

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT ECONOMIE
OPTION : ADMINISTRATION

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Maîtrise ès-Sciences
économiques**

**LE MODE DE GOUVERNANCE DES
COLLECTIVITES TERRITORIALES
DECENTRALISEES : cas de la Commune
Rurale de Sabotsy-Namehana**

Impétrante : ANDRIAMALALASOA Tsiky

Encadré par : Monsieur Refeno FANJAVA, chef du Département économie

Date de Soutenance 27 Mai 2013

REMERCIEMENT

Tout d'abord, je remercie Dieu tout puissant qui ma donné la force et la santé afin que je puisse mener à bien ce travail.

Ensuite, il convient de souligner que si le présent ouvrage a pu être réalisé, ce n'est pas seulement par nos propres efforts personnels mais surtout grâce aux aides précieuses faites par toutes les personnes qui de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation. Je leur adresse ma vive reconnaissance de m'avoir sacrifié une grande partie de leur temps à cette recherche.

Pour toutes ces raisons, je voudrais exprimer ici ma profonde gratitude, ma reconnaissance :

- A Monsieur Refeno FANJAVA chef du département économie, qui a bien voulu nous diriger dans la réalisation de ce mémoire malgré les différentes contraintes inhérentes à ses lourdes responsabilités.

- Aux responsables, aux corps enseignants et à tout le personnel de l'Université d'Antananarivo, surtout la faculté de DEGS, département économique en vue d'un appui pédagogique et matériel nécessaire à une formation à la fois théorique et pratique.

- Aux responsables des Services existant à la commune rurale d'Antananarivo qui est la commune de SabotsyNamehana, pour leurs conseils précieux

LISTE DES ABREVIATIONS:

CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées

EP : Etablissement public

IFPB : Impôt foncier sur la propriété bâtie

IFT : Impôt foncier sur les terrains

IS : Impôt synthétique

NGP : Nouvelle Gestion Publique

PCD : Plan Communal de Développement

GLOSSAIRE :

- Gestion de fait : c'est une irrégularité constituée par le maniement direct ou indirect, par toute personne n'ayant pas la qualité de comptable public, de fonds destinés à une personne publique ou extraits irréguliers de sa caisse.

- Décentralisation : c'est un système d'organisation consistant à permettre à une collectivité humaine (décentralisation territoriale) ou à un service (décentralisation technique) de s'administrer eux-mêmes sous le contrôle de l'Etat, en les dotant d'une personnalité juridique, d'autorités propres et de ressources.

- Déconcentration : c'est un système d'administration reposant sur l'attribution des pouvoirs de décision à des autorités soumises, médiatement ou immédiatement, au pouvoir hiérarchique du gouvernement ; ce système est pratiqué en droit positif, consistant à confier les pouvoirs de décision à celles des autorités qui sont en fonction dans les différentes circonscriptions administratives.

- Bonne gouvernance : la gouvernance est un ensemble des procédures et de technique de gestion destiné à faciliter l'implantation du modèle de référence et à l'administrer tandis que la bonne gouvernance est la compétence du gouvernement et des institutions pour administrer le pouvoir et les ressources économiques et sociales

SOMMAIRE :

INTRODUCTION

PARTIE I : LE MODE DE FONCTIONNEMENT DES CTD A L'INSTAR DE LA
COMMUNE RURALE DE SABOTSY-NAMEHANA

Chapitre I : Analyse conceptuelle : Théorie

Chapitre II : Analyse de la gestion administrative

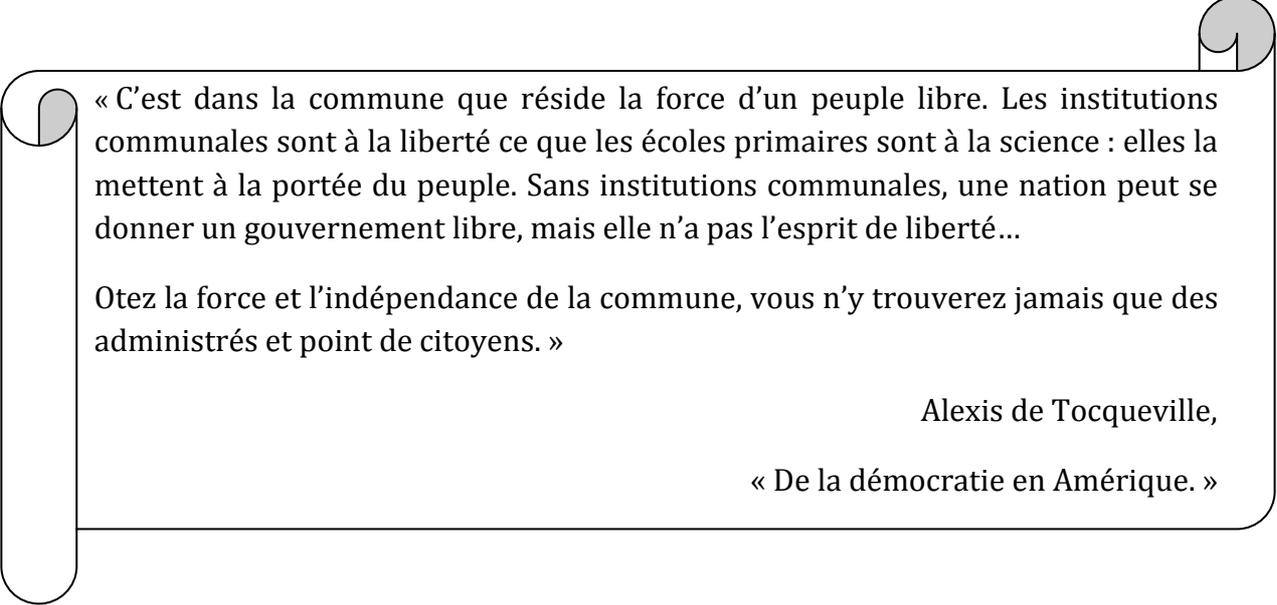
Chapitre III : Analyse de la gestion financière

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DES FAITS ET QUELQUES IDEES POUR UNE
BONNE GOUVERNANCE

Chapitre I : Analyse critique des faits

Chapitre II : Recommandation pour avoir une meilleure gestion locale

CONCLUSION



« C'est dans la commune que réside la force d'un peuple libre. Les institutions communales sont à la liberté ce que les écoles primaires sont à la science : elles la mettent à la portée du peuple. Sans institutions communales, une nation peut se donner un gouvernement libre, mais elle n'a pas l'esprit de liberté...

Otez la force et l'indépendance de la commune, vous n'y trouverez jamais que des administrés et point de citoyens. »

Alexis de Tocqueville,

« De la démocratie en Amérique. »

INTRODUCTION

La politique de la décentralisation n'est pas un phénomène nouveau à Madagascar, mais elle fait l'objet des discours des tenants du pouvoir depuis le lendemain de l'Indépendance jusqu'à nos jours. Dans le cadre d'un tel programme, afin de dépasser la conception centralisatrice selon laquelle le pouvoir central confisque les décisions et les moyens afférents au développement du pays, l'idée de mettre en place le système de la décentralisation a pris son chemin mais l'effectivité d'une vraie décentralisation n'a pas encore vu le jour. Récemment la loi n° 93-005 du 28 Janvier 1994 précise en son article 4 que : « Les collectivités territoriales décentralisées sont : les Régions, les Départements et les Communes. » représentant un démembrement de l'Etat ; ces collectivités locales apparaissent comme principaux acteurs de la politique de la décentralisation.

La décentralisation donne à chacun le pouvoir de participer au développement. Avec la bonne gouvernance, elle fait partie des clefs du développement. Les collectivités locales sont considérées comme une entité de développement au sein de l'Etat. Il est donc important de promouvoir le développement de ces collectivités en mettant à leur disposition des moyens appropriés, car au niveau de la politique du gouvernement aujourd'hui, les CTD ou collectivités territoriales décentralisées constituent à notre avis le fer de lance d'un développement rapide et à long terme du Pays.

Sachant que la politique de décentralisation a en partie comme objectif majeur de renforcer les capacités des autorités locales, de mettre en œuvre leur planification stratégique et assurer une meilleure réalisation de l'action publique pour un développement local, le mode de gouvernance au niveau des CTD constitue notre principal préoccupation. Le rôle ainsi assigné aux collectivités locales est de s'auto-administrer afin d'assumer leurs nouvelles missions. L'étude portera ainsi sur le mode de gestion administrative et financière au niveau de ces CTD mais plus particulièrement au niveau de la commune rurale Sabotsy-Namehana. Il ne saurait en effet y avoir un développement local sans efficacité au niveau de la gestion des affaires communales.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi ce thème : « Le mode de gouvernance au niveau des CTD : cas de la commune de Sabotsy-Namehana ». 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 le mode de

fonctionnement de la gestion administrative et financière de la commune de Sabotsy-Namehana et l'analyse critique des pratiques administratives et financières des CTD avec quelques idées pour une vraie bonne gouvernance fera l'objet de la seconde partie.

**PARTIE I: LE MODE DE
FONCTIONNEMENT DES CTD A
L'INSTAR DE LA COMMUNE RURALE DE
SABOTSY-NAMEHANA**

Il nous semble qu'il est du devoir du citoyen de s'impliquer d'avantage dans la vie de sa commune. Il est difficile pour un électeur de voter en conscience lors d'un renouvellement de mandats, sans connaître l'utilisation qui a été faite de sa contribution publique aux dépenses de la commune. La connaissance du mode de fonctionnement, et surtout les gestions administratives et financières de la commune, est la solution la plus efficace pour que les citoyens prennent leur part dans le développement de leur commune. Dans cette partie, on analysera les gestions administratives et financières de la commune de Sabotsy-Namehana ; mais avant d'aborder ce sujet, nous allons voir en premier lieu l'analyse conceptuelle de l'administration publique.

CHAPITRE I : ANALYSE CONCEPTUELLE : Théorie

Section 1 : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

« 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 SIMON¹. D'après cette citation, l'Administration est l'ensemble d'activité des groupes coopérant en vue d'atteindre un but commun. Si la réflexion sur l'optimisation des administrations publiques n'est pas nouvelle, le rapport avec les organisations privées, lui, l'est davantage. Les organisations publiques se doivent aujourd'hui d'être efficaces, efficientes et économes.

Beaucoup de théoriciens économistes, des politiciens, des sociologues et des gestionnaires ont posés depuis longtemps comme problématique fondamentale pour la gestion des collectivités publiques, les questions qui portent sur l'efficacité et l'efficience de l'action de l'Etat. La gestion administrative au niveau de l'Etat est une des réponses proposées par ces chercheurs. La gestion administrative de l'Etat malgache d'aujourd'hui a pris comme racine la théorie sur la NGP ou la nouvelle gestion publique. Afin de maîtriser et d'analyser la gestion administrative de la commune, l'analyse des principes et concepts de la NGP semble nécessaire et indispensable.

¹ Cour d'administration publique 4^{ème} année

a) Principes, concepts et outils de la NGP

Les principaux principes, concepts et outils de la NGP observés dans les études comparatives peuvent être résumés par le tableau suivant :

Tableau n° 1:PRINCIPES, CONCEPTS ET OUTILS DE LA NGP

Principes	Concepts	Outils
Séparation des rôles entre le politique et l'administration	Séparation de la prise de décision stratégique (politique) de la gestion et de la responsabilité opérationnelle (administration)	-Gestion par contrat -Accord des prestations -Division des tâches entre financiers, acheteurs et prestataires de services
Décentralisation du système administratif	Délégation de la gestion opérationnelle au niveau le plus bas	-Agence exécutives -Structures e holding -Gestion intégrale
Administration amincies et hiérarchies réduites	Lean management : des administrations plus modestes, plus flexibles, plus efficace et plus motivées	-Participation -Travail d'équipe -Organisations « apprenantes »
Orientation vers le marché	Introduction de mécanismes du marché dans la prestation des services publics	-Marché internes et externes -Benchmarking -Concurrence (compulsary Competitive Tendering Charges d'utilisateur
Transparence et value for money	Information transparente sur le produit, les coûts et les clients des unités administratives ; utilisation économique, efficace et efficace des ressources limitées	-Mesure et indicateurs de performance -Comptabilité analytique -Audit d'efficience et d'efficacité
Orientation vers le produit	Accent mis sur les résultats et les outputs au lieu des inputs et des règles	Budget globaux
Orientation vers le client	Ecoute intensive et régulière des clients ; gestion orientée vers la qualité	-Enquête de marché et de satisfaction des clients -Cercle de qualité -Chartes -Certification ISO
Orientation vers le citoyen	Appropriation et contrôle de la fourniture des services publics par la communauté	-Dévolution du pouvoir -Prise de décision participative

Source : Administration publique et développement

D'après MOSCA², au niveau d'une administration, il existe toujours deux classes distinctes à savoir les gouvernants et les gouvernés. Les gouvernants sont ceux qui détiennent le pouvoir et ceux qui ont un rôle d'exécutif, tandis que les gouvernés sont ceux qui sont dirigés et réglés mais les deux groupes peuvent contrôler le la pouvoir et donc un rôle politique.

