



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



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

DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Finance et comptabilité

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de
licence en finance et comptabilité

**OPTIMISATION DE LA TRESORERIE
CAS DE LA COMMUNE RURALE
ANDRANOMANELATRA**

Présenté par : **RANDRIANISAFIDY Hanitriniaina Valery Olivier**

Soutenu : le 20 décembre 2021 devant les membres de Jury composé de :

Président : **Monsieur ANDRIANAIVONDRIAKA Nirina Alain**

Examineur : **Madame RALAIBOZAKA Tahina Nancy Muriel**

Encadreur pédagogique : **Monsieur ANDRIAMASY Andry**

Encadreur professionnel : **Monsieur RANDRIANARIVONY**

Année universitaire : 2020 – 2021

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes remerciements à :

- Monsieur RAJAONARISON Eddie Franck, Directeur de l'IES-AV qui accepte de diriger l'Institut où j'ai pu approfondir mes connaissances ;
- Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Responsable de mention Gestion qui m'a autorisé à soutenir ce mémoire ;
- Monsieur ANDRIAMASY Andry, mon encadreur pédagogique qui a bien voulu m'assister pendant l'élaboration de ce mémoire ;
- Monsieur RANDRIANARIVONY, mon encadreur professionnel qui a apporté beaucoup des conseils pendant l'élaboration de ce mémoire ;
- L'ensemble du corps enseignant, le personnel administratif qui ont apporté leurs aides et leurs soutiens au cours de nos formations théoriques ;
- L'équipe de la commune rurale Andranomanelatra qui ont donné de conseils pendant le déroulement de mon stage ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration du travail.

Merci beaucoup !

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Partie I : ANALYSE CONCEPTUEL ET LE CADRE GENERAL DE L'ETUDE :

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE :

Section I : Présentation de la commune rurale Andranomanelatra :

Section II : Structure financière des collectivités territoriales décentralisées :

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODES :

Section I : Cadre théorique :

Section II : Cadre méthodologique :

Partie II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE LA ZONE D'ETUDE :

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

Section I : Etats des lieux :

Section II : Présentation de la situation existante dans la CRA :

CHAPITRE IV : ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE DE LA CRA :

Section I : Les problèmes matériels et financiers:

Section II : Les problèmes de la fiscalité :

Partie III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS :

CHAPITRE V : DISCUSSION :

Section I : Analyse critique sur la gestion administrative:

Section II: Analyses critiques sur la gestion financière :

CHAPITRE VI : RECOMMANDATION :

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

Section II : Amélioration budgétaire :

LISTE DES ABREVIATIONS

BFR : Besoin en Fond de Roulement

BIF : Birao Ifoton'ny Fananantany

CP : Chef personnel

CRA : Commune Rurale Andranomanelatra

CTD : Collectivité Territoriale décentralisée

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

PCD : Plan de développement communal

PCDI : Plan Communale de Développement Inclusive

RIC : Route Intercommunale

RIP : Route Interprovinciale

RN : Route Nationale

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

T : Trésorerie

TA : Tananarive-Antsirabe

TC : Trésorerie Communale

TVA : Taxes sur les Valeurs Ajoutées

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Les personnels de la CRA

Tableau 2 : Structure générale du budget de la Commune

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

Tableau 4 : Les recettes de la Commune Rurale Andranomanelatra de 2018 et 2019

Tableau 5 : Dépenses de la CRA de 2018 à 2019

Tableau 6 : Part de la subvention de la recette totale de CRA

Tableau 7 : comparaison de la prévision et la réalisation

Tableau 8 : Satisfaction de la population envers l'administration locale

Tableau 9 : comparaison des recettes communales

Tableau 10 : Distance de fokotany par rapport à la capitale

Tableau 11 : Les services municipaux de la Commune

Tableau 12 : Bâtiments publics dans la municipalité

Tableau 13: Les partenaires de la Commune

Tableau 14 Tableau statistique du secteur commercial

Liste des figures :

Figure 1 : Organigramme de la CRA :

Figure 2 : Carte communale

INTRODUCTION

La mise en œuvre de la politique de décentralisation renvoie toujours à l'idée de participation de la population au développement de son pays. Cette politique a donné naissance aux 22 régions à Madagascar en 2004 et vise à renforcer les compétences des communes et à mettre à leur disposition des moyens dans ce sens. Les régions et les communes (les CTD) constituent ainsi la base pour le développement de la nation.

Les collectivités territoriales décentralisées sont dotées de ressources et bénéficient des formations pour assurer la gestion des affaires locales et régionales. C'est pour cette raison que ces deux catégories de collectivités territoriales décentralisées doivent disposer de plans de développement. Ce processus participatif de développement aide l'Etat à prendre des décisions, à le planifier et à en atteindre par conséquent 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 déterminées à chacune des communes pour pouvoir assurer l'atteinte de ces objectifs nationaux.

L'amélioration de la gestion financière au niveau des CTD constitue notre principal préoccupation, mais plus particulièrement au niveau de la Commune rurale Andranomanelatra, d'où le problématique : comment optimiser la trésorerie dans ce cas ? Les deux questions suivantes alors viennent à l'esprit : comment les responsables de la Commune rurale Andranomanelatra gèrent ses budgets? Et comment améliorent-ils ses ressources?

Dans l'intérêt de la population et en tant qu'élément de base de développement, il est nécessaire d'étudier les concepts autour des ressources de la Commune, qui est le moteur de base de la réalisation du programme proposé par le Maire, car il ne s'agit pas uniquement d'améliorer les recettes, mais aussi bien gérer les dépenses.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi ce thème : « optimisation de la trésorerie de la CRA ». Notre ambition est d'analyser le fonctionnement des CTD en vue de contribuer à l'amélioration de la gestion développante de ces dernières. La première partie présentera la zone d'étude, puis la situation existante dans la CRA et les discussions et les recommandations feront la troisième partie.

Partie I : ANALYSE CONCEPTUELLE ET LE CADRE

GENERAL DE L'ETUDE :

Il nous semble qu'il est du devoir du citoyen de s'impliquer d'avantage dans la vie de sa commune. La connaissance du mode de fonctionnement, et surtout les gestions administratives et financières de la commune, sont la solution la plus efficace pour que les citoyens prennent leur part dans le développement de leur Commune. Dans cette partie, on analysera le cadre théorique qui concerne la trésorerie; mais avant d'aborder ce sujet, nous allons voir en premier lieu la présentation de cette zone d'étude.

HAPITRE I : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE :

Les communes rurales regroupent les villages et les hameaux de zones essentiellement rurales. Leur superficie peut, dans le cadre de l'optimum dimensionnel, varier en fonction de la densité de la population et des ressources locales. Pour notre cas, la CRA fait partie de la commune rurale. Ce chapitre va tenter de décrire successivement le cadre historique, géographique et économique de cette commune.

Section I : Présentation de la Commune rurale Andranomanelatra :

1.1. Historique et délimitation de la Commune rurale Andranomanelatra :

1.1.1. Origine de la CRA¹ :

L'origine du nom de la commune : il y avait un endroit appelé Manazary (la colline) où les nobles étaient campés. En regardant vers le nord, ils ont vu quelque chose de si brillant et si large que les gens ont demandé quelle était cette grande lumière? Ils ont répondu que l'eau reflétée par le soleil, leur a été ordonnée, « Allons penser, dans le cas du nom Ranomanelatra, qui s'est avéré être Andranomanelatra maintenant, quand l'ancien nom était Antanety.

