



Analyse Diagnostique Et Modélisation De La Performance Financière A Madagascar

Diagnostic Analysis And Modeling Of Financial Performance In Madagascar

RAZAFINDRASATA Patrick Heriniaina

Doctorant
Université de Toliara

RATOLOJANAHARY Fetra Tojsoa

Enseignant - chercheur
Université de Toamasina

Date de soumission : 24/04/2025

Date d'acceptation : 22/05/2025

Pour citer cet article :

RAZAFINDRASATA. P.H & RATOLOJANAHARY. F.T. (2025) «Analyse Diagnostique Et Modélisation De La Performance Financière A Madagascar», Revue Internationale du Chercheur «Volume 6 : Numéro 2» pp : 416 - 429

Digital Object Identifier :



Résumé

À Madagascar a adopté la décentralisation pour promouvoir le développement local, mais les collectivités rurales (CR) souffrent de faibles transferts financiers de l'État et d'une centralisation persistante, limitant leur autonomie. La pauvreté rurale exacerbe les défis financiers. La performance financière des CR dépend des ressources humaines, matérielles et financières, mais des facteurs endogènes (gestion, compétences) et exogènes (cadre légal, transferts) freinent leur développement. L'étude cherche à modéliser une meilleure performance financière via une analyse diagnostique et prospective. Une approche mixte combine revue documentaire, entretiens semi-directifs, analyse factorielle et modélisation économétrique pour identifier et hiérarchiser les obstacles, en supposant un rôle prépondérant du cadre légal.

Mots-clés : Décentralisation, finances locales, collectivités rurales, performance financière,

Abstract

Madagascar has embraced decentralization to foster local development, but rural communes (RCs) face limited state financial transfers and persistent centralization, restricting their autonomy. Rural poverty exacerbates financial challenges. The financial performance of RCs hinges on human, material, and financial resources, yet endogenous (management, skills) and exogenous (legal framework, transfers) factors hinder progress. The study aims to model improved financial performance through diagnostic and prospective analysis. A mixed approach integrates a literature review, semi-structured interviews, factor analysis, and econometric modeling to identify and prioritize obstacles, assuming a predominant role of the legal framework.

Keywords : Decentralization, local finances, rural communes, financial performance

Introduction

Madagascar, comme d'autres pays d'Afrique francophone, a adopté la décentralisation pour favoriser le développement local. Cependant, les transferts financiers de l'État central vers les collectivités locales restent faibles (1 % du budget général en 2015, contre 5 % avant 2009) (Sefafi, 2016). Cette situation, combinée à une centralisation persistante de l'administration et des finances publiques (Bird, 2008) limite l'autonomie des CR. Par ailleurs, l'extrême pauvreté touche 52,9 % de la population rurale contre 20,8 % en milieu urbain (Queen, 2020) accentuant les disparités et les défis financiers des CR. Les études montrent que la performance financière des collectivités dépend des ressources humaines, matérielles et financières (Togodo, 2018). Cependant, des facteurs internes (gestion, compétences) et exogènes (cadre légal, transferts financiers) créent des disparités (Avala, 2015). Malgré les engagements juridiques et les appuis des bailleurs de fonds, le développement local reste freiné (Union, 2019). La question centrale est quel modèle de finances locales permet d'offrir une meilleure perspective aux collectivités rurales ? L'objectif global est de modéliser une meilleure performance financière des CR, avec deux objectifs spécifiques réaliser une analyse diagnostique interne et externe de la performance financière et proposer une analyse prospective pour améliorer cette performance. Les questions guident l'étude : Quels sont les facteurs de blocage à l'amélioration de la performance financière des CR ? et comment assurer une meilleure performance financière pour les CR ? Les hypothèses sont : Des facteurs endogènes et exogènes interagissent pour influencer la performance financière des CR. Le facteur légal joue un rôle prépondérant parmi les facteurs de blocage. Les résultats attendus : identification des principaux facteurs entravant la performance financière des CR et agrégation et hiérarchisation de ces facteurs pour orienter les solutions. La recherche utilise une approche mixte, associant une revue documentaire approfondie sur la décentralisation et les finances locales à Madagascar à des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés pour identifier les facteurs de performance financière des collectivités rurales. Elle emploie ensuite une Analyse Factorielle Discriminante (AFD) et une analyse de corrélation des facteurs pour évaluer ces facteurs et proposer des améliorations pour la gestion financière des communes rurales. L'article se structurera autour de trois axes principaux : matériels et méthodes puis les résultats et enfin les discussions.