Né dans les années 80, la NGP se développe au départ dans les pays anglo-saxons. C'est une nouvelle forme de gestion au sein des organisations publiques et qui gère ces organisations selon les modes de fonctionnement de l'entreprise privée et notamment avec une rationalisation de l'activité.

Au départ, c'est la bureaucratie³ qui apparaissait comme la seule forme organisationnelle capable de lutter contre les différents dysfonctionnements administratifs, comme la corruption et le népotisme par exemple, et visant à faire respecter les règles et procédures afin de limiter les intrusions à la fois du pouvoir politique et du pouvoir managérial. Maintenant, à cause du changement rapide de la société par la globalisation et la mondialisation, la bureaucratie a été remise en cause et a été remplacée par un nouveau management public qui est accès sur les résultats et les moyens mis en disposition en se basant sur la performance du capital humain. Les principes de référence de cette organisation sont mis en relief par Thompson et Davidson en 95. Ces principes sont en premier lieu la décentralisation et la désagrégation qui visent à démultiplier l'organisation en petite structures autonomes ou renforcées dans leurs prérogatives et en tenant compte de la culture, de la valeur et de la relation clientéliste et technologique de ces organisations autonomes. Et en second lieu, la désorganisation afin de répondre au besoin de flexibilité des structures rompant.

La doctrine de la nouvelle gestion publique fait référence à 7 éléments selon les adeptes cette gestion, ceux sont :

² C'est un auteur qui a étudié l'administration publique, il appartient à la catégorie des auteurs de la gestion publique traditionnelle comme M. WEBER.

³ La bureaucratie est une forme d'organisation administrative initiée par M. WEBER selon laquelle les fonctions administratives doivent être exercées de façon continue et basé sur des règles très stricte accompagné d'une hiérarchisation des bureaux (l'administration publique doit être sous forme pyramidale c'est-à-dire qu'il n'est pas décentralisé)

- La décomposition du secteur publique en unité stratégique organisée par produits
- L'introduction d'une compétition entre organisation publique et privée
- Plus grande utilisation des techniques managériales issue du secteur privé
- Une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuses et une recherche active des moyens alternatifs de production à moindre coût.
- Un mouvement vers un contrôle des organisations publique par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire.
- Un mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicite et mesurable.
- La mise en avant de la mesure du résultat (en termes de rémunération de performance)

Section 2 : L'administration et la décision politique

Nous vivons dans le monde de la logique et il n'y a pas de doute là-dessous, il y a des besoins que les clients et les citoyens éprouvent et que l'administration doit satisfaire.

La raison pour laquelle une administration existe c'est de réaliser les attentes des citoyens et d'améliorer leur niveau de vie afin de contribuer au développement de sa société. La science de gestion se procure d'un double paradigme : le paradigme administratif qui consiste à analyser les procédures administratives par niveau et le paradigme managérial qui vise à faire connaître mieux les situations de décision. Dans une organisation, que ce soit publique ou privée, une organisation est jugée efficace si elle atteint ses objectifs. « Tout le monde est responsable dont le travail a été fait » disait Denis PROULX dans son ouvrage « management des organisations publiques » cela signifie que toute personne qui travaille est responsable de son propre acte. Un médecin est jugé efficace s'il guérisse un malade, un commerçant est jugé efficace s'il obtient assez de profit et c'est aussi comme cela au niveau d'un gestionnaire ; c'est donc le résultat qui compte et non l'acte ou la façon de travailler.

Mais au niveau des administrations publiques, l'obtention de l'efficacité semble être beaucoup plus difficile qu'au niveau des entreprises ou organisation privée. Une des raisons qui démontre cette difficulté est la vision de l'organisation présentée par BOLMAN et DEAL. Ils ont présenté quatre visions de l'organisation à savoir :

- Complexes : les gens qui se trouvent dans une administration sont nombreux et les variables en jeu sont multiples
- Surprenantes : car chaque action engendre des effets inattendus, tout de suite ou plus tard
- Trompeuses : elles défient toute attente et camouflent les surprises qu'elles nous réservent
- Ambigües : car il est difficile de savoir ce qui s'y passe

La vision cartésienne des organisations :

La vision cartésienne des organisations suppose que les organisations agissent de façon rationnelle. Comme nous avons évoqué toute en haut, les organisations existent pour atteindre des résultats et si elles n'y arrivent pas, elles disparaîtront, on peut prendre pour exemple la disparition d'une épicerie qui s'installe dans un lieu où il a peu de client ou bien la faillite d'une entreprise par la fabrication d'un produit qui n'est pas utile pour la population.

Dans cette perspective, toute organisation doivent s'adapter à l'environnement et choisir sa structure qui devra être approprié à ses objectif, à ses environnement et à ses participants afin qu'elles puissent s'adapter au changement qui influence son environnement.

ROLES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DANS LA PRISE DE DECISION

1) LA DECISION EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Souvent, les décisions prises par les dirigeants, que ce soit dans le secteur public ou privé, ne correspondent pas à la réalité. La politique est réputée être la cause de ces décisions irrationnelles. Pour un cadre, prendre une décision n'est pas si évident que cela puisse paraître.

a) La complexité de la décision

Une décision se prend en fonction d'une situation spécifique. Décider seul peut s'avérer très difficile. Dans l'administration, toute décision se fait collectivement. Le travail est divisé horizontalement et verticalement. Il y a donc plusieurs points de vue à concilier, plusieurs informations provenant de différents niveaux à traiter.

La confiance doit exister entre chaque niveau de l'administration en ce qui concerne la fiabilité des informations. Toute distorsion peut influencer sur les résultats de la décision.

b) Dimensions de la décision

Une décision peut comporter plusieurs dimensions selon les préoccupations des décideurs. Celles-ci peuvent être tantôt orientées vers le passé, tantôt vers le présent, tantôt vers le futur. Une décision peut être axée sur un problème précis et prise afin de résoudre ce problème. Dans ce cas, elle est qualifiée de spécifique. Elle peut aussi être axée sur un problème plus global. Certaines tiennent plus compte des ressources, d'autres des activités ou du processus. Le succès ou l'échec d'une décision dépend du processus, du modèle de décision. Le mode de décision rationnel part de l'identification d'un énoncé de décision, précise les objectifs impératifs et souhaitables, identifie les options et les évalue en fonction des objectifs retenus avec les effets négatifs. Quant au modèle multicritères, on attribue une pondération à chaque caractéristique utile d'une personne ou d'une machine, et le choix se porte sur celle qui a la plus haute moyenne. C'est un modèle couramment utilisé par l'administration publique. La décision se situe surtout au niveau de l'établissement des critères. Les limites de ce modèle apparaissent quand les critères deviennent trop nombreux. Les résultats deviennent alors moins précis.

■ La décision incrémentale

C'est une décision dont le contexte peut présenter des risques de conflits entre des parties. Des intérêts sont en jeu et chaque partie va tout faire pour les garder, sans pour autant détériorer la relation avec les autres parties. En général, c'est le modèle utilisé pour décider de la répartition d'un budget. Dans le domaine de l'élaboration d'un budget municipal par exemple, la notion de décision n'existe pratiquement pas. C'est un processus long de résolution "hiérarchique" et incrémentale des problèmes sans décision spectaculaire telles que celles rencontrées dans la théorie des jeux.

■ La décision créative

Il s'agit de collecter le plus d'opinions possibles puis de les classer. Ces idées serviront ensuite à en élaborer de nouvelles. Cela permet d'éviter les idées trop

personnalisées, trop fermées. Dans l'administration, ce modèle de prise de décision est surtout adapté aux individus ouverts d'esprit et aux situations qui ne présentent pas de conflits d'intérêts.

2) LES ROLES DE FONCTION PUBLIQUE DANS LA PRISE DE DECISION POLITIQUE

Pour le bon fonctionnement des tâches publiques, la fonction publique est une entité indispensable de l'administration publique.

Sachant que les décisions politiques et l'adoption des mesures et des programmes sont prises par un ministre dans le cadre de son mandat soit par le gouvernement, on a attribué deux rôles fondamentaux à la fonction publique :

1-elle doit fournir un éclairage complet et rigoureux lui permettant de prendre les meilleures conditions

2-elle doit s'assurer que les décisions prises se traduisent en une mise en œuvre et un fonctionnement efficace et efficient des politiques et des programmes retenus

En cas qui concerne la loyauté de la fonction publique elle doit s'exercer envers l'Etat et ses institutions.

Comme institution de l'Etat, on peut citer le parlement qui est l'institution suprême de l'Etat parce qu'elle représente l'ensemble de la population.

En vertu de la tradition de neutralité de la fonction publique face aux partis politiques même un agent de l'institution est issu de cette institution par voie d'élection, la loyauté de la fonction publique ne s'exerce pas sur le parti politique dans lequel il appartient mais sur l'institution.

Par conséquent la loyauté de la fonction publique envers l'Etat est essentielle pour que s'exerce ou se traduise concrètement, dans les gestes et les programmes gouvernementaux, le mandat confié par les citoyens à ceux qu'ils ont démocratiquement élus.

La fonction publique a également une obligation envers les institutions de garantir le respect rigoureux des lois et règlements en vigueur dans l'exécution des tâches administratives.

Les hauts fonctionnaires doivent donc veiller au respect des normes et procédures ainsi que les directives administratives. Ils doivent maîtriser la conduite des grandes orientations politiques du gouvernement jusqu'à leur mise en œuvre.

Dans ce cas, en tant qu'agents responsables et guides de l'Etat dans la prise de décisions et réalisations politiques et administratives, on confie aux hauts fonctionnaires ces obligations afin que l'Etat puisse obtenir un résultat efficace et efficient dans la satisfaction de l'intérêt général.

Les hauts fonctionnaires sont donc à la source de réussite ou d'échec pour l'administration publique et doivent ainsi porter un appui essentiel, efficace et pertinent sous forme de prépositions rigoureuses et objectives.

Certes, la fonction publique offre cet éclairage administratif comme étant un appui essentiel pour l'administration, mais les ministres et le gouvernement doivent apporter aussi d'éclairage politique qui leur vient de diverses sources notamment de leurs cabinets politiques, de leurs collègues du conseil des ministres, du caucus des députés de leur parti, de l'Assemblée Nationale et de leurs électeurs.

Il faut quand même noter que face à ces éclairages politique et administratif, la responsabilité de chaque agent de l'Etat doit être mobilisée pour arriver à la mise en œuvre des décisions. La prise de décision faite par les ministres et le gouvernement est dictée essentiellement par les recommandations de la fonction publique. En effet, si cette prise de décision correspond aux recommandations de la fonction publique, la mobilisation est plus facile. Par contre, si elle est contraire aux recommandations de la fonction publique, cette mobilisation s'avère plus complexe.

La légitimité du pouvoir compte beaucoup dans la prise de décision politique, c'est pourquoi, il importe de rappeler régulièrement qu'il revient ultimement aux élus, qui représentent les citoyens, de prendre les décisions finales, en tenant compte de multiples facteurs, y compris les facteurs politiques qui sont tout aussi légitimes que les facteurs administratifs.

Décentraliser, c'est retirer des pouvoirs à l'autorité centrale pour les transférer à une ou plusieurs autorités de compétence moins générale, soit de compétence territoriale moins large (autorité locale) soit de compétence spécialisée par son objet. Le but recherché au niveau des CTD est de reconnaître l'autonomie des populations locales dans la gestion des affaires qui leurs sont propres. La commune rurale de Sabotsy-Namehana est un exemple parmi tant d'autres si nous voudrions évaluer le mode de gestion au niveau de ces CTD, mais avant d'aborder cette analyse, il est nécessaire qu'on étudie avant tout la commune de Sabotsy-Namehana.