L'origine des habitants est presque issue des princes Analamanga.

De 1917 à 1976, Andranomanelatra était un Canton,
1976 à 1995, ils sont devenus des Firaisampokotany

Et Commune Rurale de deuxième catégorie depuis 1996 jusqu'à maintenant.

1.1.2. Présentation géographique de la CRA :

Distance de la capitale régionale : 16Km

Distance de la route nationale : 0Km

Distance de la route interprovinciale : 0km

La Commune Rurale d'Andranomanelatra fait partie du District d'Antsirabe II, dans la Région du Vakinankaratra. La Commune est entourée au Nord par la Commune Rurale d'Antsoatany, à l'Est, par la Commune Rurale d'Ambohimiarivo, au Sud-Ouest, par la Ville d'Antsirabe, et à l'Ouest, par la Commune Rurale d'Ambano. Quatorze (14)

¹ Tiré du PCDI 2020 de la commune

Fokotany constituent cette Commune d'Andranomanelatra, dont : Amberobe, Ambohimandroso, Ambolotsararano, Antanetibe Toavala, Morarano, Tsaramandroso Gara, Morafeno Fiadanana, Andranomanelatra, Miarinarivo Bemololo, Tsaravavaka. Soamahavoky, Tsarazamandimby, Fandrindrano Manaovaso, Bemasoandro Anosimboahangy

La Commune s'étend sur 164 Km².

La RN7 reliant la capitale à la partie sud de l'île traverse Andranomanelatra. Il en est de même pour le chemin de fer reliant Antananarivo, à la ville d'Antsirabe(TA). A cela s'ajoute les routes interprovinciales, intercommunales et communales.

1.2. Les infrastructures existantes :

1.2.1. Le réseau routier :

La RN7 passe par Andranomanelatra sur une longueur de 12 Km. En plus, 2 routes interprovinciales de 10 Km de long et 3 routes de type intercommunal de 50 Km sillonnent la Commune. Des routes communales, plus nombreuses la traversent sur près de 40 Km. Ces dernières sont en mauvais état surtout en saison de pluie et rendent difficilement la circulation de biens et personnes.

-Routes praticables toute l'année : 72 km dont :

RN: 12 km

RIP: 10 km

RIC: 50 km

Bitumée : 12 km

Non- bitumée : 130 km

-Routes praticables de façon temporaire : 11 km dont :

RIP: 04 km

RIC: 07 km

Types de transport disponibles : vélo, moto, bus, cyclo pousse, Charrette

Nombre de coopératives de transport disponibles : 4 (FIFIMAVA, SOTRACO, KOFIABE, SANTATRA)

Le chemin de fer reliant Antsirabe à la Capitale constitue aussi une voie de desserte de la Commune, avec une gare à Andranomanelatra.

1.2.2. Electricité, eau potable et d'autre infrastructure :

Le Chef-lieu de la Commune dispose d'un réseau de distribution de l'eau gérée par RANOVELONA, et de l'électricité de la JIRAMA du fait de la présence des usines et autres unités de transformation dont le fonctionnement requiert ces infrastructures.

Une ligne de haute tension passe par Andranomanelatra mais l'électrification rurale n'est pas satisfaisante au niveau Fokotany. Il y a ceux qui utilisent déjà des panneaux solaires, cependant beaucoup utilisent encore des lampes à pétrole et des bougies.

Il n'y a pas d'adduction d'eau potable dans les 10 Fokotany, malgré la présence d'eau potable de Ranovelona.

Divers bâtiments administratifs et salles à usages multiples comme le Tranompokonolona sont à la disposition de la population de la Commune. Un marché assez important permet d'effectuer des échanges économiques.

Les infrastructures hydro agricoles sont fonctionnelles mais ne suffisent pas et n'autorisent pas l'extension notable. Les périmètres irrigués couvrent 1342 ha dans 8 Fokotany. Les huit retenues d'eau sont fonctionnelles.

Section II : Structure financière des collectivités territoriales décentralisées :

2.1. Le budget communal :

2.1.1 Définition :

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 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 Les 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 Les différentes ressources et dépenses de la commune :

2.2.1 Les ressources de la Commune :

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

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

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, la commune doit disposer des recettes importantes .Il faut noter que la recette communale se repartie en deux sections bien séparées y compris la section de fonctionnement et la section d'investissement.

2.2.2 Les dépenses de la commune :

Une fois que le montant des recettes est connu, les dépenses peuvent être prévues. Il existe cinq types² de dépenses communales à savoir les dépenses courantes de solde, les dépenses courantes hors solde, les dépenses courantes structurelles, les dépenses d'opérations financières et les dépenses d'investissements. Les quatre premières catégories sont groupées dans la dépense de fonctionnement. Lorsque ces derniers sont calculés et intégrés au budget, il sera possible de voir les investissements que la commune pourra effectuer. En d'autres termes, Les communes sont en principe libres de décider leurs dépenses mais cette liberté reste surveillée par l'Etat. Les dépenses mises à la charge de la commune doivent présenter l'intérêt communal dans leurs engagements. Elles doivent être évaluées de façon sincère et figurées au budget.

²Classement d'après la loi 2018-011 du 11/07/2018

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODES :

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. Ici, l'utilisation de bonne méthodologie permettra d'optimiser la trésorerie de la commune rurale Andranomanelatra. Mais comment et par quel moyen optimise-t-on la ressource de la commune ? Pour mener à bien notre étude, nous allons diviser ce chapitre en deux sections, dont la première expliquera le cadre théorique, est consacrée sur les approches théoriques sur l'optimisation de la gestion de trésorerie de la CRA. La seconde section Méthodologie d'approche nous exposera toutes les informations concernant les techniques utilisées et les méthodes appliquées pour obtenir les résultats.

Section I : Cadre théorique :

1.1. Notion sur la trésorerie :

1.1.1 Généralités sur la trésorerie :

La trésorerie se définit comme le résultat de flux d'entrée et sortie de fonds au sein d'une organisation. La trésorerie compte aussi tous les mouvements qui peuvent passer au sein de l'entreprise³. La trésorerie demeure une branche phare pour toute organisation. Sa connaissance et sa maîtrise sont donc essentielles pour cette dernière. Elle est définie comme un ensemble des capitaux liquides dont dispose une entreprise⁴. L'entreprise dispose d'une certaine somme afin de faire face au déroulement de son cycle d'exploitation.

En outre, selon Béliet DELIENNE, la trésorerie est « l'aptitude de l'entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité »⁵. Il explique la position globale de la trésorerie et la variation de l'entrée et de sortie financière. Il est important de situer les développements concernant l'optimisation du niveau d'encaissement et la réduction des frais financiers de l'organisation.

³Cour trésorerie L3 S5 avec Mr ANDRIAMASY Andry à l'IES-AV

⁴www. Définition – trésorerie, 25 Août 2021

⁵ Annie Bellier Délienne, « Gestion de trésorerie », 3ème éd. P.6.

