



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 : Sciences de la société

MENTION : Sciences de gestion

PARCOURS : Finances et comptabilité



Thème : ETUDE DE COMPTE ADMINISTRATIF DES EPIC

Cas:FIFAMANOR

PRÉSENTE PAR: LAHARANIAINA Josephine

**ENCADREUR PEDAGOGIQUE: Monsieur RAKOTO Andriamihaja David,
Enseignant chercheur, IES-AV**

PRESIDENT DU JURY: Monsieur RAKOTONIAINA Bearisoa

EXAMINATEUR: Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand

Date de soutenance :22 Decembre 2021

Année universitaire: 2019-2020

AVANT PROPOS

Dans le cadre des études en Gestion à l'Institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe Vakinankaratra, les étudiants doivent être préparés à la réalisation pratique des théories acquises durant les formations au sein de mention Gestion. La mention répartie en 3 parcours, selon le choix des étudiants et leur future carrière:

-Administration des entreprises

-Finance et comptabilité.

- Commerce et Marketing

Les étudiants en 3eme année sont appelés à effectuer un stage auprès d'une société ou institution.

L'objectif principal de l'établissement étant de former des futurs cadres compétents et Opérationnels aux termes de leur étude.

Ce stage à pour objectif de mettre en valeur notre connaissance théorique, permettant d'obtenir le diplôme de licence en Gestion de l'entreprise.

Notre stage est fait au sein de la Service Régionale du Budget Vakinankaratra. Notre travail est déroulé au sein de la Tutelle Financière des établissements Publiques Nationaux pour traiter le thème qui s'intitule "L'étude de compte administratif des EPIC". Nous sommes appelés à produire un mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention de Diplôme de Licence en finance et comptabilité.

REMERCIEMENTS

Avant tous nous remercions DIEU tout puissant pour le temps, la force et la santé qu'il nous a donné pour accomplir ce stage.

Ainsi, nous tenons également à adresser nos vifs remerciements à :

- Monsieur RAJAONARISON Eddie-Franck, le directeur de l'IES-AV
- Monsieur TSILANIZARA Rostand, le responsable de mention Gestion
- Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, encadreur pédagogique
- Tous les enseignants permanents et vacataires de la mention Gestion qui nous ont transmis le meilleur de leurs connaissances durant nos années d'études
- Monsieur, RASOAMANANA Olivier Harison, chef de service Régional du Budget Vakinankaratra pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordé.
- Madame RANDIMBISOA Rojo Haingo, chef de division tutelle des établissements publics nationaux, mon encadreur professionnel pour son accueil, le temps passé ensemble et le partage d'expertise au quotidien, ainsi que l'ensemble du personnel de la SRB Vakinankaratra.
- Toutes les personnes qui ont contribué de près ou loin au succès de mon stage et qui m'ont aidé et conseillé lors de la rédaction de ce mémoire.
- Ma famille et mes parents pour leurs soutiens moral et financier.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS

TABLE DES ILLUSTRATIONS

INTRODUCTION

PARTIE I: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE

CHAPITRE I : Présentation du service régionale du budget Vakinankaratra et des EPIC

CHAPITRE II: Cadre théorique et Méthodologie

PARTIE II:ETUDE DES CAS EXISTANTS

CHAPITRE III: Concept de compte administratif

CHAPITRE IV: Analyse/ Diagnostic interne

PARTIE III: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V: Discussions

CHAPITRE IV : Recommandations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

RESUME

LISTE DES ABRÉVIATION

CIRFIN: SIR conscription Financière

COD: Crédit Ouvert Définitive

DGFAG: Direction Générale des Finances et des Affaires Générales

ECD : Employés à Court Durée

EPA: Etablissements Publics à caractère Administratif

EPIC: Etablissements Publics à caractère Industriel et Commerciale

EPN: Etablissements Publics Nationaux

FDR: Fond De Roulement

FIFAMANOR: FIompiana FAmbolena MAlagasy NORveziana

MEF: Ministère de l'économie et de Finance

SIGMP: Système Informatisé de Gestion de Marché Publiques

SIIGFP: Système Intégré Informatisé de Gestion de Finance Publique

SYGECD: système de Gestion des Employés à Court Durée

SOA: Services Opérationnels des Activités

SRB: Service Régional du Budget

SREB:Service Régional d'exécution Budgétaire

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Organigramme de la Service Régionale du Budget.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Déroulement de stage

Tableau n° 2 : Tableau d'approbation

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'idéologie et le droit du service public ont eu un effet structurant sur son organisation financière. Les conséquences financières attachées aux critères organique et matériel de la définition du service public esquissent ainsi une organisation financière de base réductible à tous les services publics.

Le Service Régional du Budget (SRB) fait partie de la DGFAG, il assure la mission de suivi de l'exécution Budgétaire de la collectivité territoriale, les Services Techniques Déconcentrés et les établissements publics au niveau régional. La tutelle financière des établissements Publics Nationaux est l'un de division au sein de la SRB. Cette division assure l'étude de documents budgétaire des établissements publics nationaux. En ce moment, la plupart du budget des Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) sont subventionnés par l'État. Cette subvention est loin d'être suffisante pour le développement et le bon fonctionnement de l'EPIC. Les renseignements financiers y afférents se trouvent dans le compte administratif.

C'est la raison du thème : « L'étude du compte administratif de l'EPIC du FIFAMANOR ». L'objectif global du présent mémoire est l'étude du compte administratif axée sur la performance et le résultat financier de l'EPIC.

L'intérêt de la recherche réside sur le fait que l'assainissement financier d'un EPIC, conséquence d'une gestion saine et efficace pourrait apporter une importante valeur ajoutée à l'économie nationale.

Ces interrogations nous amènent à se poser une question : Quelles sont les mesures pour améliorer la situation financière d'un EPIC à travers l'étude du compte administratif. Concernant la méthodologie adoptée, nous avons procédé à la collecte d'informations relatives aux procédures adoptées pour l'établissement du compte administratif d'un L'EPIC, tout en nous appuyant sur les documents, ouvrages que nous avons pu trouver et qui parlent de notre thème. Et puis, nous avons suivi des formations sur le compte administratif des Etablissements Publics Nationaux durant deux jours suivi logiquement par la mise en application de toutes formations suivies. L'étude a été complétée par des recherches sur des sites et la consultation des ouvrages parlant de notre étude

Ce présent mémoire est divisé en trois parties. D'abord, une première partie axée sur la présentation générale de l'étude ; le travail va commencer par la présentation de l'établissement d'accueil. Ensuite, on va aborder l'approche théorique et la méthodologie adoptée. Ensuite, la seconde partie se rapportera aux études des cas existants, le premier chapitre va s'étaler sur le concept du compte administratif et le deuxième chapitre concerne l'analyse et diagnostic interne. Enfin, la dernière partie sera réservée aux discussions et recommandations. Ainsi, ce chapitre concernera la discussion sur les points forts et points faibles de l'étude du compte administratif de l'établissement .Après Chaque analyse nous apporterons les recommandations nécessaire.

PARTIE I:

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE

La présente partie traite une description générale de la recherche. Elle suit une démarche bien planifiée en partant de la connaissance du Service Régional du Budget en passant par le concept l'établissement public à caractère industriel et commercial. D'ailleurs, c'est l'objectif de développement. Cette partie se divise en deux chapitre : D'abord la présentation de la SRB Vakinankaratra et des EPIC ; ensuite l'approche théorique et méthodologique

CHAPITRE I: PRÉSENTATION DU SERVICE RÉGIONAL DU BUDGET VAKINANKARATRA ET DES EPIC

La présentation du service régional du budget est nécessaire considérant que ce dernier constitue l'établissement d'accueil durant le stage. La présentation sera divisée en deux sections. D'abord la présentation de l'établissement d'accueil et ensuite la généralité des EPIC.

Section I: Présentation de l'établissement d'accueil

1.1. Historique

Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) existe à Madagascar depuis l'indépendance. Il est chargé des fonctions budgétaires, comptables et financières de l'Etat. Il est actuellement présent dans 23 régions. Le MEF dispose DE six (06) directions générales:

- Institut National de la Statistique (INSTAT)
- Direction Générale de l'Economie et du Plan (DGEP)
- Direction Générale des Douanes (DGD)
- Direction Générale des Impôts (DGI)
- Direction Générale du Trésor (DGT)
- Direction Générale des Finances et des Affaires Générales (DGFAG)

La DGFAG est chargée d'exécuter la politique budgétaire de l'Etat en matière de gestion de dépenses publiques en tenant compte des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Elle assure également le leadership de la conception des projets de Lois de Finance Initiales et des Lois de Finances Rectificatives et les soutient auprès des autorités d'approbation. Elle assure la tutelle budgétaire des établissements Publics Nationaux.