PRESENTATION DE LA COMMUNE RURALE DE SABOTSY NAMEHANA

La commune rurale de Sabotsy-Namehana est traversée par la route nationale RN3. Elle bénéficie d'une situation privilégiée par rapport aux autres communes du district d'Antananarivo Avaradrano parce que premièrement, dans son historique, Namehana fait partie des douze (12) collines sacrées d'Analamanga, où repose la dépouille de RABODO (une des douze épouses du roi Andrianampoinimerina). Deuxièmement, elle est un passage obligatoire des rois venant d'Ambohimanga pour rejoindre le palais d'Ilafy ou de Manjakamiadana.

1. Localisation de la commune

La commune rurale de Sabotsy-Namehana, CTD de la région d'Analamanga et dans le district d'Antananarivo Avaradrano, est situé à dix(10) km de la ville d'Antananarivo, capitale de Madagascar. Elle est une collectivité Territoriale Décentralisée ou CTD, classée Commune Rurale de 1^{ère} catégorie⁴ et ayant une superficie de 22 km². Elle est limitée :

- Au Nord : par la commune rurale d'Ambohimanga
- Au Sud : par la commune rurale d'Ankadikely
- A l'Est : par la commune rurale de Manadriana
- A l'Ouest : par la commune rurale d'Antehiroka

⁴ « Commune rurale de 1^{ère} catégorie » : commune dont la gestion budgétaire est assurée par un comptable du service du trésor, à l'inverse d'une commune rurale de 2^{ème} catégorie dont le comptable est directement nommé par le Maire.

Il est à noter que c'était depuis Février 2011 que la commune rurale de Sabotsy- Namehana était devenue une commune rurale de 1^{ère} catégorie suite à une décision prise en conseil des ministres.

La commune de Sabotsy-Namehana est composée de 22 fokontany qui sont présentés par code comme suit :

Tableau n° 2 : Fokontany de l'axe Nord avec code commencé par 1

Code	Fokontany	Distance par rapport au chef lieu de la commune en km
11	ISAHAFANA	6
12	LAZAINA	4
13	AMBOHITRINIMANGA	3
14	FARAVOHITRA	3
15	ANOSY AVARATRA	2
16	ANTSOFINONDRY	1
17	AMBODIVONA	1

Source : Famelona 2011

Tableau n°3 : Fokontany de l'axe Est avec code commencé par 2

Code	Fokontany	Distance par rapport au chef lieu de la commune en km
21	BERAVINA	4
22	BOTONA	3.5
23	AMBOHIDRANO	3.5
24	AMBATOFOTSY	3
25	ANTSAHATSIRESY	2

Source : Famelona 2011

Tableau n°4 : Fokontany de l'axe Centrale avec Code commencé par 3

Code	Fokontany	Distance par rapport au chef lieu de la commune en km
31	TSARAFARA	1
32	SOANIADANANA	1
33	ATSINANANTSENA	0
34	ANDREFANTSENA	0

Source : Famelona 2011

Tableau n°5 : Fokontany de l'axe Ouest avec Code commencé par 4

Code	Fokontany	Distance par rapport au chef lieu de la commune en km
41	ANDIDIANA	2.5
42	AMBOHIBARY	2
43	MANARINTSOA	1.5
44	NAMEHANA	1
45	AMORONDRIA	1
46	AMBOHINAORINA	0.5

Source : Famelona⁵ 2011

2. La population et ses activités

D'après le PCD 2012-2015 de la commune de Sabotsy-Namehana, ses habitants sont au nombre de 63660 en 2010 et qui se répartissent sur une superficie de 22km², on a donc une densité moyenne de 2894 habitants par km². La taille moyenne des ménages est de sept (7) et le nombre des ménages dans la commune est estimé à 9094. Par ailleurs, il est à noter que les répartitions de la population au niveau de ces 22 fokontany sont inégales (car le nombre de la population dans le fokontany de Tsarafara représente 11% de la population alors qu'il représente seulement 1.2 % à Ambodivona). Le taux d'accroissement annuel de la population à Sabotsy-Namehana est de 18.50%. L'évolution de la population durant cinq ans se présente comme suit :

Tableau n°6 : Evolution de la population de 2006- 2010

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'habitant	34 679	37 212	59 362	62 295	63 660
Naissance	1 298	1 338	1 453	1 221	1 273
Décès	219	198	211	221	233
Taux de natalité	4%	4%	2%	1.96%	1.99%
Taux de mortalité	1%	1%	0.36%	0.35%	0.36%
Taux de croissance	7.31%	5.95%	4.94%	2.20%	

Source : PCD 2012-2015

⁵ « FAMELONA » : Association Fampivoarana MEndrika ho LOvaina No Atolotra. C'est une association responsable de l'appui, l'encadrement et la facilitation dans le processus d'analyse et d'élaboration du plan communal de développement par la population de la commune.

En ce qui concerne les activités économiques, comme dans les pluparts des communes rurales se trouvant à Madagascar, les activités économiques des populations dans la commune rurale de Sabotsy- Namehana sont principalement l'agriculture et l'élevage. Mais depuis de nombreuses années, l'activité économique principale des habitants vivant dans cette commune est l'agriculture et il constitue le meilleur score de revenu des paysans. D'une façon générale, l'exploitation agricole dans la commune rurale de Sabotsy-Namehana est développée sur une superficie de 820 ha dont 800 ha est consacrée pour la riziculture. Le mode de culture adopté par cette commune est de trois sortes selon les différentes localités, à savoir : irrigué, sec et associé.

Concernant l'élevage, il occupe aussi une place importante au niveau de son économie ; d'après les informations sur le PCD 2012-2015, le nombre de volailles, de porc, de bœufs et de vache laitière sont respectivement 3550, 880, 550 et 200 en 2011. Mais les techniques de production que ce soit dans l'élevage ou dans l'agriculture restent encore une technique traditionnelle et qui ne sont pas encore très orientées vers une économie de marché surtout l'élevage.

Section 1: ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE

La centralisation, qui montre la prise en charge des affaires de tout le pays par l'Etat centrale, n'a pas atteint l'objectif qui est le développement du pays. L'Etat a donc mis en œuvre la décentralisation en considérant que les clefs du développement local doivent être prises localement.

La décentralisation et la déconcentration sont les techniques de gestion administrative pris en compte ou adoptés par l'Etat et elles ont été appliqués au niveau de chaque CTD, y compris les communes afin de mieux gérer les affaires publiques et d'avancer vers un développement. Elle consiste à transférer le pouvoir de décision centrale et de gestion administrative à ces collectivités territoriales en accordant une autonomie administrative et financière dans la gestion de leurs propres affaires.

La décentralisation et la déconcentration sont donc les deux éléments qu'il faut prendre en considération pour analyser la gestion administrative de la commune rurale de Sabotsy- Namehana.

A-LA DECENTRALISATION ET LA DECONCENTRATION A MADAGASCAR

Sur le plan théorique, on peut concevoir deux procédés principaux en ce qui concerne les formes d'organisation :

- L'organisation administrative qui dépend entièrement du pouvoir central et celui-ci ne laisse aucune autonomie aux organes locaux : c'est la centralisation.
- L'organisation administrative qui comporte un partage de pouvoirs et de compétences entre organes centraux et organes locaux : c'est la décentralisation.

1. La décentralisation à Madagascar

« On n'administre pas un pays de sa capitale ; un plan de développement qui n'est pas régionalisé n'a pas de pied... Régionaliser le développement, c'est lui donner l'épaisseur concrète et humaine nécessaire à son application. »⁶

A Madagascar, comme nous l'avons dit précédemment, le pouvoir centralisé était marqué par la lenteur du service administratif, par la corruption et par des inégalités entre les entités régionales. Actuellement, Madagascar a adopté le système de la décentralisation pour remédier à ces problèmes.

L'objectif de la décentralisation est d'assurer une organisation rationnelle du territoire pour servir de cadre de participation effective des citoyens à la gestion des affaires publiques et des pôles de croissance économique.

La mise en œuvre de la politique de la décentralisation

Théoriquement, la décentralisation est une réforme administrative qui consiste à « faire gérer par une assemblée délibérante et un organe exécutif les affaires propre des collectivités territoriales. » Selon l'article 7 de la loi 93-005, la CTD règle par ses délibérations les affaires dévolues par la loi à sa compétence.

Ces organes exécutifs doivent être élus en leur sein (et non désignés par l'Etat) et ayant une réelle autonomie vis-à-vis du pouvoir centrale. Ensuite, il faut qu'il y ait transfert de compétence au niveau de ces CTD. Ce transfert ne pourra s'opérer que ceux qui présentent

⁶ J.-M. ALBERTINI dans « les mécanismes du sous développement » page 198

l'administration, à titre principal, a un caractère local. Enfin, il faut que les CTD soient dotées d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, et qu'ils s'administrent librement.

On peut donc estimer que la décentralisation est mise en œuvre dès lors que la loi accorde, à des organes élus par une collectivité personnalisées, un pouvoir de décision sur les affaires locales. En résumé, on peut dire que la décentralisation implique:

- La création de personne administrative autre que l'Etat
- Désignation d'autorités chargées de représenter ces personnes administratives
- Une spécialisation des compétences des personnes administratives

Vis-à-vis de la centralisation, on peut dire que la décentralisation assure un meilleur fonctionnement de l'administration car les décisions prises au niveau local par des autorités locales élus répondent beaucoup plus aux intérêts et aux besoins des administrés que les décisions qui sont prises au niveau central. Elle peut être aussi considérer comme une « école de démocratie » parce qu'elle assure au peuple une participation effective aux affaires publique et l'habitue à s'occuper des affaires de l'Etat.

2. La déconcentration à Madagascar

La déconcentration est aussi un système d'organisation administrative mais dans lequel le pouvoir central délègue une partie de ses pouvoirs de décision aux agents qui le représentent au niveau territorial. L'administration déconcentrée se traduit donc par le transfert des responsabilités à l'intérieur d'une même collectivité publique, ainsi, le pouvoir d'un préfet dans une région ou un département relève de la déconcentration.

On a vue que l'administration décentralisée se caractérise par la libre administration des collectivités distincte de l'Etat et que ces collectivités sont dotées de la personnalité morale, de l'autonomie financière et sont gérées par des autorités élues. C'est dans le cadre du développement et de la commune que se réalise l'administration décentralisée. Mais la déconcentration est une toute autre forme, elle est assurée dans le cadre des circonscriptions administratives hiérarchisées que sont les départements, les communes, les districts, l'arrondissement. Les acteurs de l'administration déconcentrée ne sont pas élus comme ceux de l'administration décentralisée, ils sont nommés par le pouvoir central et restent subordonnés à l'autorité de l'Etat.

La décentralisation affaiblit le pouvoir central mais cela ne veut pas dire que l'Etat n'exerce aucun droit ou pouvoir sur ces CTD, grâce à la déconcentration, les transferts de compétences dans le cadre de la décentralisation ne suppriment pas en totalité les interventions de l'Etat dans les domaines concernés car ils détiennent le pouvoir d'annuler certaines décisions dont l'application ne sont pas conforme aux lois et ont le pouvoir de contrôler les actions publiques au niveau de ces CTD.

B-L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU COMMUNE DE SABOTSY-NAMEHANA

Les collectivités locales sont administrées par des acteurs qui sont élus au suffrage universel direct. Ils élisent en leur sein un bureau exécutif du conseil qui comprend :

- Un président
- Un vice-président
- Un secrétaire

La durée du mandat des ces membre est de cinq ans. Dans le cadre de notre analyse, nous limiterons notre étude à la commune.

L'article 126 de la constitution montre l'existence de ceux organes au sein d'une CTD y compris les communes qui sont l'organe délibérant et l'organe exécutif.

❖ L'organe délibérant

Le conseil communal est l'organe délibérant au sein d'une commune rurale alors qu'il est le conseil municipal dans le cas de la commune urbaine. La loi 94-008 qui fixe les règles relatives à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions des CTD énumèrent les modalités de fonctionnement de ce conseil ainsi que leur nombre relatives aux élections territoriales. Le conseil communal est composé de conseillers communaux qui sont, comme tout le monde connaissent, élus par la population. Le conseil communal de la CR Sabotsy-Namehana est composé de 7 membres.