Dans le cadre de sa première mission, le trésorier doit constamment veiller au respect de **contrainte de liquidité** qui, lorsqu'elle est satisfaite, garantit à l'organisation la possibilité d'honorer tous ses engagements immédiats (paiements des salaires, des factures émises par les fournisseurs, des mensualités d'emprunt)

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 fonctionnel⁶, car les postes y sont classés 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 masses⁷ du bilan, à savoir le FRNG, le BFR et la trésorerie. Ces masses représentent la structure de base de l'analyse financière répondant au principe de l'équilibre financier.

1.2. Optimisation de la trésorerie de la Commune Rurale

Andranomanelatra:

1.2.1. Les objectifs :

L'optimisation 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 »⁸. 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 BFR de l'entreprise et une gestion efficace du cycle

⁶www.netprof : analyse du bilan fonctionnel, 25 Août 2021

⁷Cour analyse financière L2, IES-AV

⁸ Kouassi ALEXIS, 2011, Mémoire/ Optimisation de la gestion de trésorerie, p.23-25.

d'exploitation. Néanmoins, l'optimisation doit se réaliser en aval, dans la mesure où l'objectif idéal à atteindre est **la trésorerie zéro**⁹.

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) actions¹⁰ : 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. Les moyens d'optimisation¹¹ :

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, il faut équilibrer les grandes masses des emplois et des ressources en choisissant des formes de financements ou d'investissements appropriés. A court terme, il faut 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'**optimisation** de la trésorerie d'une entreprise. 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.

⁹ Cour trésorerie L3, IES-AV

¹⁰ www.trésorerie-organisation, 25Août 2021

¹¹ www.trésorerie-organisation, 25Août 2021

Section II : Cadre méthodologique :

2.1.Axes et méthodes de recherche :

2.1.1. Axes de recherche :

Les axes de recherche sont nécessaires pour diriger notre travail. Notre étude renferme la gestion de trésorerie de la commune Rurale Andranomanelatra et l'optimisation de sa gestion de trésorerie.

❖ La fonction de trésorerie :

Selon Jacques TEULIE (1994), « le Cœur de la fonction de trésorerie est la gestion de trésorerie en date de valeur »¹². 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.

La gestion de trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions tout en optimisant la rentabilité des fonds. C'est un arbitrage constant entre sécurité et efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque.

❖ L'importance de l'optimisation de trésorerie :

L'entreprise assure le bon équilibre global de sa trésorerie futur. Si cet équilibre est satisfait, le risque d'insolvabilité devrait se révéler peu important et se limiter à des ajustements ponctuels facilement négociables auprès des établissements financiers. C'est pourquoi toute entreprise optimise sa gestion de trésorerie pour tenir tout le temps cet équilibre.

¹² Jacques TEULIE, (1994), « Finance », p.234.

En effet, le but de la gestion de trésorerie est d'optimiser **les besoins et les excédents de trésorerie** en équilibrant tous les comptes afin de réduire l'endettement global à court terme ; et de négocier des conditions bancaires optimales. Ainsi, la bonne marche d'une entreprise dépend de l'optimisation de la gestion de sa trésorerie.

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.

- Le 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 connaître si la méthode d'optimisation de trésorerie au sein de la CRA, est bien maîtrisée 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.

- La recherche bibliographique :

La recherche bibliographique consiste à se documenter sur des manuscrits, livres, et certaines revues qui sont en rapport avec notre zone d'étude. Cette méthode permet d'obtenir des informations pertinentes reliées au sujet. Les ouvrages auprès de la Bibliothèque Chambre de commerce m'ont aidé beaucoup plus à la réalisation de ce mémoire. La première étape est de trouver des documents concernant la 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

- ❖ La méthode SWOT :

La méthode SWOT 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. L'expression équivalente en langue française est la FFOM ou Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces. 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 parti. Les menaces sont les impossibilités, les limitations ou encore toutes sortes de problèmes extérieurs que nous pouvons rencontrer. La matrice SWOT 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.

❖ La 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.

CONCLUSION PARTIELLE :

En bref, l'origine du nom Andranomanelatra vient du Ranomanelatra situé à Manazary, ses habitants sont presque issus des princes Analamanga. La CRA est constituée par 14 fokotany, elle dispose plusieurs infrastructures routières, eau et électricité et des bâtiments. Les ressources humaines, matérielles, et financières la rendent développer. Le but de la trésorerie 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 DES SITUATIONS DE LA ZONE D'ETUDE :

Cette partie va tenter de présenter et d'analyser les hiérarchies qui existent au sein de la Commune rurale Andranomanelatra et de décrire son mode de gestion, ainsi que les détails de ses recettes et dépenses au cours des deux dernières années. Cela va permettre également de constater le fort potentiel et la richesse en diverses ressources de notre lieu d'étude.

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

Section I : *Etats des lieux* :

1.1. Administration et organigramme de la CRA :

1.1.1. Présentation de l'organigramme de la commune rurale

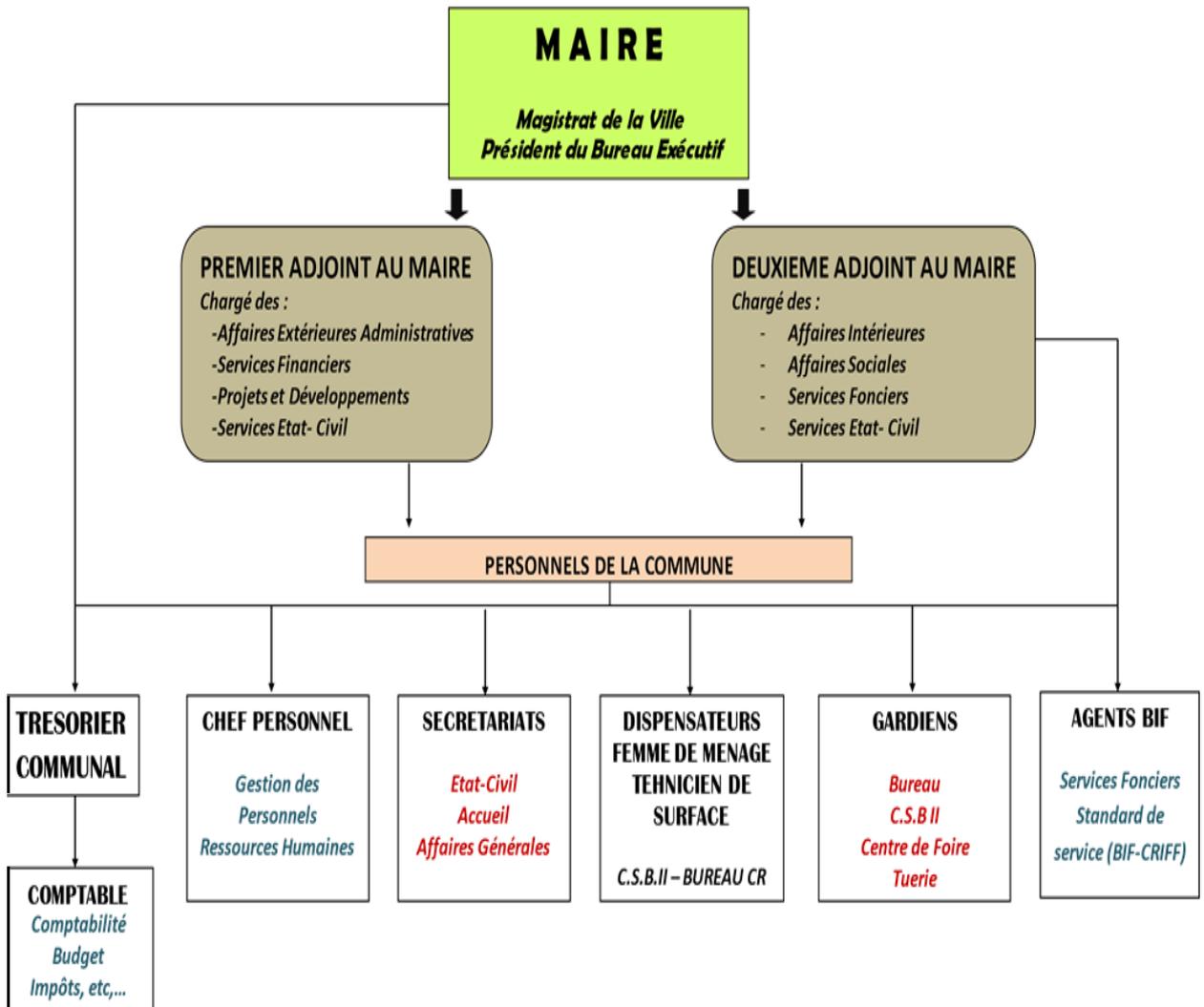
Andranomanelatra :