1. Matériels et méthodes

1.1. Décentralisation à Madagascar

La décentralisation à Madagascar vise à promouvoir le développement local, mais les communes rurales, comme celles de Moramanga, souffrent de transferts financiers limités et d'un cadre légal inadapté. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) ; explique ces défis par des conflits d'intérêts entre l'État central et les communes, où les faibles transferts (1 % du budget) reflètent des coûts d'agence élevés (Grindle, 2007) ; complète cette analyse en soulignant que les lacunes managériales, représentant 53 % des facteurs internes à Moramanga, entravent la décentralisation, nécessitant un renforcement des capacités locales. Sur le plan empirique, (Wunsch, 2004) montrent que la faible autonomie financière des collectivités africaines résulte de cadres légaux restrictifs, un constat pertinent pour Madagascar. (Smoke, *Managing Public Sector Decentralization in Developing Countries: Moving Beyond Conventional Recipes*, 2015) Plaide pour des réformes adaptées aux contextes locaux, tandis que (Faguet, 2014) propose des cadres légaux clairs pour améliorer la performance financière, offrant des leçons pour réformer la décentralisation malgache.

1.2. La performance financière

La performance financière des communes rurales de Moramanga est entravée par des transferts financiers limités et un cadre légal restrictif. (Martinez-Vazquez B. e., 2013) ; définissent la santé fiscale des collectivités locales comme dépendante des recettes propres et des transferts, un cadre pertinent pour analyser la faible mobilisation des ressources à Moramanga. (Afonso, 2016) ; lie la performance financière à l'autonomie fiscale, suggérant que des réformes légales pourraient accroître les revenus propres des communes. (Yilmaz, 2010) ; soulignent l'importance de la discrétion fiscale et de la reddition de comptes, expliquant les lacunes managériales (53 % des facteurs internes) à Moramanga. (Alm, 2016) ; montrent que la décentralisation fiscale améliore la performance lorsqu'elle est soutenue par des capacités locales, un défi clé pour les communes malgaches. Enfin, (Martinez-Vazquez, 2017) ; synthétisent l'impact de la décentralisation sur la performance financière, plaidant pour des incitations fiscales et des réformes institutionnelles pour réduire la dépendance aux transferts de l'État.

1.3. Démarches et outils mobilisés

Une analyse diagnostique interne et externe des difficultés financières bien connues des collectivités territoriales décentralisées (CTD) a été réalisée à partir des données recueillies via une veille informationnelle. D'un côté, les forces et faiblesses représentent les caractéristiques internes susceptibles d'améliorer ou de réduire la performance financière. De l'autre, les opportunités et menaces constituent les facteurs externes à prendre en compte pour assurer une meilleure perspective. À cet effet, la veille informationnelle désigne l'ensemble des techniques légales visant à organiser systématiquement la collecte, l'analyse, la diffusion et l'exploitation d'informations pertinentes. Elle permet, notamment, de réunir les données nécessaires à l'analyse diagnostique interne et externe face aux difficultés financières des CTD. Cette approche s'inscrit dans une dimension spécifique de l'intelligence économique, touchant principalement les domaines scientifique et technique, ainsi que la recherche fondamentale et appliquée (Henry, 1998). Elle vise à optimiser la prise de décision, qui repose sur la capacité du décideur à disposer de l'information adéquate au moment opportun (Ramangalahy et al., 1997). Par ailleurs, des entretiens avec des acteurs clés ont complété cette démarche. Ces entretiens, menés individuellement, ont impliqué des figures centrales de la gestion financière locale, telles que les autorités de tutelle, les organes de contrôle des finances locales et les entités chargées du suivi de la décentralisation et du développement local. Un guide d'entretien a été élaboré, comprenant des questions sur les facteurs endogènes et exogènes influençant la performance financière des collectivités rurales, ainsi que sur les principaux freins à son amélioration. Les données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS pour réaliser une Analyse Factorielle Discriminante (AFD) et une analyse de corrélation des facteurs.

