

LISTE DES SIGLES, DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

BAS	: Bureau d'Assistance Sociale
BCDL	: Bureau de Coordination de Développement Local
BMHS	: Bureau Municipal d'Hygiène et Santé
Cel Com	: Cellule de Communication
CSB	: Centre Santé de Base
CTD	: Collectivité Territoriale Décentralisée
CUM	: Commune Urbaine de Mahajanga
DCEJS	: Directions de Culture, de l'Education, de la Jeunesse et des Sports
DF	: Direction financière
DPASE	: Direction du personnel de l'Administration et du Suivi Évaluation
DP Marc	: Département Marché
DPSHS	: Direction de Protection Sociale de l'Hygiène et de la Santé
DRIE	: Direction des Relations Intérieures et Extérieures
DTO	: Directeur Technique des Opérations
EPP	: Ecole Primaire Publique
IUGM	: Institut Universitaire de Gestion et de Management
SAEV	: Service d'Assainissement et d'embellissement de la Ville
SAGJ	: Service des Affaires Générales et Juridiques
SBTP	: Service des Bâtiments et des Travaux Publics

SCEL	: Service de la Culture et de l'Education et de Loisir
SD	: Service des Dépenses
SEC	: Service de l'Etat Civil
S Cad	: Service Cadastre
SIS	: Service Incendie et Secours
Spers	: Service Personnel
SJS	: Service de la Jeunesse et du Sport
SPM	: Service Police Municipale
SR	: Service des Recettes
SSC	: Service du Secrétariat Central
SSE	: Service et Suivi et Evaluation
ST	: Service du Tourisme
STU	: Service des Transports Urbaine
SU	: Service Urbanisme
TP	: Taxe Professionnelle

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux numéro 1 et 2 : Équilibre financier du budget (recettes)	25
Tableau numéro 3 : Équilibre financier du budget (dépense de Fonctionnement)	26
Tableau numéro 4 : Équilibre financier du budget (dépense d'investissement)	27
Tableau numéro 5 : Tableau de récapitulatif d'équilibre financier	28
Tableaux numéro 6 et 7 : Tableau de procédure des dépenses et recettes	31

RESUME

La ville de fleur de Majunga est l'un des lieux qui intéresse beaucoup de touriste parmi les provinces de Madagascar. Elle fait entrer des devises pour l'Etat Malgache. C'est pour cela que le gouvernement de ce pays s'attache beaucoup dans cette région. La commune urbaine de Mahajanga organise plusieurs sortes d'activités économiques et sociales. Elle est expert en établissement publiques parce qu'elle assure la paie totale de la population. Les programmes de la CUM sont de multiplier les infrastructures. Les membres du personnel travaillent beaucoup même si les matériaux sont rares et insuffisantes. La gestion financière appliquée à la Commune Urbaine de Mahajanga consiste son propre budget et financièrement autonome ; l'exécution budgétaire est stipulée dans le plan comptable de l'opération (PCOP). L'Etat malgache donne beaucoup de motivation au CUM puisque le budget déroule bien avec ses circonstances. La présence des touristes étrangers aide le budget communal.

Mots clé : *budget, touristes, autonome, CUM*

ABSTRACT

The city of flower of Majunga is one place that concerns a lot tourist among provinces of Madagascar. It makes enter currencies for the Malagasy State. It is in order that that the government of this country attaches a lot in this region. The urban commune of Mahajanga organizes several economic and social activity sorts. It is expert in public establishment because it insures the total pay of the population. Programs of the CUM are to multiply infrastructures. Staff members work a lot even if materials are rare and insufficient. Financial management applied on the Urban Commune of Mahajanga consist its clean budget and financially autonomous; the budgetary execution is stipulated in the accounting plan of the operation (PCOP). The Malagasy State gives a lot motivation to the CUM since the budget unfolds well with its circumstances. The foreign tourist presence helps the local budget.

Keywords: *budget, tourists, autonomous, CUM*

SOMMAIRE

Avant propos

Remerciements

Liste des sigles, des abréviations et des acronymes

Liste des tableaux

Introduction

Partie I : Généralités sur la Commune Urbaine de Mahajanga

Chap. I : Présentation générale de la Commune Urbaine de Mahajanga

Section 1 : Historique de Mahajanga

Section 2 : Situation géographique de Mahajanga

Section 3 : Situation économique de Mahajanga

Section 4 : Historique de la Commune Urbaine de Mahajanga

Chap. II : L'attribution de collectivité territoriale de base (CUM)

Section 1 : La collectivité territoriale décentralisée (CTD)

Section 2 : Compétence de la Commune Urbaine de Mahajanga

Chap. III : La structure organisationnelle de la Commune Urbaine de Mahajanga

Section 1 : Les organes de la Commune Urbaine de Mahajanga

Section 2 : Organigramme de la Commune Urbaine de Mahajanga

Section 3 : Fonction de chaque département, direction et service

Partie II : Analyse du thème

Chap. I : Gestion financière

Section 1 : Définition et objectif

Section 2 : Les ressources financières de la Commune

Section 3 : Comptabilité publique de la Commune Urbaine de Mahajanga

Chap. III : Étude et analyse d'évolution du budget

Section 1 : Le budget de la Commune

Section 2 : Les documents utilisés dans la gestion budgétaire

Section 3 : Contrôle budgétaire

Section 4 : Évaluation du budget

Chap. IV : Analyse et suggestions

Section 1 : Analyse diagnostique

Section 2 : Suggestions

Conclusion

Bibliographie

Annexe

INTRODUCTION

A l'instar de tous les étudiants en deuxième année de l'Institut Supérieur, les étudiants de l'Institut Universitaire de Gestion et de Management (IUGM) ont le devoir de confectionner un rapport de stage de fin de formation à partir des études et des recherches personnelles dans une entreprise ou dans un projet gouvernemental. L'objectif de ce stage étant la mise en pratique et la confrontation des acquis théoriques sur le monde de travail.

J'ai eu l'opportunité de passer mon stage pendant quarante cinq jours au sein de la Commune Urbaine Mahajanga (CUM). Dans le présent du mémoire, nous avons choisi le thème suivant : « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE CAS DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA », dans le but d'approfondir notre connaissance et d'avoir des expériences sur la gestion financière et la comptabilité publique.

La Commune Urbaine de Mahajanga est un organisme public au niveau de service des entreprises. Elle est chargée de la population et s'occupe particulièrement de l'état civil, des impôts de la voirie et de la santé de la population.

Actuellement le principal problème qui se pose à la Commune Urbaine de Mahajanga, est de savoir comment augmenter les ressources financières de la Commune ?

Pour mieux appréhender le thème :

- Nous allons aborder en premier lieu la présentation de la Commune Urbaine de Mahajanga dans laquelle nous avons effectué notre recherche ainsi que la méthodologie adoptée pour la constitution du mémoire.
- Ensuite, dans la seconde partie, nous allons exposer le thème qui consiste à l'étude générale de la gestion financière et après nous nous efforçons de donner des suggestions.

PARTIE I :
CADRE D'ETUDE ET
METHODOLOGIE

GENERALITES SUR LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA

Mahajanga, la plus grande ville de toute la côte Ouest, est la capitale de la région Boeny. Elle compte environ 224.144 habitants. C'est une ville caractérisée par une population jeune de moins de 20 ans et 29,33% ont entre 15 et 30 ans avec un taux de croissance de 2,9%. L'histoire du peuplement est forgée par les Antalaotra et les Sakalavas au 16^e siècle, La ville de Mahajanga est aussi une ville touristique la plus visitée par des étrangers et les nationaux grâce à son paysage foisonnant, ses richesses naturelles, maritimes et minières.

Section 1 : HISTORIQUE DE MAHAJANGA

Le nom de **MAJUNGA** vient de **L'ARABO-SWAHILI: "MJI ANGAIA", "La Cité Des Fleurs"**, Langage parlé par les marchands Antalaotra d'origine Arabo-Comorienne, métissés à des Africains, et qui s'implantèrent sur la côte Ouest de l'île. Pour d'autres, le mot Mahajanga, vient de l'expression sakalava **"MAHA JANGA"** qui signifie **"QUI GUERIT"**.

Mahajanga a été fondée par les **ANTALAOTRA OU ANTALAOTSY** (Mélange de Pré-Sakalava, d'Arabes et d'Africains). Le Royaume des Sakalava, littéralement "ceux des longues vallées" est né au XVI^e siècle dans la région de Morondava. A la fin du XVII^e siècle, le Roi meurt et laisse le Royaume du Menabe à l'aîné de ses fils, **TSIMANONGARIVO**, Son frère **TSIMANATO** révolté par la cruauté et la dureté de celui-ci quitta le royaume pour aller s'installer près du **Baie de Boeny**, au Sud-Ouest de l'actuelle Mahajanga. **TSIMANATO**, rebaptisé **ANDRIAMANDISOARIVO**, conquiert tout le Nord-Ouest de l'île et fonde le **Royaume du Boina** et la ville de Majunga.

En 1823, Roi de l'Imerina, **RADAMA I**, conquiert le Royaume du Boina, en vue d'instaurer le Royaume de Madagascar.

L'arrivée des Français ne fut qu'en 1895 avec les Généraux DUCHESNE METZINGER et VOIRON. Et les Anglais en 1942.

Section 2 : SITUATION GEOGRAPHIQUE DE MAHAJANGA

La ville de Mahajanga, se situe au bord de l'estuaire de la Betsiboka, avec une superficie de 53 km², caractérisée par un climat sec et chaud et par des paysages de savanes, semi désertiques à l'extrême sud. Son relief est très varié avec des plaines côtières alluvionnaires très riches, des plateaux semi-arides, des reliefs comme celui des contreforts du massif de Tsaratanana. Le réseau hydrographique se compose de la Betsiboka, la Mahavavy, la Mahajamba, la Sofia.

La ville de Mahajanga est caractérisée par une partie basse à sol sablo - argileux et d'une partie plus élevée, rocailleuse (Mangarivotra) et argileuse (Plateaux de Tombes – Ampisikina)

Découpée en deux parties bien distinctes (le site interne et le site externe) séparées par une zone inondable très basse, constituées par le Vallon Metzinger et la mangrove d'Antsahabingo.

Le Site interne : Partie Ouest de la ville, limitée à l'Est par le Vallon Metzinger : essentiellement urbain et suit un schéma de développement organisé s'étendant sur Majunga Be et Mangarivotra.

Le Site externe : Zone d'extension de l'agglomération vers l'Est et le Nord-Est à partir de la rive gauche du Vallon Metzinger : caractérisé par un sous-développement très prononcé avec des quartiers désorganisés sans plan d'urbanisme, créés dans les années 70 alors que la ville connaît un important flux migratoire.

A 570 km d'Antananarivo, Mahajanga se trouve dans le district de Mahajanga I - Région Boeny.

Elle est composée de 26 fokontany divisés en secteurs variables d'un fokontany à l'autre selon la superficie et le nombre d'habitants. Certains quartiers présentent des lotissements non adéquats au plan d'urbanisme.

Mahajanga est une ville de migration. Sa population est jeune, plus de 50% ont moins de 20 ans et à dominance féminine.

Mahajanga est une ville cosmopolite et multiethnique où se côtoient Sakalava, Merina, Betsileo, des Tsimihety, des Betsirebaka (Antemoro, Antefasy, Antesaka, Antemanambondro), des Comoriens, arabes, indien.

Section 3 : SITUATION ECONOMIQUE DE MAHAJANGA

3.1 LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Mahajanga a toujours été une ville à vocation commerciale, L'économie de la ville est basée sur le commerce maritime, la pêche, l'agriculture et l'artisanat. Depuis quelques années, la ville se développe à vue d'œil avec l'appui des politiciens qui veulent ainsi limiter l'exode sur la capitale, Le port de Majunga est le deuxième port de Madagascar et le premier port de pêche.

a. LA PÊCHE :

La pêche occupe aussi et occupera davantage la première place dans le développement économique de Mahajanga. Les 1500 km de la côte ouest sont favorables aux activités de la pêche. Mahajanga occupe une place privilégiée, car la plupart des exportations de fruits de mer et des produits halieutiques doivent passer par le service de conditionnement et de douanes de la ville.

L'AQUACULTURE est pratiquée par 4 grandes sociétés :

- **SOMAQUA**
- **AQUALMA**
- **AQUAMAS**
- **ACB**

b. L'ARTISANAT :

L'artisanat occupe une place non négligeable dans la ville de Mahajanga, la plupart des artisans sont encore dans l'informel : des unités artisanales (minoterie) existent dans plusieurs quartiers. Les artisans exercent dans la menuiserie, la coiffure,

les petites réparations (montre, briquets, chaussures, bicyclettes,), la pâtisserie, la peinture, le tissage, la couture... Leur nombre augmente de jour en jour, malgré les différents obstacles et les manques d'organisation, de structure formelle, des capitaux, des matériels permanents.