L'organigramme est un graphique qui représente sous une forme schématique 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 services¹³. 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'Andranomanelatra.

¹³ www.organigramme-commune.mg-25 Août 2021

Figure 01 : Organigramme de la CRA :



Source : PCDI 2020

La lecture de l’organigramme ci-dessus facilite la détermination du nombre exact de postes existant au sein de la commune rurale Andranomanelatra. Ils sont neuf 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, le chef personnel, les secrétariats, les dispensatrices, femmes de ménage, technicien de surface, les gardiens, et les agents de BIF.

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

Tableau 01 : Les personnels de la CRA :

ATTRIBUTIONS	NOM ET PRENOMS
Maire	RASOLOFONDRAMARIA Andriamiandrisoa
Premier Adjoint au Maire	RAMAHENINTSOA Christian
Deuxième Adjoint au Maire	RAKOTOARIMALALA Josoa
Secrétaire Général	RANDRIANARIVONY
Délégués d'arrondissement	RABARIJAONA Andriamihanta Jeannot Aimé
Trésorier Communal	ANDRIAMANANTENA Ambinintsoa
Secrétaire comptable	MALALATSITOHANINA Sedinitia Lucia
Secrétaire d'Etat Civil 1	RASOAFARA Gisèle
Secrétaire d'Etat Civil 2	VOLOLONORO Hanitriainaina Oliva
Secrétaire affaire général	RASOLOFOJAONA Lucien
Agent guichet foncier	RAKOTONDRASOA Andriambolamena John Arnaud
Technicien de surface	RASOLONANDRASANA Tafita
Gardien	RAKOTOMAMONJY Alphonse
Gardien	RANDRIAMANAMPISOA Roger
Gardien	ANDRIATAHIANA Honoré
Femme de ménage	RATIARAY Heritiana Aristide
Dispensateur CSB Andranomanelatra	RAZANADRAKOTO Marie Cécile Elie
Dispensateur CSB Amberobe	RAOLIARIMANANA Jeanne Perpétue

Source : PCDI 2020

1.1.2. L'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 SIMON¹⁴. 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.

¹⁴ www.ecrivain-administration, 25 août 2021

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.

La Commune Rurale Andranomanelatra, comme toutes les autres communes, est soumise à des principes généraux imposés par la constitution et la loi 2018-011 du 11 juillet 2018 relative aux 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 paiement 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. On trouve aussi une recette de genre particulière, 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 02 : Structure générale du budget de la commune :

Dépenses	Recettes
<u>Section de fonctionnement :</u> - Les dépenses courantes du solde, - Les dépenses courantes hors solde, - Les dépenses courantes structurelles - Les dépenses d'opérations financières	<u>Section de fonctionnement :</u> - Les produits fiscaux (impôt synthétique, , impôts et taxes sur le patrimoine, taxes sur les biens et services...)
<u>Section d'investissement :</u> -Les dépenses d'équipements, - Les dépenses de constructions ou réhabilitations	<u>Section d'investissement :</u> -Les emprunts, -Les subventions

Source : c'est un tableau que j'ai élaboré moi-même.

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 :

2.1. Les ressources financières de la CRA :

2.1.1. Les impôts et taxes de la commune :

Les droits et taxes sont des recouvrements effectués par la Commune, mais les impôts que ce soient directes 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 foncier 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 autres établissements ouverts au public; taxe sur les fêtes, spectacles et manifestations diverses; taxe d'eau et d'électricité; taxe sur les établissements des nuits.

Tableau 03 : 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 : PCDI 2020

2.1.2. Les revenus 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 04 : Les recettes de la commune Rurale Andranomanelatra de 2018 et 2019 :

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

Source : PCDI 2020

2.2. Les dépenses de la commune rurale Andranomanelatra :

2.2.1. Section fonctionnement :

Les dépenses constituent une charge au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées ; 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 CNaPS;

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 public; entretien et réparation des matériels et mobiliers de bureau; achat des matériels et équipement de bureau des 14 Fokotany; 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.

Tableau 05: Dépenses fonctionnements :

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

Source : PCDI 2020

Tableau 06 : Dépenses d'investissement :

Année	2018		2019	
	Budget	Réalisé	Dépense	Budget
1. Dette exigible				
2. Acquisitions	8 950 000,00	3 357 282,06	5 000 000,00	3 824 800,00
3. Construction d'immeubles	15 000 000,00	14 800 000,00	31 323 000,00	11 747 000,00
4. Travaux d'infrastructures (route & ponds)	10 000 000,00	9 996 400,00	16.000.000,00	12 121 366,00
4. Travaux d'infrastructures (route & ponds)	10 000 000,00	9 996 400,00	16.000.000,00	12 121 366,00
5. Acquisition de gros matériels (informatiques)	5 500 000,00	2 480 000,00	3 340 000,00	1 978 700,00
Sous total 2	39 450 000,00	30 633 682,06	55 663 000,00	29 671 866,00
Total général	176905780, 92	132 618579,83	241 208 699.02	149 754 862.55

Source : PCDI 2020

CHAPITRE IV : ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE DE LA CRA :

Section I : Les problèmes matériels et financiers:

1.1. Les difficultés budgétaires :

1.1.1. Le transfert des moyens matériels :

En rappelant que la décentralisation est un transfert du pouvoir et des compétences de l'Etat en matière de développement envers les institutions publiques y compris la commune. En d'autre terme, l'Etat transfère certaines de ses compétences aux communes par la technique de la décentralisation. Dans ce cas, ces communes deviennent des entités autonomes différentes de l'Etat. Leur autonomie suppose l'existence à leur profit des ressources propres qui assurent leur fonctionnement. L'Etat donc joue un rôle important dans la vie de la commune parce qu'il doit assurer aussi le bon fonctionnement de ce dernière en transférant des ressources financières et des moyens matériels.

