

SOMMAIRE

Introduction.....	2
Partie I- Matériels et méthodes.....	5
Chapitre I - Matériels.....	6
Section I- Description de la zone d'étude.....	6
Section II- Justification de la Zone d'étude.....	10
Section III- Matériels et documents utilisés lors de l'étude	13
Chapitre II- Méthodes.....	20
Section I- Processus de collecte de données.....	20
Section II- Méthode d'analyse des résultats	23
Section III- Limites et chronogramme des activités menées.....	24
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	25
PARTIE II- RESULTATS	26
Chapitre I-Résultat d'enquête sur la budgétisation du FID	27
Section I : Résultat d'enquête sur les ressources propres de l'Etat	27
Section II- Résultats d'enquête des financements extérieurs.....	30
Chapitre II- Résultats d'enquête sur la performance financière.....	34
Section I- Résultats d'enquête sur les financements sur emprunt extérieur.....	34
Section 2-Résultats d'enquête sur les financements du marché régional.....	39
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	41
Partie III- DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	43
Chapitre I- Discussion des résultats obtenus	44
Section 1- Discussions des résultats sur la budgétisation et la performance financière	44
Section II- Interprétation des résultats à l'aide des FFOM.....	47
Section III- Vérification des hypothèses	53
Chapitre II- Recommandations.....	54
Section I- Proposition de solution sur la gestion des financements extérieurs	54
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	58
Conclusion générale	60

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des organes du FID	9
Tableau 2: Résultat d'enquête auprès du personnel du FID et des communes SADABE et FENOARIVO sur les ressources propres de l'Etat.....	27
Tableau 3: Résultats d'enquête auprès de la population locale des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO sur le financement du FID par les fonds propres de l'Etat	29
Tableau 4: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes SADABE et FENOARIVO sur les financements extérieurs	31
Tableau 5: Résultats d'enquête effectuées auprès la population des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la fiabilité des financements extérieurs	32
Tableau 6: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la performance financière des financements extérieurs (en période normale)	34
Tableau 7: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la performance financière des financements extérieurs (en période de crise)	35
Tableau 8: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements extérieurs (en période normale)	37
Tableau 9: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements extérieurs (en période de crise)	38
Tableau 10: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO, sur les financements du marché régional	39
Tableau 11: Résultat d'enquête auprès de la population locale sur les financements du marché régional. .	40

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur les ressources propres de l'Etat.....	28
Figure 2: Résultats d'enquête sur la population locale des communes de SADABE et de FENOARIVO sur les ressources propres de l'Etat.	30
Figure 3 : Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur les financements extérieurs	31
Figure 4: Résultats des enquêtes effectuées auprès la population des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la fiabilité des financements extérieurs	33
Figure 5: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes SADABE et de FENOARIVO sur la performance financière des financements extérieurs (en période normale)	35
Figure 6: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la performance financière des financements extérieurs (en période de crise)	36
Figure 7: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements extérieurs (en période normale)	37
Figure 8: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements extérieurs (en période de crise)	38
Figure 9: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO, sur les financements du marché régional	40
Figure 10 : Résultat d'enquête auprès de la population locale sur les financements du marché régional.	41

LISTE DES ABREVIATIONS

ACT	: Argent contre travail
APD	: 'Aide Publique au Développement
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CD	: Compact Disc
CIFE	: Circuit Intégré des Financements Extérieurs
CNDP	: Comité National de la Dette Publique
FFOM	: Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces
FID	: Fonds d'Intervention pour le Développement
FMI	: Fonds Monétaire International
HIMO	: Haute Intensité de Main d’œuvre
IDA	: Association Internationale de Développement
IP	: Indice de Profitabilité
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PSAR	: Projet de Sécurité Alimentaire et de Reconstruction
PDC	: Programme de Développement Communautaire
PURSAPS	: Projet d'Urgence de la Sécurité alimentaire et de la Protection sociale
PUPIRV	: Projet d’Urgence pour la Préservation des Infrastructures et la Réduction de la Vulnérabilité

Introduction

Madagascar est un pays en voie de développement. L'Etat doit donc mettre en place tous les moyens nécessaires pour apprécier la performance économique du pays. Depuis l'indépendance, Madagascar n'a pas pu encore éradiquer la pauvreté. Si on constate les statistiques, en 2010, le taux de pauvreté était de 76,5%. Actuellement, selon les dernières nouvelles, ce taux ne cesse de s'élever. Tout cela est engendré par des crises successives notamment d'origine politique et économique. Selon les agrégats dégagés par l'INSTAT, le PIB s'est régressé de -2,6% en 2009 ; une année parmi les autres durant laquelle le pays a aussi subi une crise.

Néanmoins, l'Etat, tout au long de ses crises, a toujours cherché des moyens adéquats pour lutter contre la pauvreté par le biais de divers programmes de développement. Chaque dirigeant du pays a eu un projet de développement.

Le Fonds d'Intervention pour le Développement est l'un des principaux moyens que l'Etat a mis en place pour apprécier la performance du pays en terme économique et surtout social. Vu que notre pays est en perpétuel redressement, on a toujours recours aux bailleurs de fonds pour financer nos projets économiques ; d'où la naissance du FID.