1.4. Analyse de diagnostic et veille informationnelle : finalités

Les objectifs de cette démarche consistent à identifier les différents facteurs influençant la performance financière des collectivités rurales, ainsi que leur cadre explicatif. Les facteurs d'influence sur la performance financière seront représentés sous forme de graphique par une Analyse Factorielle Discriminante, accompagnée de l'environnement explicatif. Les variables doivent être précisées : la variable dépendante est la performance financière, et les variables indépendantes incluent les sept dimensions identifiées, opérationnalisées via des échelles ordinales des scores. Les paramètres statistiques incluent des critères de sélection des facteurs (valeurs propres > 1 , expliquant ≥ 70 % de la variance). Ces précisions renforcent la crédibilité scientifique et clarifient l'analyse.

1.5. État des lieux

La zone d'étude se situe dans le district de Moramanga, situé dans la région d'Alaotra-Mangoro à Madagascar, est un territoire à la fois rural et urbain, avec la commune urbaine de Moramanga comme chef-lieu, à 112 km à l'est d'Antananarivo. Il couvre une superficie totale de 9 336 km², englobant des zones écologiques protégées comme le parc national d'Andasibe-Mantadia. Son altitude moyenne est d'environ 900 mètres, à la jonction des hauts plateaux et de la côte est. En 2024, la densité démographique est estimée à environ 6,5 habitants par km², basée sur une population projetée d'environ 60 500 habitants, calculée avec un taux de croissance annuel moyen de 2,7 % depuis 2018. Le district comprend 175 fokontany répartis sur 21 communes, dont 13 dans la commune urbaine de Moramanga (INSTAT, 2018). Concernant le seuil de pauvreté, Madagascar affiche un taux national de 80,7 % en 2023 (Banque mondiale, 2023) avec des données régionales suggérant un taux similaire voire supérieur à Moramanga, où l'enclavement, l'accès limité aux services de base et les impacts des cyclones récents, comme Batsirai en 2022, aggravent la précarité économique en milieu rural (UNICEF, Rapport d'évaluation post-cyclone Batsirai, 2022).