L'Etat fournit des biens aux communes pour faciliter la réalisation des projets et aussi pour avoir une meilleure qualité de services publics. Par exemple, des terrains pour construire des écoles publics ou des centres de loisirs. Mais en réalité, même si l'Etat fournit des biens aux communes, l'étude d'amortissement de ces matériels a été négligée par le dirigeant c'est-à-dire que les matériels de la CRA tels que les ordinateurs, les imprimantes sont tous amortis.

D'autres matériels utilisés dans la CRA sont très anciens et traditionnels, elle subit aussi d'insuffisance matérielle et rend les services auprès de celle-ci insatisfaisante.

1.1.2. Le transfert des ressources financières :

Cela consiste à mettre à la disposition des collectivités locales des ressources financières nécessaires à l'exercice normal de leurs compétences. Cette opération financière s'est présentée de double façon à savoir : le transfert des ressources fiscales et le transfert des moyens financiers directs comme les subventions de l'Etat.

Nous essayons maintenant de savoir que l'Etat a-t-il accompli ces devoirs au sein de la commune rurale Andranomanelatra ? C'est-à-dire nous allons voir le niveau de la participation de l'Etat dans le domaine financier de la commune.

Tableau 07 : Part de la subvention de la recette totale de CRA :

Nomenclature	2017	2018	2019
Subvention	5 461 803,00	8 315 780,92	6 996 699,02
Recette totale	100 244 015,84	131 299 497,93	124 366 662,00
Part en % de la subvention	5%	6%	5%

Source : c'est un tableau que j'ai élaboré moi-même

En réalité, les dotations et subventions de l'Etat sont médiocres et irrégulières, car, l'Etat ne participe qu'une toute petite partie dans la recette totale de la commune car la subvention représente seulement de 4% à 10% dans la recette totale. Ce qui explique qu'il existe un manque de transfert des moyens financiers dans la collectivité. C'est pour cela que la subvention ne représente qu'une toute petite partie de la recette totale de la commune. Alors l'Etat a un faible niveau de participation au sein de la commune.

1.2. Problème de la gouvernance économique :

1.2.1. La mobilisation des ressources internes et externes :

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.

Le niveau d'étude de la population pose aussi des problèmes sur l'exploitation des ressources internes et externes de la Commune rurale Andranomanelatra car la moitié des travailleurs recrutés par les entreprises dans la commune vient de la ville d'Antsirabe comme le cas de la société FIFAMANOR.

1.2.2. Collecte d'impôt foncier :

Au sein de la commune rurale, seul le TC a la qualité de comptable public. Il assure tous les recouvrements au sein de cette commune, sans parvenir à atteindre le seuil à recouvrer en impôt foncier même avec la collaboration de l'agent BIF. Aucune procédure de poursuite n'a pu être effectuée depuis 1992 pour sanctionner les contribuables qui refusent de s'acquitter leurs impôts. C'est pour cela que le taux de recouvrement reste toujours faible.

En général, le pouvoir du maire et de son équipe sur la fiscalité est très faible.

Section II : Les problèmes de la fiscalité :

2.1. Les stratégies fiscales :

2.1.1. Le manque de la politique fiscale :

La commune rurale Andranomanelatra n'a qu'une politique fiscale, c'est «le moment de recouvrement ». Cette politique est mise en place tout le mois de mai de chaque année. Dans ce cas, la commune réserve le mois de mai pour que les contribuables paient ces impôts et même s'ils ont des amendes pour le retard de paiement, ils ne paient pas ces amendes. On peut dire que cette politique est efficace mais on trouve que c'est insuffisante, parce qu'au niveau de la commune, il n'a jamais eu de sensibilisation envers les contribuables. Mais la population a le droit de savoir quels sont les impôts et taxes qu'ils doivent payer et surtout l'utilisation et le rôle des impôts et taxes dans la commune.

2.1.2. L'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 dans la contribution parce que le citoyen ne paie la valeur exacte de son impôt.

2.2. L'accroissement du secteur informel et l'incapacité à l'exécution budgétaire :

2.2.1. L'accroissement du secteur informel :

Désormais, nous avons constaté que les secteurs informels ne cessent d'augmenter surtout dans le domaine commercial. De façon générale, le secteur informel regroupe l'ensemble des activités économiques qui s'échappent de l'administration fiscale c'est-à-dire ces secteurs ne paient pas des impôts. Alors cela est l'une des causes de la diminution des entrées dans la recette de la commune. Et les entreprises qui n'ont plus les moyens de payer ses impôts donc elles rentrent dans le secteur informel.

En se référant dans plusieurs quartiers dans un fokotany Tsaramandroso Gara, tous les vendeurs de produits de première nécessité et des boissons n'ont pas ni de numéro d'immatriculation fiscale, ni de numéro statistique.

2.2.2. 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 entraîner un mauvais effet sur le développement de la commune

Tableau 08 : comparaison de la prévision et la réalisation montant en Ariary:

Année	Budget définitif	Réalisation	Ecart
2018	176 905 780,92	139 615 278,85	37 290 502,07
2019	241 208 699,02	150 213 728,00	90 994 971,02

Source : c'est un tableau que j'ai élaboré moi-même

CONCLUSION PARTIELLE :

En résumé, l'organigramme est une représentation schématique de la structure de la Commune afin d'en avoir un bon fonctionnement des tâches à réaliser. L'administration aide aussi les personnels de la Commune d'atteindre l'objectif fixé. En outre la structure d'un budget comporte la section de fonctionnement et la section d'investissement ; le développement de la Commune dépend ses ressources financières dont les impôts et taxes, les revenus des services et des ristournes. Les dépenses de fonctionnement et d'investissement constituent les charges de la Commune et ce dernier subit des difficultés matérielles et financières, les problèmes de mobilisation des ressources internes et externes, les difficultés sur la collecte d'impôt foncier. Et enfin l'accroissement du secteur informel et l'incapacité à l'exécution budgétaire empêchent l'essor de la CRA.

Partie III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS :

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 : DISCUSSION :

Section I : Analyse critique sur la gestion administrative:

1.1. Les règlements légaux et les contrôles administratifs :

1.1.1. Les lois et règlements :

On trouve toujours, sur les organismes publics, que les objectifs de ces acteurs sont de respecter les lois et règlements qui les régissent afin d'améliorer la transparence au niveau de la Commune.

Cependant, les travailleurs et la population sur la Commune rurale Andranomanelatra n'ont acquis que seulement une partie des connaissances sur les lois et règlements ; or nous le savons bien que la connaissance de ces lois et règlements par la population font naître un esprit critique au niveau de la Commune et supprime par la suite toute abus de pouvoir.