- La peinture (la bouteille de sable est typique à Mahajanga)
- La menuiserie
- La chaudronnerie

A part les grandes activités qui font tourner l'économie de la ville, les marchés, les Kiosques, les stands, et les petits commerces ambulants contribuent au dynamisme économique de la ville de Mahajanga. La COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA dispose de cinq (5) grands marchés: Bazar be, Bazar de Tsaramandroso, Bazar de Mahabibo, Bazar de Marolaka et Bazar de Tsararano.

Section 4 : HISTORIQUE DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA

La Commune Urbaine de Mahajanga a été fondée le 28/09/1938 par le général LEON CAYLA. Le Nouvel Hôtel de ville de Mahajanga a été inauguré le 06/07/56 par le gouverneur général André **SOUCADAUX**, haut commissaire de Madagascar et dépendances.

Depuis l'Indépendance en 1960, diverses personnalités se sont succédées pour diriger la ville :

- Le Maire RAKOTONOMENJANAHARY Célestin (1960-1972)
- Le Maire NANY Alfred (1973-1977)
- Le PCE RAJERISON Grégoire (1977_1979)
- Le PCE RAVELOMANANTSOA (1979-1983)
- Le PCE TREFINDRAZANA Victorien (1984-1989)
- Le PCE SONDROTA (1989-1990)
- Le PCE RANDRIAMPIELY Joseph (1990-1991)
- Le PCE RAKOTOZANDRINY Roger (1991-1993)
- Le PDS JOSOA Alfred (1993-1995)
- Le Maire PAGES Claude (1996-2004)

- Le Maire RAMAHEFA Andrianiana (2004-2007)
- Le PDS RAVOKATRA lalao (Juillet –décembre 2007)
- Le Maire Docteur RAKOTOARIMANANA Jean Nirina (04 janvier 2008- à nos jours)

Pour conclure ce chapitre, l’historique de Mahajanga a commencé au 16^e siècle dans la région de Morondava. Actuellement, elle est devenue une grande ville qui a une croissance économique impressionnante grâce à ses richesses naturelles, et la merveille de son paysage. Et maintenant nous allons voir les fonctions de la commune dans le développement de la ville

CHAPITRE II : LES ATTRIBUTIONS DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE DE BASE (COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA)

Dans le cadre de la politique générale de l'Etat, en matière de développement socio-économique, et aussi selon la Constitution : La politique de décentralisation constitue un plan d'actions délibérées et coordonnées en vue du développement équilibré et harmonieux du territoire de la République.

La commune est la collectivité territoriale de base

Section 1 : La Collectivité Territoriale Décentralisée (CTD)

1-1/ Définition

Une collectivité territoriale décentralisée est une portion du territoire national dans laquelle l'ensemble de ses habitants électeurs de nationalité Malagasy dirige l'activité régionale et locale en vue de promouvoir le développement économique social, sanitaire, culturel, scientifique et technologique de sa circonscription.

Les collectivités territoriales décentralisées sont :

- Les Régions
- Et les Communes

1-2/ Fonction du CTD

La collectivité territoriale décentralisée est dotée d'une personnalité morale, et elle assure avec le concours de l'Etat, l'aménagement du territoire, la protection de l'environnement, l'amélioration du cadre de vie ainsi que la préservation de son identité, elle assure aussi avec l'Etat la sécurité publique et administrative

Section 2 : COMPETENCE DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA

La Commune Urbaine de Mahajanga a un grand rôle à jouer dans le développement d'un pays.

En matière de développement économique et social, les compétences de la Commune tiennent essentiellement des principes de proximité et d'appartenance.

Les domaines de la commune ont trait notamment à :

- L'identification des principaux besoins et problèmes sociaux rencontrés au niveau de la commune.
- La mise en œuvre d'opérations qui sont liées à ces besoins et problèmes.
- La définition et la réalisation des programmes d'habitat et des équipements publics à caractère urbain.
- Toute opération ayant trait à l'état civil, à la conscription militaire, au recensement de la population.
- La réalisation d'aide sociale.
- Les opérations de voirie, d'assainissement, d'hygiène et d'enlèvement des ordures ménagères.
- La réalisation et gestion des places et marché public et des aires de stationnement de véhicules, et de tout autre équipement, générateur de revenu comme les abattoirs, les espaces verts.
- La prévention et la lutte contre les feux de brousse.
- La gestion de son patrimoine propre.
- La construction et la gestion des équipements et infrastructures socio-sportifs.
- La mise en œuvre à son échelon d'actions et mesures appropriées pour contrer les calamités naturelles.
- La gestion du personnel relevant de son ressort, recruté directement par la collectivité territoriale décentralisée transféré ou mis à disposition par l'État.

En bref, la compétence de la commune est très importante pour assurer le développement rapide d'une région, Elle est aussi dotée d'une personnalité morale et de gérer son propre patrimoine. Et aussi d'assurer la sécurité de la ville. Maintenant nous allons voir comment est organisée la Commune Urbaine de Mahajanga.

CHAPITRE III : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA

Section 1 : les Organes de la COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA

La Commune Urbaine de Mahajanga est un organisme public doté d'une personnalité morale, constitué par :

- Un organe délibérant
- Et un organe exécutif

1-1/ Organe délibérant

C'est une assemblée délibérante dénommée conseil, elle est constituée par des conseillers municipaux qui sont au nombre de 15, et qui ont leur siège à **L'HOTEL DE VILLE**

Les membres du bureau du conseil sont formés par :

Un président

- Un vice président
- Et 2 rapporteurs

Leur réunion se fait deux fois par an .La première se fait au cours du premier trimestre et la deuxième à la deuxième quinzaine du mois d'Août

Leur rôle consiste également à voter et délibérer les propositions faites par le bureau exécutif.

Leurs séances sont publiques; mais à la demande du président du bureau exécutif ou du quart des conseillers présents à la réunion, le conseil peut délibérer à huis clos compte tenu de la loi 93-005 du 26/01/96.

1-2/ Organe Exécutif

L'organe exécutif est un bureau qui exécute les délibérations faites par le conseil. Il est dirigé par un président élu au suffrage universel direct dans les conditions fixées par la loi et est composé par des responsables des services publics créés et financés par la collectivité elle-même ou mis à sa disposition par l'Etat.

Le Bureau Exécutif est constitué par :

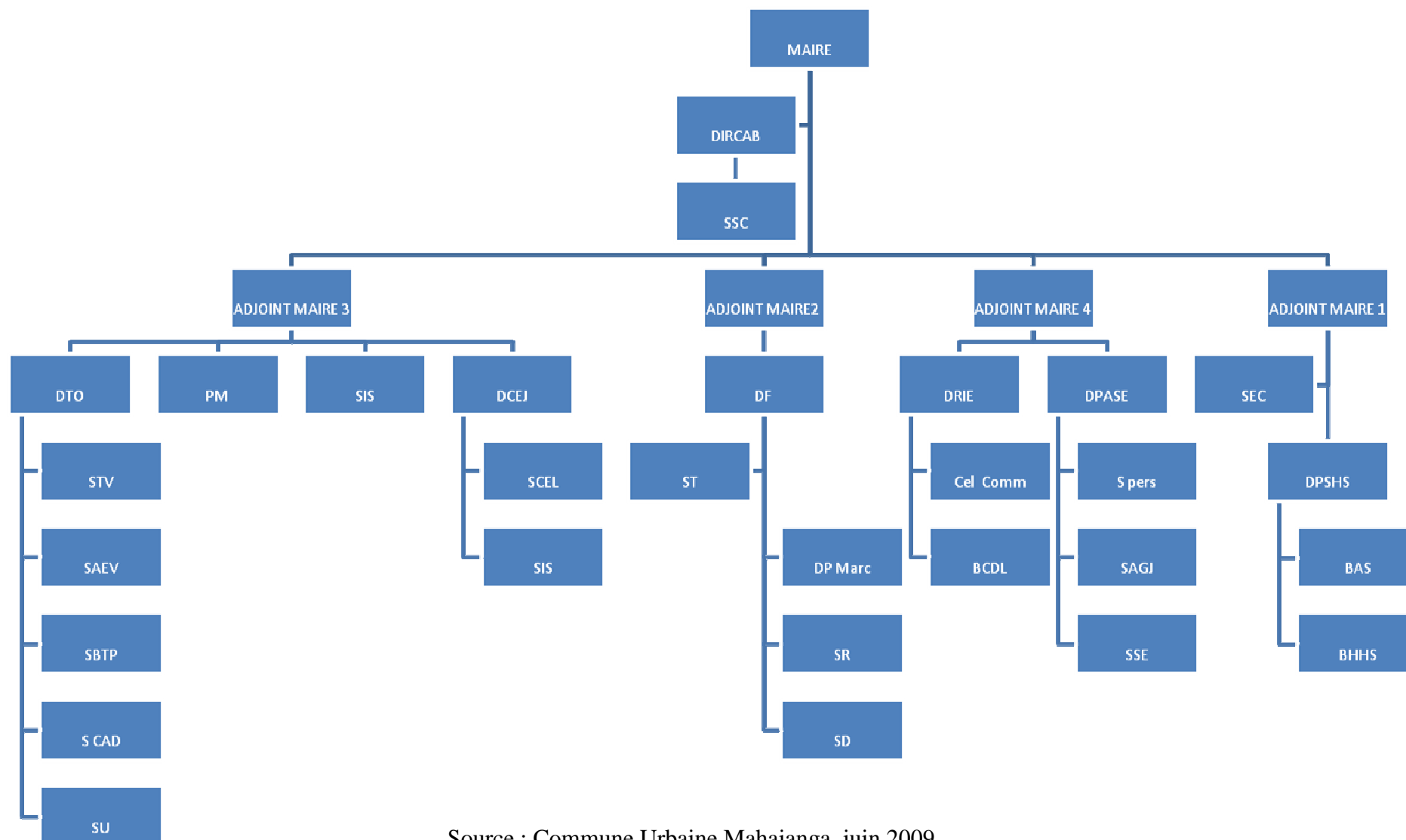
- Un président nommé Le MAIRE
- Des vices nommés Adjoints au Maire
- Et les Directeurs, les chefs de service et les chefs de départements

Ces membres sont nommés par la décision du Maire. Mais sous sa surveillance et sa responsabilité, il peut aussi déléguer par arrêté une partie de ces fonctions à ses Adjoints qui sont au nombre de 4, et à son secrétaire de gérer ses agenda, ses audiences et ses déplacements...

La réunion du bureau exécutif se fait chaque fois et tout le temps que les affaires de la collectivité territoriale l'exigent soit sur l'initiative de son président soit à la demande du tiers de ses membres.

Section 2 : Organigramme de la COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA

La COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA de Mahajanga a un Département, 06 Directions, et plusieurs Services



Source : Commune Urbaine Mahajanga, juin 2009

Section 3 : Fonction de chaque Département, Directions, et Services

Chaque membre du bureau exécutif tient un rôle important dans le développement de la collectivité.

3-1/ Le Maire :

Le Maire est le chef de l'administration de la commune et il est l'officier de l'état civil et compte tenu des attributions définies dans la loi 94-008 du 28-08-04, le Maire dirige les services communaux, il est le responsable de la gestion du personnel et du patrimoine communal, il assure l'exécution de la délibération des conseils municipaux il est l'ordonnateur du budget communal et du budget annexe Il est assisté par le bureau exécutif dont les membres sont désignés par lui-même et les responsables des services publics dont la création est fixée par la loi de finances au sein de la commune ou des services à la disposition de l'Etat.

A titre exceptionnel, il est le chef suprême de la commune, en cette qualité il assure :

- L'exécution de la délibération du conseil.
- La délégation de pouvoir que lui accorde le conseil d'attributions dans le cadre de pouvoir propre conféré au Maire.

En cas d'absence du Maire, ses Adjoints assurent son intérim.

Selon certains articles de la loi 94-008 du 28-03-94 : les adjoints au Maire sont les officiers de l'état Civil, ils sont responsables de toute signature et de la certification des empreintes digitales apposées en sa présence. Ils jouent aussi le rôle de conseillers techniques.

3-2/ Service de Secrétariat Central: SSC

Le SSC assure deux fonctions à la fois:

En tant que secrétaire :

Il est chargé de :

- La gestion du cabinet du Maire
- La transmission des infrastructures sur la politique du Maire et leur bonne application

- Relations du Maire avec les Autorités Publiques (Agenda, Audiences, Représentations, Déplacements et Intervention Publique)
- La gestion de la communication.
- Relations Internationales.

En tant que Protocole du Maire :

Il est chargé de :

- Superviser le bureau du courrier, le bureau d'accueil, les agents de la sécurité et la propreté.
- Premier responsable lors d'une convention.