Elle est composée de:

- La Direction du Budget
- La Direction de la Gestion des Effectifs des Agents de l'Etat

- La Direction de la Solde et des Pensions
- La Direction du Patrimoine de l'Etat

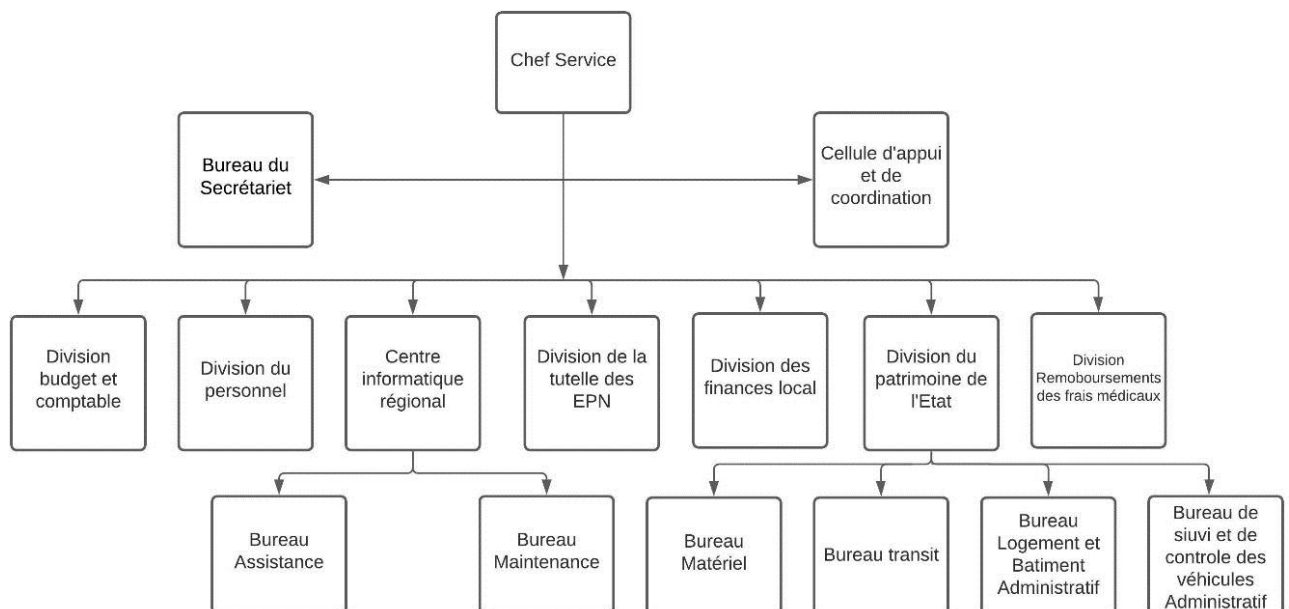
Le SRB représente le ministère de l'Economie et des Finances au niveau des régions. Elle est chargée de mettre en œuvre la politique de l'Etat en matière des dépenses publiques. L'histoire du SRB Vakinankaratra se résume comme suit:

- 2004: Création de circonscription financière (CIRFIN) d'Antsirabe
- 2008: Mise en place du Service Régional d'Exécution Budgétaire Vakinankaratra (SREB)
- 2014: Mise en place de la Direction Régionale du Budget
- 2019: Mise en place effective du Service Régional du Budget (SRB).

1.2. Structure organisationnelle

1.2.1. Organigramme de la Service Régionale du Budget Vakinankaratra

Figure n° 1 : organigramme de la SRB Vakinankaratra



Sources : Référentielle de la SRB Vakinankaratra , le 05 Mai 2021

1.2.2. Attributions et organisation générale du SRB

Compte tenu de la mise en place du nouvel organigramme du Ministère de l'économie et des Finances par décret n°2019-093 du 13 février 2019, fixant ses attributions et son organisation générale, le service Régional du Budget à été mis en place au sein de la Direction Générale des Finances et des Affaires Générales et sous la tutelle de la Direction du Budget.

Suivant la Note de service du 15 Avril 2019, les attributions du Chef de Service Régionale sont les suivants:

En matière d'exécution Budgétaire:

- Mettre en œuvre la Politique de l'Etat en matière des dépenses publiques ;
- Assurer l'ordonnancement des recettes non fiscales et des dépenses de fonctionnement des Services Opérationnels des Activités (SOA) rattachés à l'ordonnateur Secondaire du Service Régional du Budgétaire ;
- Valider les actes ayant des incidences financières et Budgétaires ;
- Assurer le rôle de conseiller et de formateur en matière de procédures d'exécution du Budget ;
- Assurer le suivi et le contrôle de l'exécution budgétaire des Services Techniques Déconcentrés de la région
- Assurer l'organisation du Club Régional de Gestion publique
- Assurer le traitement et le remboursement des frais médicaux des agents en Activité des Services Techniques Déconcentrés du Ministère de l'économie et des Finances.

En matière de gestion personnel

Ses activités sont de proposer le déploiement du personnel, préparer et suivre des dossiers d'avancement du personnel: création de salaire, renouvellements du contrat, avancement, intégration, titularisation, majoration de salaire, gestion de congés, mis à la retraite et autres, permission et mis à disposition et faite le classement et archivage des dossiers relatifs au personnel.

En matière de gestion des systèmes informatisés:

- Former et assister les utilisateurs des systèmes d'informatisés sur les finances publiques entre autre SIIGFP, SIGMP, SYGECD,
- Assurer la gestion et la maintenance des parcs informatiques du Service Régional des Budget
- Assurer le traitement informatique des remboursements des frais médicaux des agents en Activités des Services Techniques Déconcentrés du Ministère de l'économie et des Finances
- Produire en temps réel la situation de l'exécution budgétaire au niveau de la région.

En matière de gestion de patrimoine:

- Approuver les dossiers de reddition des comptes matières et en délivrer le Quitus;
- Approuver les procès-verbaux de condamnation;
- Assurer le rôle de conseiller et formateur en comptabilité des matières des Services Techniques Déconcentrés, les Établissements Publiques nationaux et des collectivités territoriales décentralisées
- Réguler les déplacements et les transports administratifs;
- Assurer les activités de gestion des logements et des bâtiments administratifs
- Assurer le recensement des véhicules administratifs, bâtiments et logements administratifs
- Viser les bons d'achat des pièces détachées
- Délivrer l'autorisation de location des véhicules privés
- Assurer la réception technique des véhicules administratifs neufs et ceux préparés
- Assurer l'expertise et la contre-expertise des véhicules administratifs accidentés et/ou à condamner
- Approuver les baux de logements et de bâtiments administratifs

En matière de Tutelle des établissements publics nationaux

- Approuver les budgets et les comptes administratifs des Etablissements Publics Nationaux
- Viser les actes administratifs des Etablissements Publics Nationaux avant des incidences financiers
- Assurer le rôle de conseiller et de formateur en matière l'élaboration de Budget programme et de Compte Administratif
- Gérer les carrières du personnel des Etablissements Publics Nationaux payé par leur propre budget

En matière de Finances Locales

- Former, conseiller et appuyer les collectivités territoriales décentralisées en matière l'élaboration du Budget programme,
- Assurer le suivi-évaluation des réformes liées aux finances Locales et aux ressources non fiscales

En matière de représentation

- Représenter le Ministère de l'économie et des Finances au sein des diverses commissions et des Etablissements Publics Nationaux au niveau des régions

Le Service Régional du Budget dispose d'un bureau de secrétariat, d'une cellule d'appui et de coordination, et il est composé de six(07) divisions

- Division du budget et comptabilité
- Division de tutelle des Etablissements Publics Nationaux
- division de patrimoine de l'Etat regroupant les bureaux:

Du logement et bâtiments administration, du garage administrative, de la comptabilité de matières et du transit administrative

- Divison des Finances Locales
- Centre informatique Regional
- Divison du personnel
- division chargé du remboursement des frais médicaux

Section II: Généralités sur les EPIC

2.1. Cadre juridique

Suivant l'article 1 de la loi n°98-031 du 20 Janvier 1998 portant définition des établissements publics :

Un Établissement public est un organisme public à vocation spéciale dotée de la personnalité morale, de l'autonomie financière et d'un patrimoine propre .Il est chargé d'assurer un service ou mission d'intérêt public

L'article 2 de la loi n°98-031 du 20 Janvier 1998 portant les catégories des établissements Publics

EPIC : qui sont chargés de la production des biens et à la prestation de service et fonctionnement essentiellement au moyen de leur ressource propre.

EPA:qui n'exerce pas d'activité à caractère industriel et commerciale, leur activité administrative étant financée essentiellement par subvention de l'Etat.

L'article 3 de la loi 2018-037 énonce le régime des EPIC dont les activités ont trait à la production ou à la vente des biens et/ou à la prestation de service et dont les ressources proviennent essentiellement de la vente des biens et /ou des prestations.