2. Résultats

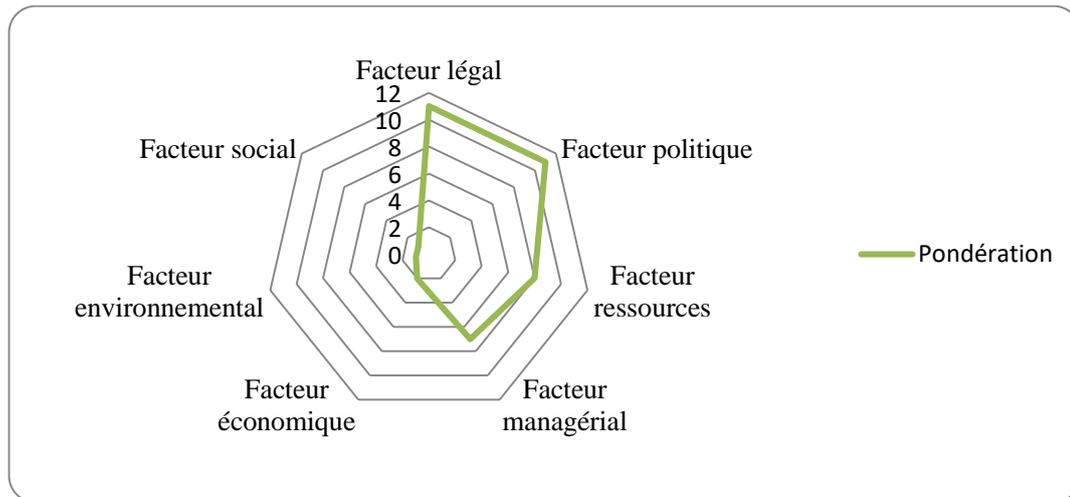
Selon la Constitution de l'IVE République, les communes constituent l'échelon fondamental des collectivités territoriales. Elles représentent le cadre privilégié d'exercice de la démocratie locale et de l'administration de proximité. Dotées de la personnalité morale, elles jouissent d'une autonomie administrative et financière consacrée par la loi. Pourtant, ces collectivités éprouvent d'importantes difficultés à mettre en œuvre leurs compétences légales et à assumer pleinement leurs missions de développement. Ces lacunes s'expliquent principalement par une gestion financière déficiente qui entrave leur fonctionnement. Dans cette optique, deux approches méthodologiques ont été développées pour modéliser les finances locales dans le but d'améliorer les perspectives financières des communes rurales. Les résultats obtenus permettent notamment d'identifier les facteurs déterminants de la performance financière de district de Moramanga.

2.1. Les facteurs d'influence à la performance financière

L'analyse révèle que la performance financière des Collectivités Rurales du District de Moramanga est systématiquement influencée par sept dimensions interdépendantes, à savoir le cadre légal souvent inadapté aux réalités locales, les aléas politiques affectant la continuité

administrative, la rareté des ressources financières et matérielles, les lacunes managériales dans la gouvernance locale, les contraintes économiques structurelles, les spécificités environnementales du territoire, ainsi que les dynamiques sociales et démographiques particulières à chaque commune, ces facteurs interagissant dans un cercle vicieux qui perpétue la vulnérabilité financière.

Figure n° 1 : Facteurs d'influence à la performance financière des collectivités rurales



