale ; dépenses d'Intervention sport et loisir.

2.2.2. Section d'investissement :

Ce sont toutes les dépenses de la commune destinées à réaliser des équipements comme : réhabilitation bureau gendarme ; construction d'un lycée ; réhabilitation des routes ; éclairage public, construction de bacs à ordures. Les investissements sont rémunérés par les subventions spéciales et le reste des dépenses de fonctionnements. La variation des dépenses d'investissements dépend du projet communal ou bien dépend du montant disponible pour réaliser le projet.

Les tableaux suivants montrent l'évolution de la dépense de la commune

Tableau 5 : Tableau de dépenses en millier d'Ariary

N°	Libellé	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
1	indemnité de mission	210	252	120	60	30	204	30	-	-	360	690	30	1986
2	Fourniture de bureau	4	99,5	367	-	179,92	59,68	93,38	57,78	-	-	356,48	10	1 227,74
3	Carburant	90	-	30	110	100	240	120	80	140	160	120	-	1190
4	Imprimé	46,1	25	67,25	-	47,2	112,1	57,4	24,5	180	-	35,2	109,5	5260,5
5	Remise aux agents percepteurs	17 032	-	-	-	-	-	468330	-	-	392208	-	337800	136 850
6	Rédévance téléhonique	-	9,6	-	-	-	-	20	-	-	-	-	70	99,6
7	Fêtes	-	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	650
8	ind de session conseil	-	210	-	-	-	360	-	-	-	-	600	60	1 230
9	ind de repres Maire	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	-	-	500
10	Salaire gardien CR TROSA 2019 Lucien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	154,9	154,9	154,9	464,7
11	Salaire AGF TROSA 2019 Ravony	-	-	-	-	-	-	154,9	154,9	154,9	154,9	154,9	154,9	929,4
12	Salaire TC TROSA 2019 Haja	-	-	-	-	-	-	-	-	175	175	175	175	700
13	Salaire SEC 1 TROSA 2019 Jean Louis	-	-	-	-	-	-	-	-	154 9	154 9	154 9	-	464 700

14	Salaire SEC 2 TROSA 2019 Tsinjo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	154 ,9	154 ,9	309,8
15	Salaire BGF TROSA 2014 Mr Tahina	-	-	-	-	-	110	110	110	110	110	110	-	660
16	TROSA 2014 SEC ADM Dina	-	-	-	-	-	100	100	100	100	100	100	-	600
17	TROSA 2019 Disp CSB II Sily	-	-	-	-	-	-	-	154,9	154,9	154,9	-	-	464 , 7
18	TROSA 2019 Disp CSB I Saholy	-	-	-	-	50	-	-	-	-	-	-	-	50
19	TROSA 2019 disp CSB I Arsène	-	-	-	-	-	20	-	-	-	-	-	-	20
20	TROSA 2019 CSB II Randrenjafy	-	-	-	-	-	-	40	-	-	-	-	-	40
21	TROSA 2019 TC Haja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24	24	48
22	Salaire SEC 1 2020 Jean Louis	200	200	200	200	200	200	200	200	-	-	-	-	1 600
23	Salaire SEC 2 2020 Tsinjo	200	200	200	200	200	200	200	-	-	-	-	-	1 400
24	Ind de fonction Maire Norbert	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
25	Salaire Gardien CSB II Armand	154 ,9	154,9	154,9	154,9	154 ,9	-	-	-	-	-	-	-	774 500
26	Gardien CR 2020 Razafindrakoto	-	154 ,9	154 ,9	154 ,9	154 ,9	154 ,9	154 ,9	154 ,9	-	-	-	-	1 084,3
27	Mpamafa tsena Aimé 2020	-	60	60	60	60	60	60	60	60	60	-	-	540
28	Contrôleur du marché RAKOTONDRABE,RANAIVOMANANA	40	40	40	40	40	40	40	40	-	-	-	-	320
29	Entretien de vehicule	-	-	-	-	300	-	-	-	-	-	-	-	300
30	Frais de déplacement	-	-	-	-	-	400	-	-	-	100	-	-	500
31	Salaire TC 2020 Haja	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2 640
32	Ind de caisse TC Haja 2020	24	24	24	24	24	24	24	-	-	-	-	-	168
33	Président du marché Georges, Hoby	40	40	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120
34	Fanatsarana bureau commune	-	-	-	-	-	-	27	-	-	-	-	-	27
35	TROSA 2013 Gardien CSB II RAKOTONDRAZANANY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	50	50	150
36	TROSA 2015 Disp CSB II Lala	-	-	-	-	-	100	100	100	100	100	100	100	700
37	TROSA Disp CSB I 2015 Saholy	-	-	50	50	50	-	-	-	-	-	-	-	150