Décret n°2013 - 743 portant création et organisation du centre de Développement Rural et de Recherche Appliqué ou FIFAMANOR

2-2-Organisation administrative

Chaque EPIC dispose:

D'un organe exécutif dirigé par un ordonnateur principal nommé par décret pris en conseil du ministre, sa dénomination varie d'un établissement à un autre (directeur générale, secrétaire exécutif,...). Il est investi du pouvoir de décision sur la représentation de tout l'établissement, l'exercice de l'autorité hiérarchique, le recrutement et licenciement du personnel et la présidence des organes consultatifs institués. Ces obligations sont entre autres : de préparer le budget de l'établissement, réunir le conseil d'administration (CA), présenter ce budget aux instances en charge du visa et approbation , présentation des dossiers de réunion au conseil d'administration, engagement des dépenses obligatoires, remise du certificat de conformité, les états de reste à payer et à recouvrer par le biais de compte administratif , déposer les fonds de l'établissement au trésor , réviser leur texte pour être conformes aux textes de base des EPIC , présenter le budget rectificatif ou additionnel et se soumettre au contrôle.

D'un organe délibérant dénommé généralement le conseil d'administration. Il adopte le projet de budget et arrête les comptes annuels de synthèse. Les membres du conseil d'administration sont tenus d'observer certaines règles de conduite pendant et après les réunions. Ces règles sont : obligation d'assister aux réunions, avoir la capacité de prendre une décision, faire preuve d'implication effective de discernement, d'autonomie, de disponibilité éventuels et remplir le compte rendu aux autorités supérieurs. Les réunions du conseil d'administration sont limitées à trois fois par an : examen du Budget primitif, examen du budget rectificatif, examen du compte administratif et états financiers.

D'une agence comptable : chargé de la prise en compte et recouvrement des recettes, du contrôle du paiement des dépenses. Elle garde les fonds et valeurs, assure le maniement des fonds, de la tenue de la comptabilité et de l'établissement du compte financier de l'organisme et enfin, chargé de rapprochement des écritures avec celles de l'ordonnateur dans le cadre de l'élaboration du compte administratif.

2-3- Obligation

Les établissements publics sont soumis obligatoirement aux règles de la comptabilité publique, et au principe de séparation des ordonnateurs et des comptable et à la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable.

Ils sont dans l'obligation de produire des documents budgétaires tels que Budget, le compte administratif

❖ Budget:

Tout EPIC doit se doter d'un budget .C'est un acte par lequel sont prévus et autorisés les recettes et les dépenses de l'établissement public. Il est préparé par l'ordonnateur principal de l'EPIC, communiqué pour avis au contrôle financier, puis présenté au conseil d'administration .Il est ensuite visé par sa forme définitive, par le contrôle financier, puis approuvé par l'autorité de tutelle financière et technique. Le budget comporte le document de crédits et le document de performance. Il existe deux types de budget :

- Les Budget primitif : à exécuter le premier janvier au trente et un décembre N, la préparation est à partir de mois d'août de l'année de l'année N-1 et transmis pour approbation avant le 31/12/N-1 pour être disponible à l'exécution dès les débuts de l'exercice N.

- Le Budget rectificatif et éventuellement le budget additionnel : ils sont élaborés quand il est nécessaire d'effectuer des ajustements sur les prévisions initiales (augmentation ou diminution).Ils peuvent être élaborés à partir du deuxième trimestre de l'année N.

❖ Compte administrative

Il présente la situation réelle des finances des EPIC et découle de l'exécution de son budget. Ce document comprend: un état de développement des réalisations des recettes, un état de développement des réalisations des dépenses par programme, un état récapitulatif des dépenses de tous les programmes des EPIC, et un tableau de synthèse. Il permet de comparer ligne par ligne les prévisions et les réalisations des dépenses et les recettes.

CHAPITRE II:CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Section I: Théories afférentes du thème

1.1. Définition du compte administratif

Le compte administratif est un compte annuel de synthèse de l'exécution budgétaire. Il sert à déterminer le niveau d'exécution de la prévision initiale ; apprécier la qualité de prévision et sincérité budgétaire en dépense et en recette, faciliter l'analyse du Budget future.

Il retrace les opérations financières et comptables d'exécution des recettes, des dépenses, de la trésorerie et du patrimoine. Par conséquent, toute comptabilité doit mettre en jeu trois éléments essentiels comme l'enregistrement des mouvements de valeur exprimé en unités monétaires, le classement et le contrôle.

1.2. Contenu de compte administratif

Le budget comporte le document de crédit et le document de performance. Dans le document de crédit se trouve le rapport d'exécution des recettes, le document de réalisation des dépenses ainsi qu'un tableau de synthèse. Les documents de performance contiennent quant à eux une fiche de suivi de performance, une fiche de suivi budgétaire et un certificat de conformité.

Les comptes budgétaires constituent uniquement des comptes de la classe 1, 2,6 et 7 (sauf à titre les comptes 29, 39, 49). Les comptes de la classe 1et 2 pour la section investissement et des comptes des classes 6 et 7 dans la section fonctionnement

1.3. Objectifs

Le compte administratif permet de comparer les prévisions et les réalisations et fait apparaître les opérations de la phase administrative, les recouvrements et les paiements. Il dégage donc les restes à recouvrer, les restes à réaliser et les restes à payer.

L'étude de compte administratif se rapporte à l'évaluation méthodique de la situation financière puisqu'il représente la synthèse de la situation financière des EPIC. Le but de cette étude est de fournir à partir d'informations d'origines diverses, une vision synthétique qui fait

ressortir la réalité de la situation et qui aider les dirigeants dans leur prise de décision. Les aspects les plus souvent étudiés dans ce compte administratif sont les recettes et les dépenses

Section II: Méthodologie

Dans le cadre de la méthodologie, on procède à plusieurs méthodes telles que : les enquêtes au sein des bureaux et les services rattachés à la Service Régionale du Budget Vakinankaratra, aboutissant au recueil des données concernant chaque service.

2.1. Consultation des documents de base et collecte des informations

La consultation des documents implique une enquête. Une enquête est une démarche intellectuelle qui a pour but de découvrir de fait, l'amélioration des connaissances ou la résolution des doutes. Concrètement il s'agit d'une recherche poussée d'informations avec le but d'exhaustivité dans la découverte de l'information inconnue au début de l'enquête et parfois la volonté de publication des informations collectées. Notre enquête sera basée sur les documents concernant le compte administratif, statut de FIFAMANOR et toute sorte de documents qui peuvent être utiles.

2.2. Déroulement de stage

Le stage de fin d'étude a été effectué en trois mois. Il a débuté le 8 avril 2021 et a pris fin le 9 juillet 2021. Ce stage est marqué par l'interaction avec le personnel du SRB Vakinankaratra surtout celui de la division tutelle financière des EPN. Durant ces trois mois de stage, nous avons pu apprécier la méthode de travail au sein du bureau de tutelle financière des EPN. Les relations qui existent entre les membres du personnel, les relations avec les tiers, les comportements des dirigeants, les conditions de travail, conditions d'hygiène, la santé, la sécurité, les indicateurs de dysfonctionnement de service à savoir: les retards, l'absentéisme, les conflits au travail, etc.

En ce qui concerne le déroulement de stage, les délais impartis sont plus ou moins satisfaisants, dont ci-dessous la représentation

Tableaux n°1 : Déroulement de stage

PREMIÈRE MOIS	DEUXIÈME MOIS	TROISIÈME MOIS
Enquête, recherche et documentations, formation	Enquête , recherche , redaction	Enquête , recherche , redaction

Source :auteur

Pour conclure, nous tenons à rappeler les grandes rubriques à retenir durant cette étude. Le Service régional du Budget est un service sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances qui assure la fonction budgétaire de l'Etat au niveau régional. Cette théorie concerne le compte administratif et l'objectif pour la rédaction de ce mémoire est de mettre à profit les méthodologies adoptées afin d'apporter des solutions aux problèmes soulevés.

PARTIE II :

ÉTUDE DE COMPTE ADMINISTRATIF DES EPIC

Avant d'aborder les réformes qu'il convient d'apporter dans l'ordre financière et comptable actuel, il semble nécessaire d'effectuer une étude de tous les éléments qui constituent son compte. Pour y parvenir, il est nécessaire d'effectuer les diagnostics pour ressortir les Forces, Faiblesses Opportunités et Menaces FFOM du compte administratif à améliorer. La présente partie est divisée en deux chapitres. Le premier consiste à présenter le compte administratif et le second conduit à ressortir l'analyse FFOM.

Chapitre III: CONCEPT DE COMPTE ADMINISTRATIF

Avant d'aborder les réformes qu'il convient d'apporter dans l'ordre financière et comptable actuel du FIFAMANOR, il semble nécessaire d'effectuer une étude ou examen de tous les éléments qui constituent son compte administratif.

Section I_Presentation du compte administratif

1.1. Aspect budgétaire

La tenue d'une comptabilité est une obligation légale dont les modalités sont définies par le droit comptable. Les documents de synthèse sont donc à la fois des instruments au service des dirigeants, mais aussi des indicateurs pour les tiers.