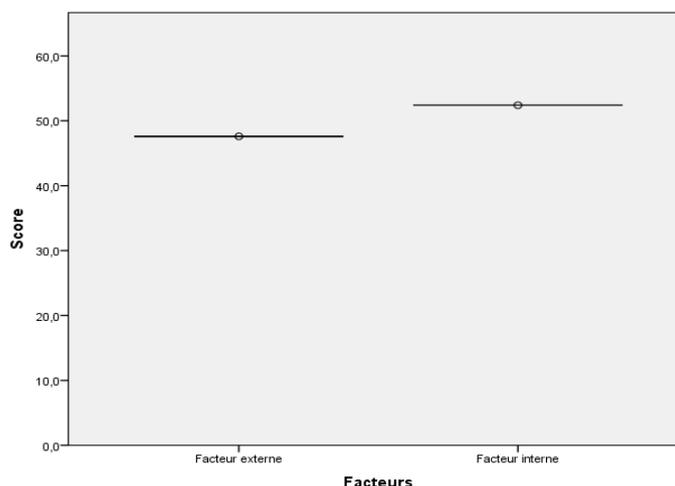
Source : Analyse des auteurs, 2024

2.2. Hiérarchisation de l'environnement explicatif ou critères

Le facteur de blocage de la performance financière désigne un obstacle ou une contrainte qui empêche un État de lieux d'atteindre ses objectifs financiers optimaux. Ces facteurs peuvent inclure une gestion inefficace des ressources, une dette excessive, des coûts opérationnels élevés, une faible rentabilité des investissements, des problèmes de liquidité, ou encore des réglementations défavorables. Identifier et adresser ces facteurs de blocage est essentiel pour améliorer la santé financière, optimiser les flux de trésorerie et assurer une croissance durable. Les facteurs d'influence peuvent être classés en facteurs externes et internes. Les résultats de la hiérarchisation indiquent que les facteurs internes ont une influence plus significative que les facteurs externes, bien que le facteur légal, qui est un facteur externe, soit également important. En résumé, les facteurs internes représentent environ 53 %, tandis que les facteurs externes représentent 47 %. Les ressources et le facteur managérial jouent donc un rôle crucial. Les facteurs internes relèvent des compétences des managers des collectivités territoriales et dépendent de leur capacité à gérer et à optimiser l'utilisation des ressources, en veillant à ce qu'elles soient affectées de manière à répondre au mieux aux besoins.

En revanche, les facteurs externes relèvent de l'État central et limitent le pouvoir. Cependant, le facteur légal occupe une place prépondérante parmi tous ces éléments, car il impose aux collectivités territoriales des dispositions légales qu'elles doivent respecter

Figure n° 2 : Facteurs de blocage

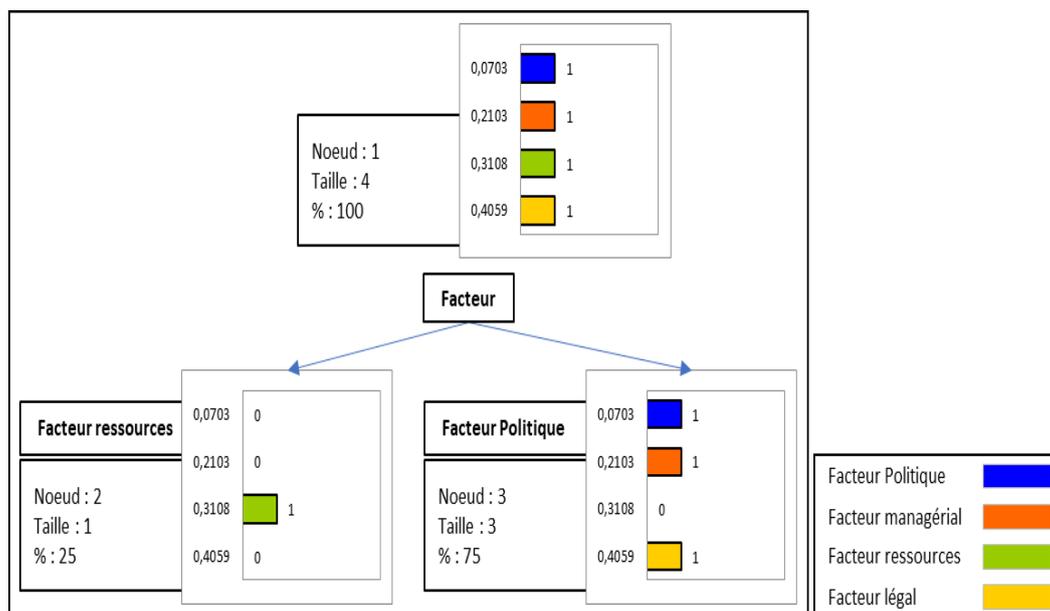


Source : Analyse des auteurs, 2024

2.3. Modélisation de la performance financière

Les tests d'observation de modélisation ont révélé quatre résultats distincts : trois observations, représentant 75% des cas, ont mis en évidence l'indépendance de la variable "facteur ressource", tandis qu'une seule observation, soit 25% des cas, a démontré une interconnexion entre les variables "facteurs politique, légal et managérial". La modélisation de la performance financière est un processus essentiel qui permet de représenter et d'analyser les différents aspects financiers d'une organisation ou d'un État à l'aide de modèles mathématiques et statistiques. Ces modèles intègrent divers indicateurs financiers, pour fournir une vue d'ensemble de la santé financière. Ils permettent également de simuler différents scénarios économiques et de prévoir les impacts potentiels des décisions financières sur la performance future. La modélisation à identifier les facteurs clés qui influencent la performance financière, à évaluer les risques et à optimiser l'allocation des ressources. Enfin, elle facilite la prise de décisions stratégiques en fournissant des informations précises et fiables, contribuant ainsi à une gestion financière plus efficace et proactive.