Le FID est une association créée par le Gouvernement Malagasy et financé conjointement avec la Banque Mondiale (IDA : International Développement Association). Le Fonds d'Intervention pour le Développement a pour mission de présenter des projets économiques favorisant surtout la croissance économique du pays. On parle d'entreprendre un projet pas seulement rentable au niveau économique mais contribuant aussi à l'amélioration de la qualité de vie de la population. Les activités portent donc sur des objectifs sociaux. C'est une association sans but lucratif créée par la Banque Mondiale et l'Etat Malagasy en vue de lutter contre la pauvreté.

L'association a existé depuis 28 ans dans le pays. Elle a eu toujours comme vocation la contribution au développement. En voyant ses réalisations, par exemple, de l'année 2015, seulement pour le Projet d'Urgence pour la Préservation des infrastructures et la Réduction de la Vulnérabilité, elle a pu décrocher 1 172 151,67 USD de décaissement. Le FID a la charge de mettre en œuvre 2 composantes pour cela : la réhabilitation/reconstruction des infrastructures communautaires de base et le programme Argent contre Travail.

Ce fonds est destiné à réaliser 55 infrastructures dont 35 écoles avec 137 salles de classe, 2 centres de santé de base, 9 pistes et ouvrages totalisant 18 km de pistes, et 646 ml d'ouvrages

d'affranchissement. Tout cela, ce sont des infrastructures nécessaires pour améliorer la qualité de vie des plus démunis.

A part cela aussi, le FID a aussi mis en place le Projet d'Urgence de Sécurité Alimentaire et de Protection Sociale en 2015. Cela consiste à mettre en œuvre deux programmes : le programme Argent contre Travail, en faveur des familles les plus pauvres, et le programme pilote de Transfert Monétaire Conditionnel (TMC) à l'endroit des ménages les plus vulnérables. Pour le premier, l'association a décroché 563 079,50 USD.

Pour le deuxième programme, les bailleurs ont procuré 408 887, 67 USD pour financer le projet. En surcroît, le FID a aussi obtenu un nouveau crédit destiné pour la Protection Sociale : l'ensemble des activités ont engendré un décaissement de 389 422, 95 USD pour l'année 2015. Tous ces financements requièrent de la bonne gouvernance, de la bonne prévision et une bonne organisation. La raison pour laquelle, l'association continue encore ses œuvres jusqu'à ce jour, ce qu'elle a bien géré les fonds octroyés et a su toujours proposer des bons projets. L'essentiel est donc de procurer des informations fiables, et réalistes car il s'agit de gagner la confiance des bailleurs de fonds. Pour monter un projet, suite à notre formation à l'Université, nous avons pu constater qu'il va falloir faire une étude approfondie, étudier la faisabilité technique et surtout la faisabilité financière dudit projet. Si on prend une composante du PUPIRV (Projet d'Urgence pour la Préservation des Infrastructures et la Réduction de la Vulnérabilité), la réhabilitation/reconstruction des infrastructures communautaires de base, le FID va de la conception du projet, de l'évaluation et de passation des marchés vers la supervision des travaux jusqu'à leur achèvements. Après, il pourra apprécier l'impact du projet à la population locale.

Le FID décaisse les financements de ses projets car sa gestion des financements extérieurs est approuvée par les bailleurs. Il présente donc une budgétisation cohérente avec les attentes des bailleurs. C'est ce qui nous pousse à nous demander : « **comment concevoir un budget cohérent et fiable permettant aux bailleurs d'apprécier la performance financière du projet ?** ». C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un thème de mémoire intitulé : « **Impact de la gestion budgétaire et de la performance financière sur les bénéficiaires de financements extérieurs : Cas du Fonds d'Intervention de Développement (FID)** ».

L'objectif global est de **trouver les moyens de rendre pertinent les informations budgétaires afin que les bailleurs de fonds puissent apprécier la performance financière du projet**. Les objectifs spécifiques sont donc de rendre un budget pertinent et fiable dégageant la performance financière mesurable par les bailleurs et que la performance financière d'un projet, dépend de la bonne gestion des enjeux financière. Cela nous conduit à vérifier les hypothèses

suivantes : « **La budgétisation influe la décision des bailleurs à financer le projet** » et « **La performance financière implique la gestion des risques pendant la réalisation** ».

La rédaction du présent ouvrage suit le plan IMMRED : Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions et Recommandations et enfin Conclusion. Donc, le devoir se divisera en trois parties. La première partie consistera à évoquer les matériels et méthodes comprenant la démarche globale pour la collecte, le traitement et l'analyse des données et les démarches spécifiques. Pour avoir des résultats du devoir, nous avons opté pour la conception d'un questionnaire et l'administrer aux personnels du FID ; et la population bénéficiaire du projet, et aux responsables de la commune rurale SADABE et FENOARIVO. Nous définirons notre zone d'étude et évoquerons les limites de l'étude.

La deuxième partie est axée sur les résultats de la recherche. On mettra en exergue toutes les informations issues de notre enquête. Il est à noter qu'il est très important pour la vérification des hypothèses avancées comme résultats probables de la problématique de bien définir l'échantillon. En effet, pour garantir la fiabilité des résultats attendus qui vont servir d'analyse et d'interprétation concernant l'étude, il nous est nécessaire d'avoir un échantillon quantitatif. A ce sujet, nous avons fait des enquêtes auprès de 40 personnes au sein du FID, des Communes, d'une part, et, d'autre part, 40 autres personnes auprès de la population locale dont le mode de tirage a été fait au hasard.