1.1.2. Les 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 Andranomanelatra 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. La gouvernance illégitime et la manque de légitimité démocratique :

1.2.1. Gouvernance illégitime :

Une gouvernance est dite légitime, quand la qualité du son pouvoir, celle de sa gestion, et celle de son administration sont conformes aux aspirations des gouvernés, surtout son origine et sa forme. Ces aspirations se traduisent nécessairement par l'assentiment général et l'obéissance spontanée. C'est justement cette légitimité telle qu'ainsi définie, qui manque dans la gouvernance au niveau de la CRA. Bien qu'il n'y ait pas de manifestation et de contestations mais face à la situation concrète dans la CRA et aux résultats de l'enquête menée, il est constaté de la désobéissance et la non satisfaction de la part de la population. Nous pouvons affirmer, de ce fait, que cet état défaillant est dû au manque de légitimité structurelle et de légitimité démocratique.

Tableau 09 : Satisfaction de la population envers l'administration locale :

Satisfaction de la population	Résultat	Pourcentage
Oui	14	35%
Non	24	60%
Autre (pas d'avis)	2	5%
Total	40	100%

Source : recherche personnelle, Août 2021

1.2.2. Un manque de légitimité démocratique :

Au sujet de la légitimité démocratique, il convient d'analyser les résultats de la dernière élection communale, car cela est fondé sur l'investiture populaire des autorités communales par voie d'une élection. D'ailleurs, le Maire a été élu par la majorité de l'ensemble des habitants de la commune. Pourtant, il a été noté que le Maire semble désavoué par les citoyens des quelques Fokotany, où il a perdu. Par conséquent, son autorité s'y trouve remise en cause. Ainsi, bien que le Maire ait une bonne volonté de promouvoir le développement de sa commune, il se heurte de temps en temps à une forte opposition de la population de ces Fokotany à tout programme de développement.

Section II: Analyses critiques sur la gestion financière :

2.1. Analyse sur les recettes et les dépenses :

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 suivante :

Tableau 10 : comparaison des recettes communales, unité monétaire en Ariary :

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	241 208 699,02	150 213 728,00	90 994 971,02	62,28%

Source : c'est un tableau que j'ai élaboré moi-même

Les recettes de la commune ne cessent de s'évoluer de 2017 à 2019, donc on peut dire que le dirigeant réalise des efforts pour le développement de la commune. Mais les écarts entre la prévision et la réalisation sont encore des problèmes pour la trésorerie communale.

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 fokotany, 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 nominale des dépenses.

2.2. La gestion budgétaire et la trésorerie de la CRA :

2.2.1. La gestion budgétaire de la commune rurale Andranomanelatra :

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 suivants¹⁵ : 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. La gestion de trésorerie de la commune rurale Andranomanelatra :

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.

¹⁵ www.commune-budget, 15 octobre 2021

CHAPITRE VI : RECOMMANDATION :

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 Andranomanelatra. Donc, nous souhaiterons de proposer des solutions adéquates. Le statut économique et social dans les communautés rurales doivent 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 :

1.1. Transparence, responsabilité et participation :

1.1.1 Transparence dans la gestion des affaires communales :

La transparence joue un rôle très important dans la gestion des affaires publiques. Elle est l'une des composantes qui assure la bonne gouvernance locale. Dans la CRA, sa mise en œuvre se fera comme suit :

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

Transparence au niveau de la gestion financière dont : sur l'élaboration et l'exécution du budget de la CRA et sur la procédure du marché public. Les étapes de la procédure d'élaboration du budget doivent être respectées. Le budget doit être : en équilibre, sincère et lisible par tout le monde.

Transparence au niveau de la gestion foncière : dans la procédure de reconnaissance et la demande de certificat foncier. Il s'agit de mettre en œuvre la loi n°2005-019 du 17 octobre 2005 et le n°2006-031 du 24 novembre 2006 qui régissent la gestion foncière Malagasy. Ces lois doivent être affichées au bureau du BIF.

1.1.2. Responsabilité du dirigeant et participation des citoyens au développement de la commune :

Gouverner 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. La participation est une méthode qui consiste à formuler des propositions concrètes dans des contextes concrets. Dans la CRA, le taux participation de la population est moyen, il faudrait donc unir la force. Pour se faire il conviendrait d'accompagner la bonne gouvernance d'un projet institutionnel pour que tous les acteurs soient considérés de leur mieux.

1.2. Projet institutionnel :

1.2.1. Idée 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 »¹⁶ ; donc pour éviter l'erreur, il est important de considérer toutes les acteurs existant soit politique ou sociale dans la Commune rurale Andranomanelatra. 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.

¹⁶ FRIEDRICH Anton Von Hayek, La présomption fatale, trad. Audouin-Millièrè, Paris (PUF) 1989, page108

1.2.2. Mobilisation des forces locales:

Identification des leaders communautaires et mise en place des éducatrices des leaders communautaires qui amélioreront les collectivités locales. Ces leaders exercent des activités de proximité :

Formation : elle sera organisée à l'intention des femmes et jeunes filles dans les domaines de développement et connaissance, leaderships, et organisation et Gestion.

Alphabétisation : des cours d'alphabétisation fonctionnelle seront, organisés auprès du fokotany pour leur permettre de rentrer dans l'ère de l'information et de gérer leurs activités.

Activités génératrices de revenus : des formations seront données aux jeunes en matière de création d'auto emploi et à la gestion des activités génératrices de revenus.

Les micro-crédits : un programme de recherche de petits crédits sera initié pour aider les populations organisées, en mettant à leur disposition de petits crédits pour exercer des activités génératrices de revenus.

Droits et devoirs : des formations seront données aux populations surtout les femmes en matière de droits et devoirs pour que dans l'exercice de leur profession, les limites de leur prérogative soient connues.

Section II : Amélioration budgétaire :

2.1. La décentralisation :

2.1.1. Le transfert des ressources financières :

L'objectif de la mise en place de la décentralisation est de rendre plus efficaces l'exécution du plan et la présentation de services publics. Dans ce cas, l'Etat doit participer en plusieurs moyens. Sur le plan financier, l'Etat doit augmenter le montant des transferts et des subventions pour que la commune réalise ses missions surtout en matière de développement en incitant la population et les entreprises à payer ses impôts qui a pour but d'augmenter ses recettes. Il doit pousser les communes à faire des infrastructures qui correspondent au besoin de la population. Les communes urbaines seraient trop avantagées par rapports aux communes rurales, ce qui nécessiterait un rééquilibrage à travers des transferts financiers en provenance de l'Etat central. L'allocation des dépenses d'investissements par commune doit correspondre au

nombre d'habitants et aux besoins dans chaque commune. Cela entrainera la différence du montant du transfert d'investissement entre les communes.

En plus, la commune doit mettre en œuvre sa trésorerie pour avoir une gestion efficace et efficiente, c'est-à-dire réduire les dépenses et essayer de maximiser les entrées.

2.1.2. Le 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 maîtriser ces difficultés matérielles, on aura la meilleure qualité de services offerts aux clients.

2.2. La 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 sert 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.L'accroissement des autres impôts locaux :

Pour accroître 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 Andranomanelatra doit exiger que tous les commerçants du marché d'Alarobia doit faire une inscription pour mieux contrôler la rentrée des impôts chaque mercredi et pour éviter les fuites d'argent.