38	1er Adjoint Rahery, Mr Tahina 2020	300	300	300	300	300	300	300	300	-	-	-	-	2 400
39	2ème Adjoint Arthur, Johnson 2020	300	300	300	300	300	300	300	-	-	-	-	-	2 100
40	AGF Ravony 2020	154 ,9	154 ,9	154 ,9	154 ,9	154 ,9	154 ,9	-	-	-	-	-	-	929, 4
41	SEC ADM Dina 2020	154 ,9	154, 9	154 ,9	154, 9	154 ,9	154 ,9	154 ,9	-	-	-	-	-	1 084,3
42	Trosa CSB II Randrenjafy 2020	40	40	40	40	-	-	-	-	-	-	-	-	160
43	Ind Président conseil 2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	100
44	Ind Norine	10	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30
45	Ind Robert	10	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30
46	Ind Jean Louis	10	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30
47	Entretien de reparation machine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120	-	120
48	Batiment scolaire EPP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1600	1 600
49	TROSA 2018 AGF Ravony	-	-	-	-	-	144 ,5	144,5	-	-	-	-	-	289
50	Arriéré 2014 conseil Berthin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	84	84
51	Tres CSB I Arsène 2020	20	20	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60
52	Paiement 2020 Disp CSB II Sily	154 ,9	154 ,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	309, 8
53	Disp CSB I 2020 Saholy	50	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
													TOTAL	**36 997,84**

Source : Commune rurale Andranovelona, 2020

CHAPITRE IV : ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE DE CRA :

Section I : Analyse des recettes et dépenses

L'analyse des recettes consiste à l'analyse interne et externe de la commune rurale d'Andranovelona.

1.1: Analyse interne :

1.1.1. Points forts :

La commune Rurale Andranovelona constitue par ordre d'importance, des ressources fiscales de la commune : les impôts locaux, des transferts financiers de l'Etat (les dotations), des ressources diverses et enfin des ressources d'emprunt qui doivent bien sûr de faire l'objet d'un remboursement de la Commune.

La Commune a un budget légal. Elle a plusieurs ressources financières comme les ristournes, les activités des actes civiles, les revenus de BIF. Les ressources financières venant des éleveurs et cultivateur. Elle a aussi des dons et subventions provenant de l'Etat.

1.1.2. Points faibles :

Non-respect du budget primitif, manque de sensibilisation de l'état civil, coûts de fonctionnement élevés : entretien de la voirie et des réseaux, éclairage public, Utilisation importante des moyens de déplacements d'individuelle. Croissance la démographie ; ville peu attractive pour les migrants, de plus en plus de travailleurs pauvres. Augmentation de la précarité, des problèmes sociaux, handicaps pas suffisamment pris en compte : espaces et bâtiments publics, pas d'événement majeur qui participerait au développement local ; En moyenne : revenus faibles, faible dynamisme au niveau de l'emploi Mono-activité agricole : élevage

1.2. Analyse externe :

1.2.1. Opportunité :

Le fait de mobiliser les ressources internes ou externes est l'une des rôles du Maire. Il s'agit donc de faire connaître les opportunités de la commune en matière économique et de les exploiter d'une manière rationnelle. Cela veut dire créer des environnements qui facilitent les activités génératrices de revenus, d'emplois et des produits de rentes. L'insuffisance budgétaire est un grand blocage pour la mobilisation

des ressources internes et externes, toutes activités nécessitent en général des fonds monétaires. C'est pourquoi les étrangers les en bénéficient davantage.

1.2.2. Menace :

Retard de subvention de l'Etat, effet de la situation COVID 19, présence des services publics menacée, Intérêts divergents et parfois contradictoires entre développement économique et protection de l'environnement, menaces sur l'emploi privé.

Section II : Problème rencontre au niveau de l'administration

Dans la commune, on rencontre des problèmes au niveau de l'administration et on va le voir dans cette section.

2.1. Stratégie de l'administration

2.1.1. Retard de la réception des pièces comptables

La comptabilité matière a pour mission principale d'assurer la tenue des stocks des matières premières, des fournitures consommables ainsi que les immobilisations par l'application de la procédure comptable.

Le responsable des stocks assure l'enregistrement comptable des stocks, des entrées et des sorties selon les bons de réception et les chèques matières venant du magasinier. Or, la réception des pièces justificatives est irrégulière à cause de la lenteur de la transmission (par semaine).

Les pièces nécessaires pour les entrées des matières premières sont : les factures, le bon de réception.

En effet, l'existence d'irrégularité de la réception des pièces comptables entraîne un retard d'enregistrement dans le fichier central. Elle ne permet pas de connaître les consommations des matières à temps réel.

Aussi, le retard de la réception constitue une grosse charge de travail pour le responsable des stocks. En réalité, l'irrégularité de la réception des pièces comptables entraîne un décalage entre les mouvements physiques et comptables et surtout un retard d'inventaire permanent comptable.