Le conseil se réunit trois fois par an dont deux sur la session ordinaire : l'un porte sur la session dite budgétaire et l'autre sur la session administrative, et l'un sur la session extraordinaire. Il est sous le responsable du conseil communal le règlement de ces affaires à sa compétence mais sans excéder la loi.

❖ L'organe exécutif au niveau d'une commune

Il est défini dans la loi 94-008 que l'élection des membres du bureau de l'organe exécutif est aussi fixé par la loi. Ce bureau exécutif comprend :

- i. Un président qui est le Maire
- ii. Un vice président : Adjoint au Maire
- iii. Un secrétaire

Le Maire est à la fois le chef de l'exécutif de la commune et aussi l'ordonnateur principal du budget voté par le conseil communal. Ses attributions au niveau de la commune sont les suivantes :

- Exécuter les décisions du conseil communal ;
- Conserver et administrer le patrimoine de la commune ;
- Elaborer et exécuter le budget ;
- Diriger et faire exécuter les travaux communaux ;
- Représenter la commune en justice
- Prendre des mesures urgentes en cas de situation exceptionnelles ;
- Présenter au conseil communal le compte administratif et le compte de gestion ;
- Gérer les revenus et veiller à la comptabilité communal ;

Distinction de l'ordonnateur au niveau de l'Etat et des CTD

En résumé, le maire assure trois fonctions principales : assurer le meilleur service quotidien possible à l'ensemble de la population locale, assurer l'entretien du patrimoine de la commune : bâtiment, route,..., et assurer le développement harmonieux de la commune : amélioration des conditions de vie locale à l'ensemble de la population.

	ETAT	CTD
Ordonnateur principal	Premier ministre	maire
Ordonnateur secondaire	Les hauts responsables des ministères	Adjoint chargé d'affaires financier

Section 2 : LE CONTROLE ADMINISTRATIVE AU NIVEAU DE LA COMMUNE

A- L'appréciation de la gestion administrative

On vit maintenant dans un contexte où la mondialisation et la globalisation règnent. La privatisation et l'individualisme entrent et prennent une place qui devient de plus en plus importante dans la vie économique et sociale. Le problème de l'Etat et de son rôle dans la société s'y réduit alors que le développement du marché suit de manière croissante la globalisation. Ce développement du marché augmente les demandes vis-à-vis de l'Etat, autant en terme qualitatifs que quantitatifs. L'Etat devient de moins en moins capable de satisfaire ces demandes croissantes. La réponse apportée par la Banque mondiale en matière de gestion administrative au niveau de l'Etat est principalement la garantie de l'Etat de droit. Ainsi, l'Etat efficace, selon la Banque mondiale est un Etat central et fort, réduit à l'activité régulatrice et même à l'essentiel de cette activité régulatrice à savoir l'Etat de droit. Cela induit et montre que l'Etat se mesurera alors en termes d'efficacité dans l'application ou même dans l'application de ces règles.

Pour les libéraux, y compris la Banque mondiale, l'efficacité d'une administration se voit au niveau des respects des procédures et les règles et que seul le marché qui devra répondre aux besoins des demandeurs. Or, on le savait depuis toujours que les biens publiques sont des biens qui présentent le caractère de non rivalité et de non exclusion⁷, ce qui montre que le marché n'est pas en mesure de les fournir. Ils n'engendrent aucun profit ou un profit mais avec de niveau faible d'où les industries n'y investissent. L'Etat doit donc fournir ces biens et services publics à part ses autres fonctions (exemple la fonction de redistribution, fonction de stabilité macro-économique)

Au niveau de la commune, cette vision reste fondamentale, une commune efficace et capable se mesure prioritairement dans la mise en application des procédures et rien que les procédures et les lois qui leur sont imposés. Au cours de ces dix et vingt dernières années, toute activité économique rentable tend à se privatiser, alors que toute activité non rentable tend à se localiser et à se socialiser. Il faut garder à l'esprit que la globalisation augmente les

⁶Le non rivalité signifie qu'une fois produit pour une ou plusieurs personnes, ses biens et services peuvent être consommés ou utilisés par un grand nombre de personne sans coût de production supplémentaire. La consommation par une personne ne diminue en rien donc la quantité disponible pour les autres. Tandis que le non exclusion implique que le producteur de service collectifs est dans l'impossibilité de réserver son utilisation à ce qui sont près à les acquérir en les payants, donc un grand nombre de personne peuvent donc jouir l'utilisation de ce bien

demandes vis-à-vis de l'Etat, il est donc primordiale et indispensable que l'Etat et les collectivités publiques continuent à fournir les biens et services que le marché ne peut pas en mesure de les fournir. Metthias FINGER donne la solution en matière de gestion : « la seule manière de continuer à fournir ces services non marchands pour un Etat qui n'en ni les moyens financiers ni la légitimité consiste à repenser l'ensemble du système de gestion des affaires publiques, en particulier en décentralisant et en impliquant d'autre acteurs dans la fourniture des services. »

Il est relativement facile de juger la bonne gestion d'un organisme privé ou d'une entreprise, grâce à ses bilans sur plusieurs années consécutifs ou par rapport à son résultat ou même de sa rentabilité. Mais au niveau des organismes publics, surtout chez les CTD, il est nettement plus difficile de juger leur bonne gestion. Pourquoi est il ainsi, parce que au niveau des entreprises, les critères sont très précis et la concurrence peut y avoir avec les autre entreprises qui produisent les mêmes produits. Mais au niveau des communes, il est difficile de se comparer aux autres car toutes les communes présentent une différenciation au niveau de leur potentialité et doit tenir compte de son environnement et de sa propre particularité. En effet, les situations économiques des communes rurales ne sont pas comparable à celles des communes urbaines et même le bien-être et le niveau de satisfaction et niveau de vie d'une commune rurale ne sont pas comparable à une autre (on ne peut comparer le bien-être des citoyens vivant à Sabotsy-Namehana par rapport au bien être des citoyens à Anjozorobe).

Donc, l'appréciation d'une gestion au niveau d'une commune n'est pas par rapport aux autres communes mais par rapport au mode d'administration au niveau de la commune même. L'appréciation de la gestion administrative de la commune de Sabotsy-Namehana est donc fonction de la responsabilité des acteurs administratifs (exemple : le Maire) ainsi que leurs actions en vue de satisfaire les attentes des citoyens et en fonction de l'environnement qui les entourent (exemple : est-ce que le Maire entretient-il bien le patrimoine de sa commune).

B- Le contrôle administratif au niveau de la commune

Il existe un rapport qui est établi au sein de la commune de Sabotsy-Namehana et le pouvoir central. Tout les deux mois, il y a une réunion entre les communes et le district. Ce sont les Maires qui assistent à ce réunion et peuvent évoquer les réalités et problème qui se trouvent au sein de sa commune.

De plus, les contrôleurs de l'Etat peuvent venir à tout moment pour faire le contrôle administratif : Ce sont les inspections d'Etat et les inspecteurs ministériels. Ces contrôles se fassent de façon systématique sur la commune à cause de l'insuffisance des moyens (temporels, matériels) que présentent ces agents. L'objet du contrôle administratif n'est pas directement traits aux états financiers mais d'assurer une gestion ordonnée, efficace et efficiente des activités effectuées ainsi que les contrôles des structures administratives ayant traits aux décisions de la direction autorisant les opérations (ex : établissement d'une norme de gestion des dossiers du personnel).

CHAPITRE III: L'ANALYSE DE LA GESTION FINANCIERE

L'Etat, en transférant des pouvoirs, transfère également les ressources qu'il affecte à l'exercice de ces pouvoirs.

Section 1 : LA STRUCTURE FINANCIERE DES CTD

§1-LE BUDGET COMMUNAL

L'article 137 de la constitution jouit de l'autonomie financière des CTD. Ceux sont eux-mêmes qui élaborent et gèrent leur budget selon les principes applicables en matière de gestion des finances publiques.

Le budget communal est définit comme l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuel de l'Etat ou des autres services que les lois assujettissent aux même règles. Tout comme le budget de l'Etat, le budget communal est établie pour l'année civile du 1^{er} Janvier au 31 Décembre : c'est le principe de l'annualité et qui comprend l'ensemble des recettes et dépenses de l'exercice : c'est le principe de l'universalité et qui se présente dans un document unique : c'est le principe de l'unité.

Le budget communal est définit 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 règlement général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics, le budget communal obéit aux règles de la comptabilité publique. L'article énonce :

La comptabilité publique est applicable :

- A l'Etat ;
- Aux Collectivités publique territoriales
- Aux Etablissement Publique à caractère Administratif ;
- Aux Etablissement publique à caractère Industriel et Commercial.

Il est à noter que ce sont les régions, communes urbaines qui suivent cette comptabilité publique car le régime de la comptabilité des communes rurales est fixé par arrêté de Ministre chargé des finances.

RAPPEL THEORIQUE SUR LE BUDGET COMMUNAL

Le budget est une discipline à la fois juridique et économique qu'une CTD doit respecter et il a pour objet d'analyser les recettes et les dépenses et de faire l'objet d'une analyse de gestion financière. Dans cette rubrique, on va étudier dans un premier temps les acteurs de la finance de la commune et second temps le processus de gestion du budget communal.

A-Les acteurs de finance 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 faite par la commune. Ensuite 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. 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.

Pour avoir une transparence de la finance locale, ces acteurs ou ces ressources humaines qui animent la commune doivent faire chacun leurs responsabilités toute en sachant qu'ils sont responsable de leurs propres actes.

B-Le processus de gestion du budget

Dans ce cadre de processus de gestion du Budget communal, il existe quatre (4) procédures de gestion mais on va les regrouper en trois (3) à savoir : l'élaboration du budget et son adoption, l'exécution et enfin le contrôle du budget communal.

i-L'élaboration du budget et son adoption

L'élaboration du budget communal doit être en fonction des besoins des populations (les citoyennes et les citoyens), l'élaboration du budget primitif⁸ doit aussi tenir compte de la détermination des politiques et les stratégies des communes. En tant qu'ordonnateur, l'élaboration de la loi de finance initiale de la commune est fait par le Maire et les membre du conseil communal, après, ce dit projet doit être soumis au vote auprès du membre du conseil communal. Une fois voté, le projet de la loi de finance initiale doit être passé au chef de district pour la vérification de la régularité du Budget.

Afin de respecter la loi (loi n°2004-007 du 26 Juillet 2004 portant sur la clarté et la transparence dans la gestion des finances public), une fois régularisé, la loi de finance initiale est affichée dans le tableau de la commune pour avoir une gestion plus transparente au niveau du budget communal.

Des décisions peuvent survenir au cours d'un exercice et entraînent une modification du budget communale (exemple : l'acquisition de la subvention de l'Etat) et cette décision peut aussi modifier les recettes et les dépenses au cours de l'année. La commune devra donc élaborer les lois de finances rectificatives qui ont pour objet de modifier des dispositions de la loi de finance de l'année. Il s'agit en général de modifier les montants des crédits ouvert par la loi de finance initiale. Ces loi de finance rectificative sont votées dans les mêmes conditions que la loi de finances initiale mais elles ont une importance mineure compte tenue de la rapidité de leur discussion.

ii-L'exécution du budget communal

Tout comme l'exécution du budget de l'Etat, l'exécution du budget communal est basé sur le principe de séparation de l'Ordonnateur et du Comptable. Ce principe montre que les tâches de ces deux acteurs doivent être séparées, cela signifie que l'ordonnateur ne doit en aucun cas exercer les fonctions du comptable et que le comptable n'a pas le droit de faire les fonctions de l'ordonnateur. Ce principe a pour but d'assurer et de faciliter le contrôle de la régularité des opérations d'exécution budgétaires (qui sont les

⁸ Le budget primitif est un budget prévisionnel où on fixe les moyens financiers, matériels et humains de la commune

perceptions des recettes et le paiement des dépenses) afin d'éviter tout abus de pouvoir, et d'interdire le cumul comme l'immixtion par l'un ou l'autre dans leur fonctions respectives.

Le rôle de l'Ordonnateur qui est le Maire au niveau de la commune dans l'exécution du budget est d'assurer la direction administrative et financière d'un organisme public. Il dispose le pouvoir des décisions permettant le fonctionnement des services publics, c'est-à-dire qu'il ont le pouvoir d'engager, de liquider, d'ordonnancer les dépenses et de constater les droits et de mettre en recouvrement les recettes. Tandis que le comptable se charge du maniement direct des deniers publique après la vérification de la régularité formelle de la décision de l'ordonnateur.