3-3/ 1^{er} Adjoint au Maire

Il est chargé de l'état civil et de superviser la Direction de Protection Sociale de l'Hygiène et de la santé (DPSHS).

3-3-1/ Direction de Protection Sociales de l'Hygiène et de la Santé : (DPSHS)

La DPSHS a pour mission de surveiller le bien être de la société, de l'amélioration de l'environnement sanitaire et de la population. Elle comprend un service et deux (02) bureaux qui sont :

a/ Le Service de l'Etat Civil : SEC

Le service de l'Etat Civil est chargé de tous les actes administratifs comme :

- Acte de naissance
- Acte d Mariage
- Ace de décès
- Acte de reconnaissance
- Acte de rejet
- certification
- légalisation
- Et de tous les registres des actes pour être transmis au tribunal de 1^{ère} instance

b/ Bureau d'assistance sociale : BAS

Ce bureau est chargé de :

- La promotion de l'insertion sociale
- L'assistance aux démunis
- La gestion du foyer de l'enfance et de l'hospice.

c/ Bureau Municipal d'hygiène et de la santé : BMHS

Il est chargé de :

- L'hygiène générale de la ville
- Bonne application des mesures prophylactique et épidémiologique et collaboration avec les CSDD et CSB
- Veiller à l'état de santé des personnes démunies et les infirmes
- Superviser l'intervention d'urgence des infirmiers

3-4/ 2eme Adjoint au Maire

Il est chargé des affaires économiques, financières et touristiques et de contrôler la Direction Financière (DF).

3-4-1/ La Direction Financière (DF)

Le DF a pour mission de proposer et de faire exécuter la politique économique et financière de la commune à travers le budget Programme Annuel.

La direction comprend un Département et deux (02) services qui sont :

a/ Département Marché : (DP Marc)

Ce département dispose d'un Budget annexe, et est composé d'un :

- Chef de Département ayant rang d'un chef de service
- Assistant au chef de département
- Des percepteurs de recettes
- Des surveillants de marché
- Et des agents de sécurité

Il s'occupe de la vie du marché et de la bonne application des règlements.

La COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA dispose de cinq (05) Marchés qui sont :

- Marché de Marolaka
- Marché de Bazar Be
- Marché de Mahabibo
- Marché de Tsararamandroso
- Marché de Tsararano

b/ Service des Recettes : SR

Ce service procède au recouvrement et à la comptabilité des recettes avec toutes les opérations y afférentes.

Il est constitué par :

- Le chef de service
- L'informaticien
- Le régisseur des recettes
- Les percepteurs
- Des agents de contrôle
- Des Agents de poursuite
- Un comptable
- Et des aides comptables

c/ Service des Dépenses : SD

Le service de Dépenses coordonne les engagements de la commune et se charge de l'approvisionnement à partir du budget Programme Annuel et il est composé de :

- Un chef de Dépenses
- Et un agent d'approvisionnement

d/ Service du Tourisme : ST

Le service du tourisme est chargé de :

- Veiller à l'entretien des espaces verts
- Assurer la coordination entre les différents domaines d'intervention (Culture et Tourisme ; Voirie et Tourisme ; Jeunesse et Tourisme)

- Améliorer l'accessibilité aux différents sites notamment la remise en état des chemins randonnée en passant des conventions avec des associations ou des professionnels pour l'entretien de certains chemins.
- Améliorer l'intégration entre différents secteurs d'activité dans le respect d'une concurrence loyale
- Améliorer le tourisme industriel comme le voyage d'étude qui est très demandé dans la ville de Mahajanga.

3-5/ 3eme Adjoint au Maire :

Il a pour mission d'assurer les opérations techniques et des affaires culturelles,

Et de surveiller deux directions :

- La direction technique et des opérations (DTO)
- Et la direction de la culture de l'éducation de la jeunesse et sport (DCEJS)

3-5-1/ La Direction Technique et des opérations : DTO

La DTO est chargée de :

- Mener les actions ayant trait au plan vert et à l'environnement
- Régulariser la situation foncière de la ville
- Appliquer les règles d'urbanisme
- Jouer le rôle de conseiller technique
- Appui technique du maire (construction infrastructure)
- Superviser tous les services techniques qui sont :
 - le service des transports urbains
 - le service d'assainissement et d'Embellissement de la ville : SAEV
 - le service des bâtiments et des travaux publics : SBTP
 - le service d'urbanisme : SU
 - le service cadastre : S.Cad

a/ Service des transports Urbains : STU

Il est responsable de :

- La mise en place des panneaux de signalisation
- Informer les tireurs de pousse-pousse pour éviter les accidents
- Améliorer la circulation
- La mise en fourrière
- Améliorer les transports urbains
- Responsable de divagations des animaux

b/ Service d'Assainissement et d'Embellissement de la ville : SAEV

Ce service est chargé :

- D'enlever les ordures ménagères
- De gérer des réseaux d'assainissement de la ville
- Du plan vert de la commune (aménagement des espaces verts, entretiens des lieux de villégiature)
- De toutes les opérations ponctuelles

c/ Service des Bâtiments et des Travaux Publics : SBTP

Il assure le suivi et le contrôle de :

- L'atelier bois
- Atelier de fer
- Atelier d'entretien et maintenance
- Réseaux divers
- Entretiens des bâtiments communaux, Canaux et les dalles
- Constats d'installation des bâtiments

d/ Service d'Urbanisme : SU

- Il est chargé de la mise en œuvre de la politique de développement urbain (permis de construire)

- Il emploie aussi des inspecteurs de voirie pour surveiller les travaux de construction illicite

e/ Service Cadastres : S. Cad

Le service cadastre s'occupe de toutes les opérations foncières à savoir :

- Les demandes d'acquisition des terrains communaux
- Reconnaissance des terrains communaux et domaniaux
- Remettre au bureau du conseil municipal les actes de vente sous condition résolutoire

La commission de service cadastre est constituée par :

- Un président
- Un chef de repérage
- Géomètres
- Opérateurs de Topographique
- Un Représentant de l'Aménagement du Territoire
- Un Chef de quartier

3-5-2/ la Direction de la Culture d l'Education de la Jeunesse et du Sport : DCEJS

Il est chargé de :

- Assurer la mise en œuvre de la politique culturelle de la commune
- Promouvoir l'éducation et la jeunesse
- Assurer deux services qui sont :
 - Service de Culture et de l'Éducation et des Loisirs (SCEL)
 - Service de la Jeunesse et Sports (SJS).

a/ Service de la Culture et de l'Education et de Loisir: SCEL

Il a pour mission de :

- Promouvoir les arts et les manifestations culturelles
- Gérer les diverses festivités nationales ou régionales
- Exploiter les centres de loisirs et les maisons de quartier

- Promouvoir la lecture à travers le centre de documentation et d'information municipale et les bibliothèques municipales
- S'occuper des EPP et des questions scolaires (initier les petits écoliers à venir à la bibliothèque pour avoir plus de connaissance qu'à l'école (savoir vivre, savoir faire, maison de jeunes).

b/ Service de la Jeunesse et Sport : SJS

Il est chargé de :

- Apprendre la citoyenneté aux enfants et aux jeunes
- Promouvoir les rencontres sportives (ASCUM)
- Exploiter les terrains de jeu, gérer les infrastructures sportives municipales (Stade, gymnase, piscine)

c/ Service de Police Municipale : SPM

Il est chargé de :

- Coordonner l'ordre et la sécurité au sein de la commune
- Maintenir l'ordre et la salubrité publique

d/ Services Incendie et Secours : SIS

Son rôle principal est la protection civile

Ainsi, il est chargé :

D'intervenir à la noyade, à l'incendie, aux accidents de voitures, à l'écoulement en cas de cataclysme naturel, à l'inondation, au dégât cyclonique, au feu de brousse.

3-6/ 4eme Adjoint au Maire :

Le 4eme Adjoint au Maire a pour mission de s'occuper de l'administration, des relations Intérieures et Extérieures.

Il a aussi sous sa surveillance deux directions :

- La Direction de la Relation Intérieure et Extérieure
- Et la Direction du Personnel, de l'Administration du Suivi et d'Evaluation

3-6-1/ La Direction de la Relation Intérieure et Extérieure : DRIE

- Il s'occupe des ressources humaines
- De chercher des partenariats
- Et donne des appuis au Bureau de Coordination du Développement et Local
- Surveille la cellule Communication (Cel Com) et le Bureau de Coordination du Développement Local (BCDL)

a/ La Cellule Communication : Cel Com

La cellule communication est chargée :

- D'assurer la communication en terme de relation publique et la communication interne de service
- Charger de gérer toute l'expression engageant l'ensemble municipal
- Sensibiliser les relations entre la commune et la population
- Informer les employés des nouvelles lorsqu'il y a des cérémonies nationales.

b/ Bureau de Coordination du Développement Local : (BCDL)

C'est un bureau qui a sa propre gestion et dirigé par un consultant qui est égal au chef de service et se charge :

- Du conseil et de l'appui de la commune sur les différents secteurs de développement
- Du montage et de coordination des projets de la commune (Recherche de financement et de comité de pilotage)
- Responsable de la réalisation des projets (Devis, Budget)
- Responsable du développement de la commune en cherchant des coopérations, et des financements

3-6-2/ La Direction du Personnel, de l'Administration et du Suivi Evaluation : DPASE

Le DPASE a pour mission de :

- Diriger, animer, motiver, promouvoir et sanctionner le personnel de la commune
- Assurer les affaires juridiques et contentieuses
- Assurer le suivi des activités du personnel de chaque direction
- Vérifier le travail de tous les services existant à la commune (Absences, bon fonctionnement du travail)
- Charger de superviser trois services qui sont :
 - Le Service du Personnel (S. Pers)
 - Le Service des Affaires Général et Juridiques (SAGJ)
 - Le Service Suivi et Evaluation (SSE)

a/ Le Service du Personnel : S. Pers

Le service du personnel a pour mission de :

- Traiter tous les dossiers Administratifs du personnel de la commune, du recrutement à la cessation du service (fin du contrat, licenciements, et la mise en retraite)
- Assurer la gestion de carrière du personnel (Avancements, Avantages, Formations ou renforcement de capacité)

Les recrutements du personnel dans la commune se font de deux manières :

- Soit à la nomination par titre
- Soit à la nomination par concours

b/ Le Service des Affaires Générales et Juridiques : SAGJ

Il a pour mission de :

- Veiller au bon fonctionnement du système en s'assurant du bon entretien des biens corporels de la commune
- Accroître la crédibilité de la commune vis-à-vis du tribunal
- Maîtriser les dossiers contentieux

c/ Le Service Suivi et Evaluation : SSE

Ce service a pour mission de :

- Fournir au Maire les indicateurs de performance et d'évaluation des services en vue de prendre des mesures collectives tant sur les activités que sur le personnel
- Charger aussi :
 - du conseil Du suivi évaluation de l'exécution du programme
 - Du suivi de l'utilisation des Ressources Humaines et Matériels
 - Du suivi de l'application des règles et procédure ainsi que des règlements et des délibérations municipal.

Pour terminer la première partie, chaque branche dans la Commune Urbaine de Mahajanga a sa propre responsabilité qui est aussi importante l'une que l'autre.

PARTIE II :
ANALYSE DU THEME

PARTIE II :

ANALYSE DU THÈME

La finance est un ensemble de professions qui a pour objet l'argent et ses modes de représentation. Puis, la gestion financière est une fonction des ressources pécuniaires.

La gestion financière tient une grande place dans la vie de l'entreprise, que ce soit publique ou privée.

La bonne gestion financière engendre le succès, le développement de l'entreprise.

Dans cette deuxième partie, nous allons parler de :

- la gestion financière
- l'étude et l'analyse d'évaluation du budget
- l'analyse et des suggestions

CHAPITRE I : La gestion financière :

Section 1 : Définition et objectif

La gestion financière est indispensable dans les décisions d'investissement et de fonctionnement, elle vise à assurer en permanence les dispositions des moyens de paiement pour la production et la commercialisation, en les obtenant au meilleur prix. Elle consiste aussi à contrôler qu'aucun bien de l'entreprise reste inutilisé, ainsi que gérer les ressources et les emplois pour maximiser le profit.

L'analyse financière consiste en un ensemble d'outils d'analyse qui permet de :

- dégager des résultats, des indicateurs caractéristiques, des ratios et de les apprécier.
- donner des informations sur l'évolution de l'activité, l'évolution de la structure financière.
- effectuer des comparaisons : entre le passé et l'avenir de l'entreprise, ainsi qu'avec d'autres entreprises du même secteur d'activité.

L'analyse financière est une aide à la prise de décision ; elle permet d'améliorer la gestion de l'entreprise.

La gestion financière appliquée à la Commune Urbaine de Mahajanga consiste son propre budget et financièrement autonome ; l'exécution budgétaire est stipulée dans le plan comptable de l'opération public en vigueur (PCOP).