Figure n° 3 : Modélisation de la performance financière



Source : Analyse des auteurs, 2024

3. Discussion

3.1. Le transfert des ressources garant de la performance financière

L'absence de transfert des ressources représente le principal obstacle à la performance financière du district de Moramanga. Pour mener à bien les projets prévus, il est crucial de disposer de moyens financiers suffisants. Avec des ressources adéquates, les districts pourraient assumer leurs dépenses courantes et, surtout, leurs investissements de manière stable et durable. Ce transfert de ressources doit s'accompagner d'un renforcement des compétences pour garantir une gestion optimale des fonds alloués. En effet, il arrive souvent que les maires manquent de qualifications nécessaires, ce qui souligne l'importance de transmettre des compétences adaptées, vu l'importance de leur rôle. Les responsables municipaux doivent être équipés des savoir-faire indispensables à une gestion rigoureuse des finances publiques et à la réalisation des objectifs fixés. La législation devrait davantage consolider ces deux dimensions. Le troisième frein majeur réside dans le manque d'investissements nouveaux. Compte tenu des responsabilités majeures confiées aux communes, un faible niveau d'investissement est inacceptable. En tant que moteurs du développement local, les communes se doivent de réaliser des investissements significatifs.

3.2. La performance financière à l'épreuve des moyens juridiques

Les analyses révèlent que la réforme et l'amélioration de la performance financière des collectivités reposent principalement sur le cadre juridique défini par l'État central. Par ailleurs, les facteurs liés aux ressources occupent la deuxième place en termes d'importance, suivis des facteurs managériaux, car les collectivités doivent s'autofinancer et tirer parti de manière efficace et durable des opportunités à leur disposition. Le facteur politique, qui correspond au transfert des ressources de l'État central vers les collectivités infranationales, se situe en dernière position. Cela indique que la décentralisation financière ne consiste pas simplement à accroître les subventions de l'État, souvent insuffisantes, mais à promouvoir l'autonomie financière des collectivités. En effet, plus les collectivités renforcent leur indépendance financière, moins elles dépendent des subventions.

3.3. Comparaisons internationales et interrégionales

Le Rwanda a renforcé les revenus locaux par des taxes foncières et des redevances, les transferts de l'État représentant 20 à 30 % des budgets locaux (*Smoke, 2015*). À l'inverse, le cadre légal restrictif à Moramanga limite l'autonomie fiscale des communes, entravant leur performance financière. Des réformes légales inspirées du Rwanda, clarifiant les compétences fiscales, pourraient accroître la collecte des taxes locales à Moramanga. En revanche, la décentralisation en Bolivie, étudiée par (*Faguet., 2014*), révèle des résultats inégaux en raison d'instabilités politiques, un défi similaire à Moramanga, soulignant l'importance de structures de gouvernance stables pour soutenir la performance financière. Au sein de Madagascar, le district d'Amboasary Sud, confronté à une pauvreté rurale comparable, se distingue par des initiatives de mobilisation des revenus appuyées par des ONG. Les partenariats pour les taxes de marché à Amboasary génèrent des recettes locales supérieures à celles de Moramanga, qui dépend fortement des transferts de l'État (*UNICEF, 2022*). Cela incite Moramanga à explorer des partenariats public-privé pour diversifier ses revenus. Par contraste, les communes urbaines comme Antananarivo, bénéficiant de bases fiscales plus robustes, mettent en évidence les contraintes structurelles de Moramanga, notamment son enclavement rural.