Le comptable est personnellement et pécuniairement responsable de la justification de ses opérations, de la conservation des fonds et valeurs dont il a la garde et de la position des comptes externes de disponibilité qu'il surveille car avant son entrée en fonction, le comptable fait une prestation de serment et une constitution d'un cautionnement.

L'apport de ces deux acteurs sur l'exécution du budget est différent en matière de recette et de dépense. Mais généralement, l'exécution des recettes et des dépenses se repartissent en deux phases distinctes selon le pouvoir des acteurs à savoir : la phase administrative et la phase comptable.

L'exécution des recettes et des dépenses se résume par le tableau suivant:

Tableau n°7: exécution des recettes et des dépenses

Différentes phases	Exécution des recettes	Exécution des dépenses
Phase administrative	<u>Constatation</u> : arrêter la créance dans son principe (identification des éléments de perception de la recette)	<u>Engagement</u> : un organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge financière (ex : signature d'un marché public, passation d'un bon de commande)
	<u>Liquidation</u> : évaluer le montant de la recette (calcul de l'impôt par exemple)	<u>Liquidation</u> : vérifier la réalité de la dette et arrêter le montant de la dépense
	Transmission au comptable d'un ordre de recette autorisant la perception de la recette	<u>Ordonnancement</u> : ordre au comptable de payer la dette de l'organisme public conformément à la liquidation
Phase comptable	<u>Recouvrement</u> : la phase comptable intervient dès la prise en charge par le comptable de l'ordre de recettes et impose au comptable public d'employer toutes les voies de recouvrement à sa disposition pour encaisser les recettes	<u>Paiement</u> : la phase comptable est simplement constituée du paiement par le comptable public de la dette constatée par l'ordonnateur

Source : finance publique : cour de 2^{ème} année

iii-Le contrôle du budget communal

Théoriquement, on distingue trois types de contrôle sur l'exécution des opérations financière, il s'agit du contrôle politique, du contrôle administratif et du contrôle juridictionnel.

- Le contrôle politique : l'organe de contrôle est le parlement. C'est un contrôle qui est pendant l'exécution budgétaire s'il se manifeste par la communication au commission et finance de la situation et la réalisation

budgétaire, financière et économique. Le contrôle politique porte sur l'adoption du projet et l'exécution du budget.

- Le contrôle administratif : il est fait par des corps de contrôle ou d'un service spécialisé et portant sur la gestion budgétaire et financière de la commune.
- Le contrôle juridictionnel : c'est un contrôle a posteriori car ils sont réalisés une fois que les opérations d'exécution sont achevées. Il est exercé par les juridictions financières (la Cour des comptes ou CC et le Tribunal financier ou TF). Créés par la loi n° 2001-025 du 9 Avril 2003, ce sont les tribunaux financiers qui contrôlent les CTD. Leurs contrôles portent sur l'examen de la gestion et assistance des autorités locales ou déconcentrées pour donner leur avis sur tout projet de texte d'ordre budgétaire financier ou comptable concernant les CTD.

§2-ORGANISATION DE LA GESTION FINANCIERE DE LA COMMUNE

Dans la structure du budget de la commune Sabotsy-Namehana, il existe une subdivision de deux sections au niveau des recettes et au niveau de ses dépenses à savoir la section fonctionnement et la section investissement. Ces deux sections doivent aboutir à la réalisation des objectifs pour mesurer la performance de la gestion financière de la commune.

Schéma simplifié du budget:

Section fonctionnement	
recette	dépense

Section investissement	
recette	dépense

Dans les deux sections du budget qui sont la section de fonctionnement et la section d'investissement, la commune doit répondre à certains objectifs. La section fonctionnement doit répondre d'abord à assurer un meilleur service qui doit satisfaire l'ensemble de la population locale ; ensuite à assurer le petit entretien du patrimoine communal et enfin de dégager un résultat suffisant qui assurera un financement partiel de l'investissement.

Quant à la section investissement, il doit servir de rembourser la dette s'il y en a ; d'assurer des gros entretiens au patrimoine de la commune comme les routes, les bâtiments,... et de veiller le développement harmonieux de la commune.

Afin d'analyser le mode de gestion financière de la commune Sabotsy Namehana, on va voir dans un premier lieu les ressources financière de la commune et ses principales dépenses et en second lieu le mode de gestion du budget de la commune.

I- LES RESSOURCES FINANCIERES ET LES DEPENSES DE LA COMMUNE

Comme les CTD gèrent leurs propre ressources, elles doivent d'une part collecter ces ressources et de les dépenser dans le but d'atteindre ses objectifs et de satisfaire les besoins de sa population.

A. LES RESSOURCES FINANCIERES DE LA COMMUNE SABOTSY-NAMEHANA

La commune rurale de Sabotsy-Namehana fonctionne grâce à l'aide octroyer auprès de nombreux partenaires et à ses propres recettes. Les ressources propres d'une commune sont régies nécessairement par la loi 94-007 sur les pouvoirs, compétence et ressources des collectivités. Ce sont:

- les revenus fiscales ;
- les revenus du domaine public et du domaine privé immobilier et mobilier
- les recettes des exploitations et services
- les produits des ristournes, prélèvement et contribution
- les fonds de concours : subvention, dons et legs
- Les emprunts et avances ;
- Et les intérêts et dividendes.

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 ou indirectes sont des recouvrements effectués par l'administration communal.

La loi n° 94-007 énumèrent les ressources des CTD surtout les impôts et taxes.
Ces impôts et taxes comprennent:

- I. Les produits des centimes additionnels à la taxe professionnelle et à l'impôt foncier sur la propriété bâtie ;
- II. Les produits des impôts directs et des droits et des taxes suivants :
 - Impôts sur les revenus non salariaux greffés ;
 - Impôts foncier sur les terrains ;
 - Impôts sur les propriétés bâties ;
 - Taxes professionnelle ;
 - Taxe annexe à l'impôt foncier sur la propriété bâtie ;
 - Taxe sur les véhicules à moteur (vignette) ;
 - Droit relatifs aux cartes d'identité étranger ;
 - Taxe sur les autres véhicules à moteur non immatriculés (bicyclette, charrettes)
- III. Les produits des impôts indirects, des droits et taxes suivant :
 - Impôts de licence de vente des alcools et de produit alcoolique
 - Impôts de licence foraine ;
 - Taxe sur les cérémonies coutumière autorisées ;
 - Droit relatifs à la circulation des bovins ;
 - Taxes sur les eaux minérales ;
 - Taxes sur les publicités faites à l'aide, soit d'affiches, soit de panneaux-réclame, soit d'enseigne lumineuse ;
 - Taxe sur les appareils automatiques de feu, à musique et autre instrument fonctionnant dans les cafés, les débits de boissons, les hôtels et autres établissement ouvert au public ;
 - Taxe sur les fêtes, spectacles et manifestation diverses ;
 - Taxe d'eau et d'électricité ;
 - Taxe d'abattage ;
 - Taxe sur les établissements des nuits ;

Tableau n°8 : les impôts directs et indirects de la commune rurale de Sabotsy-Namehana de 2008 et 2009

	ANNEE	MONTANT
IMPOT DIRECTS	2008	155173905.20
	2009	134957831.00
IMPOT INDIRECTS	2008	4539310.00
	2009	7928360.00

Source : PCD de la commune Sabotsy-Namehana de 2012 à 2015

2. Les revenus du domaine et des services :

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

3. Les ristournes :

Les ristournes concernent une réduction des prix déterminé après facturation du volume des ventes réalisé 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.

4. Les recettes de la commune de Sabotsy-Namehana de 2008 à 2011

Comme les ressources financières sont décomposées de deux section, la section fonctionnement concerne les ressources définitives et réguliers de la commune tandis que la section investissement montre les recettes à utiliser pour l'investissement dans le but de développer et d'améliorer la commune.

Tableau n°9 : les recettes de la commune de 2008 à 2011

RECETTE	2008 (réalisé)	2009 (réalisé)	2010(primitif)	2011 (primitif)
FONCTIONNEMENT				
IMPOTS DIRECTS	155173905,20	134957831,00	16300713,00	272 662000,00
IMPOTS INDIRECTS	4539310,00	7928360,00	528000,00	14 650000,00
REVENUE DU DOMAINE ET DES SERVICES	165312302,42	139984270,00	144810941,90	272 046000,00
produits divers et accidentels	3487564,01	1920989,52	5751000,00	2 950000,00
produits des ristournes des prélèvements et de domaines	4333200,00	5928500,00	7590000,00	24 000000,00
fond de concours	40605713,20	19544395	45 361 404,00	33 961404,00
emprunt et avances				
produits de réal des biens immobiliers et valeurs mobilières	2436000	1688000	3 25000,00	3 250000,00
recettes additionnelles	44650156,89	86662777,70		
sous total	420538151,72	398615123,22	382592058,90	623 519404,00
INVESTISSEMENT				
divers	0,00	0,00	6 00000,00	6 000000,00
sous total	0,00	0,00	6 00000,00	6 000000,00
total général	420538151,72	398615123,22	388592058,90	629 519404,00

Source : PCD de la commune de 2012 à 2015

Ce sont les impôts directs qui occupent une grande place, après le revenu du domaine et des services sur les recettes de la commune. Cependant, il est à faire remarquer qu'au niveau de la section emprunt et avance, au cours de ces quatre années successives (de 2008 à 2011) la commune n'a fait aucun emprunt et avance. Il est aussi important de noter que de 2008 à 2009, la section investissement de la commune a été nulle ; c'est-à-dire que la commune n'a pas eu recours à faire des investissements sur ces deux années.

B. LES DEPENSES DE LA COMMUNE DE SABOTSY NAMEHANA

« Etre c'est dépenser », nul n'échappe à cette obligation. Nous allons, dans cette sous-section étudier les dépenses de la commune de Sabotsy Namehana.

L'évaluation des dépenses est effectuée après l'évaluation des recettes. Parallèlement aux recettes, les dépenses sont également partagées en deux sections : fonctionnement et investissement.

1) Section fonctionnement :

Les dépenses constituent une charge au niveau des CTD ; mais elles montrent l'application des activités ordinaires de la commune. Les dépenses de fonctionnement sont composées des dépenses de personnel et les crédits de fonctionnement. Elles regroupent:

- Le fonctionnement propre de la commune (achat de matériels, de fourniture de bureau) et des services percepteur ;
- Les fonctionnements des autres services de la commune (hôpital, voirie) ;
- Les dépenses diverses et imprévues ;
- Les dépenses communes du personnel ;
- Les contributions et subventions ;
- Les fonds de concours, les prêts, les dons et les allocations ;

2) Section investissement :

Les dépenses d'investissement sont considérées comme opérations d'investissement et les dépenses sont effectuées dans le cadre d'un projet. La section investissement retrace donc les opérations immobilières comme les acquisitions des terrains, travaux d'infrastructures, construction,... et les dettes exigibles et la couverture des déficits antérieures.

Le tableau suivant montre l'évolution de la dépense de la commune.