1.1.1. Définition du budget

Selon la LOLF, le budget est un document comptable annexé à la Loi de Finances relatant les détails des opérations contenus dans cette loi. C'est la traduction chiffrée des dispositions de la Loi de Finances, politiques macro-économiques et stratégie de développement. Il retrace la nature, le montants et l'affectation des recettes et dépenses de l'Etat, des collectivités ou établissements publics pour un exercice budgétaire annuel du 1^{er} janvier au 31 Décembre pour Madagascar.

1.1.2. Modalité de Gestion de l'entité

Toutes les procédures d'approbation doivent être épuisées au plus tard le 31 octobre de l'année précédente celle à laquelle est établie. La gestion de l'établissement est soumise à la règle de la comptabilité publique, caractérisés par la séparation des ordinateurs, des comptables et la responsable personnelle et pécuniaire du comptable. La comptabilité de l'établissement est tenue en conformité avec le PCG 2005.

Le budget préparé par le directeur du centre est communiqué pour avis au Contrôle Financier, et puis présenté au conseil d'administration pour approbation. Le budget approuvé est notifié par le Directeur du centre à l'agent comptable, et passera au niveau du Contrôle Financier et par la suite au Ministère chargé des finances pour avis. Le compte administratif du centre est admis au contrôle légal, et réglementaire régissant les établissements publics.

1.1.3. Modalité de comptabilité

La comptabilité de l'établissement est tenue en conformité avec le PCG 2005. Elle est tenue au jour le jour et arrêtée à la date du 31 Décembre. Toutefois, le 31 Décembre est prolongée jusqu'au 20 janvier l'année suivante. Ces journées complémentaires vont permettre l'enregistrement des opérations d'ordre budgétaires, des titres de recette de régularisation pour les recettes encaissés et non régularisés jusqu'à la date du 31 Décembre et des opérations d'ordre non budgétaires passés à l'initiative comptable.

1.1.4. Comptabilité de l'ordonnateur

La comptabilité étant basée sur le principe de la séparation entre les fonctions de l'ordonnateur et le comptable. La comptabilité de l'ordonnateur appelé comptabilité administrative concerne uniquement les comptes de la classe 1, 2,6 et 7 elle est tenue en partie simple.

1.2. Mode de calcul

Le compte administratif est calculé à partir des formules suivantes:

➤ **Calcul de l'excédent ou déficit prévisionnel**

Recette de fonctionnement - Dépense de fonctionnement

- Si elle est positif: Excédent prévisionnel
- Si elle est négatif: Déficit prévisionnel

➤ **Calcul de mode de réalisation de l'équilibre (apport ou prélèvement sur FDR)**

Recette d'investissement - Dépense d'investissement

- Si elle est positif: Apport au fond de roulement
- Si elle est négatif: prélèvement sur fond de roulement

➤ **Calcul de totaux égaux en Dépense et en recettes**

- Totaux égaux en Dépense et en recettes (Dépense)=Total Dépense de l'investissement +Apport au fond de roulement
- Totaux égaux en Dépense et en recette (recette) =Total recettes de la section investissement + prélèvement sur FDR.

Calcul des totaux bruts des dépenses et des recettes

- totaux bruts des dépenses= Total dépenses de la section fonctionnement(1)+ Totaux égaux des dépenses et des recettes(2)

- Totaux bruts des recettes= Total recettes de la section fonctionnement(1)+totaux égaux des dépenses et des recettes(2)

➤ **Calcul : A déduire dépenses ou recettes pour ordre ou opération d'ordre**

- Définition opération d'ordre

Ce sont des opérations qui ne retracent pas de flux financiers réels c'est à dire ne donnent pas lieu à des encaissements et des décaissements, et ne mettent pas l'établissement en rapport avec les tiers. Ce sont des opérations d'ordre de section à section fonctionnement et investissement.

- Principe de l'opération d'ordre

Le mouvement des opérations d'ordre de section à section n'influent pas sur l'équilibre global du budget mais sur l'équilibre de chacune des deux sections.

À ce titre, le Total des opérations d'ordre de section est toujours équilibré: le total des dépenses de fonctionnement est égal au total des recettes d'investissement et le total des recettes de fonctionnement est égal au total des dépenses d'investissement.

Les opérations d'ordre des EPIC sont constituées essentiellement par:

➤ **Calcul Total net des dépenses et des recettes:**

Total net des dépenses =Total brut des dépenses - à déduire dépenses pour ordre

Total net des recettes=Total brut des recettes - à déduire

Section II:Contenu du compte administratif

Le compte administratif est constitué par les documents de crédit et documents de performance

2.1.Les documents de crédit

L'étude des documents de crédit est basée sur les dépenses et les recettes du centre. Cette étude se fera à partir du compte administratif 2020. Il est constitué par:

2.1.1. Le Rapport d'exécution des recettes:

Il représente toutes les recettes d'investissement de l'établissement qui est constitué par la classe 7 dans la section fonctionnement et la classe 1 au niveau de la section d'investissement. Ce document contient les différents éléments suivants:

Le numéro de compte, intitulé de compte

Crédit Ouvert définitive(COD): c'est la prévision dans les derniers budgets (BP, BR)

Titre émis: c'est la recette à recouvrer Recouvrement: c'est la réalisation en recette

Ecart: c'est la différence entre prévision et réalisation

Reste à recouvrer est la différence entre titre émis et recouvrement.

2.1.2. Document de réalisation des dépenses par programme:

C'est un document qui présente les Dépense par programme. Il est constitué par les comptes de la classe 6 dans la section fonctionnement et ceux de la classe 2 dans la section d'investissement. Ce sont des documents qui représentent les utilisations des crédits en matière de Dépense qui ont été prévue lors du vote du budget par programme. Il retrace le COD, les engagements, le mandatement admis, le paiement, le reste à payer, ainsi que les écarts entre les prévisions et les réalisations.

2.1.3. Récapitulatif des dépenses:

C'est un tableau qui synthétise les réalisations financières des établissements publics. Il représente les dépenses de l'établissement pour remplir sa mission pour l'exercice N.

2.1.4. Synthèse du budget

C'est un tableau qui résume le document de crédit. Elle présente face à face les recettes et les dépenses en sus des informations contenues dans le rapport de réalisation des recettes et des réalisations des dépenses.

Page d'arrêtage et d'approbation

Le compte administratif (ex : 2020) est Arrêté :

EN RECETTE :

-Section Fonctionnement : X (Totale des recettes de fonctionnement)

-Section Investissement : Y (Totale des recettes d'investissement)

EN DEPENSE :

-Section Fonctionnement : A (Totale des dépenses de fonctionnement)

-Section Investissement : B (Totale des dépenses d'investissement)

ET DEGAGE :

-Un Excédent de Fonctionnement égal à : Résultat R1 (X - A)

- Un Excédent d'Investissement égal à : Résultat R2 (Y - B)

Tableau n°2 : Tableau d'approbation

<u>VISA DU CONTROLE</u> <u>FINANCIER</u>	<u>APPROBATION DE LA</u> <u>TUTELLE TECHNIQUE</u>	<u>APPROBATION DE LA</u> <u>TUTELLE FINANCIER</u>

Source : compte administratif du FIFAMOR

NB: En Recette, il faut que $COD \geq \text{titre émis} \geq \text{Recouvrement}$

En Dépenses, il faut que $COD \geq \text{engagement} \geq \text{Mandatement} \geq \text{Paiement}$

Dans le cas contraire, c'est le cas du dépassement de crédit qui est théoriquement interdit.

2.2. Les Document de réalisation des performances:

C'est un document qui présente les réalisations des objectifs et des activités. C'est celui qui décrira les réalisations physiques. Le document est composé de la fiche de suivi de performance, de la fiche de suivi budgétaire et du certificat de conformité. Le document permet de mesurer l'efficacité en matière de performance de l'établissement.

2.2.1. Fiche de suivi de performance

Elle est représentée par la valeur trimestrielle cumulée. Ce Document s'explique à partir du tableau composé par les éléments suivants:

Objectif, indicateur d'objectif, unité, plan de réalisation des objectifs, objectifs réalisés,

Écart (c'est la différence entre le plan de réalisation des objectifs et les objectifs réalisés).

2.2.2. Fiche de suivi Budgétaire

C'est une comparaison à une date donnée entre un budget prévisionnel et des dépenses réalisés. Il présente les éléments suivants:

Mission, programme, plan de dépenses: coût cumulé, Objectifs réalisés et écart (C'est la différence entre plan de Dépense et objectif réalisé).

2.2.3. Certificat de conformité

Le certificat de conformité est une pièce établie par le comptable public et visé par l'ordonnateur attestant la conformité de la comptabilité denier tenue au trésor avec la comptabilité administrative tenu par l'ordonnateur à la clôture de l'exercice.