2.1.2. Inexistence de contrôle sur terrain :

La population est incitée d'écrire ces biens à son nom surtout les terrains et les bâtiments parce que c'est à partir de cet enregistrement qu'on détermine le montant de

l'impôt qu'il doit payer. Mais avant l'approbation des avis d'imposition, le personnel de la direction générale des impôts doit faire une descente sur terrain pour vérifier la taille des terres ou le bâtiment que possède la personne concernée. Mais en réalité, le personnel de la direction générale des impôts ne fait jamais une descente sur terrain, il accepte tout simplement. Et c'est la source de la corruption

2.2. Incapacité à l'exécution Budgétaire et d'agence comptable

2.2.1. Exécution budgétaire :

A titre principal, le Maire est le chef de l'exécutif de la Commune ; il est le premier responsable de l'exécution des délibérations du Conseil ; et il est le Chef de l'administration de la Commune. Le Maire est l'ordonnateur principal, c'est pour cela qu'il prescrit l'exécution des recettes et des dépenses. Mais Nous constatons dans le tableau ci-dessous que le montant des prévisions est très élevé par rapport à la réalisation, cela peut entrainer un mauvais effet sur le développement de la commune

Tableau 6 : comparaison de la prévision et la réalisation

Année	Budget définitif	Réalisation	Ecart
2018	176 905 780,9	139 615 278,8	37 290 502,07
2019	241 208 699,0	150 213 728,0	90 994 971,02

Source : commune rural Andranovelona

2.2.2. Manque d'agent comptable

Dans la division comptabilité, on retrouve deux personnels dont l'un est un chef comptable et l'un agents comptables responsables de la saisie des opérations ventes et achats. Le retard de la réception des pièces comptables est la preuve du manque de l'agence comptable. Il existe un circuit long pour l'enregistrement de celles-ci.

Les agents de la banque peuvent avoir besoin de l'assistance de leurs homologues pour déterminer le point d'entrée dans le système de comptabilité publique. Ainsi, la question est de savoir quelle direction prend les décisions concernant les règles et les systèmes comptables et qui doit ensuite donner son approbation ?

Ce manque d'agence comptable oblige la Commune à chercher les renseignements pour obtenir les informations nécessaires.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION

La connaissance de la gestion administrative et financière de la commune permet aux individus et groupes d'une communauté de comprendre leur milieu et de participer activement aux efforts des pouvoirs publics ; pour transformer les structures du pays dans le sens du progrès économique et social. Cette partie nous conduit à savoir les points faibles qui freinent le développement communautaire, et de proposer quelques idées pour une bonne gouvernance.

CHAPITRE V : DISCUSSIONS

Afin de mieux comprendre les résultats exposés dans la partie précédente, la phase de discussion a pour rôle de montrer le problème de la commune pour y ensuite apporter des solutions par des recommandations. Ce chapitre comporte deux sections l'Analyse critiques sur la gestion Administrative et faiblesse de l'organisation administrative et l'analyses critiques sur la gestion financière.

Section I : Analyse critiques sur la gestion Administrative et faiblesse de l'organisation administrative

Cette section nous conduit à savoir les contrôles administratifs, les disciplines et les différentes études rencontres au niveau du manque de personnelle de la trésorerie.

1.1. Disciplines et les contrôles administratifs :

1.1.1. Discipline :

On trouve toujours, sur les organismes publics, que les objectifs de ces acteurs sont de respecter les disciplines et règlements qui les régissent afin d'améliorer la transparence au niveau de la Commune. Cependant, les travailleurs et la population dans la Commune rurale Andranovelona n'ont acquis que seulement une partie des connaissances sur les disciplines ; or nous le savons bien que la connaissance de ces lois et règlements par la population fait naître un esprit critique au niveau de la Commune et supprime par la suite toute abus de pouvoir.

1.1.2. Contrôles administratifs :

Sur la gestion administrative au niveau de ces Collectivités Territoriales Décentralisées, la critique porte sur le contrôle administratif parce que le contrôle administratif au niveau de la commune rurale Andranovelona ne se fait pas tous les jours. La réalité au niveau de cette commune démontre que le contrôle administratif n'est pas sur la bonne main car il existe, par exemple, des travailleurs qui ne respectent pas l'heure fixe de travail.

Personne ne peut nier que Madagascar est un pays en voie de développement, mais chaque personne a une manière différente de voir sous quel angle se trouvent les obstacles qui freinent le développement de son établissement, même le moindre des choses.