Et enfin, la troisième partie est composée par la discussion et les recommandations. Dans cette partie, on fera une analyse des résultats qu'on a eus durant l'enquête et on fera en sortir des propositions pour améliorer la gestion financière adoptée par le FID.

Partie I- Matériels et méthodes

Avant de répondre à la problématique qui est de démontrer dans la recherche de performance, il s'avère indispensable d'avoir recours à des méthodes scientifiques nécessitant l'utilisation de divers matériels et l'application de méthodes constituant le fondement de la démarche à suivre. En effet, l'objectif est d'analyser. Le matériel et la méthode peuvent être regroupés par l'utilisation du terme « méthodologie ». Celle-ci ouvre le corps de l'ouvrage puisqu'elle indique comment la recherche a été menée. Dans notre cas d'espèce, on fait une recherche dans le but de rédiger un mémoire. En termes simples, il consiste à vérifier des hypothèses. En général, on forme ces hypothèses à partir des théories collectées. Les matériels utilisés sont les instruments de travail qui seront manipulés tout au long de l'étude, l'objectif est de déterminer les outils spécifiques et nécessaires dans l'élaboration de cet ouvrage. Pour plus de précision, nous allons diviser notre partie en deux chapitres, à savoir : les matériels utilisés et la méthodologie de collecte des données. Le premier chapitre concerne les matériels nécessaires pour l'élaboration de cet ouvrage. Il s'agit notamment de la description de la zone d'étude, c'est-à-dire, la présentation de la FID en tant qu'entreprise financé par les bailleurs de fonds, la mobilisation des financements sur le marché régional et la mobilisation des financements sur les emprunts extérieurs. Dans ce chapitre, nous allons aussi voir la description des matériels et documents utilisés lors de l'enquête tels que le dictaphone, le bloc note sans oublier les données primaires c'est à dire la théorie générale du budget, de performance et de la performance financière. Le deuxième chapitre sera plutôt axé sur la méthodologie de collecte de données pour la vérification empirique. Pour cela, nous commencerons par présenter la méthodologie qui concerne les techniques et les méthodes proprement dit pour la collecte de donnée , puis nous allons voir la manière dont on a procédé pour traiter les données obtenues de la bibliographie, en passant par l'entretien jusqu'au triage des informations récoltées en utilisant le logiciel Excel et la méthode FFOM ; et enfin démontrer les limites de cette étude où nous mettrons en valeur les difficultés rencontrées au cours de la descente sur terrain.

Chapitre I - Matériels

Avants de pouvoir trier et collecter les données, on doit toujours passer par la prise de notes sur un support que ce soit bloc note ou dictaphone pour enregistrer ou noter les informations. Dans ce chapitre, on va donc décrire les outils nécessaires utilisés lors de l'étude mais aussi de présenter la zone d'étude où l'on a effectué notre investigation. L'objectif de ce chapitre est donc de décrire la zone d'étude et de justifier le choix de la zone étudiée et aussi de montrer les matériels et documents utilisés lors de la recherche. Il consiste donc à nous donner une vue globale des actions entreprises pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Section I- Description de la zone d'étude

Notre choix sur la zone étudiée car pour mieux appréhender les démarches effectuées dans cette étude, il nous est nécessaire d'avoir une vue globale de la zone de recherche.

1.1- Historique du Fonds d'Intervention pour le développement (FID)

Le Fonds d'intervention pour le Développement (FID) est une association créée en 1993, reconnue d'utilité publique suivant le décret n°9344 du 27 janvier 1993 et régie par l'ordonnance n°60-133 portant régime général des associations. Conformément à ses statuts, le FID a pour objet de mobiliser des financements afin de promouvoir, de financer et de réaliser des projets communautaires à caractère économique et social, des renforcements de capacité des divers acteurs¹.

En 2013, le FID aurait capitalisé 20 années d'expérience dans le domaine du développement multisectoriel à Madagascar. Pour la vie d'une association, c'est le fruit d'une notoriété évidente de par les différentes missions qu'on lui a confiées ainsi que d'une valeur et de l'éthique qu'il a jalousement défendues depuis : celui de contribuer pleinement à sortir les Malgaches du schéma vicieux de la pauvreté².

Le FID est une association à but non lucratif, créée par la Banque Mondiale et l'Etat Malgache, œuvrant pour la lutte contre les effets de la pauvreté. Le FID opère sur l'ensemble du

¹ Brochure au sein du FID, Année 2018

² Revue de presse, autre article, www.FID.mg 27/07/13

territoire de Madagascar pour contribuer à la réduction de la pauvreté et favoriser un développement inclusif et durable³.