2.3. Outil d'analyse

2.3.1. Analyse des écarts

Sur la base des informations recueillis à partir du compte administratif, il est possible d'évaluer la qualité de la prévision initiale, à la lumière apparus lors de l'exécution.

Pour l'établissement, l'écart représente la différence entre les prévisions et les réalisations. Il est noté que les prévisions ont un caractère limitatif, c'est à dire un plafond qu'on ne peut pas dépasser, que ce soit en recette ou en dépense.

$\text{Écart} = \text{Prevision} - \text{Réalisation}$
--

En ce qui concerne les dépenses, il y a trois cas:

Si l'écart est positif: l'écart est favorable ; le budget n'est pas entièrement Dépensé d'où il y a un crédit sans emploi.

S'il est négatif: il est défavorable, le budget prévisionnel est insuffisant pour réaliser les plan du travail annuel fixer dans un an.

S'il est égal à 0 : il n'y a pas d'écart car tous les budgets sont engagés.

Pour les recettes, il y a aussi trois cas possibles:

Si l'écart est inférieur à 0 : l'écart est favorable, le centre atteint son objectif car il a réalisé tous les recettes prévu.

Si l'écart est supérieur à 0 : l'écart est défavorable, le centre ne réalise pas la totalité de ses recettes prévisionnelles.

Si l'écart est égal 0: il n'y a pas d'écart, car on a réalisé la totalité de COD sur ces recettes.

Dans le cas où cet écart est important, il se peut que:

Les prévisions sont surévaluées en matière de recettes

Concernant les recettes: faible recouvrement

Concernant les dépenses : Mandatement moins recouvrement

2.3.2. Analyse des résultats

Pour l'EPIC étudié, il existe deux sortes de résultat : R1 résultat de fonctionnement et R2 résultat d'investissement

Il peut être calculé par la formule suivante:

$\text{Résultat (fonctionnement/investissement)} = \text{Recouvrement (F/I)} - \text{Mandatement (F/I)}$
--

Le résultat peut être excédentaire ou déficitaire ou nul

Si résultat est excédentaire, les recettes couvrent les dépenses

Si le résultat est déficitaire, les recettes ne peuvent pas couvrir totalement les dépenses.

Si le résultat est nul, les recettes sont égales aux dépenses

Utilisation des résultats R1 pour l'EPIC

Dans le cas où un EPIC constaté un résultat excédentaire (R1 et R2), il lui est bénéfique pour l'année suivante.

Les résultats R1 et R2 positifs seront destinés à financer obligatoirement les investissements via le prélèvement sur fonds de roulement.

CHAPITRE IV-ANALYSE/DIAGNOSTIQUE INTERNE

L'objectif de notre étude est de réaliser une évaluation au niveau du compte administratif. L'analyse nous a permis d'apercevoir les problématiques et l'analyse de la FFOM.

Section I : Problèmes rencontrés sur le compte administratif du FIFAMANOR

On a déjà vu dans les chapitres précédents le contenu et analyse du compte administratif. Après exploitation des données, on a remarqué les problèmes suivants:

Insuffisance de l'application des formations Budgétaires faites par la tutelle de l'établissement ;

Refus du conseil de la tutelle par l'établissement en ce qui concerne le compte administratif ;

Plusieurs allers retours lors de la vérification des documents budgétaires ;

Résultats déficitaires à plusieurs reprises ;

Perte du temps durant l'étude à cause de non application de logiciel qui suit le budget ;

Manque de transparence de la procédure budgétaire de l'établissement ;

Absence d'obligation de résultat à atteindre.

Section II: Analyse FFOM

L'objectif de notre étude est de réaliser une évaluation au niveau financier de l'établissement. Cette évaluation est formée par l'analyse du compte administratif du FIFAMANOR. L'analyse nous a permis d'apercevoir les forces et les faiblesses.

2.1. Forces

Informations financières

Le compte administratif établit uniquement le niveau d'exécution des dépenses et des recettes. En effet, le compte administratif ne comporte pas tous les renseignements sur la

situation du centre et c'est pour cette raison que le centre doit établir les états financiers pour plus d'informations.

Recette de fonctionnement de l'établissement

Le FIFAMANOR est un établissement public qui a sa propre autonomie financière, cela veut dire que l'établissement peut gérer ses propres financements grâce aux activités qu'il exerce. Outre cet autofinancement, cet établissement public obtient souvent une subvention de l'État. Ce qui veut dire qu'il y a deux principales ressources financières: celle qui provient de l'État et celle provenant des produits des activités de l'établissement.

L'analyse du compte administratif du FIFAMANOR nous a permis de savoir que les recettes de l'établissement sont constituées par les ventes, subvention d'exploitation, autres produits exploités et produits financiers. Les subventions de l'Etat sont extrêmement utiles à l'établissement étant donné les problèmes observés au niveau du centre.

- Dépenses d'investissement

Il s'agit des immobilisations corporelles de l'État et de ses démembrements. Cette valeur économique positive est censée apporter des avantages économiques futurs ou potentiels des services attendus de l'utilisation du bien.

En effet, ces biens sont généralement destinés à être utilisés de manière durable et sont donc affectés en tant qu'outil à l'activité de l'exploitation. Cette activité provoque du profit. A titre d'illustration, on peut considérer l'acquisition des matériels techniques (machines agricoles). Ces investissements sont extrêmement utiles mais doivent être financés par des recettes proportionnelles, ce qui est difficile pour la FIFAMANOR qui ne possède pas directement des recettes d'investissements.

2.2. Les faiblesses

Dépenses de fonctionnement exorbitantes

Les dépenses de fonctionnement sont trop lourdes pour l'établissement. En plus, la rémunération du travailleur dans l'activité principale est moindre par rapport aux charges du programme « administration et coordination ».

Non respect du plan d'amortissement

Pour le cas étudié, l'établissement comptabilise l'amortissement mais il ne respecte pas le principe et la finalité de la dotation d'amortissement. A terme, cela peut entraîner la ralentissement des activités suite au vieillissement des matériaux de production.

Le retard de l'étude de document

Un retard de traitement des documents budgétaires de la phase de réception venant de l'établissement jusqu'à l'approbation est également à mettre en exergue. Ce retard peut entraîner la paralysie de l'établissement étant donné que la deuxième tranche des subventions émanant de l'Etat est conditionnée par l'approbation des comptes administratifs de l'année N-1

2.3. Opportunités

Prépondérance de la tutelle financière dans la gestion des EPIC.

Le pouvoir de tutelle financière est exercé par le ministère en charge de Finances et du Budget. L'autorité de tutelle financière a le pouvoir de conseiller l'établissement sur les prévisions et l'exécution de son budget. Par rapport à la tutelle technique, la tutelle financière est plus présente dans la pratique puisqu'elle est animée d'un souci de sauvegarde des deniers Publics dans la mesure où les EPIC peuvent se voir allouer des subventions du budget général de l'Etat.

2.4. Menace

La cohabitation difficile entre la tutelle technique et la tutelle financière des EPN au conseil d'administration.

Les intérêts des représentants des autorités de tutelle technique et financière peuvent foncièrement diverger au niveau de l'établissement ce qui peut entraîner des blocages lors de l'établissement des budgets primitifs ou lors de l'approbation du compte administratif

Le manque d'engagement de la part de gouvernement

L'engagement du gouvernement est critique pour Assurer la mise en œuvre et l'efficacité du service. Cependant, cet engagement n'est pas palpable au niveau de l'établissement notamment en matière de subventions qui sont largement insuffisantes étant donné les missions qui sont confiées à l'établissement.

Conclusion partielle

Pour conclure, nous avons procédé à l'étude d'un compte administratif d'un EPIC à travers l'exemple du FIFAMANOR. En effet le présent rapport montre les différents règlements suivis par l'établissement lors de l'élaboration et l'exécution d son budget. Ainsi, il a été établi que l'établissement ne déroge pas à la règle :son budget est préparé, voté et exécuté comme tous les établissements publics. L'analyse qu'on a effectuée dans ce partie, nous avons permis de ressortir ses côtés positives et ses côtés négatives. Ainsi, on a remarqué que l'information financière, les recettes de fonctionnement et le dépenses d'investissement constituent la force d'analyse. Tandis que ses faiblesses se constatent sur le Dépense de fonctionnement, amortissement, retard d'étude et la récente de logiciel

PARTIE III:

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Cette présente partie va mettre l'accent sur les discussions des résultats obtenus dans la précédente partie. L'objectif de cette discussion est de pouvoir proposer des recommandations jugées nécessaire pour résoudre les problèmes rencontrés. Cette partie est subdivisée en 2 chapitres. D'abord, il convient d'aborder en premier lieu les discussions sur les résultats. Ensuite, nous allons suggérer des solutions en vue de l'amélioration de la situation du compte administratif de l'établissement.