1.2. Manque de personnelle au niveau de la trésorerie

1.2.1. Confusion des tâches

Dans la division trésorerie, on ne retrouve qu'une seule personnelle ; celui de l'agent de recouvrement dans la trésorière. Plusieurs tâches sont à effectuer par la division trésorerie :

Gérer les recettes/dépenses, voir la situation de trésorerie, évaluer les sources de financement, assurer la sécurité de l'approvisionnement, des disponibilités et des options, ne pas laisser des disponibilités inutilisées, en tire le maximum de rendement ,réduire les disponibilités au minimum et les centraliser, accélérer au maximum la rotation du stock de disponibilité ; motiver, intéresser tous les responsables à la gestion de la trésorerie, informer et être informé, contrôler le crédit- client et le crédit fournisseur, accélérer les appels de trésorerie (avances et acomptes), négocier le plus longtemps possible à l'avance les éventualités d'excédents et d'insuffisance de trésorerie, informer les banquiers, saisir les opportunités des rendements élevés (emprunts ; placement ; cession d'actif ; ventes ou achats, accélérations ou report d'achats), service centralisateur de toutes les pièces justificatives concernant l'encaissement et le décaissement .Pour le cas de recette de la Commune rurale d'Andranovelona: il est à l'origine des facturations reçues au bureau des ventes. Il existe trois modes de paiement lors d'une vente des produits finis ou prestations : Etat de Versement par Chèque (EVC) l'argent est rendu par la caissière, Etat de Versement en Espèce (EVE), Etat de Versement par Virement (EVV) suivant ordre de virement.

Pour le cas dépense de la commune rurale d'Andranovelona : le service approvisionnement et production sont concernés pour le décaissement de l'établissement. Toutes ces tâches effectuées par la division trésorerie font relater le manque de personnel au niveau de cette division.

Seule, la trésorerie qui prend en charge de tous ces travaux. Même s'il s'agit d'un déplacement, c'est la division trésorerie qui va le faire, cela permet directement de confondre les tâches

1.2.2. Retard dans l'exécution de travail

Une personne seulement s'occupe des contraintes extérieures et intérieures de cette division de budget d'une commune. Ils devront poursuivre leur travail interne, de

même ils sont obligés d'accomplir leur Travail externe. Même s'ils veulent travailler ou effectuer le travail interne de la commune, il l'exécute mais tardivement**.**

Le retard dans l'exécution du travail ne se manifeste pas seulement au niveau du temps mais nous avons constaté aussi le non performance des matériels informatiques.

Le matériel utilisé est un matériel qui n'est pas adapté à la nouvelle technologie. Vu les lourds travaux effectués par les personnels, les matériels ne les aident pas à obtenir le maximum de rentabilité. De même, on pourra dire que la division trésorerie est comme le centralisateur des pièces justificatives du Commune. Alors, ils ne pourront libérer ces pièces qu'une fois par semaine.

Section II : Analyses critiques sur la gestion financière :

Cette analyse critique sur la gestion financière est apparue à cause de déséquilibre entre la recette et dépense.

2.1.1. Recettes :

En regardant le tableau ci-après, on voit que les recettes de la commune ont augmentés. Au niveau des recettes, on a noté une évolution des recettes de la commune de 2017 à 2019 qui se résume sur le tableau suivant

Tableau 7 : comparaison des recettes communales

Rubrique	Année	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation
Recettes	2017	145 351 803,00	100 244 015,84	45 107 787,16	68,97%
	2018	176 905 780,92	139 615 278,85	37 290 502,07	78,92%

	2019	241 208 6 99,02	150 213 728 ,00	90 994 971,02	62,28%

Source : Commune Rurale Andranovelona, 2020

2.1.2. Dépense :

Le tableau des dépenses ci-dessus montre quelques chiffres qui suffisent pour prouver que les dépenses communales augmentent chaque année. Quelles sont les causes de ces phénomènes ? Si l'on regarde attentivement dans les sociétés malgaches, on peut dire que ce n'est pas seulement les dépenses communales qui ont augmentés mais aussi les dépenses par fokontany, et même les dépenses par ménage. Bien sûr que Madagascar se trouve dans une situation économique peu agréable et peu vivable, Alors il est possible que les dépenses augmentent. Dévaluation de la monnaie, la dépréciation de la monnaie nationale par rapport au niveau international a engendré une hausse de prix et par la suite une augmentation ou un accroissement nominal des dépenses.

Les progrès : Les communes ne peuvent en aucun cas se séparés de leur environnement qui leurs entoure. Elles sont influencées par les progrès qui se manifestent dans son entourage. Il y avait vingt ans, l'on avait été obligé de chercher des voitures ou taxi pour aller à l'hôpital alors qu'aujourd'hui, une ambulance nous vient en aide. Il faut remarquer donc que bon nombre des dépenses sociales sont assumées par la commune.

2.2.Gestion budgétaire et la trésorerie de la CRA :

2.2.1. Gestion budgétaire de la commune rurale Andranovelona :

Le mode de gestion financière d'une commune est supposé efficace, efficiente s'il donne les renseignements nécessaires pour prendre des décisions, s'il répond aux exigences des lois et règlement, et surtout s'il permet de répondre aux attentes de la population. Le mode de gestion budgétaire dans une commune consiste donc à transférer en programme d'actions chiffrées les décisions prises par divers échelons dans l'administration communale. La base de la gestion financière réside dans la tenue des livres comptables qui doit être simple, facile à comprendre, précise et uniforme.