Tableau n° 10: Dépenses de la commune de 2008 à 2011

DEPENSES	2008(budget réalisé)	2009 (réalisé)	2010 (budget primitif)	2011 (primitif)
FONCTIONNEMENT				
Bureau de la commune et des services percepteurs	5441280,00	56 073 759,00	85255815,80	145175000,00
Service d'hygiène d'assistance et d'enseignement	13 192 265,00	15 201 277,00	15736864,00	23 715 000,00
service industriels	31 476 975,00	22 351 837,00	25149421,80	71 495000,00

Fonctionnement (suite)				
fonctionnement du garage de la commune	8 230 600,00	32 545 611,00	30650000,00	68 024 400,00
fonctionnement autres services	19 117 714,00	22 729 713,00	20483761,60	20 340600,00
dépense de la commune	71 049 751,04	76 457 420,00	66058000,00	90 289 314,60
dépenses diverses et imprévue	18 089 768,00	24 744 975,00	14400000,00	14 400 000,00
contribution et subvention	11 879 883,00	15 527 703,00	17600000,00	65 186 404,00
fond de concours, prêts, dons, allocations	6 419 084,00	7 094 024,00	11900000,00	93 527 910,60
sous total	233 868620,04	272 726 319,00	287233863,20	626592808,00
INVESTISSEMENT				
dettes exigibles				21 054 506,60
acquisitions	19 946 815,98	2 854 630,00	2 000 000,00	3 500 000,00
construction d'immeuble	724 700,00	460 200,00	31 755736,00	21 500 000,00
travaux d'infrastructures	39 805 982,00	25 571 522,00	74 702459,70	41 400 000,00
acquisitions de gros matériels	39 929 855,00	59 221 900,00	43 900000,00	10 000 000,00
sous total	100407352,98	31 825 252,00	152358195,70	97 454 506,60
TOTAL GENERAL	334275973,02	590 978 971,00	439592058,90	724 047314,60

Source : PCD de la commune de 2012 à 2015

Constatation des faits

Les dépenses communales au niveau de la commune s'accroissent sans cesse. Quelques chiffres peuvent illustrer cette affirmation. En 2008, les dépenses de la commune s'élevaient à 334 275 973 Ariary, en 2009 elles passaient à 590 978 971 Ariary, c'est-à-dire que les dépenses de la commune ont presque doublés. Quant à la dette communale, la commune de Sabotsy Namehana présente une meilleur vie financière car c'est au niveau du budget primitif en 2011 qu'il présente une dette exigible avec une montant de 21 054 506, 60 Ariary. Si on regarde le budget primitif, au niveau de la dépense, elle était en 2008 de 437 066 481Ar, s'accroît également et à atteint 724 047 314, 60Ar en 2011.

Ces quelques chiffres suffisent pour prouver que les dépenses communales suivent une courbe ascendante.

II-LE CONTROLE FINANCIERE DES CTD

Afin d'atteindre le développement à long terme, l'on a donné au commune une certaine autonomie pour qu'elles puissent s'administrer librement : les donnés une liberté de choisir leur objectif et les moyens d'y parvenir. Cependant, il faut noter que les CTD sont encore soumis à l'autorité hiérarchique centrale. L'Etat agit au niveau de ces CTD par un contrôle afin d'analyser leur gestion par rapport aux lois en vigueur et de limiter les actions de chaque participant dans la prise en charge des affaires publiques.

L'objectif de ce contrôle est d'assurer la conformité de l'exécution du budget de la commune aux règles budgétaires et de la comptabilité publique.

Les organes de contrôle

On peut distinguer deux sortes d'organe selon les modes de contrôle au niveau des communes : les organes qui exercent le contrôle interne et les organes qui exercent le contrôle externe.

I. Les organes du contrôle interne

« Le contrôle interne est l'ensemble de mesure de contrôles comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »⁹

Comme dans les établissements privés, les établissements publics ont aussi besoins de contrôle interne. L'objectif de ce contrôle est d'assurer la protection et de sauvegarder le patrimoine mais aussi d'améliorer la performance. Pour atteindre des objectifs qui semblent prioritaire pour la commune, le contrôle interne est indispensable et nécessaire.

L'importance du contrôle interne est donc de donner au dirigeant ou au personnel de l'organisation ou de la commune, une assurance raisonnable que :

⁹ C'est la définition du contrôle interne par la CNCC, dans la cours d'audit 4^{ème} année

- Les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettant ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de l'efficacité de la réalisation budgétaire et de la protection du patrimoine ;
- Les informations financière sont fiables et les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Dans les conditions déterminées par la loi nationale, les organes du contrôle interne dans une commune sont : le Maire qui est l'ordonnateur principal au niveau de la commune, il est le seul compétent pour prescrire l'exécution des recettes et les dépenses publics. Ensuite le comptable qui est le trésorier de la commune a pour charge de contrôler :

- En matière de recette : les recouvrements des ordres de recette et ;
- En matière de dépense : de contrôler la qualité de l'ordonnateur, la légalité et la régularité de la dépense.

On peut dire que l'ordonnateur et le comptable peuvent exercer leur fonction mais de façon distincte et que ces fonctions sont incompatible et peuvent être contrôler afin d'éviter tout abus de pouvoir.

De plus, le conseil communal, en sa qualité d'organe délibérant a aussi un pouvoir de contrôler le budget de la commune.

Les organes du contrôle externe :

On dit qu'une contrôle est externe si elle est exercée par des organes en dehors de l'administration contrôlée (ex : inspection d'Etat ou IGE).

En général, il existe deux types d'acteur qui exercent le contrôle externe. Ces deux acteurs sont : la cours des comptes et les tribunaux financière. Ils font parties de la juridiction financière. Le contrôle externe porte d'une manière générale sur les comptes individuels des comptables. La Cour des Comptes est compétente pour contrôler les comptes d'envergure nationale et les comptes des établissements publics nationaux. Tandis que pour les tribunaux financiers, leur contrôle porte sur les comptes des CTD et des EP.

PARTIE II: ANALYSE CRITIQUE DES FAITS ET QUELQUES IDEES POUR UNE BONNE GOUVERNANCE

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 I : ANALYSE CRITIQUE DES FAITS

Section 1 : Analyse critique sur la gestion administrative

Comme nous l'avons dit tout en haut, l'appréciation de la gestion d'une commune n'est pas par rapport aux autres communes mais par rapport au mode d'administration au niveau de la commune même.

On trouve toujours, sur les organismes publiques, 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 de Sabotsy-Namehana 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.

Ensuite, sur la gestion administrative au niveau de ces CTD, la critique porte sur le control administratif parce que le control administratif au niveau de la commune Sabotsy-Namehana ne ce fait pas tout les jours. La réalité au niveau de la commune Sabotsy-Namehana démontre que le control administratif n'est pas sur la bonne main car il existe, par exemple, des transports appartenant à la ligne 109 qui rentre à Sabotsy-Namehana , transportent les populations de la communes Sabotsy-Namehana tout les matins environ à quatre heure et tout les soirs alors que leurs lieu de travail est à Antanandrano.

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 ce développement. Dans le constat rencontré sur le monde rural à Madagascar on trouve que la commune rurale de Sabotsy-Namehana présente comme certaine commune, une répartition inégale au niveau de la population, on trouve que la répartition des différentes couches sociales n'est pas équilibrée.

En tant qu'économiste, nous voudrions parler de la cause qui a engendré cet équilibre : c'est l'EDUCATION. D'après de nombreux analyse, on sait que l'éducation et le développement économique présentent des liens étroites et que c'est ce lien qui montre la distinction entre un pays riche et un pays pauvre et par la suite met en évidence la distinction entre la tradition et le modernisme.

L'objectif majeur que la commune doit atteindre en matière de gestion administrative est de réduire la vulnérabilité de sa population et de son organisation face aux changements qui peuvent survenir tout au long d'une période ou une année. Au niveau de la commune de Sabotsy-Namehana, les programmes d'éducation ne correspondent pas à la catégorisation de la commune et que 7%¹⁰ des enfants travaillent dans la briqueterie pour aider leur famille à survivre. D'après le ratio élèves par instituteur se trouvant sur la commune de Sabotsy-Namehana, on a constaté qu'il existe au minimum 54 élèves par instituteur (au niveau du fokontany Anosy Avaratra) et au maximum 159 élèves par instituteur au niveau du fokontany Isahafa. On peut conclure que la planification de l'éducation qui est une solution pour le problème d'adaptation à long terme n'est pas encore maîtrisé sur la commune.

Section 2 : Analyses critiques sur la gestion financière

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 2008 à 2011 qui se résume sur le tableau suivante :

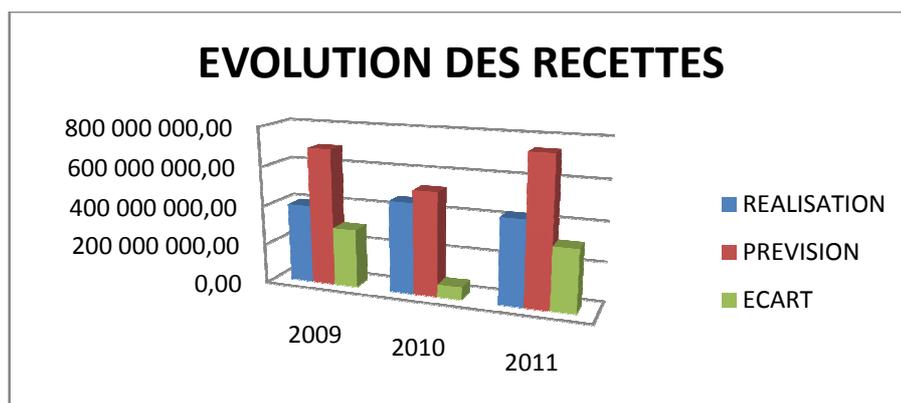
RUBRIQUE	ANNEE	PREVISION	REALISATION	ECART	TAUX DE REALISATION
RECETTE	2008	693 899 993,09	420 538 151,72	273 361 841,37	0,60605009
	2009	693 899 993,09	398 615 123,22	295 284 869,87	0,57445616
	2010	522 354 003,30	459 094 004,13	63 259 999,17	0,87889439
	2011	741 379 343,73	428 974 645,95	312 404 697,78	0,57861694

Source : commune sabotsy-namehana

¹⁰ D'après le PCD 2012- 2015 de la commune Sabotsy-Namehana

La commune rencontre des difficultés au niveau de la réalisation des recettes car de 2008 à 2009, le montant de recettes réalisées a diminué ; elle se trouve au niveau du fonds de concours qui a diminué de 420 538 151,72 à 398 615 123,22.

Evolution des recettes de 2009 à 2011 :



ANALYSES CRITIQUES DES DEPENSES

Le tableau n°10 montre quelques chiffres qui suffisent pour prouver que les dépenses communales suivent une courbe ascendante. Quelles sont les causes de ces phénomènes ?

Les causes :

Si l'on regarde attentivement dans les sociétés malgaches, on peut dire que ce n'est pas seulement les dépenses communales qui ont augmentés mais aussi les dépenses par fokontany, et même les dépenses par ménage. Bien sûr, comme nous l'avons évoqué toute en haut, Madagascar se trouve dans une situation économique peu agréable et peu vivable. Alors comment est-ce- possible que les dépenses augmentent?

a. Dévaluation¹¹ de la monnaie

La crise de 2002 a appauvri les peuples malgaches. Les CTD surtout les communes ont été aussi frappées par cette crise. La dépréciation de la monnaie nationale par rapport au

¹¹ Le mot dévaluation désigne l'opération par laquelle un pays donne une nouvelle définition légale à sa monnaies, soit par rapport à un étalon métal (ex : l'or) ; soit par rapport à une monnaie étrangère (ex : dollar, euro,...) afin d'éliminer une disparité persistante entre les prix nationaux et les prix étrangers. Mais en définitive, il y a abaissement de la valeur de la monnaie nationale par rapport à celle de la monnaie étrangère.

niveau international a engendré une hausse de prix et par la suite une augmentation ou un accroissement nominale des dépenses.

« Après la dévaluation de la monnaie, les revenus des biens ont conservés une valeur nominale tandis que leur valeur réelle diminuait sensiblement déterminant ainsi une diminution des ressources de la commune tandis que les recettes s'accroissaient sans cesse »¹².

b. Les progrès

Les communes ne peuvent en aucun cas se séparés de leur environnement qui leurs entoures. Elles sont influencées par les progrès qui se manifestent dans son entourage. Il y avait vingt ans, l'on avait été obligé de chercher des voitures ou taxi pour aller à l'hôpital alors qu'aujourd'hui, une ambulance nous vient en aide. Il faut remarquer donc que bon nombre des dépenses sociales (exemple : achat de camion à ordures en 2009) sont assumées par la communes.

Autre exemples : achat d'une voiture de livraison en 2008 et achat d'une ambulance en 2010.

ANALYSES CRITIQUES DE LA GESTION FINANCIERE DE LA COMMUNE

On sait que les communes possèdent une autonomie financière c'est-à-dire qu'ils présentent une personnalité morale et qu'ils disposent d'un budget autonome. Sur le plan juridique, le budget de la commune sont distincte de celui de l'Etat (élaboré par l'organe exécutif et voté par l'organe délibéré non par le parlement). Mais sur le plan financier, les communes disposent d'un ressource propre et peut faire de l'autofinancement. Dans cette section, nous allons voir en premier lieu la gestion budgétaire au niveau de la commune ; en second lieu la gestion de trésorerie et en dernier lieu le contrôle financier.