Section 2 : Les ressources financières de la Commune

Pour son développement, la commune a besoin de ressources financières. Elles serviront à constituer son budget.

Les ressources traditionnelles de la commune sont :

- les recettes fiscales qui comprennent :
 - les produits des impôts directs
 - les produits des impôts indirects
- les recettes tirées des exploitations et services
- les produits des ristournes, prélèvements et autres impôts
- les produits divers
- les fonds de concours : dons et legs
- les emprunts et avances

- les intérêts et dividendes

A noter que les taux pratiqués sur ces ressources sont fixés annuellement par le conseil municipal à l'exception de ceux fixés par la loi de finances.

2 – 1 Classification des ressources de la commune

- Les impôts directs :
 - Perçus directement et nominativement par l'administration sur les revenus ou les biens.
- Les impôts indirects :
 - Perçus sur les biens de consommation non nominatif (licence de vente d'alcool et des boissons alcooliques licence foraine des boissons alcooliques, les produits des jeux, taxes sur les appareils automatiques de jeux).
- Les droits et redevance minière (droit minier, redevance « ad valorem » ou redevance proportionnelle).
- Les droits de délivrance ou de renouvellement d'une autorisation d'or paillage.
- Les taxes et surtaxes ('eau et électricité, taxe d'assainissement ou redevance de rejet d'eaux usées).
- Le droit fixe sur la cession d'appareils de jeux et appareil vidéo utilisés à des activités lucratives.
- Droits et taxes cités par la loi 94-007, destinés à la commune.
- Redevances d'utilisation des domaines (marchés, piste, terrains, loyers, etc ...) de prestation de service.
- Subventions et dotations :
 - fonctionnement
 - dotation EPP et CSB
 - dotation à la rémunération secrétaire d'état civil

2 – 2 Dépenses de la commune :

Les dépenses de la commune sont :

- charges de personnel (salaires et accessoires, indemnités et avantages liés à la fonction, charges sociales patronales, cotisations à la CNaPS)
- achats de biens (achats de biens de fonctionnement général, imprimés, cachets et documents administratifs, carburants et lubrifiants).
- Dépenses d'intervention (dépenses diverses et imprévues, intervention sociale, intervention économique).
- Immobilisations corporelles (aménagement de terrain, construction et réhabilitation : bâtiments, achat de matériels et outillages).
- Immobilisations financières (prises de participation financières).

2 – 3 Equilibre financier :

Les écritures comptables pour équilibrer les recettes et les dépenses de la commune sont enregistrées dans un document appelé : « tableau d'équilibre financier du budget et tableau récapitulatif d'équilibre financier ».

Il y a deux sortes de recettes et de dépenses de la Commune Urbaine de Mahajanga :

- recettes de fonctionnement et recettes d'investissement
- dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement.

RECETTES DE FONCTIONNEMENT

Tableau n°1

Classe	Chapitre	Article	Biographie	LIBELLE DES RECETTES	Dernier compte adminic comm	Prévision primitives	Crédit aménagement	Prévisions additionnelles
7	1			IMPOT SUR LE PATRIMOINE				
7	1	4		Impôts fonciers sur les terrains - IFT				
7	1	4	0	Impôts fonciers sur les terrains - IF				
7	1	5		Impôts fonciers sur propriét bât et ses contimes addition				
7	1	5	1	Impôts fonciers sur propriétés bâties - IFPB				
7	1	5	2	Taxes annexes fonciers sur les propriétés bâties - TAPB				
				TOTAL 71 - IMPOTS SUR LE PATRIMOINE				
7	2			IMPOTS SUR LES BIENS ET SERVICES				
7	2	5		Taxes particulières sur les biens				
7	2	5	2	Taxes sur les appareils automatiques - TAA)				
7	2	6		Taxes particulières sur les services				
7	2	6	2	Taxe sur la publicité				
7	2	7		Taxes particulières sur les activités				
7	2	7	2	Contimes additionnels sur la taxe professionnelle CAPT 15%				
7	2	7	4	Impôts de licence Foraines - ILF				
7	2	7	5	Prélèvement sur les produits des jeux PPJ				
7	2	8		Autres biens et services				
7	2	8	0	Autres biens et services				
				TOTAL 72 - IMPOTS SUR BIENS ET SERVICES				
7	4			AUTRES RECETTES FISCALES				
7	4	1		Droit de timbre - DT				
7	4	1	4	Taxes sur les spectacles				
7	4	3		Amande fiscale et pénalité				
7	4	3	2	Pénalité et retard				
7	4	4		Taxes diverses				
7	4	4	2	Activités agricoles				
				TOTAL 74 - AUTRES RECETTES ET FISCALES				
7	5			Subventions d'exploitation				
7	5	1		Subventions d'exploitation d'Etat				
7	5	1	1	Dotation globale de fonctionnement				
				TOTAL 75 - SUBVENTIONS D'EXPLOITATION				
7	7			RECETTES NIN FISCALES				
7	7	1		Redevances				
7	7	1	4	Redevances sur autorisation administrative				
7	7	3		Produits des activités annexes et accessoires				
7	7	3	2	Locations diverses				
7	7	3	5	Droit de fourrière				
7	7	3	6	Frais de poursuite				
7	7	8		Produits exceptionnels				
7	7	8	8	Autres produits divers d'exploitation				
				TOTAL 77 - RECETTES NON FISCALES				

Source : Commune Urbaine Mahajanga, juin 2009

Tableau n°2

Classe	Chapitre	Article	Biographie	LIBELLE DES COMPTES	Dernier compte adminic comm	Prévision primitives	Crédit aménagement	Prévisions additionnelles
1	2			RESULTAT				
1	2	1		Résultat budgétaire				
1	2	1	0	Résultat budgétaire				
				TOTAL 12 - TOAL RESULTAT BUDGETAIRE				
1	3			SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT				
1	3	1		Subventions d'équipement reçus				
1	3	1	1	Subventions reçus de l'Etat				
1	3	1	6	Subventions reçus des organismes				
				TOTAL 13 - SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT				
1	4			VENTES D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
1	4	1		Terrains				
1	4	1	0	Terrains				
				TOTAL 14 - VENTES D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
				TOTAL RECETTES D'INVESTISSEMENTS				
				TOTAL GENERAL RECETTES				

Source : Commune Urbaine Mahajanga, juin 2009

DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

Tableau n°3

Classe	Chapitre	Article	Biographie	LIBELLE DES RECETTES	Dernier compte adminic comm	Prévision primitives	Crédit aménage	Prévisions additionnelles
6	0			CHARGES DU PERSONNEL				
6	0	1		Salaires et accessoires				
6	0	1	1	Personnel permanent				
6	0	1	2	Personnel non permanent				
6	0	1	3	Personnel membre des constitutions				
6	0	3		Indemnités et avantages liés à la fonction				
6	0	5		Charges sociales patronales				
6	0	5	1	Cotisation à la CNaPS				
				TOTAL 60 - CHARGES DE PERSONNEL				
6	1			ACHATS DE BIENS				
6	1	1		Achats de biens de fonctionnement général				
6	1	1	2	Imprimés, cachets et documents administratifs				
6	1	1	5	Petits outillages et fournitures d'atelier				
6	1	2		Achat de biens à usage spécifique				
6	1	2	1	Fournitures scolaires				
6	1	2	3	Produits pharmaceutiques				
6	1	2	7	Fournitures sportives				
6	1	3		Carburants lubrifiants et combustibles				
6	1	3	1	Carburants lubrifiants				
6	1	4		Autres articles				
6	1	4	3	Emballages				
				TOTAL 61 - ACHATS DE BIENS				
6	2			ACHATS DE SERVICE				
6	2	1		Entretien et maintenance				
6	2	1	3	Entretien et véhicule				
6	2	2		Charges de représentation, d'informations et documents				
6	2	2	1	Fêtes et cérémonies officielles				
6	2	2	4	Impression, reliure,, insertion, publicité et promotion				
6	2	3		Charges de transport				
6	2	3	3	Locations de voitures				
6	2	4		Indemnité de mission				
6	2	5		SERVICE divers				
6	2	5	3	Frais de stage et de formation				
6	2	5	4	Assurances				
				TOTAL 62 - ACHATS DE SERVICES				
6	3			CHARGES PERMANENTES				
6	3	2		Poste et télécommunications				
6	3	2	2	Redevances téléphoniques				
6	3	2	4	Internet				
6	3	3		Charges locatives				
6	3	3	3	Location d'immeubles de bureau logement				
6	3	3	4	Location de matériels				
				TOTAL 63 - CHARGES PERMANENTES				
6	4			IMPOTS ET TAXES				
6	4	3	0	Impôts, taxes et droits d'enregistrement				
6	4	4		Droits à l'importation				
6	4	5	0	Impôts, droits et taxes divers				
				TOTAL 64 - IMPOTS ET TAXES				
6	5			TRANSFERT ET SUBVENTIONS				
6	5	1		Transferts aux collectivités				
6	5	1	1	Etat				
6	5	1	4	Commune				
6	5	3		Bourse				
6	5	3	4	Prx de recompenses officiels				
6	5	5		Transferts aux organismes publics				
6	5	6		Transferts aux privés				
6	5	6	5	Subvention au secteur privé				
				TOTAL 65 - TRANSFERTS ET SUBVENTIONS				
6	7			CHARGES DIVERSES				
6	7	4		Frais de justice et contentieux				
6	7	4	2	Frais de contentieux				
				TOTAL 67 - CHARGES DIVERSES				
6	9			DEPENSES D'INTERVENTIONS				
6	9	1		Dépenses diverses et imprévues				
6	9	1	0	Dépenses diverses et imprévues				
6	9	2		Intervention sociale				
6	9	2	0	Intervention sociale				
6	9	3		Intervention économique				
6	9	3	0	Intervention économique				
				TOTAL 69 - DEPENSES D'INTERVENTIONS				
				TOTAL DEPENSES DE FONCTIONNEMENT				

Source : Commune Urbaine Mahajanga, juin 2009

DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau n°4

Classe	Chapitre	Article	Biographie	LIBELLE DES RECETTES	Dernier compte adminic comm	Prévision primitives	Crédit aménage	Prévisions additionnelles
				IMMOBILISATION CORPORELLE				
2	1	2		Aménagement				
2	1	2	1	Aménagement de terrain				
2	1	2	5	Travaux d'urbanisme				
2	1	3		Construction ou réhabilitation : bâtiments				
2	1	3	1	Bâtiments administratifs				
2	1	3	2	Bâtiments scolaires				
2	1	3	4	Autres bâtiments techniques				
2	1	4		Constructions ou réhabilitations : voles				
2	1	4	1	Routes				
2	1	5		Constructions ou réhabilitations : réseaux				
2	1	5	2	Réseau d'assainissement				
2	1	5	5	Réseau électricité				
2	1	5	3	Réseau téléphonique				
2	1	6		Achat de matériels et outillages				
2	1	6	3	Matériels informatiques				
2	1	6	4	Matériels et mobiliers de bureau				
2	1	7		Matériel de transport				
2	1	7	1	Renouvellement des véhicules de parc administratif				
				TOTAL 21 - INVESTISSEMENTS SUR TERRAIN				
2	5			IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
2	5	1		Prises de participations financières				
2	5	1	0	Prises de participations financières				
				TOTAL 25 - IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
				TOTAL DEPENSES D'INVESTISSEMENTS				
				TOTAL GENARL DEPENSES				

Source : Commune Urbaine Mahajanga, juin 2009

Tableau récapitulatif d'équilibre financier

Tableau n°5

	Denier compte admis connu	Prévisions primitives	Prévisions additionnelles
RECETTES			
Fonctionnement			
Investissement			
TOTAL RECETTES			
DEPENSES			
Fonctionnement			
Investissement			
TOTAL DEPENSES			

Source : Commune Urbaine Mahajanga, juin 2009

Section 3 : Comptabilité publique de la Commune Urbaine Mahajanga

Le comptable public est chargé de la gestion du fonds public. Il est donc tenu de l'exécution de toutes les opérations de la comptabilité publique selon les règles régissant les recettes et les dépenses et d'en assumer les responsabilités.

3 – 1 Régime de la comptabilité publique des communes :

- Communes urbaines et communes rurales de 1^{ère} catégorie :

Les comptables du Trésor sont comptables d'office dans ces communes. Leurs responsabilités et leur statut sont déterminés par l'ordonnance 62-081.

- Communes rurales de 2^{ème} catégorie :

Leur régime est fixé en application de l'arrêté 3739/96 MDFP/SG du 14 juin 1996 ce régime (cf. annexe). Les comptables des CR2 nommés par les maires sont également tenus de respecter les règles de la comptabilité publique et sont responsables pénalement et pécuniairement de leur gestion.