La gestion de budget au niveau des CTD, y compris la CRA exige le respect des quatre principes suivants[2] :le principe d'annualité : qui stipule que le budget doit être établi tous les ans ;le principe de spécialité : qui montre que les dépenses doivent être présentées dans le budget mais de façon détaillée ; le principe d'équilibre réel : c'est-à-dire qu'il doit y avoir toujours d'équilibre entre les recettes et les dépenses ;le principe d'universalité : qui signifie qu'il ne devrait pas y avoir une compensation ou une affectation d'une recette à une dépense.

2.2.2. Gestion de trésorerie de la commune rurale Andranovelona :

Quand on parle de trésorerie, on parle toujours des comptes au niveau des Banques. Le budget ne doit pas être déficitaire en trésorerie. Les opérations de trésorerie peuvent être exécuté avec ou sans l'ordre de l'ordonnateur ou le Maire. Il faut noter qu'à la différence des opérations budgétaires, l'opération de trésorerie est soumise au principe d'unité de caisse et/ou au principe de l'unité de trésorerie mais pas au principe de séparation entre des ordonnateurs et des comptables.

Dans les règles juridiques, la gestion financière qui concerne la trésorerie est soumise à ces deux principes, mais le principe d'unité de trésorerie n'est applicable que pour l'Etat. Les communes sont donc soumises au principe d'unité de caisse, cela signifie que le comptable chargé de la gestion de plusieurs budget doit imputer les ressources dans une seule caisse c'est-à-dire chaque poste comptable ne dispose que d'une seule caisse.

[2]www.commune-budget, 15 octobre 2021

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Le but de la critique et de la détection des problèmes est de formuler une solution adaptée à cette situation. En effet il a été discerné des problèmes et des obstacles qui empêchent l'essor de la Commune rurale Andranovelona. Donc, nous souhaiterons de proposer des solutions adéquates. Le statut économique et social dans les communautés rurales doit conduire à la recherche de solutions plus originales et donc plus performantes. Aucune recette miracle ne peut être imposée, mais des propositions justifiées par l'analyse du réel pourraient être avancées. Ce chapitre est divisé en deux sections, c'est-à-dire deux suggestions, dont la mise en œuvre de la bonne gouvernance locale accompagné du renforcement de capacité.

Section I : Mise en œuvre de la bonne gouvernance administrative dans la CRA :

Mise en place et accepter la loi du budget de la commune, faire participer le citoyen au développement est aussi un moyen de mettre en œuvre la démocratie.

1.1.Suivre le budget communal, transparence et responsabilité :

1.1.1. Suivre et respecter la loi de budget communale

La loi de budget communale qui a été faite et élaborer pour être exécuté par la commune du début jusqu'à la fin de l'année et respectée rapport aux dépenses bien suivre et exécuter ce budget qui sera exécuté tel quel dans le cadre d'une stratégie efficace et coordonnée pour améliorer les ressources de la commune.

1.1.2. Transparence et responsabilité :

Étant donné que la politique de gestion de ressources humaines s'insère dans la politique d'ensemble de la commune et participe aux objectifs généraux de consolidation de développement, de préparation, des mutations à venir et aux exigences nouvelles de l'environnement, donc la commune se développe à partir de la motivation de chaque employeur.

Il doit donc progresser l'organisation du recrutement en renforçant la publicité des concours au recrutement dans les médias pour accéder le maximum de candidats. Il est nécessaire de voir et/ou de réviser les nombres de personnels dans chacun de service afin de ne pas souffrir certains postes par l'abondance des tâches. Entre autres, nous suggérons de recruter un assistant du chef de service comptabilité.

Gouverné notre territoire procure et requiert un esprit d'appartenance. Et cet esprit crée une responsabilité soit envers le dirigeant ou la population. Donc tout le

monde devrait se sentir responsable de l'avancée du développement. Faire participer le citoyen au développement est aussi un moyen de mettre en œuvre la démocratie. Le contrôle les peuples au niveau de la commune est l'une des facteurs pour assurer le développement au niveau de commune.

1.2.Création d'un projet :

1.2.1. Esprit de réalisation :

Parvenir à une bonne gouvernance suppose des changements en profondeur. Il ne s'agit pas seulement de changements organisationnels ou de gestion mais aussi d'une transformation de « l'institution locale », c'est-à-dire : des règles de jeux qui régissent les interactions entre les différents acteurs surtout dans le processus de prise de décision.