1. La gestion budgétaire de la commune Sabotsy-Namehana

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

¹² Citation de dans sa thèse qui porte le thème sur le contrôle des contribuables sur la gestion financière des communes

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 (selon les lois). Avant d'analyser la gestion financière de la commune, il faut rappeler qu'il existe trois types de documents budgétaires au niveau de la commune Sabotsy-Namehana :

- Le budget primitif : qui est l'acte par lequel les recettes et les dépenses de la commune sont prévues et autorisées pour une année. Il doit être approuvé par le conseil communal tous les ans en début d'année. Il est composé de deux sections : fonctionnement et investissement. Ces deux sections doivent être obligatoirement en équilibre.
- Le budget additionnel : qui reprend les résultats de l'exercice antérieur et les recettes réalisés dans le compte administratif. Car dans le compte d'investissement, le résultat peut être excédentaire ou déficitaire et est reporté sur l'exercice suivant.
- Le budget rectificatif : qui modifie le budget primitif suite à des modifications de décision délibérées par le conseil. Ces décisions modificatives peuvent survenir tout au long de l'année.

La gestion de budget au niveau des CTD, y compris la commune de Sabotsy-Namehana exige le respect des quatre principes suivants :

- 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.

Les recettes sont prises en compte au titre du budget de l'année en cours de laquelle elles ont été encaissées par le comptable. Tandis que les dépenses sont prises en compte pendant laquelle elles ont été payées quelque soit la date de la créance.

Actuellement, la comptabilité des communes est tenue selon une comptabilité non patrimoniale c'est-à-dire selon une comptabilité de caisse (à partie simple) et qui montre que le fait générateur des recettes est l'encaissement fait par le comptable et ce de la dépenses est le décaissement.

Tableau n° 11: le budget de la commune Sabotsy en 2008 et 2011:

LE BUDGET DE LA COMMUNE EN 2011			
RECETTES	BUDGET PRIMITIF	ADD ET RECT	RECOUVRE
FONCTIONNEMENT	623 519 404,00	640 351 433,13	411 026 085,95
INVESTISSEMENT	6 000 000,00	101 027 910,60	17 948 560,00
DEPENSES	BUDGET PRIMITIF	ADD ET RECT	REALISATION
FONCTIONNEMENT	626 592 808,00	643 924 837,13	381 113 210,37
INVESTISSEMENT	97 454 506, 60	97 454 506,60	45 985 098,00

Source : commune rurale de Sabotsy-Namehana

2. La gestion de trésorerie de la commune Sabotsy-Namehana :

Quant on parle de trésorerie, on parle toujours des comptes au niveau des Banques. Le budget ne doit pas être déficitaire en trésorerie. Selon l'article 45 de la RGCEBOP, 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 budgétaire, 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 soumis 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 comme l'énonce l'article 48 : « chaque poste comptable ne dispose que d'une seule caisse.

La commune de Sabotsy-Namehana n'applique pas le système minimal de trésorerie ou SMT, car ce système est une mode de gestion pour les communes rurales de 2^{ème} catégorie ; selon la nomenclature définie par l'arrêté n° 3737 en 1995. Les pièces justificatives utilisées pour les SMT sont les quittances, les avis de crédits, les factures,

les chèques et les états. Dans la gestion de trésorerie de la commune, le budget ne doit pas être déficitaire donc les dépenses effectués sont en fonction des recettes.

3. Le contrôle financière de la commune de Sabotsy-Namehana :

Afin d'atteindre le développement à long terme, l'on a donné au commune une certaine autonomie pour qu'elles puissent s'administrer librement : les donnés une liberté de choisir leur objectif et les moyens d'y parvenir. Cependant, il faut noter que les CTD sont encore soumis à l'autorité hiérarchique centrale. L'Etat agit au niveau de ces CTD par une contrôle afin d'analyser leur gestion par rapport aux lois en vigueur et de limiter les actions de chaque participant dans la prise en charge des affaires publiques.

L'objectif de ce contrôle est d'assurer la conformité de l'exécution du budget de la commune aux règles budgétaires et de la comptabilité publique.

Au niveau de la commune rurale de Sabotsy-Namehana, il existe un contrôle journalier qui est faite par les services financiers de la commune (évaluation et le contrôle des recettes et des dépenses effectués chaque jour). Ensuite, le Maire est le seul qui puisse engager l'argent de la commune mais il ne peut le faire que dans le cadre de ce qui est prévue par le budget. Le service du Trésor contrôlera la légalité et la conformité par rapport au budget.

Ensuite, à tout moment, des services d'inspection de l'Etat peuvent venir contrôler les comptes de la commune, c'était en 2010 que ces derniers ont fait le contrôle de la commune.

Enfin, et le plus important, chaque fin du mois, le service financier de la commune procède à un contrôle du bilan après avoir rémunérer les personnels et à chaque fin de l'année, les comptes de la commune sont envoyés auprès du district pour être vérifier.

Il est à remarquer que les pièces justificatives utilisés pour la gestion de la commune sont : en matière de recette les quittances et en matière de dépense les factures.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS POUR AVOIR UNE MEILLEURE GESTION LOCALE

La commune rurale de Sabotsy-Namehana n'a pas croisée les bras faces aux problèmes rencontrés, elle a mise au point des actions et projets afin de rendre la ville de Sabotsy-Namehana une ville enviée, mais qui n'envie pas les autres, c'est-à-dire faire de Sabotsy-Namehana une ville propre et prospère où il fait bon de vivre. Suite à l'identification et analyse des différentes procédures, un certain nombre de recommandations sont présentées à la commune en raison des objectifs envisagés et des problèmes constatés. Dans cette partie, nous allons voir en premier lieu les solutions pour la gestion administrative et en second lieu les solutions proposés pour la gestion financière au niveau de la commune de Sabotsy-Namehana.

1-RECOMMANDATION PAR LA COMMUNE

Face à la difficulté rencontrée au niveau de la gestion administrative, la commune de Sabotsy-Namehana a aussi proposé certaines recommandations.

TABLEAU n°12: recommandation de la gestion administrative par la commune

En matière de gouvernance	<ul style="list-style-type: none">- Mener des actions d'information et de mobilisation de la population sur les projets à mettre en œuvre ou en cours ;- Mobiliser les ressources humaines adéquates et compétentes ;- Etablir des procédures et stratégies de mises en œuvre du PCD ;- Renforcer une collaboration étroite entre la commune et les partenaires au développement ;- Débat avec la population et faire appel à des compétences externes pour les contextes spécifiques.
	<ul style="list-style-type: none">- Rehausser le niveau technique de polices communales par le biais d'une formation adéquate ;- Renforcer la capacité des agents dans leurs secteurs

En matière administrative	respectifs ; - Donner une plus large à la notion de conscience professionnelle, qui, actuellement est presque perdue de vue mais qui est pourtant la cause du déclin de l'administration ;
---------------------------	---

Source : commune rurale de Sabotsy-Namehana

Les solutions proposées par la commune de Sabotsy-Namehana en matière de gouvernance et en matière administrative sont accés essentiellement sur les relations de la commune avec ses propres agents et avec les partenaires au développement en renforçant leurs capacités et en améliorant les environnements avec l'extérieur. Mais pour aboutir vraiment à ces objectifs, il est nécessaire de connaitre les moyens dont dispose la commune. Les recommandations suivantes sont proposées pour accompagner les propositions de la commune.

Section 1 : SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE

« Une stratégie efficace pour le développement économique exige une philosophie acceptable, des capitaux pour l'appuyer, des hommes compétents pour l'exécuter. »¹³Cela signifie que pour avoir une gestion administrative encore meilleur, les solutions sur ces trois aspects (stratégie acceptables, les capitaux, et le capital humain) semblent prioritaires. Dans cette partie, on va les diviser en trois sous-partie à savoir : les recommandations au niveau des personnels, ensuite l'actualisation et l'élaboration du plan et enfin les relations de la commune avec ses populations.

– AU NIVEAU DU PERSONNEL

L'intérêt général et le service public qu'assurent les CTD sont au cœur du système de gestion publique. Afin de mesurer leur performance, les décideurs politiques essaient de répondre aux exigences des citoyens, d'ailleurs les décisions qui semblent prioritaires sont toujours celles orientées vers les citoyens, mais l'administration ne peut l'exécuter sans qu'il n'y ait pas délibération. Souvent, les structures administratives ne disposent

¹³ C'est une citation de Barbara Ward dans « Independence et modernisation » page 73. C'est une économiste et auteur anglais

pas des capacités requises, techniques, monétaires et humaines pour accepter les décisions soumis aux conseils communales.

Une des difficultés rencontrée sur la gestion administrative de la commune Sabotsy-Namehana est rencontrée presque dans tous les organismes et établissement publique à Madagascar. Une administration publique prend une large considération dans son analyse, parce que pour avoir une meilleur gestion, elle doit tenir compte à la fois sur son stratégie qui est fonction de son organisation, les bénéficiaires qui sont les publics et aussi l'environnement qui l'entoure que ce soit politique, économique, social, technique et environnemental. Ces décisions ne peuvent pas être présent sans qu'il y a légalité et régularité de l'acte ; les communes doivent respecter les lois et règlements qui l'organisent et l'orientent. L'uniformisation a entraînée la routine au niveau des personnels au sein de la commune, leur objectifs visent à respecter les lois et règlements, non plus la qualité des services qu'ils rendent aux publiques.

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

Les solutions les plus utiles sont donc, n'ont pas de remplacer les personnes qui travaillent déjà dans l'administration, mais de les former et de leur donner une assurance d'une carrière stable et prometteuse afin d'augmenter leur motivation. La qualité de ces personnels doit être d'une haute compétence, c'est pour cela que la formation doit montrer une expérience pour que les administrateurs puissent mettre en exécution leurs projets d'expansion. Un pays en voie de développement comme Madagascar a besoin d'administrateur, de planificateur et de contrôleur compétents. Comme ces hommes travailleront pour mener et accompagner Madagascar vers la voie du développement, ils doivent être non seulement des théoriciens, mais aussi des administrateurs et des politiciens réalistes.

Pour ceux qui ne travaillent pas encore dans l'administration, l'Etat doit créer des agences pour les recruter, les former et mettre leur expérience en commun, la commune par contre doit assurer la stabilité des carrières qui leurs sont offerte car quelque soit les projets effectués ou qui doivent être réaliser par la commune, qu'il soit prise en main par le gouvernement ou l'administration locale (la commune), le rendement local dépend avant tout de la qualité de l'homme qui l'exécute ainsi que la stabilité du carrière qui lui est offerte.

– **RELATION AVEC LA POPULATION**

Il est encourageant si un lieu dispose d'une ressource humaine important. Mais ce grand nombre de population deviendra un obstacle si elles ne savent pas s'intégrer dans l'œuvre de développement. La transparence et l'efficacité d'une gestion au niveau d'une commune peut être mesuré et manifester par la communication et l'information entre la commune et sa population. Au niveau de la commune Sabotsy-Namehana, le second problème sur la gestion administrative est la place de la population au niveau de la gouvernance. La décentralisation qui est l'acte fondateur d'une gouvernance locale ne peut se réduire à l'organisation et au fonctionnement des collectivités locales, elle montre aussi une amélioration du degré d'implication de la population dans la gestion des affaires publiques.

Il faut noter que le développement communautaire est fondé par l'action de chaque individu qui la compose, donc il faut permettre à chacun de devenir un peu plus conscient de son rôle d'homme sur la société. Pour cela, on devra améliorer les contacts entre les peuples ou individus et la commune afin que les relations puissent présenter une « vraie communauté ».

Pour dynamiser la population, la commune doit créer une activité économique qui donne et informe sa population de toute les stratégies et opérations ainsi que les instructions, et espoir intégrant dans le développement. Cette information de la population va engendrer la confiance et va dynamiser par la suite la population puis permettra à chacun de s'intégrer dans une tâche commune de développement et se manifeste par la transformation qui est un résultat encore meilleur grâce à la participation de tous.

De plus, la connaissance de la population sur ce qui se passe au niveau de leur commune oblige les administrateurs à faire une gestion saine et légale. Car les particuliers ont le pouvoir devant un tribunal contre une décision de la puissance publique qui a violé la loi qu'elle était chargée d'appliquer ; on se trouve alors en présence d'une notion de pur droit public qui ne peut s'expliquer que par des arguments tirés de cette branche du droit.