Les entretiens effectués auprès du FID ont permis de savoir qu'il a géré depuis sa création trois fonds sociaux (FID I, FID II, FID III) et de 2001 à 2008, a exécuté le programme de Développement Communautaire (PDC ou FID IV) dans le cadre de l'appui au processus de la mise en place de la décentralisation effective à Madagascar. De ce fait, le FID se subdivise en quatre phases :

- * FID I : intitulé dans le fonds social, a commencé en 1993 jusqu'en 1996. Le montant du crédit octroyé par l'IDA (Association Internationale de développement) a été affecté pour la réhabilitation et la construction des infrastructures de base. A cette date, il ne comptait que deux directions interrégionales, c'est-à-dire ANTANANARIVO et TOLIARA.
- * FID II : toujours appelé fonds social, s'est déroulé entre l'année 1995 à 1998. Il consistait à continuer les activités de la phase I et c'est dans cette deuxième phase qu'il a atteint les six ex-provinces de l'île.
- * FID III : était désisté par les Programme Communautaire et les dégâts cycloniques des années 1999 à 2000.
- * FID IV : appelé Programme de Développement Communautaire, cette phase a commencé en 2001 et s'est achevée en 2008. Le FID IV est composé de trois crédits, à savoir le crédit initial pour le PDC, le crédit pour le crédit pour les Dégâts cycloniques, et le crédit additionnel accordé par l'IDA pour le programme de Développement Communautaire⁴.

Voilà en ce qui concerne l'historique du FID depuis sa création jusqu'à nos jours. Nous allons poursuivre avec la structure organisationnelle de l'organisation, spécialement la répartition des organes de cet organisme.

1.2- Structure organisationnelle du FID

Tout entreprise quel que soit son statut juridique, se doit de disposer d'une structure organisationnelle et le FID n'en fait pas exceptions car il possède aussi sa structure

³ Brochure au sein du FID, Année 2013

⁴ Brochure FID Année 2013

organisationnelle sur laquelle dépendent son développement économique et la réalisation de ses grandes options stratégiques.

L'élaboration de la structure est l'une des tâches importantes qui relèvent de la direction générale. C'est une décision délicate dans la mesure où la conception d'une structure ne se limite pas à la prise en compte de paramètres comme la stratégie, la taille de l'entreprise, son activité.

Trois organes constituent le FID qui sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, et le Directeur Général :

L'assemblée général est l'organe principal de l'association, elle définit les orientations du FID.

Le conseil d'administration décrit dans l'article 17 des statuts nomme le Directeur Général et se présente comme suit :

Cinq membres d'office :

- Le représentant de l'Etat, Président nommé par le Premier Ministre ;
- Le Représentant du Ministère en charge de l'intérieur et de la Décentralisation ;
- Le représentant du ministère en charge des Finances ;
- Le Représentant du BNGRC : Bureau National des Gestions des Risques et des Catastrophes.
- Le Représentant du CPGU ou Cellule de Prévention et Gestion des Urgences.

Quatre membres élus :

- Représentant des Maires ruraux ;
- Représentant des Associations de base de bénéficiaires ;
- Représentant de la société civile
- Représentation des Groupements socioprofessionnels

On peut aussi résumer la structure organisationnelle du FID dans un tableau qui se présente comme suit :

Tableau 1: Répartition des organes du FID

Assemblée Générale	Conseil d'administration	Directeur Général
Organe souverain, définit l'orientation dans le cadre d'une Association Générale Ordinaire et Extraordinaire.	Composé de neuf membres dont quatre membres d'office et cinq élus par l'Assemblée Générale. La présidence est assurée par le représentant du Premier Ministre.	Recruté par le conseil d'administration et agissant sous la direction et le contrôle de celui-ci

Source : statut FID, 2008

1.3- Organigramme des organes constitutants

La fonction organisation regroupe les activités mettant en évidence les tâches des services et donc la fonction de chaque membre d'entité. La structure organisationnelle du FID représentée par l'organigramme ci-après est basée sur les relations hiérarchiques qui permettent de cerner l'autorité et la responsabilité de chacun, autorité nécessaire à coordonner les activités au sein de l'association.

L'organigramme permet ainsi de voir les liens hiérarchiques qui permettent de cerner l'autorité et la responsabilité de chacun, autorité nécessaire à coordonner les activités au sein de l'association.

L'organisme permet ainsi de voir les liens hiérarchiques facilitant la remontée des informations des différents organes du FID.

1.4-Mission et activité du FID

1.4.1-Mission

De part les crédits qui lui sont alloués, le FID est à la fois celui qui gère et finance les sous-projets se rapportant aux programmes de développement prévus. D'une part donc, il est le bailleur de leur réalisation et d'autre part, l'Agence d'exécution de l'Etat dans leur gestion. Il a pour mission principale, la représentation de ses démembrements appelés Directions Inter Régionales couvrant

toute l'île, la mise en place d'infrastructures de base primordialement nécessaires à la population. Cette mission se lie à l'objectif de lutte contre la pauvreté à Madagascar et la reprise de la croissance économique. La contribution du FID au développement commence donc dans toutes les régions de Madagascar. Ce qui résume d'ailleurs le slogan : « FID ASA MAHARITRA FANDROSOANA ISAM-PARITRA ».

1.4.2- Activités du FID

Les activités du FID s'étendent à travers :

- La mobilisation des financements allant aux bénéficiaires sous forme de subvention ;
- La gestion des projets des communes, projets initiés par les communautés elles-mêmes ;
- La planification des multiples actions participatives au niveau des communes voire les « fokontany »
- L'organisation des formations et renforcements des capacités et actions pour le développement local
- La promotion de l'essor de la croissance économique grâce aux infrastructures réalisées.
- Le suivi et l'évaluation après réalisation.