D'après Friedrich A. Von Hayek, « si le gouvernant gère l'Etat comme gérer une entreprise, il est forcément induit à l'erreur »[3] ; donc pour éviter l'erreur, il est important de considérer tout l'acteur existant soit politique ou social dans la Commune rurale Andranovelona. Cela impliquerait la constitution et le développement de nouveaux leaderships, de processus d'apprentissages sociaux et bien être, l'augmentation des capacités de diriger et de gérer ; se caractérisant par : un processus de formulation de politiques organisées, ouvertes et éclairées; une administration imprégnée d'éthique professionnelle agissant pour le bien public; une règle du droit, des processus transparents ; et une société civile participant efficacement aux affaires publiques.

1.2.2. Mise en place de formation :

Il indispensable de bien maîtriser des facteurs dominants qui dépendent fortement de la gestion du personnel et obligeant à administrer de façon optimisée et imposée à tous une immobilité professionnelle continue. Selon le problème précédemment, il faut donc assurer la formation du personnel en poursuivant un double tendance, à savoir : la motivation du personnel et l'implantation de culture d'entreprise.

D'une part, la motivation est essentiellement une façon de pousser un personnel à donner le meilleur de l'objectif. Tout agent peut profiter au cours de sa carrière dans la société une formation. Cette politique de formation est entièrement valorisante pour les personnes car celle-ci contribue toujours à une action positive par l'acquisition de nouvelle connaissance. Chacun doit être le premier responsable de ses propres tâches.

[3] FRIEDRICH Anton Von Hayek, La présomption fatale, trad. Audouin-Millière, Paris (PUF) 1989, page108

L'implantation d'une culture d'entreprise au sein de la commune nécessite un nouvel esprit en bien connaissant la vie sociétaire. En effet, l'efficacité d'implantation dépend toujours de principaux responsables qui servent à pousser, à encourager ses collègues pour accomplir ses travaux en équipe, par exemple, le tour de ticket de marcher

Section II : Amélioration de contrôle budgétaire :

Pour apporter une amélioration de contrôle budgétaire, il est nécessaire de mettre bien en place la décentralisation et la fiscalité.

2.1. Décentralisation :

2.1.1. Appel des investissements local ou étranges

Dans le processus de libéralisation de l'économie, la commune doit obligatoirement rechercher des investisseurs ou des partenaires financiers pour assurer le fonctionnement normal de la commune avec la liquidation maximum de production. A cet effet, il se trouve que ces investisseurs ou ces partenaires sont des étrangers ; généralement en collaboration avec les grands bailleurs de fonds tels que : la banque mondiale ; le Fonds Monétaire International (FMI) …Chercher des partenariats publics privée.

2.1.2. Transfert des moyens matériels :

En matière des biens ou matériels que l'Etat donne aux communes, il doit observer à tout moment que ces biens sont utilisés au profit de la population. L'Etat doit augmenter aussi le nombre des matériels que la commune a besoin pour réaliser les infrastructures et les services de développement. Ces matériels doivent être coïncidés avec les besoins de la commune, par exemple, si la commune veut construire un pont, l'Etat doit lui fournir des camions pour transporter les matériels, les camions bétonnières. En plus, sur les matériels mobiliers de bureau et matériels informatiques, la commune doit bien planifier l'étude d'amortissement de chaque matériel, afin de résoudre le problème de l'insuffisance et l'ancienneté des matériels. Si elle arrive à maitriser ces difficultés matérielles, on aura la meilleure qualité de services offerts aux clients.

2.2. Fiscalité :

2.2.1. Formation des contribuables sur le système fiscal :

Le problème fiscal malgache trouve son origine dans l'absence de culture fiscale en général. La notion d'impôt est ignorée, contestée même par la majorité de la

population à qu'il n'a pas été donné une raison convaincante sur la nécessité de payer l'impôt. Pour maîtriser la rentabilité de recettes fiscales, il serait nécessaire d'enseigner les contribuables sur le contenu du système fiscal en vigueur et de prodiguer de conseils simultanés notamment aux analphabètes. Une fois les contribuables bien informés, ils feraient eux-mêmes leurs déclarations, cela est appelé : la déclaration auto-liquidée. L'enseignement des contribuables est chargé par la DGI. Et si l'on veut convaincre les administrés à payer ces impôts, il faut que ce dernier ne serve pas qu'à assurer la rémunération des agents municipaux mais permet de promouvoir des actions collectives répondant à leurs besoins fondamentaux, alors il faut associer les citoyens à l'élaboration et au contrôle des budgets et des comptes administratifs.