3 – 2 Contrôle de la comptabilité publique :

Indépendamment de la suppression de la tutelle financière, et partante, du contrôle à postériori, toutes les opérations effectuées par les comptables publics sont sujettes à des contrôles. A cet effet, un document d'exécution du budget doit être élaboré et les pièces justificatives afférentes aux diverses opérations doivent être bien conservées.

3 – 3 Attributions des agents comptables :

Suivant la loi 94 008 fixant les règles relatives à l'organisation, au fonctionnement et aux collectivités des CTD d'une part et la loi 95 005 relative aux budgets des CTD d'autre part, l'élaboration, l'ordonnancement et les voles du budget communal relèvent respectivement de la compétence du bureau exécutif et du conseil municipal. En outre, le trésorier ou le percepteur est chargé du paiement des dépenses publiques et du recouvrement des recettes fiscales. Ils peuvent être sollicités pour d'éventuels conseils et appuis techniques à la Mairie.

3 – 4 Suppression de tutelle financière :

Actuellement, la tutelle financière est supprimée, ce qui se traduit par la suppression du contrôle hiérarchique à priori. Seuls les contrôles faits d'une part par le comptable et d'autre part par le conseil communal ou municipal sur la conformité avec les règles d'exécution des dépenses existent.

3 – 5 Gestion des disponibilités des communes :

Le trésorier est chargé de donner des informations sur les disponibilités de la commune. Les dépenses doivent être se faire dans la limite des crédits inscrits au budget et des disponibilités de trésorerie.

3 – 6 Avance sur trésorerie :

Jusqu'ici, le Trésor accepte les avances sur trésorerie malgré l'inexistence de fonds libre. Mais en contrepartie, il prélève le montant correspondant quand les recettes seront transférées à la caisse du Trésor. A partir de 1999, des mesures strictes sont prises pour la régularisation des avances sur trésorerie.

Toutefois des mesures exceptionnelles pourraient être accordées à certaines communes pour recourir à la caisse d'avance.

3 – 7 L'organisation de la comptabilité de la commune :

La comptabilité de la commune décrit :

- les opérations budgétaires
- les opérations de trésorerie
- les opérations faites avec les tiers
- les mouvements du patrimoine

La comptabilité de chaque commune est organisée pour permettre une tenue selon la méthode dite : »en partie double « qui consiste à enregistrer chaque opération dans deux comptes l'un en débit, l'autre en crédit.

- Les opérations budgétaires :

Elles sont également portées en débit et en crédit :

- le total cumulé (balance d'entrée + mouvements d'exercice) éclaté en débit et en crédit,
- les soldes débiteurs
- les soldes créditeurs

- Les opérations de trésorerie :

Les opérations d'encaissement et de paiement pour le compte de la commune, en vertu du principe de l'unité de caisse affectent les comptes de règlements (caisse, banque ou CCP) ouverts dans la comptabilité Etat de Trésor. En contrepartie de ces comptes de règlement financier, le compte 4412 (...) est mouvementé. Il est rappelé que ce dernier fonctionne réciproquement avec le compte « compte au trésor » dans la comptabilité de la commune.

3 – 8 Déroulement des dépenses et recettes :

L'opération de la trésorerie concernant le versement de la recette à la COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA. Alors il faut débiter le compte numéro 513 et créditer le compte numéro 471 au trésor public.

Tableau de procédure des dépenses et recettes

Tableau n°6 :

6130 (numéro compte débit)	4712 (numéro compte crédit)
<ul style="list-style-type: none"> - Réception ordre de recette - Réception des dossiers de paiement des factures - Réception des dossiers de paiement de salaire, etc ... 	Opération budgétaire

Pour les dépenses :

Tableau n°7

471	7
<ul style="list-style-type: none"> - Paiement à la trésorerie est au guichet du fournisseur - Virement du personnel paie au guichet du fournisseur - Après débiter au compte numéro 40 et 42 	Crédit au compte numéro 5130

Source : Auteur, janvier 2008

Chapitre II : L'ÉTUDE ET L'ANALYSE D'ÉVALUATION DU BUDGET

Dans ce chapitre, on parle du budget de la commune, il est le premier élément, indispensable de la gestion financière.

Section 1 : Le budget de la commune

1 – 1 Définition du budget :

Le budget de la commune est un document de prévision et d'autorisation à caractère juridico-politique. Il prévoit l'ensemble des dépenses et des recettes de l'exercice sur lequel il porte et autorise l'ordonnateur à exécuter les recettes et les dépenses. Chaque commune doit avoir un budget et un seul qui doit comprendre la totalité des opérations financière autorisées pour l'année à venir.

1 – 2 Consistance :

Le budget voté, délibéré par le conseil municipal ou communal, selon le cas, fixant le taux des impôts et taxes et les tarifs des services et du domaine, est l'acte de prévision qui autorise l'exécutif à percevoir les recettes et à exécuter les dépenses.

Le budget est un acte de PREVISION :

- des recettes : inscription à caractère EVALUATIF,
- des dépenses : inscription à caractère LIMITATIF,

Le budget est un acte, une AUTORISATION,

- de percevoir des recettes,
- d'effectuer des dépenses

1 – 3 Objectif du budget :

- Satisfaction des intérêts de la population communale
- Base des activités annuelles
- Réalisation des objectifs
- Exécution des attributions de la collectivité
- Outil d'information du conseil sur la situation financière de la collectivité

- Retracer la politique de Maire en matière de gestion et du développement de la commune

Section 2 : Les documents utilisés dans la gestion budgétaire

2 – 1 Le budget primitif :

Il fixe essentiel des dépenses et des recettes prévisibles pour l'année à venir. Les recettes et les dépenses doivent être évaluées sans majoration ou minoration en se référant au dernier compte administratif connu (au 31 décembre).

Le budget primitif doit être adopté dans la 2^{ème} session ordinaire du conseil Municipal.

2 – 2 Le budget additionnel :

Au cours de l'année, le budget primitif peut être modifié afin d'ajuster au mieux les prévisions. Les décisions modificatives ont votées dans les mêmes conditions que le budget municipal. Le budget additionnel doit être adopté au cours de la 1^{ère} session ordinaire du conseil Municipal. Le budget additionnel est ainsi un document de modification et de report de l'excédent constaté sur l'exercice antérieur.

2 – 3 Compte administratif :

Le compte administratif est le compte de résultat de fin d'exercice de la commune. Il permet de :

- Connaître la situation financière de la commune ;
- Confronter les réalisations aux prévisions ;
- Tracer les tendances de l'évaluation financière.

Il sert de document de base pour l'élaboration du budget de l'année à venir.

2 – 4 Les principes budgétaires :

2 – 4 – 1 Le principe d'universalité :

Le budget comprend le total des recettes et les dépenses sans compensation, ni affectation d'une recette à une dépense.

Cette obligation implique que lorsqu'une collectivité territoriale est à la fois créancière et débitrice d'une même personne, la totalité de la créance et la totalité de la dette doivent être prévues au budget.

2 – 4 – 2 Le principe de spécialité :

Les dépenses doivent être présentées dans le budget de façon détaillée et non par grandes masses, ce qui revient à préciser l'affectation des crédits.

Ainsi, les crédits sont affectés à un service et son « spécialisés » par le vote du conseil municipal. Néanmoins, le Maire peut effectuer des virements entre articles d'un même chapitre sauf si le conseil a spécialisé les crédits par article. Une délibération du conseil municipal est nécessaire pour procéder à des virements des crédits entre chapitre ou entre article si le conseil a spécialisé les crédits par article.

2 – 4 – 3 Le principe d'annualité :

Le budget est établi annuellement. L'exercice budgétaire commence du 1^{er} janvier et se termine au 31 décembre de la même année.

2 – 4 – 4 Le principe d'équilibre réel :

L'équilibre entre les recettes et les dépenses doit être respecté dans la présentation du budget.

2 – 4 – 5 Procédures d'élaboration du budget :

Tableau n°9

ACTIVITES	INTERVENANTS	BUDGET PRIMITIF			BUDGET ADDITIONNEL		
		Calendrier	Document de référence	Produits	Calendrier	Document de référence	Produits
Préparation budgétaire	Maire et son équipe	Août de l'année précédente	-Trois derniers budgets -Trois derniers comptes administratifs -Plan communal de développement	-Projet de budget primitif -Note explicative -Devis des travaux	Février de l'année d'exercice	-Compte administratif de l'exercice précédent -Certificat de conformité Budget primitif	-Projet de budget additionnel -Note explicative
Délibération du budget	Conseil municipal	Avant fin octobre de l'année précédente	-Projet de budget primitif -Note explicatif -Devis des travaux	-Budget primitif délibéré -Procès verbal de séance	Première session ordinaire du conseil municipal	-Projet de budget additionnel -Note explicative	-Budget additionnel délibéré -Procès verbal de séance
Approbation du budget	District	Avant 1 ^{er} novembre de l'année précédente	-Budget primitif délibéré -Procès verbal de séance	Budget primitif approuvé	Avant 31 mars de l'année d'exercice	-Budget additionnel délibéré -Procès verbal de séance	Budget additionnel approuvé

Le budget, une fois approuvé, est :

- Envoyé au ministère chargé des finances et au ministère chargé de la décentralisation pour compte rendu..

Section 3 : Contrôle budgétaire

3 – 1 La préparation du budget :

Le Directeur financier élabore le budget primitif en présence de Monsieur le Maire et des Bureaux d'Exécutifs discutent sur la réalité du projet, en tenant compte de ses promesses électorales.

Le Maire soumet ensuite au conseil, pour un débat préliminaire en commission des finances ;

Le budget débattu, avec les observations de la commission sera ensuite présenté en assemblée générale du conseil et défendu par le Maire avec l'équipe de l'exécutif.

3 – 2 Le Maire, ordonnateur :

Le Maire effectue les vérifications sur :

- La prévision budgétaire en recette ou dépense
- Le montant de l'allocation ou le taux fixé
- La disponibilité du crédit ou le reste à recouvrer
- Le Maire signe pour dépenser ou donner ordre de recettes.

3 – 3 Champ d'application du contrôle budgétaire :

Le représentant de l'Etat doit vérifier la régularité et la sincérité de chaque montant porté aux différents articles de la nomenclature du budget qui lui est transmis pour contrôle.

Le contrôle du représentant de l'Etat porte sur :

- La régularité du vote par le conseil,
- La légalité des droits, impôts et taxes,
- Le respect des prescriptions législatives et réglementaires régissant les inscriptions et la préparation de documents budgétaires
- Le budget et la sincérité de son équilibre
- La réalité de l'intérêt local des dépenses
- Les décisions du Maire par la délégation du conseil
- Les conventions, contrats, marchés, emprunts

Section 4 : Evaluation du budget

4 – 1 Evaluation des recettes :

Les recettes fiscales sont évaluées :

- pour les émissions de l'exercice, par le produit des bases d'imposition, des taux votés et du recouvrement est évalué sur la base escompté. Le taux de recouvrement est évalué sur la base des réalisations des exercices antérieurs. Le montant des bases d'imposition est fourni par l'administration fiscale.
- Pour les émissions des exercices antérieurs, par le produit des montants restant à recouvrer et du taux de recouvrement escompté.

Les droits et taxes divers sont évalués par le produit du nombre de taxation estimé et du montant du taux voté. Le nombre de taxation est évalué sur la base des exercices antérieurs.

Les revenus des services et du domaine sont évalués par le produit du nombre de prestation estimé et du tarif voté pour chaque prestation.

Les recettes ne relevant pas des cas précédents sont évaluées par extrapolation des années antérieures (contrat de travail, la moyenne des produits constatés durant les 3 dernières années).

4 – 2 Evaluation des dépenses :

L'évaluation des dépenses est effectuée après l'évaluation des recettes, des dépenses obligatoires.

Dépenses obligatoires :

Les charges de personnel résultant de l'addition pour chacun des emplois : salaire brut résultant du produit du nombre de points d'indice, des primes, des avantages sociaux, des charges sociales (CNaPS ou CPR). Le montant obtenu est augmenté en proportion des augmentations programmées (évolution du nombre de points d'indice, valeur du point, avantages, ...).

Les emplois temporaires sont inscrits pour la durée de service programmé.

Les fournitures, des consommables et les prestations de services (eau, électricité, téléphone, ...) sont évaluées par le produit.

Dépenses d'investissement :

Les dépenses d'investissement sont inscrites sur la base de devis estimatifs :

- présentés par les entreprises consultées pour l'exécution des travaux ou la fourniture des équipements.
- Établir par un bureau d'étude chargée de la préparation du dossier de consultation.
- Calculer par les services de la commune sur la base des quantités à mettre en œuvre et des prix unitaires.