Ainsi, le FID met en œuvre et gère les programmes reflétant ces activités qui sont convenus dans l'accord de crédit signé entre la Banque Mondiale et la République de Madagascar.

Section II- Justification de la Zone d'étude

Nous avons choisi spécialement le FID car étant donné que notre thème porte sur la gestion des financements extérieurs c'est-à-dire des investissements venant des bailleurs de fonds. On a cherché une organisation qui est spécialisée dans le domaine et qui a l'expérience à travers les années, et le FID était en tête de liste car il est reconnu comme étant un des piliers du développement dans la grande île et parce que c'est aussi une organisation d'envergure nationale.

Ce qui justifie parfaitement notre choix. Le FID mobilise des fonds sur deux échelles, il effectue la mobilisation des financements sur le marché régional et effectue aussi la mobilisation sur

des financements sur emprunt extérieur. On peut donc présenter le FID comme étant un projet financé par les bailleurs de fonds.

2.1- Le FID comme étant un projet financé par les bailleurs de fonds

Le FID est en faite une agence d'exécution de l'Etat car il effectue ses projets au nom de l'Etat Malgache. De plus, il est reconnu par la population de la grande île surtout, celles en milieu rural qui sont les premières bénéficiaires des fonds d'aide au développement, et nombreux sont les infrastructures déjà mises en place telles que les bornes de fontaine publiques pour l'accès à l'eau potable, la création d'écoles pour les enfants sans oublier la réhabilitation des ruelles et l'amélioration des postes de santé, l'appui à la mise en œuvre des Plans Communaux de développement mais aussi la pratique de la HIMO (Haute Intensité de Main d'Œuvre)

En somme, les fonds sont principalement utilisés pour financer des projets qui sont principalement bénéfiques pour les populations qui sont vraiment dans le besoin car c'est l'un des principaux objectifs du FID de lutter contre la pauvreté et le FID a apporté beaucoup pour lutter contre cette dernière grâce à l'augmentation des accès aux services de base pour les populations les plus démunies⁵.

De plus, le fait de choisir le FID comme zone d'étude n'est pas tout à fait un hasard. En effet, on l'a choisi pour ses années d'expériences dans le domaine de l'administration de projet et effectué une étude sur sa manière d'œuvrer contribue pas seulement à son amélioration, mais aussi à une participation indirecte pour le développement.

En effet, l'amélioration apportée par cette étude pourra être bénéfique et être utilisée pour de nouvelles directions. Notre thème concerne aussi la performance financière ; certes, l'étude s'est uniquement focalisée sur le FID et que chaque entreprise a sa propre performance, on va donc analyser sa performance pour accroître ainsi sa performance financière.

2.2- Mobilisations des financements sur le marché régional

Les financements extérieurs se faisant de plus en plus rare, Madagascar pour faire face, à cette rareté fait souvent appelle au marché régionale pour financer son économie car il bénéficiait

⁵ R.Edmond 07/02/2006, le FID améliore ses actions, MIDI Madagascar, 8p

d'avance statutaire aux Etats de l'UEMOA qui a malheureusement été supprimée par la banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

La participation à ce marché (Marché Régional), se fait par émissions de bons de trésor et par Emprunts Obligataires. Le rôle de la Direction Générale du Trésor consiste, après l'élaboration de son plan de trésorerie annuel, à l'analyse de ce plan tout en tenant compte de l'évolution de l'environnement économique et financier.

Cette analyse lui permet d'avoir des repères et par des simulations. Elle propose un calendrier d'intervention sur le marché monétaire et financier soumis à l'autorisation du Ministre des finances et du budget qui sera transmis par la suite à la BCEAO.

La date de l'émission et le montant dépendent du degré de la tension de trésorerie et la période à laquelle la dite tension est vécue. Une fois l'accord du Ministère de l'économie acquis, un dossier d'émission est préparé puis soumis à la BCEAO qui assure l'organisation matérielle de l'émission des Bons du trésor.

Ce dossier précise tous les atouts de l'émetteur et précise toutes les caractéristiques de l'émission, notamment la maturité, la date d'adjonction et le montant mis en adjonction. La BCEAO procède ensuite à la publication de l'appel public dans les principaux organes de presse des Etats membres de l'UEMOA et à la transmission des notes d'information à l'ensemble des établissements de crédit⁶.

23- Mobilisation des financements sur emprunt extérieur

L'Aide Publique au Développement (APD) constitue la principale composante de ces financements extérieurs. L'APD est définie comme l'ensemble des décaissements effectifs des dons et les prêts consentis à des conditions préférentielles pour des objectifs de développement.

Plusieurs acteurs se partagent les attributions en matière de mobilisation des financements extérieurs. Il s'agit des départements ministériels et démembrements de l'Etat à travers l'identification des projets et l'initiation des demandes de décaissement des fonds ; du Comité national de la dette publique (CNDP) dont le secrétariat est assuré par la Direction de la dette publique.

⁶ Rapport de la BCEAO, «Mobilisation des financements sur le marché régional », Année 2008, P09

Le CNPD est chargé de la coordination et du contrôle de toutes les initiatives liées à l'endettement public et à la gestion de la dette publique et se prononce (avis) sur toute initiative ou tout projet d'endettement. Il s'agit aussi de la Direction générale de l'économie et de la planification.