2.2.2. Accroissement des autres impôts locaux :

Pour accroitre les ressources fiscales de la commune, elle doit sensibiliser la population à déclarer ces biens, pour qu'elle puisse payer l'impôt, non seulement les terrains et les bâtiments mais aussi ses animaux, ses vélos et bicyclettes, ses charrettes. La commune doit informer que toutes les fêtes spectaculaires organisées sur son territoire doivent être taxées d'impôt et les organisateurs doivent demander une autorisation. C'est le cas des fêtes et spectacles payants. Et avant de construire un bâtiment, la personne concernée doit demander un permis de construction au sein de la commune dans ce cas elle paie de l'impôt. En bref, le devoir de la commune est donc de présenter tous les impôts locaux à la population. Il faut renforcer le contrôle sur les impôts des biens et services. La commune rurale Andranovelona doit exiger que tous les commerçants du marché de Talata doivent faire une inscription pour mieux contrôler la rentrée des impôts chaque mercredi et pour éviter les fuites d'argent.

CONCLUSION

Le système de budget communal comprend toutes les opérations comptables commençant la réception de pièces comptables. Dans la trésorerie en passant par leur traitement comptabilisation et se termine par la sortie des états financières. Toutes les opérations faites l'analyse de la situation budgétaire au niveau de commune sont comptabilisées entre la circulation monétaire dans la trésorerie. Au terme de ce travail, nous avons étudiés d'une part la situation actuelle au niveau de commune ; les facteurs blocages au développement et d'autre part les propositions des solutions. D'après tous ceux que nous venons dire, il convient de rappeler que l'objectif de la recherche c'est l'équilibration entre la recette et dépense. Par ailleurs, ce mémoire a pour intérêt de proposer au responsable de la division comptabilité et approvisionnement quelques améliorations au niveau de système de budget communal. En bref, les documents et les enquêtes effectués auprès de la commune ainsi que les réflexions personnelles nous ont permis d'analyser les problèmes et de proposer des solutions.

Nous avons reformulé l'identification des problèmes existants ci-dessous : Les problèmes rencontrés à l'approvisionnement et l'administration, les problèmes entre le recette et dépense et surtout les problèmes rencontrés au niveau de l'impôt dans la comptabilité. Pour résoudre le problème de disfonctionnement administratif au niveau de la commune rurale d'Andranovelona, il faut que les équipes communales aient les comptabilités de gérer la commune surtout la gestion budgétaire et les personnels doivent être formé pour améliorer leur compétence dans l'exécution de service. Cette formation a pour but d'avoir un meilleur résultat non seulement efficace mais encore efficient dans leur travail en utilisant des nouveaux matériels informatiques. Cette commune doit aussi utiliser une solution unique (recrutement du personnel de façon rationnel) pour éviter la lutte contre la corruption, il doit suivre l'exécution du budget communal. Il faut aussi que l'Etat prend ses responsabilités en vue d'aide la commune en transférant des besoins financiers qu'elle a besoin surtout en renforçant les contrôles de budget. Il doit faire des négociations avec l'investissement étranger pour que ce dernier puisse créer des emplois. Pour construire le plan de développement et aussi transférer de compétence. Enfin, faire une construction de centre de loisir (sport) pour former les jeunes.

BIBLIOGRAPHIE

o Alain Le GRELLE et Thomas KLEFFER ; « Votre commune est-elle gérée ? ».

o ANDRIAMAMPIANINA Hanitriniaina Harilalao, « *contribution à l'ammelioration du système comptable»,* mémoire de master, option finance et comptabilité, université d'Antananarivo, année 2004.

o FORGET, Jack , « Gestion budgétaire », édition d'organisation, 2005, 28 pages.

o FRIEDRICH Anton Von Hayek, « La présomption fatale », trad. Audouin-Millière, Paris (PUF) 1989, page108

o Jacques TEULIE, « *Finance* », Janvier 1994, Paris, 392.pages.

o Michel Lascombe, « Finances publique », édition Dalloz, 7éme édition 2009.

WEBOGRAPHIE

- **http// fr.wikipedia.org/wiki/Organisation consulté le 30/ 06/ 2022**
- **http//magnet.undp.org/wiki/Nouvelle_gestion_publique_note-1cite_cite note 1**
- **http//www.Madagascar-tribune .com consulté le 03/ 04/ 2022**
- **https //www.ecrivain-administration.html consulté le 20/ 05/ 2022**
- **https// www.netprof : analyse du bilan fonctionnel.org consulté le 04/ 06/ 2022**
- **https// www.organigramme-commune.mg consulté le 28/ 07/ 2022**
- **www.commune-budget, consulté le 28/ 07/ 2022**

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS i

AVANT-PROPOS ii

SOMMAIRE iii

LISTE DES ABREVIATIONS iv

TABLE DES ILLUSTRATIONS v

INTRODUCTION 1

PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET LE CADRE GENERAL DE L'ETUDE 2

CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA COMMUNE 3

Section I : Présentation de la commune 3

1.1. Historique : 3

1.2. Structure et monographie de la commune rurale d'Andranovelona : 4

Section II : Structure financière des collectivités territoriales décentralisées : 6