CHAPITRE V: DISCUSSIONS

Ce chapitre sera consacré à la discussion sur les résultats obtenus dans le cadre de cette étude. Cette démarche sera divisée en deux sections : premièrement les discussions des points forts et ensuite les discussions des points faibles.

Section I: Discussion lié aux points forts

1.1. Informations financières

Normalement, tous les établissements publics établissent les états financiers. Ils contiennent toutes les informations financière pendant une année. Ils existent obligatoirement dans toutes les entreprises et même dans les établissements publics. Les sources comptables génèrent des informations intéressantes de toutes les activités de l'établissement en donnant une représentation formalisée des flux financiers. Ces informations sont rassemblés dans les états financiers: le compte de résultat, le bilan : situation nette, et les annexes. Pourtant, pendant notre stage au sein du SRB Vakinankaratra, on a constaté que la tutelle financière des EPN n'étudie que le compte administratif de l'établissement sans l'état financier.

L'état financier est une source des principales d'informations chiffrées sur la situation nette de l'établissement. Ces documents de synthèses permettent de découvrir et d'analyser l'évolution de celle-ci et par la même occasion, de mesurer les coûts. La comptabilité de l'établissement est tenue en conformité avec le plan comptable général.

1.2. Dépenses d'investissement

La réussite d'une entreprise, même pour les établissements publics repose essentiellement sur l'investissement. Le FIFAMANOR tend surtout ses investissements vers les immobilisations corporelles.

En économie, un investissement est une part de la richesse destinée à accroître la production par la croissance ou le renouvellement des capacités productives. Les immobilisations corporelles sont les actifs physiques et tangibles ayant un potentiel de provoquer des avantages future. Elles sont tenus par une entreprise soit pour être utilisés dans la production ou la fourniture de biens et de services, soit pour être loués à des tiers, soit à des fins administratives et de soutien à leur activité.

1.3. Pouvoir de tutelle

Au titre du pouvoir de tutelle financière, les statuts des EPIC prévoient l'obligation de ceux-ci de soumettre les actes budgétaires importants à l'accord préalable de l'autorité chargée de la tutelle financière, notamment le budget, les emprunts, les acquisitions d'intérêts, les décisions concernant la rémunération des dirigeants et du personnel. L'accord préalable concernant l'acte budgétaire est intéressant dans la mesure où celui-ci ne devient exécutoire qu'après avoir obtenu l'approbation des autorités de tutelle. En principe, il s'agit d'une supervision de la part de l'autorité tutelle.

La procédure est la suivante : le directeur d'établissement élabore le projet de budget, il le soumet au conseil d'administration pour adoption. Le budget est transmis à l'autorité chargée de la tutelle technique qui appose son Visa. Enfin, il est transmis à l'autorité chargée de la tutelle financière pour obtenir un "Quitus". À l'autre extrémité, il y a la substitution, la forme la plus extrême de toute tutelle. Dans des circonstances exceptionnelles telles que le retard de l'adoption du Budget, le déficit excessif, l'émission de l'inscription des dépenses obligatoire, l'autorité tutélaire peut décider suivant une procédure strictement encadrée par la loi l'adoption du Budget ou l'inscription et l'ordonnancement d'office des dépenses obligatoires.

Du point de vue organisationnel, la tutelle financière est également mise en œuvre à travers le placement de deux agents différents au niveau des EPIC, le contrôleur financier et l'agent comptable.

Section II- Discussion liée aux Points faible

2.1. Dépenses de fonctionnement

Les charges de fonctionnement sont les charges essentielles pour faire fonctionner l'établissement. Elles comprennent : les achats consommés, les charges externes, les autres services externes, les charges personnels, les autres charges des activités ordinaires.

Cette situation Budgétaire fait apparaître que les charges du personnel occupent la plus grande partie des Dépenses de fonctionnement. Cette augmentation des frais liés aux ressources humaines est due à l'accroissement de l'effectif payé par l'établissement (vacataire et temporaire). Cette structure particulière du budget de fonctionnement peut entraîner des

effets néfastes sur la santé financière surtout en cas de ralentissement des activités. A titre d'illustration, durant la crise financière due au covid-19, l'activité est diminuée mais les charges du personnel sont obligatoirement payées. De plus, c'est le personnel support payé au niveau du programme « administration et coordination » qui occupe la plus grande partie de ces dépenses. Ce qui nous amène à dire que le charge personnel de l'établissement n'est pas stable et cela entraîne la difficulté de la prévision.

Le but de la gestion des ressources humaines est de mobiliser et de développer les ressources pour sa plus grande efficacité et efficience. Elle détermine l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir, en permanence, une adéquation entre ses ressources et se besoin en personnel. Pour que ces objectifs soient atteints, le personnel doit respecter et suivre le règlement intérieur de l'établissement. En exemple: l'absentéisme, le retard qui minimisent l'heure de travail. Les charges du personnel, étant inscrites au niveau du budget de l'établissement, sont régulièrement payées alors que les bénéfices pour ledit établissement sont amoindris par l'insuffisance de la production des agents. D'où ce non-respect du règlement peut entraîner la non-atteinte de l'objectif du centre. Les charges du personnel rémunérés par le centre augmentent chaque années, donc s'il y a de non-respect du règlement au sein du centre, l'objectif que le centre s'est fixé risque de ne pas être atteint et cela peut amener la régression des résultats ou produits des activités du centre.

Pour les charges du personnel, le budget de l'activité principale de l'établissement doit logiquement être plus élevé que la rémunération des structures en support.

Pour le FIFAMANOR, Le charge financière de l'activité principale est insuffisante par rapport à la rémunération de l'administration et coordination. L'objectif de la production de semences à été faible à cause de non disponibilité des intrants (engrais, produits de traitements) aux moments clés du développement des cultures. A cela s'ajoute le manque de mains d'œuvre pour la réalisation des différentes opérations d'entretien :sarclage et buttage.

2.2. Discussions liées aux Amortissements

L'amortissement est comptabilisé sur le budget mais il n'existe que dans la réalisation. En plus, le budget d'amortissement est introuvable en fin d'exercice alors qu'il doit être basculé en fonds de roulement. Ainsi, le non-respect du plan d'amortissement provoque lesrésultats déficitaires subis par l'établissement à plusieurs reprises.

Pour la comptabilité générale, l'amortissement représente la perte de valeur d'un bien du fait de mesure de temps ou l'obsolescence. La dotation aux amortissements est la somme que représente cette dépréciation qui est évaluée pour chaque exercice selon une méthode de calcul définie. La comptabilisation d'amortissement devrait être obligatoire à la clôture de chaque exercice comptable, même si le résultat d'exercice comptable se traduit par une perte.

L'objectif primordial de l'amortissement est la constitution progressive d'un montant d'argent qui pourra servir à acheter de nouveaux actifs pour remplacer les actifs usés ou obsolète. Autrement dit l'amortissement permet à l'entreprise de constituer un capital pour le remplacement des immobilisations amorties.

2.3. Discussion concernant le traitement de documents

D'abord, il y a un manque de suivi-évaluation au niveau de l'étude du compte administratif de l'établissement. Des anomalies comme les erreurs de calcul, la faute de placement des éléments se glissent encore au niveau du compte administratif de l'établissement. Par conséquent, la perte de temps est significative en raison des nombreux traitements avant de parvenir à une version acceptable. En plus, le contenu du budget n'est pas conforme aux instructions reçues par le service administratif, en conséquence, un déséquilibre peut être identifié au niveau du document.

2.4. Discussion concernant les logiciels

Pendant notre stage, le manque d'utilisation de logiciels modernes a été constaté alors qu'actuellement la technologie est en constante progression, d'où la nécessité d'avoir un système informatique performant dont les Systèmes de Gestion des Bases de Données.

Un Système de gestion de base de données (SGBD) est un ensemble de logiciels qui sert à la manipulation des bases données. Il sert à effectuer les opérations ordinaires telles que consulter, modifier, construire, transformer, copier, sauvegarder ou restaurer les bases des données. Il est souvent utilisé par d'autres logiciels, d'autres utilisateurs ainsi que les administrateurs ou les développeurs.

2-5-Cohabitation difficile entre les deux entités

La tutelle financière et l'établissement détiennent le pouvoir de décision. Pourtant les premiers ont tendance à intervenir sur la manière de gérer des seconds qui se prévalent de l'autonomie prévus par leurs statuts. Ainsi, le conflit s'instaure lorsque la marge de manœuvre des EPIC devient réduite pour pouvoir rendre un service public de qualité aux usagers.

CHAPITRE VI: RECOMMANDATIONS

Après avoir constaté les problèmes aux niveaux du compte administratif du FIFAMANOR, nous avons pensé à suggérer des solutions pertinentes. Ce chapitre a pour objet de proposer ces solutions pour aider le centre à améliorer ses forces et à remédier à ses faiblesses. Nous allons les aborder dans la section suivante.