Cette structure donne son avis de conformité sur tout projet d'endettement au regard des orientations nationales et sectorielles ; le Secrétariat Permanent pour le suivi des Politique et Programmes Financiers pour les mécanismes de mobilisation des appuis budgétaires ; de la Direction générale de la coopération à travers les requêtes de financement, la préparation des négociations avec les bailleurs et la coopération financière internationale⁷. Il s'agit encore une fois de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique ; outre la fonction de secrétaire du CNPD, la Direction de la dette publique a en charge les appels de fonds découlant des négociations bilatérales et multilatérales.

Une application informatique dénommée Circuit intégré des Financements Extérieurs (CIFE) a été développée par le Ministère de l'Economie dans le but d'assurer la traçabilité des flux des financements durant tout le cycle de vie des projets. Des interfaces avec d'autres applications exploitées au ME pour assurer les échanges d'informations et permettent ainsi à tous les intervenants de jouer pleinement leur rôle.

Section III- Matériels et documents utilisés lors de l'étude

Dans cette section, on parlera de la description des matériels et des documents utilisés lors de la recherche. Il s'agit notamment des différents supports tels que le bloc note où le dictaphone sans oublier les supports de cours qu'on a acquis tout au long de nos études notamment en ce qui concerne la théorie générale sur le budget et la théorie de la performance financière.

3.1- Dictaphone et bloc note

Ce sont les matériels les plus utilisés durant les investigations, le dictaphone qui est un appareil d'enregistrement vocal nous a permis d'enregistrer de vive voix notre interlocuteur durant l'entretien.

⁷ Rapport de la Banque Mondiale, « Aide publique de développement », Edition PUF, Paris, Année 2008, p.6

Grâce à l'utilisation de ce matériel, on a pu récolter des informations supplémentaires qui ne figuraient pas dans le questionnaire pré établi pour l'entretien qu'on a pu exploiter par la suite lors du traitement des données. Le sujet étant toujours la gestion des financements extérieurs. Il y a aussi le bloc note qui nous a permis de noter les éléments pertinents lors de l'entretien. Il est à noter que ce soit lors de l'enquête au près du FID ou au sein des communes, l'utilisation de ces deux matériels a toujours été d'une grande aide pour stocker les données.

3.2- Théorie générale sur le budget

Afin de mieux appréhender notre thème, le développement des approches théoriques est nécessaire ; on va donc diviser ce paragraphe en 2 points. En premier point, on parlera de la théorie générale de gestion financière et du budget, et en deuxième point, on parlera de la théorie générale de la performance financière.

321- La théorie générale de gestion financière et du budget

Un budget (mot dérivé de l'ancien français «bougette» signifiant «portemonnaie») est la composition des futures recettes et dépenses. La procédure d'établissement d'un tel budget est ce que nous appelons la budgétisation. Un budget s'établit en règle générale au mois (budget mensuel), à l'année (budget annuel) ou pour la durée d'un événement (par ex. budget de voyage, budget événementiel, budget de projet).

Un budget permet de dégager un excédent ou un déficit. Dans le deuxième cas, il faut donc trouver des recettes supplémentaires et/ou réduire les dépenses. L'objectif est d'obtenir un budget équilibré. On parle dans un tel cas aussi d'un break-even (autrement dit en français d'un «seuil de rentabilité»). Cette première partie va nous aider à comprendre comment sont gérés les financements de projet et comment sont élaborés les budgets des projets. Nous allons donc voir en premier lieu la gestion financière d'un projet et en second lieu nous allons voir la budgétisation d'un projet.

3211 -Gestion financière d'un projet

La gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation. Elle assure que les aspects financiers du projet (par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée

La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet. La gestion permet aussi de fixer les priorités de l'organisation.

De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la santé de l'organisation, tout en protégeant les intérêts de l'organisation et ceux du public.

Finalement, rester dans le cadre de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte, requiert des procédures financières internes faibles (un système transparent) qui doivent être mises en place par le directeur financier de votre organisation. Il y a deux aspects financiers qui doivent être mentionnés.

Le premier fait référence à tous les aspects de la planification de l'année financière, en particulier le développement de budgets et de projections de cash-flow. Ces documents sont préparés avant le début du projet et les chiffres sont basés sur des hypothèses. Le second aspect concerne la consigne par écrit des registres financiers. Ils sont préparés pendant la mise en œuvre du projet. Nous nous intéresserons aussi à la performance financière de l'organisation⁸.

Nous venons de voir la première partie de ce paragraphe qui concerne la gestion financière de l'entreprise. Entamons à présent la deuxième partie qui concerne la budgétisation d'un projet.

3.2.1.2- La budgétisation d'un projet

Un budget est un plan qui spécifie combien d'argent une organisation pense qu'elle pourra faire rentrer, et combien elle dépensera au cours d'une certaine période. Le budget annuel concerne l'ensemble de l'année et indique comment les choses devraient se terminer à la fin de l'année.

Le Budget s'organise généralement en deux parties, l'une appelée revenu et l'autre dépense ? La partie « revenus » et la partie « dépenses » sont toutes les deux subdivisées en lignes d'écriture spécifiques. Chaque ligne d'écriture peut aussi s'appeler un compte. Ainsi, si vous faite référence au compte salaire, la référence se trouve à la ligne d'écriture dans le budget où toutes les dépenses de salaires sont groupées.