2.1. Budget communal : 6

2.1.1. Définition : 6

2.1.2. Acteurs de finance et le processus de gestion du budget de la commune : 7

2.2. Différentes ressources et dépenses de la commune : 7

2.2.1. Ressources de la Commune : 7

2.2.2. Dépenses de la commune : 8

CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE 8

Section I : Cadre théorie : 8

1.1. Notion du budget communal : 8

1.1.2. Bilan fonctionnel : 9

1.2. Amélioration de budget de la trésorerie de la Commune Rurale Andranovelona: 9

Section II : Cadre méthodologique : 10

2.1. Axes et méthodes de recherche : 10

2.2. Méthode de collecte et traitement des données : 11

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DE LA SITUATION DE LA ZONE D'ETUDE DANS LA COMMUNE 14

CHAPITRE III : ETATS DES LIEUX ET PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTANTE : 15

Section I : Etat des lieux 15

1.1. Administration du personnel de la commune 15
1.2. Élaboration du Budget de la commune : 17
Section II : Présentation de la situation existante dans la CRA 19
2.1. Ressources financières de la CRA : 19
2.1.2. Revenues du domaine et des services et les ristournes : 19
2.2. Dépenses de la commune rurale Andranovelona : 21
2.2.1. Section fonctionnement : 21
2.2.2. Section d'investissement : 22
CHAPITRE IV : ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE DE CRA : 25
Section I : Analyse des recettes et dépenses 25
1.1: Analyse interne : 25
1.1.1. Points forts : 25
1.1.2. Points faibles : 25
1.2. Analyse externe : 25
1.2.1. Opportunité : 25
1.2.2. Menace : 26
Section II : Problème rencontre au niveau de l'administration 26
2.1. Stratégie de l'administration 26
2.1.1. Retard de la réception des pièces comptables 26
2.1.2. Inexistence de contrôle sur terrain : 26
2.2. Incapacité à l'exécution Budgétaire et d'agence comptable 27
2.2.1. Exécution budgétaire : 27
2.2.2. Manque d'agent comptable 27
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION 29
CHAPITRE V : DISCUSSIONS 30
Section I : Analyse critiques sur la gestion Administrative et faiblesse de l'organisation administrative 30
1.1. Disciplines et les contrôles administratifs : 30
1.1.1. Discipline : 30
1.1.2. Contrôles administratifs : 30
1.2. Manque de personnelle au niveau de la trésorerie 31
1.2.1. Confusion des tâches 31
1.2.2. Retard dans l'exécution de travail 31
Section II : Analyses critiques sur la gestion financière : 32
2.1. Analyse sur les recettes et les dépenses : 32
2.1.1. Recettes : 32
2.1.2. Dépense : 33
2.2. Gestion budgétaire et la trésorerie de la CRA : 33

2.2.1. Gestion budgétaire de la commune rurale Andranovelona :.....33
2.2.2. Gestion de trésorerie de la commune rurale Andranovelona :.....34
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS 35
Section I : Mise en œuvre de la bonne gouvernance administrative dans la CRA :..... 35
1.1. Suivre le budget communal, transparence et responsabilité :.....35
1.2. Création d'un projet :.....36
Section II : Amélioration de contrôle budgétaire :..... 37
2.1. Décentralisation :.....37
2.2. Fiscalité :.....37
CONCLUSION 39
BIBLIOGRAPHIE..... v
WEBOGRAPHIE v
TABLE DES MATIERES..... vi

NOM : RANDRIANANTENAINA

Prénoms : Haja Léonard

Mention : Gestion

Année Universitaire : 2019-2020

Nombre de page : 37

Encadreur : Monsieur ANDRIAMASY Andry

Contact de l'étudiant :- 034 81 269 66

- lrandrianantenainahaja@gmail.com

RESUME

Pendant cette étude, nous avons constaté que la **recette** et le **dépense** dans la Commune sont déséquilibres. La Commune doit appliquer et suivre les lois de **budget** pour 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 de la commune doivent aussi réduire le minimum possible afin d'en avoir une excellence **développement**. Elle doit adopter aussi une bonne gestion administrative. Et enfin pour que la Commune puisse réaliser ses tâches rapidement, elle doit faire une **innovation** technique et résoudre les problèmes d'ancienneté des matériels.

Mots clés : Recette, Dépense, Budget, impôts, développement, innovation.

ABSTRACT

During this investigation it was founds that there was an imbalance between the receipts and the expenses in the municipality. The municipality must implement and comply with the budget law to ensure the return of its assets, by encouraging citizens to pay all local taxes and by extending their taxes and must the state raises wages to increase the resources community. The expenditure community must also be reduced as much as possible for proper development. Must follow good management as well. And finally in order for the municipality to complete its work quickly it must carry out technical renovations and solve the problem of seniority the equipment.

Keywords: revenue, expenditure, budget, taxes, development, renovation