Recherche de l'équilibre :

L'équilibre est recherché par augmentation des recettes ou par réduction des dépenses :

APPLICATION

RECETTES

Produits fiscaux	=3000
Produits de l'exploitation et du domaine	=1000
Subvention du fonctionnement	=2500
Autres recettes	=500
TOTAL	=7000

DEPENSES

Personnel	=3000
Entretien et achats de fournitures	=1200
Autres dépense	=800
Particip° et subvent°	=500
Investissement	=1500
TOTAL	=7000

RECETTES	DEPENSES
Fonctionnement 7000	Fonctionnement 5500
	+
	1500
Investissement 0	Investissement 1500
+	
1500	
TOTAL 8500	8500

4 – 3 Procédure et particularité du contexte budgétaire :

Le contrôle de légalité à posteriori des actes des CTD ne donne au représentant de l'Etat aucun pouvoir d'annulation, de réformation, d'approbation ou de substitution. Pourtant, il peut exceptionnellement, lorsqu'un texte le prévoit expressément, constater la nullité d'un acte d'une CTD. Les recours du représentant de l'Etat sont suspensifs en matière de marchés publics ainsi qu'en matière domaniale et foncière (art.123 de la loi 94-008).

Chapitre III : L'ANALYSE ET DES SUGGESTIONS

Section 1 : Analyse diagnostique

Dans ce chapitre, nous devons faire l'analyse diagnostique de la COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA. Avant d'analyser les points faibles, nous devons d'abord analyser les points forts.

1 – 1 Les points forts :

Pendant notre stage, nous constatons qu'il y a beaucoup des points forts à la commune urbaine de Mahajanga et après l'analyse on a trouvé des points forts.

- le 1^{er} point fort de la commune urbaine de Mahajanga, c'est parce qu'il appartient à l'Etat. Elle bénéficie de financement du budget général de l'Etat.
- Dans la commune urbaine de Mahajanga, il y a quatre cent dix salariés. Non seulement la compression du personnel ne peut être appliquée dans le cadre réglementaire, mais également la faute imputée à un personnel doit être constatée par écrit et contradictoirement avec l'intéressé devant la commission administrative paritaire.
- Séance d'audience avec le Maire le Mardi matin, que celle-ci accorde largement sans parti pris.
- Existence des matériels informatiques et immobilisations (ordinateurs, appareils de sonorisation, vidéo projecteur, chaises et estrades).
- La question du budget de la commune est soumise au système du plan comptable national en vigueur.
- Le responsable administratif et financier établit et soumet à l'approbation, de l'ordonnateur, au plus tard le 31 Mars de chaque année, les états financiers annuels correspondants à l'année écoulée et le rapport d'exécution du budget en cours. Les états financiers de la commune urbaine de Mahajanga sont approuvés par l'ordonnateur au plus tard le 30 avril de chaque année.

- Existence de collaboration avec les bailleurs de fond, les corps diplomatiques, les Organisations non gouvernementales internationales et nationales, les sociétés civiles, sans omettre les 26 Fokontany.

1 – 2 Les points faibles :

Pendant notre stage, nous constatons aussi qu'il y a des points faibles au niveau de la gestion financière et les différents postes que nous avons vu. Comme nous savons bien que « l'idéal » n'existe jamais, même si nous faisons de nos mieux. Au sein de la commune urbaine de Mahajanga, nous avons rencontré divers problèmes. On distingue ces problèmes en deux sortes tels que les problèmes au niveau de matériels et au niveau du service.

- Les problèmes rencontrés au niveau de matériels :

L'insuffisance de matériels informatiques avec leurs accessoires pour le personnel administratif et absence de photocopieuse

Insuffisance de mobiliers de bureau tel que les tables, la chaise, nécessaire au bon fonctionnement des services.

- Les problèmes rencontrés au niveau de service :

Nous avons remarqué aussi des problèmes au niveau du service pendant le stage à la commune urbaine de Mahajanga.

En ce qui concerne les recettes, les taux de recouvrement en matière fiscale sont beaucoup plus faibles.

La commune urbaine de Mahajanga a des principales ressources budgétaires qui ce soit annuel à savoir les impôts fonciers.

Durant cette période de crise, plus de 80% des contribuables ne sont pas solvables.

Au niveau des dépenses, en rapport avec le taux de recouvrement, les recettes ne couvrent que les salaires des employés et le carburant des camions qui assurent l'enlèvement des ordures de la ville. Autres dépenses prioritaires, achats des valeurs fiduciaires (ticket des marchés, quittances) des fournitures de bureau ;

De nombreux fournisseurs n'acceptent plus le bon de commande de la commune urbaine de Mahajanga, des fournisseurs refusent la démarche administrative stipulée dans le marché public (trop long). Et enfin la commune urbaine de Mahajanga n'arrive pas à payer ses dettes.

Section 2 : SUGGESTIONS

Dans cette section, nous allons proposer les suggestions pouvant remédier ces problèmes.

1 – 1 Suggestion au niveau des matériels :

La plupart des matériels utilisés par la commune urbaine de Mahajanga sont vétustes et mal entretenues et s'avèrent insuffisants. A propos de l'informatique, le nombre n'est pas suffisant par rapport à l'effectif du personnel.

Pourtant, l'acquisition de ces objets est nécessaire pour l'efficacité et la rapidité du travail surtout le logiciel.

A part les ordinateurs, ses éléments périphériques (imprimantes, scanner, flash disc, projecteur) sont aussi nécessaires pour la modernisation et l'amélioration des résultats, dans chaque service. L'immobilier trop ancien doit être remplacé par du nouveau. Il en est ainsi pour l'appareil et l'outil de travail destinés aux chefs ou aux simples agents.

Les fournitures de bureau doivent être suffisantes, en permanence.

Suggestion au niveau de service :

Vis à vis de ces différents problèmes qui touche directement la commune urbaine de Mahajanga, il faut donc améliorer les systèmes financiers et les ressources budgétaires de la commune urbaine de Mahajanga ; contribuer et justifier les principales ressources financières en commençant avec les impôts qui sont les premières ressources de la commune urbaine de Mahajanga. Vérifier bien ce qui sont payés ou non pour éviter le désordre. Essayer de convaincre gentiment et d'expliquer la conséquence qui subisse la commune urbaine de Mahajanga à la retardement de paiement des impôts pour qu'ils seront payés en temps normal.

En ce qui concerne la dépense, il est vraiment bien, si les dépenses sont convenables en équilibre avec la recette en tenant compte avec le salaire des employés et la valeur fiduciaires, de fournitures des bureaux. Il faut faire les preuves de dévouement et la sympathie et la volonté pour gagner la confiance de fournisseur.

CONCLUSION

La Commune Urbaine de Mahajanga est une collectivité classée parmi les plus grandes de Madagascar. Elle a également des nombreux employés, cela veut dire que, le responsable financier a beaucoup de travail.

La bonne gestion se traduit par conséquent par l'équilibre entre les recettes et les dépenses.

La gestion financière a pour fonction fondamentale l'enregistrement des consommations ou dépenses (compte des charges) et des produits (compte des recettes) spécialement pour la comptabilité publique.

L'élaboration du tableau de financement ou tableau du budget de programme a pour objet de mettre en évidence les flux financiers du service. Son élaboration exige une distinction possible entre flux patrimoniaux, flux financiers et flux monétaires.

L'analyse de la gestion financière, est le calcul de relation entre la section fonctionnement des recettes et des dépenses de la Commune Urbaine de Mahajanga. On appelle « l'équilibre budgétaire »

D'après l'étude effectuée, nous avons parlé des problèmes rencontrés au sein de la Commune Urbaine de Mahajanga :

- les problèmes au niveau des matériels.
- les problèmes au niveau de service.

Les dits problèmes ont été bien étudiés, et des solutions correspondantes ont été proposées.

En effet, nous constatons que la méthode adoptée est simple et facile, mais elle correspond au besoin de la Commune Urbaine de Mahajanga, surtout pour une bonne gestion et peu apporter une précision sur le rôle du responsable financier au niveau de la commune.

BIBLIOGRAPHIE

- Commune Urbaine de Mahajanga « Monographie », 2001 – 2005
- Dictionnaire de gestion : Elie COHEN, édition 2006
- Fascicule IV – Bis :
 - Loi N°94-007 du 26 avril 1995 relatives aux pouvoirs, compétences sources des collectivités territoriales décentralisées page 72.
 - Loi 94-008 du 26 avril 1995 fixant les règles relatives à l'organisation au fonctionnement et aux attributions des collectivités territoriales décentralisées page 59.
- Ministère de la décentralisation « Guide du Maire » Unicef 2007, 157 pages.

ANNEXES

Annexe I : Tableau des recettes de fonctionnement et recettes d'investissement

Annexe II et III : Tableau dépenses de fonctionnement

Annexe IV : Tableau dépenses d'investissement

Annexe V : Tableau récapitulation générale.

Annexe 1

COMMUNE URBAINE MAHAJANGA

A - RECETTES DE FONCTIONNEMENT

Cl	Ch	Ar	Pa	LIBELLE DES COMPTES	DERNIER COMPTES ADMINIS COMPTES 2005 (Ar)	PROVISIONS PRIMITIVES 2006 (Ar)	CRÉDIT AFFECTÉ	PROVISIONS ADDITIONNELLES 2006 (Ar)
7	1			IMPOT SUR LE PATRIMOINE				
7	1	4		Impôts fonciers sur les terrains - IFT	1 637 164,60	12 957 628,74		
7	1	4	0	Impôts fonciers sur les terrains - I F	1 637 164,60	12 957 628,74		
7	1	5		Impôts fonciers sur les propriétés bâties et ses centimes additionnels - IFB	260 646 488,15	922 042 371,26		
7	1	5	1	Impôts fonciers sur les propriétés bâties - IFB	172 021 933,04	420 349 858,08		
7	1	5	2	Taxes annexes foncières sur les propriétés bâties - TAPB	88 624 555,11	501 692 513,18		
7	1	6		TOTAL 71 - IMPOTS SUR LE PATRIMOINE	262 283 652,75	935 000 000,00		
7	2			IMPOTS SUR LES BIENS ET SERVICES				
7	2	5		Taxes particulières sur les biens	23 925 763,00	29 216 000,00		
7	2	5	2	Taxes sur les appareils automatiques - (TAA)	23 925 763,00	29 216 000,00		
7	2	6		Taxes particulières sur les services	5 882 890,00	10 000 000,00		
7	2	6	2	Taxe sur la publicité	5 882 890,00	10 000 000,00		
7	2	7		Taxes particulières sur les activités	80 218 195,54	85 120 000,00		
7	2	7	2	Centimes Additionnels sur la Taxe Professionnelle - CATP 15%	80 999 815,54	85 000 000,00		
7	2	7	4	Impôts de Licence Foraine - ILF	2 841 600,00	120 000,00		
7	2	7	6	Prélèvement sur les Produits de Jeux - PPJ	6 376 760,00			
7	2	8		Autres biens et services	3 562 960,00	5 000 000,00		
7	2	8	0	Autres biens et services	3 562 960,00	5 000 000,00		
7	2	8	0	TOTAL 72 - IMPOTS SUR BIENS ET SERVICES	123 589 808,84	129 336 000,00		
7	4			AUTRES RECETTES FISCALES				
7	4	1		Droit de Timbre - DT	874 226,00	7 000 000,00		
7	4	1	4	Taxes sur les spectacles	874 226,00	7 000 000,00		
7	4	3		Amende fiscale et pénalité	122 865,60	500 000,00		
7	4	3	2	Pénalité de retard	122 865,60	500 000,00		
7	4	4		Taxes diverses	4 879 980,00	8 000 000,00		
7	4	4	2	Activités agricoles	4 879 980,00	8 000 000,00		
7	4	4	2	TOTAL 74 - AUTRES RECETTES FISCALES	5 877 071,60	15 500 000,00		
7	5			SUBVENTIONS D'EXPLOITATION				
7	5	1		SUBVENTIONS D'EXPLOITATION D'ETAT	177 878 812,00	210 000 000,00		1 842 045,80
7	5	1	1	Dotation globale de fonctionnement	177 878 812,00	210 000 000,00		1 842 045,80
7	5	1	1	TOTAL 75 - SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	177 878 812,00	210 000 000,00		1 842 045,80
7	7			RECETTES NON FISCALES				
7	7	1		Redevances	318 575 312,76	722 750 300,00		
7	7	1	4	Redevances sur autorisation administrative	318 575 312,76	722 750 300,00		
7	7	3		Produits des activités annexes et accessoires	12 677 786,40	28 310 000,00		
7	7	3	2	Locations diverses	11 469 226,00	26 110 000,00		
7	7	3	6	Droit de fourrière	1 208 200,00	1 300 000,00		
7	7	3	6	Frais de poursuite	5 361,40	800 000,00		
7	7	8		Produits exceptionnels	16 892 636,00	15 000 000,00		
7	7	8	8	Autres produits divers d'exploitation	16 892 636,00	15 000 000,00		
7	7	8	8	TOTAL 77 - RECETTES NON FISCALES	348 145 735,16	768 060 300,00		
TOTAL (A) - RECETTES DE FONCTIONNEMENT					917 775 050,15	2 053 896 300,00		1 842 045,80