Tous les comptes pris ensemble sont dénommés tableau des comptes. C'est la liste de toutes les lignes d'écriture. La budgétisation de projet, aussi appelée comptabilité analytique, permet à une organisation d'analyser le revenu et les dépenses de chaque projet individuellement ?

Il est important pour l'organisation d'évaluer les programmes particuliers afin de pouvoir analyser leur rentabilité et leur potentiel à générer un revenu. Une difficulté de la budgétisation de

⁸ Wolf, « Gestion financière d'un projet », Edition Foucher, Paris, Année 1990, 180 pages.

projet est de décider s'il faut, et comment affecter les coûts de recherche de fonds et les coûts de fonctionnement.

Par exemple, une manière d'affecter les salaires serait d'estimer le pourcentage de temps passé par le personnel sur un programme particulier.

Si vous passez deux jours par semaine sur un programme A et trois jours par semaine sur un programme B, il paraît raisonnable que 40% de vos coûts salariaux soient affectés au programme A et 60% au programme B⁹. donc, le coût dépend de la durée de réalisation des activités à chaque poste de travail. Il est aussi possible de calculer le pourcentage d'espace utilisé par chaque programme afin d'assigner les dépenses de location. Très souvent, il est difficile de déterminer, pour un projet ou un programme spécifique, quel pourcentage doit être attribué par exemple à l'utilisation d'un ordinateur et à la dépense d'électricité. Cependant, l'idée est de trouver une répartition raisonnable de vos coûts entre les divers projets et programmes.

Ainsi s'achève le premier point concernant la théorie générale de gestion financière et du budget où l'on na pu voir que la gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation.

Elle assure que les aspects financiers du projet sont exécutés de manière contrôlée et que la budgétisation est un plan qui spécifie combien d'argent une organisation pense qu'elle pourra faire rentrer, et combien elle dépensera au cours d'une certaine période.

Nous allons maintenant parler du deuxième point de ce paragraphe qui est la théorie générale de la performance financière.

3.2.2- La théorie générale de la performance financière.

La mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Le concept est cependant loin d'être unidimensionnel ; il existe, pourrait-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique... Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation. Pour notre part, nous avons choisi de consacrer cette partie, à sa dimension financière. La comptabilité en tant que système de mesure

⁹ Idem page 09

nous en fournit plusieurs indicateurs dont le plus connu et le plus exposé du fait de sa position centrale est le résultat net comptable. Compte tenu des enjeux managériaux qu'il implique, ce solde final fait l'objet de toutes les attentions lors des assemblées générales mais aussi des publications financières. Son influence est telle que nombre de décisions majeures dépendent de son montant constaté ou attendu : embauches ou licenciements, investissement ou abandon d'activité, restructuration, acquisition, fusion ... L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissent un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs.

Le but est donc de traduire en termes d'indicateurs les aspirations pour pouvoir situer l'évolution de la performance de l'organisation dans le temps.

Dans ce paragraphe, on va essayer de démontrer les différentes performances et les indicateurs mettant en évidence l'évolution d'une organisation.

3.2.2.1- La performance organisationnelle

La performance organisationnelle se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenue des moyens mis en œuvre. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer. L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions¹⁰ : l'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts.

On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. Tandis que l'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints.

Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire, une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts)¹¹. Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière et sociale.

3.2.2.2- La performance financière

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. En effet, certaines réalisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat.

¹⁰ CRISTIAN P, « Analyse de la rentabilité et de la performance d'un projet », Edition FOUCHER, Année 2003, p.14, 210 pages,

¹¹ Idem P14

Ces documents et leurs annexes contiennent les information de base pour mesurer le performance financière. Il existe plusieurs indicateurs : la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement, et les dividendes versé aux actionnaires. Mais on va plutôt se concentrer sur les deux premiers indicateurs à savoir la rentabilité et la profitabilité.

A- La rentabilité

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. La rentabilité économique mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans tenir compte de la façon dont ils sont financés (emprunt, apport des actionnaires ou autofinancement)¹².

Équation 1: Le taux de rentabilité économique

$$\text{Taux de rentabilité économique} = (\text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux permanent}) / 100$$

La rentabilité économique est utilisée par les dirigeants et les prêteurs pour évaluer et comparer la performance de l'activité de l'entreprise. La rentabilité financière compare les bénéfices générés par l'organisation avec les capitaux propres de l'entreprise.

Équation 2: Le taux de rentabilité financière

$$\text{Taux de rentabilité financière} = (\text{résultat net comptable} / \text{capitaux propres}) \cdot 100$$

Le capital correspondant aux apports faits par les associés, les réserves correspondent à la part des bénéfices qui restent à la disposition de l'entreprise. Mesurer la rentabilité financière permet aux associés de vérifier la rentabilité de leurs investissements dans l'entreprise.

¹² Idem page 15

B- La rentabilité

La rentabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaire hors taxes de l'exercice comptable¹³.