Section I: Amélioration des points forts

1.1.Amélioration Au niveau de l'état financier

L'établissement de l'état financier permet à l'établissement d'avoir plus d'informations concernant sa situation budgétaire. Après l'établissement de cet état financier, il peut à titre d'exemple savoir, à tout moment sa solvabilité ou la situation de ses liquidités. Pour une entité, le temps est précieux. La collecte des informations financières pourrait aider le centre à gagner du temps. Pour illustrer, si le centre doit faire un suivi pour les clients à risque, il suffit de l'établir à partir des états financiers. Donc, l'établissement doit établir des états financiers se rapportant à chaque exercice.

1.2. Amélioration des missions de la tutelle

La tutelle valorise la surveillance de la gestion des Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial à travers ses représentants qui sont placés au sein des entités. Comme expliqué plus haut, il apparaît que pendant les procédures habituelles de l'élaboration du budget au sein de l'établissement, les études sont très lourdes. Ceci peut également être observé à travers la transmission des actes adoptés dont l'autonomie réside uniquement au niveau des textes. Cette situation pénalise les autorités dirigeantes de l'établissement dans la mesure où en raison de l'application stricte des procédures, l'objectif identifié dans le compte administratif n'est pas atteint.

La maîtrise du processus budgétaire permet aux responsables d'améliorer la prévision du budget de l'établissement. Le bon déroulement du processus permet à une organisation d'augmenter sa capacité à gérer ses finances de manière efficace.

Section II: Améliorations des points faibles

2.1. Solutions pour les dépenses de fonctionnement

La diminution des dépenses peut s'effectuer surtout au niveau du personnel. La solution que nous proposons est l'octroi des postes budgétaires pour l'établissement. Si ce dernier veut diminuer ses dépenses, il doit proposer à l'administration centrale de recruter ses employés à travers le budget Général de l'Etat. Le recrutement de personnel ECD doit être temporaire et sérieusement encadré, ce qui va participer à la diminution de ces dépenses de fonctionnement. En plus, plusieurs parties des dépenses doivent être imputés à l'activité principale de l'établissement afin d'éliminer le problème de production comme la non disponibilité des intrants et le manque de mains d'œuvre. Ce problème est à l'origine des limites financières identifiées au niveau de l'activité.

2.2. Solutions pour l'amortissement

Pour le cas étudié, l'amortissement est très élevé. Les solutions proposées sont de minimiser l'amortissement et renforcer l'application de conditions. En cas de non respect des règles d'amortissement, il doit être éliminé sur le budget. De plus, il faudrait renforcer les capacités des agents concernant les conditions et la finalité de l'amortissement.

2.3. Accélération au niveau du traitement du compte administratif

Afin d'éviter le blocage de l'appareil administratif de l'établissement des efforts particuliers doivent être fournis au niveau du traitement des documents budgétaires et du compte administratif. Pour chaque année, la tutelle doit systématiquement former les premiers responsables administratifs de l'Etablissement à savoir le comptable et le directeur et ce, avant l'élaboration du compte administratif. Un contrat sur la formation doit avoir lieu entre la tutelle financière des EPN et l'établissement. Ce contrat crée des obligations entre les deux parties. Le formateur, outre son principal obligation qui est d'exécuter la formation, a une obligation de résultat. En ce sens, la formation doit être satisfaisante et efficace. Elle est bénéfique pour les deux parties dans la mesure où cela va alléger les charges de travail d'entité responsable de la tutelle en termes de vérification préalable.

2.4. Applications de logiciels modernes

L'adaptation des méthodes de travail avec l'évolution de la technologie dans le monde devient de plus en plus nécessaire de nos jours. Avec les possibilités qui accompagnent ce

développement incontournable, on peut envisager une informatisation du système de travail et la mise en réseau des outils informatiques permettent alors une meilleure gestion budgétaire. En effet, d'une part, une automatisation parfaite de la gestion des données et des tâches à accomplir garantit un gain de temps non négligeable tout en rendant plus fluide l'accomplissement des travaux pour une amélioration de la qualité du service rendu. D'autre part, le système informatique assure un bon déroulement de la gestion budgétaire et des tâches traitées aux différents postes de l'établissement et le service administratif.

De plus, l'utilisation du logiciel contribue à la réalisation du contrôle budgétaire. Pour l'application de cette nouvelle méthode, il est nécessaire pour le service de maîtriser les outils informatiques et de suivre la technologie pour améliorer la méthode de travail afin d'arriver à la performance.

2.5. Institutionnalisation de la pratique de la concertation

L'EPIC et la tutelle financière doivent être les parties prenantes dans la prise des décisions. Cette démarche passe par l'information qui matérialise le principe de transparence, la consultation et la concertation. Il s'agit donc d'instaurer un cadre de dialogue entre les deux entités. Tutélaire et la direction de l'EPIC sous tutelle peuvent améliorer leur décision dans le choix.

Conclusion partielle

Pour conclure, la discussion est consacrée à l'analyse des points faibles du compte administratif. En effet, le présent rapport montre que, l'établissement de l'état financier, l'amélioration des missions de la tutelle peuvent améliorer les points forts. Après pour remédier aux faiblesses, le présent mémoire a d'abord apporté des solutions pour améliorer la structure des dépenses de fonctionnement. Ensuite, le volet investissement doit également faire l'objet d'une attention particulière. Enfin, l'accélération au niveau du traitement du compte administratif, la mise en place d'un logiciel moderne et l'institutionnalisation des pratiques de concertation figurent également parmi les pistes d'amélioration.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, le stage que nous avons fait auprès du service régional du budget Vakinankaratra nous a permis de connaître les concepts de base et les rôles de chaque acteur dans la gestion financière d'un EPIC. Ce stage s'est déroulé au sein de la division tutelle financière et a eu pour ambition d'étudier minutieusement les documents budgétaires de l'établissement d'accueil. Dans le chapitre suivant, nous avons déterminé le cadre théorique relatif au sujet de notre mémoire. Nous avons abordé la méthodologie de cette recherche en parlant de la méthode d'investigation et des démarches nécessaires pour la réalisation de ce travail.

Dans la deuxième partie, les résultats obtenus au sein du service concernant notre thème ont été largement décortiqués. A ce propos, les états financiers doivent être mis à profit en vue de déceler les éventuels problèmes concernant la situation financière de l'établissement. Par ailleurs, les dépenses d'investissement doivent être orientées sur les matériaux durables afin d'améliorer la capacité de production du centre. Ensuite, il est clairement établi qu'il existe des incohérences au niveau des dépenses de fonctionnement et des dotations aux amortissements au niveau du FIFAMANOR. Ces rubriques de dépenses ne suivent pas les normes budgétaires au niveau des établissements publics, ce qui contribue à retarder l'étude du document.

La dernière partie de ce travail est alors axée sur les discussions et recommandations. Elle est d'une importance capitale en ce sens que les résultats de notre analyse y sont longuement abordés. En effet, elle se base sur l'analyse qualitative des résultats à partir des forces et des faiblesses du compte administratif de l'établissement. Le dernier chapitre se consacre alors sur les propositions des solutions. Nous avons proposés quelques solutions dont l'objectif est de parvenir à une amélioration de compte administratif tant par la stimulation des points forts que par renforcement des points faibles.

Pour enchaîner, l'essentiel de nos travaux consistent d'une part à prendre connaissance des différents concepts inhérents au compte administratif et d'autre part à comprendre comment analyser le contenu de ce document afin d'obtenir des informations pertinentes sur la situation financière de l'établissement. Dans le cas de FIFAMANOR, à l'issue des analyses

effectuées, il ressort que le rapprochement entre les provisions et les réalisations doit être la priorité absolue des dirigeants de l'établissement

Cependant, il n'y a pas que cela dans l'étude du phénomène. Sur le papier, des améliorations peuvent être proposées suivant l'étude du compte administratif des organismes publics. Toutefois, la question se pose sur la conviction réelle des pouvoirs publics d'apporter les réformes nécessaires compte tenu de la corruption qui persiste dans notre pays.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES SPECIFIQUES ET GENERAUX

- DIDIER (L). *Gestion budgétaire*. Édition Eyrolles, 149 pages
- SOANIAZOE Rehaja « *Contribution à l'amélioration de gestion financière : cas l'EPIC DGR* » mémoire de maîtrise, Gestion, parcours Finance et comptabilité, universités d'Antananarivo, année 2010 ,69 pages hors Annexe.