B - RECETTES D'INVESTISSEMENTS

Cl	Ch	Ar	Pa	LIBELLE DES COMPTES	DERNIER COMPTES ADMINIS COMPTES 2005 (Ar)	PROVISIONS PRIMITIVES 2006 (Ar)	CRÉDIT AFFECTÉ	PROVISIONS ADDITIONNELLES 2006 (Ar)
1	2			RESULTAT				
1	2	1		Résultat budgétaire	66 226 051,80			
1	2	1	0	Résultat budgétaire	66 226 051,80			
1	2	1	0	TOTAL 12 - TOTAL RESULTAT BUDGETAIRE	66 226 051,80			
1	3			SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT				
1	3	1		Subventions d'équipement reçus	10 481 051,00	310 500 000,00		211 530,00
1	3	1	1	Subventions reçues de l'Etat	10 481 051,00	180 500 000,00		211 530,00
1	3	1	6	Subventions reçues des organismes		150 000 000,00		
1	3	1	6	TOTAL 13 - SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT	10 481 051,00	310 500 000,00		211 530,00
1	4			VENTES D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
1	4	1		Terrains	50 315 115,60	100 000 000,00		
1	4	1	0	Terrains	50 315 115,60	100 000 000,00		
1	4	1	0	TOTAL 14 - VENTES D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES	50 315 115,60	100 000 000,00		
TOTAL (B) - RECETTES D'INVESTISSEMENTS					127 022 218,40	410 500 000,00		211 530,00
TOTAL GENERAL RECETTES (A+B)					1 044 797 268,55	2 464 396 300,00		2 053 575,80

Annexe II

COMMUNE URBAINE MAHAJANGA

A - DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

Cl	Ch	Ar	Pa	LIBELLE DES COMPTES	DERNIER COMPTÉ ADMINIS CONNU 2005 (Ar)	PROVISIONS PRIMITIVES 2006 (Ar)	CREDIT AMENAGE	PROVISIONS ADDITIONNELLES 2006 (Ar)
6	0			CHARGES DE PERSONNEL				
6	0	1		Salaires et accessoires	557 782 092,00	747 700 000,00	747 700 000,00	13 842 045,50
6	0	1	1	Personnel permanent	235 480 614,80	276 100 000,00	276 100 000,00	10 000 000,00
6	0	1	2	Personnel non permanent	276 985 987,40	422 000 000,00	422 000 000,00	3 842 045,50
6	0	1	3	Personnel membre des institutions	46 315 489,80	49 600 000,00	49 600 000,00	
6	0	3		Indemnités et avantages liés à la fonction	21 279 000,00	94 447 000,00	94 447 000,00	20 000 000,00
6	0	3	1	Personnel permanent	3 883 000,00	12 753 000,00	12 753 000,00	
6	0	3	2	Personnel non permanent	2 220 000,00	2 160 000,00	2 160 000,00	
6	0	3	3	Personnel membre des institutions	16 376 000,00	79 531 000,00	79 531 000,00	20 000 000,00
6	0	5		Charges sociales patronales	32 351 372,80	139 150 000,00	139 150 000,00	
6	0	5	1	Cotisations à la CNaPS	12 761 739,60	59 080 000,00	59 080 000,00	
6	0	5	2	Cotisations Caisse de Retraites Civiles et Militaires - CRCM	16 135 729,00	55 220 000,00	55 220 000,00	
6	0	5	3	CPR	3 453 904,20	24 850 000,00	24 850 000,00	
6	0			TOTAL 60 - CHARGES DE PERSONNEL	611 412 464,80	981 297 000,00	981 297 000,00	33 842 045,50
6	1			ACHATS DE BIENS				
6	1	1		Achats de biens de fonctionnement général	9 793 044,00	62 120 000,00	62 120 000,00	4 000 000,00
6	1	1	1	Fournitures et articles de bureau	3 891 840,00	28 890 000,00	28 890 000,00	
6	1	1	2	Imprimés, cachets et documents administratifs		1 000 000,00	1 000 000,00	
6	1	1	3	Consomptibles informatiques	3 796 200,00	15 530 000,00	15 530 000,00	
6	1	1	4	Produits, petits matériels et menues dépenses d'entretien + Insec	2 135 004,00	1 200 000,00	1 200 000,00	4 000 000,00
6	1	1	6	Petits outillages et fournitures d'atelier		2 500 000,00	2 500 000,00	
6	1	1	7	Habillage		15 000 000,00	15 000 000,00	
6	1	2		Achat de biens à usage spécifique	9 675 640,00	24 358 000,00	24 358 000,00	1 647 975,15
6	1	2	1	Fournitures scolaires		500 000,00	500 000,00	
6	1	2	2	Consommables médicaux		1 000 000,00	1 000 000,00	
6	1	2	3	Produits pharmaceutiques	5 523 840,00	16 630 000,00	16 630 000,00	
6	1	2	6	Intrants agricoles		500 000,00	500 000,00	1 647 975,15
6	1	2	7	Fournitures sportives	4 152 000,00	6 228 000,00	6 228 000,00	
6	1	3		Carburants, Lubrifiants et combustibles	215 252 492,20	400 000 000,00	400 000 000,00	
6	1	3	1	Carburants et Lubrifiants	215 252 492,20	400 000 000,00	400 000 000,00	
6	1	3	2	Gaz		80 000,00	80 000,00	
6	1	4		Autres achats		500 000,00	500 000,00	
6	1	4	3	Emballages		500 000,00	500 000,00	
6	1			TOTAL 61 - ACHATS DE BIENS	234 721 176,20	487 058 000,00	487 058 000,00	5 647 975,15
6	2			ACHATS DE SERVICE				
6	2	1		Entretien et maintenance	45 238 546,20	230 120 000,00	230 120 000,00	
6	2	1	1	Entretien des bâtiments	39 632 885,60	75 000 000,00	75 000 000,00	
6	2	1	2	Entretien des autres infrastructures		30 000 000,00	30 000 000,00	
6	2	1	3	Entretien de véhicules	5 605 660,60	110 120 000,00	110 120 000,00	
6	2	1	4	Entretien des matériels techniques		4 000 000,00	4 000 000,00	
6	2	1	5	Entretien et réparation des matériels et mobiliers de bureau		7 000 000,00	7 000 000,00	
6	2	1	8	Maintenance du matériel informatique		4 000 000,00	4 000 000,00	
6	2	2		Charge de représentation, d'information, de documentation	6 806 350,00	34 100 000,00	34 100 000,00	
6	2	2	1	Fêtes et cérémonies officielles	4 770 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	
6	2	2	2	Charge de représentation : visites officielles	1 998 750,00	18 000 000,00	18 000 000,00	
6	2	2	3	Documentation et abonnement	37 600,00	600 000,00	600 000,00	
6	2	2	4	Impression, reliure, insertion, publicité et promotion		500 000,00	500 000,00	
6	2	2	5	Frais de colloques, séminaires, et conférences		6 000 000,00	6 000 000,00	
6	2	3		Charges de transport		23 000 000,00	23 000 000,00	
6	2	3	1	Frais de déplacement intérieur		9 000 000,00	9 000 000,00	
6	2	3	2	Frais de déplacement à l'extérieur		12 000 000,00	12 000 000,00	
6	2	3	3	Location de voiture		1 000 000,00	1 000 000,00	
6	2	3	4	Transport administratif		1 000 000,00	1 000 000,00	
6	2	4		Indemnité de mission		31 000 000,00	31 000 000,00	
6	2	4	1	Indemnité de mission intérieure		8 000 000,00	8 000 000,00	
6	2	4	2	Indemnité de mission extérieure		23 000 000,00	23 000 000,00	
6	2	5		Services divers	1 269 000,00	113 000 000,00	113 000 000,00	
6	2	5	1	Rémunération d'intermédiaire et honoraires	1 269 000,00	110 000 000,00	110 000 000,00	
6	2	5	3	Frais de stage et de formation		1 000 000,00	1 000 000,00	
6	2	5	4	Assurances		2 000 000,00	2 000 000,00	
6	2			TOTAL 62 - ACHATS DE SERVICES	63 304 896,20	431 220 000,00	431 220 000,00	
3	2			CHARGES PERMANENTES				
3	2	1		Postes et télécommunications		66 720 000,00	66 720 000,00	
3	2	1	1	Frais postaux		10 000 000,00	10 000 000,00	
3	2	1	2	Redevances téléphoniques		22 820 000,00	22 820 000,00	
3	2	1	3	Redevances téléphoniques mobiles		33 000 000,00	33 000 000,00	
3	2	1	4	Internet		900 000,00	900 000,00	

Annexe III

COMMUNE URBAINE MAMPANGA

Ci	Ch	Ar	Pa	LIBELLE DES COMPTES	DERNIER COMPTES ADMINIS TRATIFS 2005 (Ar)	PREVISIONS PRIMITIVES 2008 (Ar)	CREDIT AMENAGE	PREVISIONS ADDITIONNELLES 2008 (Ar)
6	3	3		Charges locatives		15 601 300,00	15 601 300,00	
6	3	3	1	Location d'immeubles de bureau		2 000 000,00	2 000 000,00	
6	3	3	2	Location d'immeubles de logement		8 000 000,00	8 000 000,00	
6	3	3	3	Location d'immeubles de bureau Logement		1 601 300,00	1 601 300,00	
6	3	3	4	Location de matériels		4 000 000,00	4 000 000,00	
				TOTAL 63 - CHARGES PERMANENTES		82 321 300,00	82 321 300,00	
6	4			IMPOTS ET TAXES				
6	4	3		Impôts, taxes et droits d'enregistrement		1 000 000,00	1 000 000,00	
6	4	3	0	Impôts, taxes et droits d'enregistrement		1 000 000,00	1 000 000,00	
6	4	4		Droits à l'importation		10 000 000,00	10 000 000,00	
6	4	4	0	Droits à l'importation		10 000 000,00	10 000 000,00	
6	4	5		Impôts, droits et taxes divers		1 650 000,00	1 650 000,00	
6	4	5	0	Impôts, droits et taxes divers		1 650 000,00	1 650 000,00	
				TOTAL 64 - IMPOTS ET TAXES		12 650 000,00	12 650 000,00	
6	5			TRANSFERT ET SUBVENTIONS				
6	5	1		Transferts aux collectivités		22 000 000,00	22 000 000,00	
6	5	1	1	Etat		6 000 000,00	6 000 000,00	
6	5	1	4	Communa		16 000 000,00	16 000 000,00	
6	5	3		Bourses		17 000 000,00	17 000 000,00	
6	5	3	1	Bourses à Madagascar		2 000 000,00	2 000 000,00	
6	5	3	4	Prix et récompenses officiels		15 000 000,00	15 000 000,00	
6	5	5		Transfert aux organismes publics	30 019 100,00	38 250 000,00	38 250 000,00	
6	5	5	0	Transfert aux organismes publics	30 019 100,00	38 250 000,00	38 250 000,00	
6	5	6		Transfert aux privés	8 750 000,00	70 600 000,00	70 600 000,00	
6	5	6	1	Hospitalisation, traitements et soins		13 000 000,00	13 000 000,00	
6	5	6	2	Secours		6 000 000,00	6 000 000,00	
6	5	6	5	Subvention au secteur privé	8 750 000,00	51 600 000,00	51 600 000,00	
				TOTAL 65 - TRANSFERTS ET SUBVENTIONS	38 769 100,00	147 850 000,00	147 850 000,00	
6	7			CHARGES DIVERSES				
6	7	4		Frais de justice et de contentieux		5 500 000,00	5 500 000,00	
6	7	4	2	Frais de contentieux		5 500 000,00	5 500 000,00	
				TOTAL 67 - CHARGES DIVERSES		5 500 000,00	5 500 000,00	
6	9			DEPENSES D'INTERVENTIONS				
6	9	1		Dépenses diverses et imprévues		8 000 000,00	8 000 000,00	
6	9	1	0	Dépenses diverses et imprévues		8 000 000,00	8 000 000,00	
6	9	2		Intervention sociale		2 000 000,00	2 000 000,00	
6	9	2	0	Intervention sociale		2 000 000,00	2 000 000,00	
6	9	3		Intervention économique		2 000 000,00	2 000 000,00	
6	9	3	0	Intervention économique		2 000 000,00	2 000 000,00	
				TOTAL 69 - DEPENSES D'INTERVENTIONS		12 000 000,00	12 000 000,00	
				TOTAL (A) - DEPENSES DE FONCTIONNEMENT	938 207 637,20	2 150 896 300,00	2 150 896 300,00	39 490 024,95