4. Conclusion

La présente étude sur la performance financière des collectivités rurales du district de Moramanga à Madagascar met en lumière les défis structurels et contextuels qui freinent leur autonomie financière et leur capacité à impulser le développement local. Les résultats confirment que la performance financière est entravée par une combinaison de facteurs



endogènes et exogènes, parmi lesquels le cadre juridique, les ressources financières et les compétences managériales occupent une place centrale. L'insuffisance des transferts financiers de l'État central, conjuguée à une faible capacité de mobilisation des ressources propres, constitue un obstacle majeur, tandis que les lacunes en matière de compétences des gestionnaires locaux aggravent la situation. Ces constats valident les hypothèses initiales, soulignant l'interaction complexe entre facteurs internes (gestion, compétences) et externes (cadre légal, transferts financiers) dans la performance financière. L'analyse prospective propose plusieurs pistes pour améliorer cette performance. Enfin, la décentralisation financière devrait s'orienter vers une véritable autonomisation, réduisant leur dépendance aux subventions de l'État central au profit d'une mobilisation accrue des ressources locales. Cette étude, en combinant une analyse diagnostique rigoureuse et une modélisation statistique, offre un cadre d'action pour les décideurs politiques et les acteurs locaux. Toutefois, sa portée est limitée par le contexte spécifique de Moramanga, ce qui appelle à des recherches complémentaires dans d'autres régions pour généraliser les conclusions. Mais comment les collectivités rurales de Madagascar pourraient-elles diversifier leurs sources de revenus propres pour réduire leur dépendance aux transferts financiers de l'État central tout en renforçant leur autonomie financière et leur capacité de développement local ?

Bibliographie

1. Afonso. (2016). *Local Government Financial Performance: Assessing the Impact of Fiscal Decentralization*.
2. Alm, L. e. (2016). *Fiscal Decentralization and Local Government Performance: Evidence from China*.
3. Banque mondiale. (2023). *pauvreté à Madagascar, indiquant un taux de pauvreté national de 80,7 %*.
4. Bird, R. e. (2008). *Decentralization and Public Finance in Developing Countries* (éd. 5). *Journal of Public Economics*.
5. Faguet. (2014). *Governance, Decentralization and*.
6. Faguet. (2014). *Decentralization and Governance*.
7. Grindle. (2007). *Going Local: Decentralization, Democratization, and the Promise of Good Governance* (éd. 20–45).
8. Henry. (1998).
9. INSTAT. (2018). *Recensement Général de la Population et de l'Habitation*.
10. Jensen & Meckling. (1976). *theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*.
11. Martinez-Vazquez. (2017). *The Impact of Fiscal Decentralization: A Survey*.
12. Martinez-Vazquez, B. e. (2013). *The Fiscal Health of Subnational Governments: A Review of the Issues*.
13. Queen, M. (2020). *Poverty and Inequality in Madagascar: A Multidimensional Approach* (éd. 2). *Madagascar Economic Review*.
14. Ramangalahy et al. (1997).
15. Sefafi. (2016). *Report on Decentralization and Public Finances in Madagascar*. Antananarivo: Sefafi.
16. Smoke. (2015). *Managing Public Sector Decentralization in Developing Countries: Moving Beyond Conventional Recipe*.
17. Smoke. (2015). *Managing Public Sector Decentralization in Developing Countries: Moving Beyond Conventional Recipes*.
18. Togodo, A. (2018). *Resources and Performance of Local Municipalities in Africa* (éd. 4). *African Development Papers*.
19. UNICEF. (2022). *Rapport d'évaluation post-cyclone Batsirai*. Madagascar.



20. UNICEF. (2022). *Rapport sans titre précis, référencé comme source générale pour les initiatives à Amboasary Sud.*
21. Union, A. (2019). *Report on Local Development in Africa.* Addis Ababa.
22. Wunsch, O. e. (2004). *Local Governance in Africa: The Challenges of Democratic Decentralization.*
23. Yilmaz. (2010). *Linking Local Government Discretion and Accountability in Decentralisation.*