REVUS ET ARTICLES

- Guide pratique sur l'élaboration du compte administratif d'un établissement publique
- Référentiel de fonctionnement de service régional du budget
- Ministère des finances et du budget, le budget, guide pratique, MFB gtz Edition 2009

WEBOGRAPHIE

- *Site DGFAG*
- <http://www.procomptable.com>

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Tableau de recette de fonctionnement

Annexe 2 : Tableau de recette d'investissement

Annexe 3 : Tableau des dépenses de fonctionnement

Annexe 4 : Tableau des dépenses d'investissement

Annexe 5 : Fiche de suivi de performance

Annexe 6 : Certificat de conformité

Annexe 1: Tableau de recette de fonctionnement

Competes	Intitules	CA N-1	COD	Titres emis	Recouvrement	Écarts	Reste à recouvrer
70	Vents et prostrations						
71	Production stockée						
72	Production immobilisee						
74	Subvention exploitation						
75	Autres produits Operationel						
76	Produits financiers						
78	Reprises sur provisions						
	Deficit prévisionnel						
	Résultat 1						
	TOTAL :						

CA N-1 : Compte administratif N-1

COD : Crédit Ouvert Définitif

Annexe 2: Tableau de recette d'investissement

Comptes	Intitulés	CA N-1	COD	Titres emis	Recouvre- ment	Écarts	Reste à recouvrer
023	Excédent prévisionnel						
131	Subvention d'équipement						
132	Autres subvention d'investissement						
15	Provisions pour charges passif non courant						
16	Emprunts et dette assimilé						
17	Dettes rattachés à des participations						
28	Amortissement des immobilisations						
Sous total 2:							
Prélèvement sur FDR							
Résultat 2:							
TOTAL 2:							

Annexe 3 : Tableau des dépenses de fonctionnement

Comptes	Intitulés	CA N-1	CO D	Engagement s	Mandatement s admis	Écart s	Paiemen t	RàP
60	Achats consommé s							
61	Service extérieur							
62	Autres services extérieur							
63	I.T.V.A							
64	Charges du personnel							
65	A.C.A.O							
66	Charges financières							
68	D.A.P.P.V							
69	Impôts sur les bénéfices							
Sous total 1:								
Excédent prévisionnel								
Résultat 1:								
TOTAL 1:								

Annexe 4: Tableau des dépenses d'investissement

Comptes	Intitulés	CA N-1		COD	Engagement s	Mandatement s admis	Écart s	Paiemen t	RàP
02	Deficit prévisionnel								
	Résultat R1								
13	Produits et charge différé								
20	Immobilisati ons incorporelles								
21	Immobilisati ons corporelles								
29	Perte de valeur sur immobilisatio ns								
Sous total 2:									
Apport au FDR:									
Résultat 2:									
TOTAL 2:									

Annexe 5: Fiche de suivi budgétaire

Mission	Programme	Plan de Dépenses (coût cumulé)								Objectifs réalisés								Écart							
		T1		T2		T3		T4		T1		T2		T3		T4		T1		T2		T3		T4	
		M	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%	M	%
410	Programme 061 Administration et coordination																								
	Programme 411: Agriculture																								
	Programme 412: Elevage																								
	Total mission 410																								
	TOTAL ÉTABLI SSEMENT																								

Annexe 6: CERTIFICAT DE CONFORMITÉ

Exercice: Anne N

1. Titres admis au cours de l'exercice 2020

	Fonctionnement	Investissement	Total
<u>RECETTE</u>			
Ordre de recette admis			
<u>DÉPENSES</u>			
Mandats de paiement admis			

2. Restes à payer et à recouvrer issus de l'exercice N

Restes à payer de l'exercice au 31/12/N

Restes à recouvrer de l'exercice au 31/12/N

3. Fonds libres à la clôture de l'exercice N

•Avoirs de l'établissement au 31/12/N, (A)	Montant
Caisse	
Compte de dépôt au Trésor	
Comptes bancaires	
Comptes courants postaux	
(-) opérations de dépenses virées en cours d'imputation définitive au 31/12/N (B)	
(-) reste à payer de l'exercice N au 31/12 N (C)	
Fonds disponibles à la clôture de l'exercice N	

Le présent certificat est établi pour attester la conformité des opérations tenues dans la comptabilité général de l'établissement avec celles enregistrées dans la comptabilité administrative.

Ordinateur

L'Agent comptable

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	i
REMERCIEMENT	ii
SOMMAIRE..... ;.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	v
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : PRESENTATION GENERAL DE L'ETUDE.....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DE SERVICE REGIONAL DU BUDGET VAKINANKARATRA ET DES EPIC.....	4
Section I : Présentation de l'établissement d'accueil.....	4
1.1. Historique.....	4
1.2. Structure organisationnelle.....	5
1.2.1. Organigramme de la Service Régional du Budget Vakinankaratra	5
1.2.2. Attributions et organisation générale du SRB.....	6
Section II : Généralité des EPIC.....	9
2.1. Cadre juridique.....	9
2.2. Organisation administratif.....	10
2.3. Obligation.....	11
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	12
Section I : Théorie afférents du thème.....	12

1.1. Définition du compte administratif	12
1.2. Contenu du compte administratif.....	12
Section II : Méthodologie.....	12
2.1. Consultation du document de base et collecte des informations.....	13
2.2. Déroulement de stage.....	13
PARTIE II : ETUDES DES CAS EXISTANTS.....	13
CHAPITRE III : CONCEPT DU COMPTE ADMINISTRATIF.....	15
Section I : Présentation du compte administratif.....	16
1.1. Aspect budgétaires.....	16
1.1.1. Définition du budget.....	16
1.1.2. Modalité de gestion de l'entité.....	16
1.1.3Modalite de comptabilité.....	16
1.1.4. Comptabilité de l'ordonnateur.....	17
1.2. Mode du calcul.....	17
Section II : Contenu du compte administratif.....	17
2.1. Les documents de crédit.....	18
2.1.1. Le rapport d'exécution des recettes	18
2.1.2. Document de réalisation des dépenses par programme	19
2.1.3. Récapitulatif des dépenses	19
2.1.4. Tableau de synthèse.....	19
2.2. Les document de réalisation des performances.....	21

2.2.1. Fiche de suivi de performance.....	21
2.2.2. Fiche de suivi budgétaire budgétaire	21
2.2.3. Certificat de conformité.....	21
2.3. Outil d'analyse.....	21
2.3.1. Analyse de l'écart.....	21
2.3.2. Analyse des résultats.....	22
Chapitre iv : ANALYSE/ DIAGNOSTIQUE INTERNE.....	24
Section I : Problème rencontre sur le compte administratif du FIFAMANOR.....	24
2.1. Forces.....	24
2.2. Faiblesses.....	25
2.3. Opportunité.....	26
2.4. Menaces.....	26
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANTATION S.....	28
CHAPITRE V : DISCUSSIONS.....	29
Section I : Discussion lie au point fort.....	29
1.1 .Information financière.....	29
1.2. Dépenses d'investissement.....	29
1.3. Pouvoir de la tutelle.....	30
Section II : Discussions lie aux points faibles.....	30
2.1. Dépensés de fonctionnement.....	30
2.2. Discussion lie a l'amortissement.....	31

2.3. Discussion concernant le traitement de document budgétaire.....	32
2.4. Discussion concernant le logiciel.....	32
2.5. Cohabitation difficile entre les deux entités.....	32
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS.....	34
Section I : Amélioration du point fort.....	34
1.1. Amélioration au niveau de l'état financière.....	34
1.2. Amélioration des missions de la tutelle.....	34
Section II : Remède au pointfaible.....	35
2.1. Solution pour la dépense de fonctionnement.....	35
.2.2.Solution pour l'amortissement.....	35
2.3. Accélération au niveau du traitement du compte administratif.....	35
2.4. Application des logicielles moderne.....	35
2.5. Institutionnalisation de la pratique de concertation.....	36
CONCLUSION.....	38
BIBLIOGRAPHIE.....	vi
LISTES DES ANNEXES.....	vii
ANNEXES.....	viii
TABLE DES MATIERE.....	xiv
RESUME.....	xviii

RESUME

Le Service régional du Budget est un service sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances qui assure la fonction budgétaire de l'Etat au niveau régional. Cette théorie concerne le compte administratif et l'objectif pour la rédaction de ce mémoire est de mettre à profit les méthodologies adoptées afin d'apporter des solutions aux problèmes soulevés. Nous avons procédé à l'étude d'un compte administratif d'un EPIC à travers l'exemple du FIFAMANOR. En effet le présent rapport montre les différents règlements suivis par l'établissement lors de l'élaboration et l'exécution de son budget. Ainsi, il a été établi que l'établissement ne déroge pas à la règle : son budget est préparé, voté et exécuté comme tous les établissements publics. L'analyse qu'on a effectuée dans cette partie, nous avons permis de ressortir ses côtés positifs et ses côtés négatifs. Ainsi, on a remarqué que l'information financière, les recettes de fonctionnement et les dépenses d'investissement constituent la force d'analyse. Tandis que ses faiblesses se constatent sur la dépense de fonctionnement, amortissement, retard d'étude et la récente de logiciel

Mot clé : budget, compte administratif, financière

Nom: LAHARANIAINA

Prénom : Josephine

Mention /Parcours : Gestion /Finance et comptabilité

A.U :2019-2020

Nombre de pages : 38