– ACTUALISATION ET ELABORATION DU PLAN

Un plan est une représentation symbolique d'un projet à réaliser ; au niveau d'une commune, il représente la meilleure orientation possible de l'économie et ce pour plusieurs années (à Sabotsy-Namehana, le plan communal de développement date de quatre ans). Localement, une stratégie de développement implique la tentative d'évaluer les possibilités et les atouts de la nation dans leurs ensemble c'est pour cela qu'un plan tient compte à la fois les ressources disponibles et les contraintes (économique, sociale, techniques...) que détient l'organisation.

Section 2 : SUR LA GESTION FINANCIERE

La réalisation d'un projet, la satisfaction de certain besoin de la population par les services publics nécessitent de budget pour les réalisés. La commune a proposé certaine recommandations en matière financière à savoir :

- La rigueur financière (compression des dépenses...)
- Approche personnalisée et participative en matière de recouvrement fiscal
- Recherche de partenariats pérennes.
- Rapports périodiques auprès de la population aux fins d'adhésion massive aux projets.

Dans le but d'améliorer les infrastructures rurales et le niveau de vie de la population, la commune établit un plan de développement en fonction des moyens financiers dont elle dispose. La commune a donc besoin de financement que ce soit

interne ou externe pour réaliser ses objectifs ; donc il faut que la commune assure au maximum son financement interne, cela ne veut pas dire que le financement extérieur n'est pas indispensable mais il ne doit pas conditionner l'essentiel.

Depuis plusieurs années, les collectivités locales sont confrontées à différents problèmes organisationnels mettant en cause notamment leur capacités à maîtriser les dépenses publiques et les risques locaux : gaspillage, offrent des services locaux insuffisantes et incohérentes avec les besoins des acteurs locaux ou encore dysfonctionnement des modes d'organisation. De plus la loi ne reconnaît de pouvoir à l'administration qu'à la condition que ce soit assuré le respect de la légalité.

Dans ce cadre, l'objectif de l'organisme public est de gérer leurs patrimoines conformément à la volonté et aux intérêts des électeurs en respectant les règles et procédures qui permettent de mieux gouverner les institutions publiques. La responsabilité de l'administration est donc d'associer les partenaires locaux à la décision et à la réalisation de l'action publique.

Au niveau de l'élaboration du budget, le public doit y participer afin d'améliorer la transparence et de renforcer la confiance mutuelle entre la commune et sa population. Pour cela, la commune doit envoyer des agents qui ont pour mission de faire une descente sur terrain au niveau de chaque Fokontany pour évaluer les besoins et les désirs de la population. On doit aussi respecter les délais légaux pour une bonne planification des activités.

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

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

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

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

Pour faciliter le contrôle financière, l'établissement d'un tableau de bord des procédures budgétaires s'avère nécessaire. Ce tableau de bord doit être fait par un contrôleur de gestion.

Tableau n° 13: récapitulation sur les recommandations

Recommandation pour la gestion administrative		
PROBLEME	SOLUTION	MOYENS
Respect de la loi	Connaissance des lois et règlements par la population et les agents communaux	Organiser des séances d'information sur les procédures et les lois
démocratie	Contribution totale de la population sur la gestion des affaires publiques Faire régner la sécurité sociale	Lutter contre la corruption Faire connaitre les devoirs de chaque citoyen Renforcer le niveau technique de police communale par le biais d'une formation adéquate

Services publique	Améliorer les services publics	Renforcement des capacités des agents communaux Garantir la qualité et la sincérité Animer le développement communautaire en renforçant sur l'éducation de masse
Recommandations au niveau de la gestion financière		
Elaboration du budget	Participation du public à l'élaboration du budget	Descente sur terrain concernant les désirs et les besoins de la population Respecter les délais légaux pour une bonne planification des activités.
Exécution du budget ○ Recettes	Amélioration de la rentrée fiscale	❖ Sensibiliser la population sur leurs devoirs en tant que contribuables ; ❖ Approche personnalisée et participative en matière de recouvrement fiscal ❖ Recherche des partenariats pérennes
○ dépenses	Avoir des réalisations efficaces et efficientes	augmenter les moyens matériels et financiers de la commune en organisant des environnements favorables pour les partenaires
○ contrôle	Respect de la loi	Faire renforcer les audits internes et externes

CONCLUSION

La décentralisation a pour but de donner au CTD une personnalité morale distincte de l'Etat, mais sous la tutelle de celui-ci. Vis-à-vis de la décentralisation, les CTD ont une personnalité juridique et l'autonomie de libre administration et de gestion. Le but de sa mise en œuvre par l'Etat est de pouvoir obtenir un développement rapide qui se base sur des échelons locaux et de donner à ces CTD les pouvoirs de prendre une décision par eux-mêmes et de les faire des entités qui seront capables de résoudre elles-mêmes leurs problèmes locaux.

Cependant, dans la pratique, les CTD n'ont pas encore été capables de s'auto-administrer du fait de leurs dépendances vis-à-vis de l'Etat ; c'est-à-dire que certaines CTD ont du mal à se développer localement et leurs gestions ne présentent pas encore une efficacité effective. Au cours de ce travail, on a montré que cette efficacité et efficience au niveau des CTD en particulier des communes sont fonction des différents facteurs de la vie publique, de l'organisation et du fonctionnement des communes ainsi que de la façon dont on les gère.

De cela, il s'est avéré que l'égoïsme, la corruption et surtout le non participation de la population dans la gestion de la commune qui constituent l'obstacle majeur au développement de la commune.

L'analyse du mode de gouvernance au niveau de la commune de Sabotsy-Namehana nous a permis de constater que le mode de gestion administrative et financière au niveau des communes ne sera efficace et efficiente que si la population ne puisse s'intégrer dans l'œuvre de développement et avoir sa responsabilité à sa mesure. Pour cela, il est nécessaire que la population soit informée sur tout ce qui se passe au niveau de sa commune afin qu'elle puisse participer au développement communautaire, Cela peut se faire par des activités économiques et par des méthodes participatives.

En matière de gestion administrative, la commune de Sabotsy-Namehana aura un meilleur résultat et sera encore efficace si elle renforce les capacités des agents communaux par des formations appropriées. Cette mesure garantit sûrement une meilleure qualité des services publics que la commune offre à sa population. Par rapport à la décentralisation, la commune peut s'administrer elle-même mais le contrôle de

l'Etat doit être renforcé de manière à améliorer la transparence et le respect de la loi au niveau de la commune.

En matière de gestion financière, on connait que l'Etat donne aux collectivités une autorité propre et des ressources pour qu'elles s'administrent librement ; cependant, l'Etat doit aussi faire des inspections de temps en temps afin d'éviter tout abus de pouvoir. Mais au niveau de la commune Sabotsy-Namehana, la gestion financière sera encore plus efficace si elle établit un manuel de procédures budgétaires. Par ailleurs, la commune devra améliorer la rentrée fiscale par des efforts de sensibilisation de la population dans son devoir en tant que contribuables.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages principaux :

- ALBERTINI. J.-M. – “Les mécanismes du sous développement”. Ed. Economie et humanismes. Les éditions ouvrières.
- INGALLS A.-H 1964 – « indépendance et modernisation ».Ed . France. Nouveaux horizons
- Alain Le GRELLE et Thomas KLEFFER - « Votre commune est-elle bien gérée ? »
- PROULX Denis – « Management des organisations publiques ». Presses de l’université de Québec
- GENDARME René 1963 – « L’économie de Madagascar ». Ed Cujas, Paris 1963
- William LOEHR et John P. Powelson – « Les pièges du Nouvel Ordre Economique International ». Tendances Actuelles.
- Haut conseil de la coopération internationale-« Les non dits de la bonne gouvernance »

LOI ET ORDONNANCE

- Loi n° 94-007 relative aux pouvoirs, compétences et ressources des CTD
- Ordonnance n° 60-085 portant sur l’organisation communale à Madagascar

PARTIE I: LE MODE DE FONCTIONNEMENT DES CTD A L'INSTAR DE LA COMMUNE RURALE DE SABOTSY-NAMEHANA.....	3
CHAPITRE I : ANALYSE CONCEPTUELLE : Théorie	4
Section 1 : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE.....	4
Section 2 : L'administration et la décision politique	7
CHAPITRE II : ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE.....	12
PRESENTATION DE LA COMMUNE RURALE DE SABOTSY NAMEHANA.....	12
Section 1: ANALYSE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE	15
Section 2 : LE CONTROLE ADMINISTRATIVE AU NIVEAU DE LA COMMUNE	21
CHAPITRE III: L'ANALYSE DE LA GESTION FINANCIERE.....	24
Section 1 : LA STRUCTURE FINANCIERE DES CTD.....	24
A-Les acteurs de finance de la commune.....	25
B-Le processus de gestion du budget.....	25
PARTIE II: ANALYSE CRITIQUE DES FAITS ET QUELQUES IDEES POUR UNE BONNE GOUVERNANCE.....	38
CHAPITRE I : ANALYSE CRITIQUE DES FAITS	39
Section 1 : Analyse critique sur la gestion administrative.....	39
Section 2 : Analyses critiques sur la gestion financière.....	40
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS POUR AVOIR UNE MEILLEURE GESTION LOCALE.....	46
Section 1 : SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE.....	47
Section 2 : SUR LA GESTION FINANCIERE	50

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau n°1 : Principes, concepts et outils de la NGP

Tableau n°2 : Fokontany de l'axe Nord de Sabotsy-Namehana (code commencé par 1)

Tableau n° 3 : Fokontany de l'axe Est de Sabotsy-Namehana (code commencé par 2)

Tableau n°4 : Fokontany de l'axe Centrale de Sabotsy-Namehana (code commencé par 3)

Tableau n°5 : Fokontany de l'axe Ouest de Sabotsy-Namehana (code commencé par 4)

Tableau n°6 : Evolution de la population de 2006 à 2010

Tableau n°7 : Exécution des recettes et des dépenses

Tableau n°8 : Les impôts directs et indirects de la commune de 2008 à 2011

Tableau n°9 : Les recettes de la commune de 2008 à 2011

Tableau n°10 : Les dépenses de la commune de 2008 à 2011

Tableau n°11 : Le budget de la commune en 2008 et 2011

Tableau n°12 : Recommandation de la gestion administrative par la commune

Tableau n°13 : Récapitulation sur les recommandations

ANNEXE :

Le compte administratif de la commune rurale de Sabotsy-Namehana

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana
COMMUNE RURALE SABOTSY NAMEHANA

**COMPTE ADMINISTRATIF
EXERCICE 2010**

RECAPITULATION GENERALE

RECETTES	Add et Rectif 2010	Montant recouvré
I - FONCTIONNEMENT	430 354 003,30	459 094 004,13
II- INVESTISSEMENT	92 000 000,00	
TOTAL	522 354 003,30	459 094 004,13

DEPENSES	Add et Rectif 2010	Réalisation
I - FONCTIONNEMENT	417 954 003,30	354 279 509,00
II- INVESTISSEMENT	104 400 000,00	93 482 466,00
TOTAL	522 354 003,30	447 761 975,00

Nom : ANDRIAMALALASOA

Prénom : TSIKY

Titre : Le mode de gouvernance des collectivités territoriales décentralisées : cas de la commune rurale de Sabotsy-Namehana

Nombre de page : 55

RESUME :

L'adoption de la politique de la décentralisation à Madagascar a doté aux CTD d'une part une personnalité morale autre que l'Etat et d'autre part le pouvoir de s'administrer librement avec une certaine autonomie (juridique et financière). Cependant, le mode de gouvernance au niveau de ces CTD dans notre analyse montre que la décentralisation n'est pas encore effective. Chaque administrateur, et chaque agent ont une manière de voir sous quel angle vient l'obstacle.

Or, le problème se trouve radicalement au niveau de la gestion administrative et financière de ces CTD. Le but de ce présent mémoire est donc d'analyser ces gestions au niveau de la commune et de proposer des recommandations possibles pour avoir une meilleure efficacité et efficience au niveau des organismes publics et privés. La solution la plus efficace que nous avons proposé c'est d'inclure la population dans la gestion de la commune.

Encadré par : Monsieur Refeno FANJAVA, chef de département économie

Mots clés : décentralisation- déconcentration- budget communal-gestion de fait-bonne gouvernance

Adresse de l'auteur : Lot 03 538 D à Soaniadanana Sabotsy-Namehana

Contact : 0332446942