CONCLUSION PARTIELLE :

La population doit savoir les lois et les règlements qui régissent la commune pour faire naître un esprit critique sur sa gouvernance et d'en avoir la transparence. Les contrôles au niveau de celle-ci doivent être effectués d'une manière plus stricte et la gouvernance doit être légale. La réalisation des recettes évolue chaque année puisque le dirigeant a effectué des efforts maximum pour le développement de la Commune, mais ses dépenses aussi ne cessent d'augmenter annuellement. Pour avoir un développement efficient, il faut mettre en œuvre la transparence, la responsabilité et la participation. Mobiliser les forces locales et l'Etat doit accroître son subvention financière et il doit résoudre aussi une partie des problèmes matériels. Enfin la Commune doit informer les contribuables ce qu'eux doivent payer.

CONCLUSION

En bref, dans cette étude nous avons analysé la gestion budgétaire de la commune rurale Andranomanelatra qui a pour objectif d'optimiser l'entrée et la sortie financière de cette commune. Nous avons parlé dans un premier temps la présentation générale de la commune qui a pour but de savoir la généralité de la commune et son budget. Ensuite, nous avons analysé la situation financière et budgétaire de la commune, cette analyse ayant pour objectif de connaître l'évolution des recettes et des dépenses et la capacité d'autofinancement de développement. Nous avons également constaté des problèmes au niveau de la commune que par la suite nous avons proposé quelques suggestions pour les résoudre.

Alors, nous avons constaté que pendant ces deux dernières années (2018 et 2019) la commune rurale Andranomanelatra a une bonne gestion car elle a réalisé une capacité d'autofinancement. Même si elle doit avoir une aide de l'extérieur pour réaliser un service de développement. Nous avons remarqué aussi qu'il y avait un disfonctionnement administratif au sein de la commune dans l'élaboration et l'exécution du budget. Cela s'explique par un grand écart entre la prévision et la réalisation du budget.

Afin d'optimiser la trésorerie de la commune rurale Andranomanelatra, elle doit augmenter ses ressources financières pour assurer le fonctionnement la commune et pour effectuer des investissements. Premièrement, l'Etat doit augmenter le montant de transferts et celui de subventions affectées à la commune, ces montants doivent être correspondants à l'investissement que la commune souhaite à réaliser. Deuxièmement, la commune doit essayer de réduire le minimum possible toutes les dépenses. Troisièmement, la commune doit élargir son assiette d'impôt pour qu'elle puisse renforcer la rentrée de ses ressources. Dans ce cas, les sociétés sur son territoire doivent payer des impôts au sein de la commune.

Il faut aussi que l'Etat prenne ses responsabilités en vue d'aider la commune en transférant des moyens financiers et matériels qu'elle a besoin, surtout en renforçant les contrôles du budget. Il doit faire de négociation avec les investisseurs étrangers pour que ces derniers puissent créer des emplois. De plus, l'Etat doit sensibiliser le secteur informel de rentrer dans le secteur formel pour qu'il puisse verser des impôts.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages principaux:

- Annie Bellier DELIENNE, « La gestion de trésorerie », 3ème édition, Septembre 2012, Paris, 340pages
- FRIEDRICH Anton Von Hayek, La présomption fatale, trad. Audouin-Millière, Paris (PUF) 1989, 1073pages.
- Jacques TEULIE, « Finance », Janvier 1994, Paris, 392.pages
- Kouassi ALEXIS, « Mémoire/Optimisation de la gestion de trésorerie », Mars 2011,93 pages

Thèse et mémoire :

RABARISAONA Haingo Iharimamy Malalatiana, « *optimisation de la gestion de trésorerie cas des sociétés prestataires de service dans la ville d'Antananarivo* », mémoire de master, finance et gouvernance d'entreprise, université d'Antananarivo, année 2016, 93 pages annexe comprise.

Support :

Cours trésorerie L3, Semestre 5 avec Mr ANDRIAMASY Andry à l'IES-AV, 2020

Webographie :

- [https://www. Définition – trésorerie.html](https://www.Définition-trésorerie.html), 25 août 2021
- [https// www.netprof : analyse du bilan fonctionnel.org](https://www.netprof-analyse-du-bilan-fonctionnel.org), 25 août 2021
- [https// www.organigramme-commune.mg](https://www.organigramme-commune.mg), 25 août 2021
- [https //www.ecrivain-administration.html](https://www.ecrivain-administration.html), 25 août 2021

RENSEIGNEMENTS GENERAUX DES ENQUETES :

Niveau d'instruction :

Non scolarisé	Primaire	Collégien	Lycéen	Universitaire	Pas de réponse

LA CONNAISSANCE DU THEME DE L'ENQUETE :

Avez-vous déjà entendu parler de la politique de la « gouvernance locale »

OUI	NON

Comment voyez-vous cette gouvernance si oui, est-ce que satisfaisante?

OUI	NON	AUTRE

Constatez-vous des problèmes dans cette commune à propos de cette gouvernance?

OUI	NON	AUTRE

S'il y a, pouvez-vous nous expliquer :

.....
.....

DEVELOPPEMENT LOCAL :

-Avez-vous déjà entendu parler de la politique de la « développement local » ?

-Constatez-vous des développements dans cette commune?

-Si non, est-ce que la CRA devrait être développé?

-Si oui, dites-nous ce que vous pensez comme obstacle?

GESTION ET ADMINISTRATION COMMUNALE :

-Avez-vous un PCD ?

- Si oui, les objectifs de votre PCD sont-ils atteints ? Etes-vous satisfaits de vos réalisations?

- Les populations payent-elles régulièrement leurs impôts et taxes ?

- Les citoyens ont-ils au courant du budget de la commune et de votre compte administratif ?

- Quel est pour vous le problème le plus difficiles à régler pour votre Commune concernant la question administrative et aussi le développement?

-Quelles sont les recettes et les dépenses de la commune ?

Tableau 11 : Distance de fokotany par rapport à la capitale :

Numéro	Fokotany	Distance de Fokotany par rapport à la Commune (Km)
1	Amberobe	11
2	Ambohimandroso	11
3	Ambolotsararano	8
4	Andranomanelatra	0
5	Antanetibe Toavala	5
6	Bemasoandro Anosimboahangy	7
7	Fandrindrano Manovaso	11
8	Miarinarivo Bemololo	3
9	Morafeno Fiadanana	4
10	Morarano Est	3
11	Tsaramandroso Gara	2
12	Tsaramandroso Soamahavoky	3
13	Tsaravavaka	6
14	Tsarazazamandimby	6

Source : PCDI 2020

Tableau 12 : Bâtiments publics dans la Commune :

Type	Année de fondation	Observation
Bureau Communale	2008	Bon état
Bureau District	2007	Bon état
BIF	2008	Bon état
Bureau Fokotany	2008	Moyen
Poste avancé ZP	1996	Moyen
CSB II Andranomanelatra	1975	Bon état
CSB II Amberobe	2005	Bon état
CHRD	2018	Bon état
EPP	1919 - 1991	Moyen
CEG	1985	Moyen
Lycée Technique Professionnelle	2018	Moyen
Lycée d'enseignement Générale	2013	Bon état

Source : PCDI 2020

Tableau 13: Les partenaires de la commune

Partenaires	Activités
FANILO CBID	Projet inclusion et élaboration PCDI
CARITAS	Projet RANOWASH (Eau et hygiène)
PURSAPS	Barrage, culture à contre saison, culture de riz, reboisement dans le bassin versant
O N G FIHAVANANA	Adduction d'eau potable et réhabilitation et Construction bâtiment ou équipements sanitaire et éducation