Annexe IV

MUNICIPALITE URBAINE MAHAJANGA

B - DEPENSES D'INVESTISSEMENTS

LIBELLE DES COMPTES	DERNIER COMPTES ADMINIS CONNU 2005 (Ar)	PREVISIONS PRIMITIVES 2006 (Ar)	CREDIT AMENAGE	PREVISIONS ADDITIONNELLES 2006 (Ar)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		16 000 000,00	16 000 000,00	
Aménagement		8 000 000,00	8 000 000,00	
1 Aménagement de terrain		8 000 000,00	8 000 000,00	
2 Travaux d'urbanisme		54 500 000,00	54 500 000,00	211 530,00
Construction ou réhabilitation : Bâtiments	10 478 400,00	40 000 000,00	40 000 000,00	
1 Bâtiments administratifs	10 478 400	10 500 000,00	10 500 000,00	211 530,00
2 Bâtiments scolaires		4 000 000,00	4 000 000,00	
3 4 Autres bâtiments techniques		20 000 000,00	20 000 000,00	
Construction ou réhabilitation : voies		20 000 000,00	20 000 000,00	
1 Routes		65 000 000,00	65 000 000,00	
3 Construction ou réhabilitation : réseaux	30 726 691,00	60 000 000,00	60 000 000,00	
5 2 Réseau d'assainissement	29 828 691,00	60 000 000,00	60 000 000,00	
6 Réseau électrique	2 100 000,00	6 000 000,00	6 000 000,00	
3 Réseau téléphonique	7 948 600,00	31 000 000,00	31 000 000,00	6 734 415,40
6 Achat de matériels et outillages	3 872 600,00	20 000 000,00	20 000 000,00	6 734 415,40
6 3 Matériels informatiques	4 076 100,00	11 000 000,00	11 000 000,00	
4 Matériels et mobiliers de bureau		50 000 000,00	50 000 000,00	11 000 000,00
1 Matériel de transport		30 000 000,00	30 000 000,00	
1 Renouvellement des véhicules du parc administratif		20 000 000,00	20 000 000,00	11 000 000,00
7 2 Matériels automobiles et autres moyens de locomotion	49 153 691,00	236 500 000,00	236 500 000,00	17 945 945,40
TOTAL 21 - INVESTISSEMENTS SUR TERRAIN				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES		70 000 000,00	70 000 000,00	
1 Prises de participations financières		70 000 000,00	70 000 000,00	
1 0 Prises de participations financières		70 000 000,00	70 000 000,00	
TOTAL 26 - IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
(B) - DEPENSES D'INVESTISSEMENTS	49 153 691,00	306 500 000,00	306 500 000,00	17 945 945,40
TOTAL GENERAL DEPENSES (A+B)	687 361 328,20	2 466 366 300,00	2 466 366 300,00	57 435 976,35

RECAPITULATION DEPENSES

LIBELLE	DERNIER COMPTES ADMINIS CONNU 2005 (Ar)	PREVISIONS PRIMITIVES 2006 (Ar)	CREDIT AMENAGE	PREVISIONS ADDITIONNELLES 2006 (Ar)
CHARGES DE PERSONNEL	611 412 464,80	981 297 000,00	981 297 000,00	33 842 045,80
ACHATS DE BIENS	234 721 178,20	487 058 000,00	487 058 000,00	5 647 979,15
ACHATS DE SERVICES	53 304 896,20	431 220 000,00	431 220 000,00	
CHARGES PERMANENTES		82 321 300,00	82 321 300,00	
IMPOTS ET TAXES		12 650 000,00	12 650 000,00	
TRANSFERTS ET SUBVENTIONS	38 768 100,00	147 850 000,00	147 850 000,00	
CHARGES DIVERSES		5 500 000,00	5 500 000,00	
DEPENSES D'INTERVENTIONS		12 000 000,00	12 000 000,00	
TOTAL DEPENSES DE FONCTIONNEMENT	938 207 637,20	2 159 896 300,00	2 159 896 300,00	39 490 024,95
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	49 153 691,00	236 500 000,00	236 500 000,00	17 945 945,40
IMMOBILISATIONS FINANCIERES		70 000 000,00	70 000 000,00	
TOTAL DEPENSES D'INVESTISSEMENTS	49 153 691,00	306 500 000,00	306 500 000,00	17 945 945,40
TOTAL GENERAL DEPENSES	687 361 328,20	2 466 366 300,00	2 466 366 300,00	57 435 976,35

RECAPITULATION GENERALE

RECETTES	DERNIER COMPTABLE ADMINIS TRATIF 2005 (Ar)	PREVISIONS PRIMITIVES 2006 (Ar)	PREVISIONS ADDITIONNELLES 2006 (Ar)
FONCTIONNEMENT	917 775 080,15	2 055 896 300,00	39 490 024,95
INVESTISSEMENT	127 022 218,40	410 500 000,00	17 945 945,40
TOTAL RECETTES	1 044 797 298,55	2 466 396 300,00	57 435 970,35
DEPENSES			
FONCTIONNEMENT	938 207 637,20	2 159 896 300,00	39 490 024,95
INVESTISSEMENT	49 153 691,00	306 500 000,00	17 945 945,40
TOTAL DEPENSES	987 361 328,20	2 466 396 300,00	57 435 970,35

Le présent BUDGET ADDITIONNEL a été présenté par nous, Maire de la Commune Urbaine de Mahajanga après délibération
n° /CUMMGA/CM des membres du Conseil Municipal de ladite Commune, réuni dans sa séance du



Mahajanga, le

LE MAIRE

RAHAMEFY Andriamianina

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS.....	1
REMERCIEMENTS	1
LISTE DES SIGLES, DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES	1
LISTE DES TABLEAUX.....	1
RESUME	1
SOMMAIRE	1
INTRODUCTION	1
PARTIE I :	1
CADRE D'ETUDE ET METHODOLOGIE	1
GENERALITES SUR LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA	2
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA	2
Section 1 : HISTORIQUE DE MAHAJANGA.....	2
Section 2 : SITUATION GEOGRAPHIQUE DE MAHAJANGA	3
Section 3 : SITUATION ECONOMIQUE DE MAHAJANGA.....	4
3.1 LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES.....	4
a. LA PÊCHE :	4
b. L'ARTISANAT :	4
Section 4 : HISTORIQUE DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA.....	5
CHAPITRE II : LES ATTRIBUTIONS DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE DE BASE (COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA)	7
Section 1 : La Collectivité Territoriale Décentralisée (CTD)	7
1-1/ Définition	7
1-2/ Fonction du CTD	7
Section 2 : COMPETENCE DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA ...	8
CHAPITRE III : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA	9
Section 1 : les Organes de la COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA.....	9
1-1/ Organe délibérant.....	9
1-2/ Organe Exécutif	10
Section 2 : Organigramme de la COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA	10
Section 3 : Fonction de chaque Département, Directions, et Services.....	12
3-1/ Le Maire :	12
3-2/ Service de Secrétariat Central: SSC	12
3-3/ 1 ^{er} Adjoint au Maire.....	13
3-3-1/ Direction de Protection Sociales de l'Hygiène et de la Santé : (DPSHS) 13	13
a/ Le Service de l'Etat Civil : SEC	13
b/ Bureau d'assistance sociale : BAS.....	14
c/ Bureau Municipal d'hygiène et de la santé : BMHS.....	14
3-4/ 2eme Adjoint au Maire	14
3-4-1/ La Direction Financière (DF)	14
a/ Département Marché : (DP Marc).....	14
b/ Service des Recettes : SR.....	15
c/ Service des Dépenses : SD	15

d/ Service du Tourisme : ST	15
3-5/ 3eme Adjoint au Maire :	16
3-5-1/ La Direction Technique et des opérations : DTO.....	16
a/ Service des transports Urbains : STU	17
b/ Service d'Assainissement et d'Embellissement de la ville : SAEV	17
c/ Service des Bâtiments et des Travaux Publics : SBTP	17
d/ Service d'Urbanisme : SU	17
e/ Service Cadastres : S. Cad.....	18
3-5-2/ la Direction de la Culture d l'Education de la Jeunesse et du Sport :	
DCEJS	18
a/ Service de la Culture et de l'Education et de Loisir: SCEL.....	18
b/ Service de la Jeunesse et Sport : SJS	19
c/ Service de Police Municipale : SPM.....	19
d/ Services Incendie et Secours : SIS	19
3-6/ 4eme Adjoint au Maire :	19
3-6-1/ La Direction de la Relation Intérieure et Extérieure : DRIE.....	20
a/ La Cellule Communication : Cel Com.....	20
b/ Bureau de Coordination du Développement Local : (BCDL)	20
3-6-2/ La Direction du Personnel, de l'Administration et du Suivi Evaluation :	
DPASE	21
a/ Le Service du Personnel : S. Pers.....	21
b/ Le Service des Affaires Générales et Juridiques : SAGJ.....	21
c/ Le Service Suivi et Evaluation : SSE	22
PARTIE II :	22
ANALYSE DU THEME	22
PARTIE II :	23
ANALYSE DU THÈME	23
CHAPITRE I : La gestion financière :	24
Section 1 : Définition et objectif	24
Section 2 : Les ressources financières de la Commune	24
2 – 1 Classification des ressources de la commune	25
2 – 2 Dépenses de la commune :	26
2 – 3 Equilibre financier :	26
Section 3 : Comptabilité publique de la Commune Urbaine Mahajanga.....	31
3 – 1 Régime de la comptabilité publique des communes :	31
3 – 2 Contrôle de la comptabilité publique :	31
3 – 3 Attributions des agents comptables :	31
3 – 4 Suppression de tutelle financière :	32
3 – 5 Gestion des disponibilités des communes :	32
3 – 6 Avance sur trésorerie :	32
3 – 7 L'organisation de la comptabilité de la commune :	32
3 – 8 Déroulement des dépenses et recettes :	33
Chapitre II : L'ÉTUDE ET L'ANALYSE D'ÉVALUATION DU BUDGET.....	34
Section 1 : Le budget de la commune	34
1 – 1 Définition du budget :	34
1 – 2 Consistance :	34
1 – 3 Objectif du budget :	34
Section 2 : Les documents utilisés dans la gestion budgétaire	35
2 – 1 Le budget primitif :	35
2 – 2 Le budget additionnel :	35
2 – 3 Compte administratif :	35

2 – 4 Les principes budgétaires :.....	36
2 – 4 – 1 Le principe d’universalité :	36
2 – 4 – 2 Le principe de spécialité :	36
2 – 4 – 3 Le principe d’annualité :	36
2 – 4 – 4 Le principe d’équilibre réel :.....	36
2 – 4 – 5 Procédures d’élaboration du budget :.....	37
Section 3 : Contrôle budgétaire.....	38
3 – 1 La préparation du budget :	38
3 – 2 Le Maire, ordonnateur :.....	38
3 – 3 Champ d’application du contrôle budgétaire :.....	38
Section 4 : Evaluation du budget	39
4 – 1 Evaluation des recettes :.....	39
4 – 2 Evaluation des dépenses :.....	39
4 – 3 Procédure et particularité du contexte budgétaire :.....	41
Chapitre III : L’ANALYSE ET DES SUGGESTIONS.....	42
Section 1 : Analyse diagnostique	42
1 – 1 Les points forts :.....	42
1 – 2 Les points faibles :	43
Section 2 : SUGGESTIONS	44
1 – 1 Suggestion au niveau des matériels :	44
Suggestion au niveau de service :	44
CONCLUSION	45
BIBLIOGRAPHIE	XLVIII
ANNEXES	XLVIII



UNIVERSITE DE MAHAJANGA



Institut Universitaire
de Gestion et de Management

AUTORISATION D'IMPRESSION DU MEMOIRE

Intitulé du mémoire: "CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE"

Nom et Prénoms du Candidat(e): RASOANIRINA Florette

Avis de l'Encadreur Professionnel et de l'Encadreur académique du mémoire après la lecture du 1^{er} tirage du mémoire:

	Nom et prénoms	Date	Signature	Observations
Encadreur Professionnel	RAKOTARISON J.E.T.P.A.	26.01.10.		Accepté
Encadreur Académique	RANIANDRISOA THOMAS EUE	25/1 2010		R. A. S

Avis du Président du Jury:

Acceptée

☐

Refusée

☐

Date

Signature et cachet

Autorisation du Directeur de l'IUGM

Acceptée

☒

Refusée

☐

Date

21 JAN 2010

Signature et cachet

Le Responsable de la Scolarité



Claudel Herindrainy E'WIM

Le Directeur de l'IUGM



PRINCE RAKOTOZARIVelo

Autorisation à reproduire obligatoirement à la dernière page du mémoire après signature