Source : PCDI 2020

Tableau 14: Tableau statistique du secteur commercial:

Type	Formelle	Informelle
Grossiste	3	0
Détaillant	405	321

Source : PCDI 2020

TABLE DE MATIERE

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE	ii
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	iv
INTRODUCTION	1
Partie I : ANALYSE CONCEPTUEL ET LE CADRE GENERAL DE L'ETUDE :	2
HAPITRE I : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE :	3
<i>Section I : Présentation de la commune rurale Andranomanelatra :</i>	3
1.1. Historique et délimitation de la commune rurale Andranomanelatra :.....	3
1.1.1. Origine de la CRA :.....	3
1.1.2. Présentation géographique de la CRA :.....	3
1.2. Les infrastructures existantes :.....	4
1.2.1. Le réseau routier :.....	4
1.2.2. Electricité, eau potable et d'autre infrastructure :	5
<i>Section II : Structure financière des collectivités territoriales décentralisées :</i>	5
2.1 Le budget communal :	5
2.1.1 Définition :.....	5
2.1.2 Les acteurs de finance et le processus de gestion du budget de la commune :	6
2.2 Les différentes ressources et dépenses de la commune :	6
2.2.1 Les ressources de la commune :.....	6
2.2.2 Les dépenses de la commune :	7
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODES :	8
<i>Section I : Cadre théorique :</i>	8
1.1 .Notion sur la trésorerie :.....	8
1.1.1 Généralités sur la trésorerie :.....	8
1.1.2. Bilan fonctionnel :	9
1.2. Optimisation de la trésorerie de la Commune Rurale Andranomanelatra:.....	9
1.2.1. Les objectifs :.....	9
1.2.2. Les moyens d'optimisation :	10
<i>Section II : Cadre méthodologique :</i>	11
2.1 .Axes et méthodes de recherche :	11
2.1.1. Axes de recherche :.....	11
2.1.2. Méthodes de recherche :	12
2.2 .Méthode de collecte et traitement des données :	12
2.2.1 Méthode de collecte des données :	12
2.2.2 Méthodes de traitement des données	13

Partie II : PRESENTATION DES RESULTATS ET DES SITUATIONS DE LA ZONE D’ETUDE :	16
CHAPITRE III : ETATS DES LIEUX ET PRESENTATION DE LA SITUATION EXISTANTE :	17
Section I : <i>Etats des lieux :</i>	17
1.1. Administration et organigramme de la CRA :	17
1.1.1. Présentation de l’organigramme de la commune rurale Andranomanelatra :	17
1.1.2. L’autorité administrative de la CRA :	19
1.2. Élaboration du Budget de la commune :	20
1.2.1. Présentation du budget de la CRA :	20
1.2.2. Documents Budgétaires :	21
Section II : <i>Présentation de la situation existante dans la CRA :</i>	22
2.1. Les ressources financières de la CRA :	22
2.1.1. Les impôts et taxes de la commune :	22
2.1.2. Les revenus du domaine et des services et les ristournes :	23
2.2. Les dépenses de la commune rurale Andranomanelatra :	25
2.2.1. Section fonctionnement :	25
2.2.2. Section d’investissement :	26
CHAPITRE IV : ANALYSE ET DIAGNOSTIQUE DE LA CRA :	29
Section I : <i>Les problèmes matériels et financiers:</i>	29
1.1. Les difficultés budgétaires :	29
1.1.1. Le transfert des moyens matériels :	29
1.1.2. Le transfert des ressources financières :	29
1.2. Problème de la gouvernance économique :	30
1.2.1. La mobilisation des ressources internes et externes :	30
1.2.2. Collecte d’impôt foncier :	31
Section II : <i>Les problèmes de la fiscalité :</i>	31
2.1. Les stratégies fiscales :	31
2.1.1. Le manque de la politique fiscale :	31
2.1.2. L’inexistence de contrôle sur terrain :	31
2.2. L’accroissement du secteur informel et l’incapacité à l’exécution budgétaire :	32
2.2.1. L’accroissement du secteur informel :	32
2.2.2. Exécution budgétaire :	32
Partie III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS :	34
CHAPITRE V : DISCUSSION :	35
Section I : <i>Analyse critique sur la gestion administrative:</i>	35
1.1. Les règlements légaux et les contrôles administratifs :	35
1.1.1. Les lois et règlements :	35

1.1.2.	Les contrôles administratifs :	35
1.2.	La gouvernance illégitime et la manque de légitimité démocratique :	36
1.2.1.	Gouvernance illégitime :	36
1.2.2.	Un manque de légitimité démocratique :	36
	<i>Section II: Analyses critiques sur la gestion financière :</i>	<i>37</i>
2.1.	Analyse sur les recettes et les dépenses :	37
2.1.1.	Recettes :	37
2.1.2.	Dépense :	37
2.2.	La gestion budgétaire et la trésorerie de la CRA :	38
2.2.1.	La gestion budgétaire de la commune rurale Andranomanelatra :	38
2.2.2.	La gestion de trésorerie de la commune rurale Andranomanelatra :	38
	CHAPITRE VI : RECOMMANDATION :	39
	<i>Section I : Mise en œuvre de la bonne gouvernance administrative dans la CRA :</i>	<i>39</i>
1.1.	Transparence, responsabilité et participation :	39
1.1.1	Transparence dans la gestion des affaires communales :	39
1.1.2.	Responsabilité du dirigeant et participation des citoyens au développement de la commune :	40
1.2.	Projet institutionnel :	40
1.2.1.	Idée de réalisation:	40
1.2.2.	Mobilisation des forces locales:	41
	<i>Section II : Amélioration budgétaire :</i>	<i>41</i>
2.1.	La décentralisation :	41
2.1.1.	Le transfert des ressources financières :	41
2.1.2.	Le transfert des moyens matériels :	42
2.2.	La fiscalité :	42
2.2.1.	Formation des contribuables sur le système fiscal :	42
2.2.2.	L'accroissement des autres impôts locaux :	43
	CONCLUSION	45
	BIBLIOGRAPHIE	i
	ANNEXES	ii
	RESUME	ix

Nom : RANDRIANISAFIDY

Prénoms : Hanitriniaina Valery Olivier

Mention : Sciences de Gestion

A.U : 2020-2021

Nombre de pages : 60

RESUME

Pendant cette étude, nous avons constaté que les responsables la Commune rurale Andranomanelatra ont bien géré sa gestion budgétaire pendant ces deux années successives; mais elle a besoin d'autres effort afin d'avoir un notable développement et d'une trésorerie optimale. C'est pourquoi, la commune doit renforcer la rentrée de ses ressources, en sensibilisant les citoyens à payer tous les impôts locaux et en élargissant son assiette d'impôt. Et l'Etat doit augmenter le montant de subvention pour accroître les ressources de la Commune. Les dépenses dans la Commune doivent aussi réduire le minimum possible afin d'en avoir un excellent essor. 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 le problème d'ancienneté des matériels.

Mots clés : Optimisation-ressources-dépenses-budget communale

Encadreur : ANDRIAMASY Andry

Contact de l'étudiant : 0348741309/oliviervalery1999@gmail.com