Équation 3: Le taux de rentabilité

$$\text{Taux de rentabilité} = (\text{résultat net comptable} / \text{chiffre d'affaires}) \times 100$$

Les acteurs de l'entreprise ont des attentes contradictoires. Les salariés recherchent des conditions de travail meilleures et des rémunérations plus élevées alors que le dirigeant et les associés souhaitent réaliser des bénéfices. Or, toute augmentation de salaire correspond à une baisse des profits.

Sachant que la performance de l'entreprise ne peut se passer de la motivation des individus au travail, le dirigeant devra arbitrer entre les attentes des salariés et la volonté de faire des bénéfices. Seulement, si l'entreprise fait des bénéfices, un autre arbitrage doit être envisagé. *

En effet, le bénéfice peut être versé aux actionnaires sous forme de dividendes ou laissé pour partie en réserve dans l'entreprise (future autofinancement). Les dividendes rémunèrent les risques pris par les associés. Aussi, les diminuer risquerait de décourager les actionnaires.

Toutefois, les dirigeants sont en attente d'autofinancement. En effet, celui-ci est sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires). La décision d'affectation des bénéfices devra donc permettre un équilibre entre le financement futur de l'entreprise et la volonté de rassurer les propriétaires de l'organisation.

14

¹³ Idem, p.14

¹⁴ Idem p15

Chapitre II- Méthodes

Etymologiquement, la méthode signifie un chemin vers un objectif. Les techniques sont les matériaux du chemin. La méthode est un ensemble rationnellement coordonnée de technique en vue d'atteindre un objectif. La fonction de la méthode est d'assurer l'adéquation des techniques aux objectifs. Les techniques d'emploi sont souvent l'entretien et les questionnaires.

Elle sera orientée en fonction de la méthode d'exploitation des matériels mentionnés dans la section ultérieure. L'objectif est de faire sortir des résultats quantitatifs dont l'interprétation conduira à la détermination des facteurs qui pourraient influencer la performance.

Elle consiste dans un premier temps, à déterminer le processus de collecte des données en ce qui concerne le thème. Puis elle fera ressortir, dans un second temps, la méthode de traitement manuel des données ou d'analyse des résultats. Et dernièrement les limites et chronogramme des activités menées.

Section I- Processus de collecte de données

D'une façon rudimentaire, le terme « méthodologie » peut être défini comme l'étude des méthodes utilisées pour entreprendre une étude, une recherche, un travail, une activité.

Dans notre cas d'espèce, il s'agit d'une méthodologie pour mener une étude, une recherche. En effet, le recueil d'information est un processus organisé, mis en œuvre pour obtenir des informations auprès des sources multiples, ou de représentation de la même situation dans le cadre d'une action délibérée dont les objectifs ont été clairement définis et qui donne des garanties suffisantes de « validité ».

Ainsi, trois (3) méthodes de collecte de données sont utilisées : le questionnaire, l'entretien et la documentation ; cette dernière étant effectuée hors du site d'étude.

1- Le questionnaire

C'est une étude basée sur des données financières du FID, nous n'avons pas proposé un questionnaire bien établi mais surtout une liste des données budgétaires nécessaires à la réalisation de notre mémoire.

C'est à partir de ces données que nous avons établi des questions auprès des responsables pour demander l'éclaircissement à ces données ou pour plus d'information.

Un questionnaire est un ensemble de question à poser à un ou plusieurs individus dans le cadre d'un recueil d'information sur un thème précis sous (2) étapes: la détermination des objectifs et la rédaction des questionnaires

11- La détermination des objectifs

L'objectif principal des questionnaires est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses. Comme le thème de recherche nécessite une maîtrise des procédures de la société, tout les membres du personnel a été concerné par les questionnaires et ce dans le but d'obtenir des informations fiables et pertinentes.

12- Rédaction des questionnaires

Mes questionnaires ont été rédigés durant l'observation participante. Pendant cette dernière, les pistes de recueil d'information ont été déterminées à travers les activités qui nous ont été confiées. Ils ont été formulés de manière concise pour éviter toute ambiguïté lors de l'entretien.

Les questionnaires qui se rapportent à une sous hypothèse précise sont ordonnés suivant la succession des étapes du processus auquel elle appartient.

Nous avons opté pour ce choix afin de faciliter la collecte de données et l'analyse des résultats. Les questions que nous avons utilisées dans les questionnaires seront **mentionnées dans l'annexe.**

2-L'entretien

Pour commencer, nous allons proposer une simple définition de l'entretien. Un entretien, c'est un entrevu entre deux personnes dans laquelle un individu A décroît tout une stratégie orale pour extraire d'un individu B l'information qu'il détient¹⁵.

D'une façon générale, on distingue l'entretien en situation individuelle et en situation de groupe. Dans notre cas, il s'agit d'un entretien individuel. Comme on a voulu avoir le maximum d'information sur les financements extérieurs et la performance financière du FID, on a pris un échantillon sur les acteurs concernés qui sont au nombre total de 80 dont 20 sont les personnels du FID, 20 personnes du personnel des communes de SADABE et de FENOARIVO ; et on a pris 40 personnes dans les communes car ils sont principalement les bénéficiaires des fonds extérieurs.

Pour vérifier si dans la pratique, la bonne gestion de financement entre les bailleurs de fonds avec la Grande île est garante de la fiabilité du service public notamment sur le financement des communes sur les infrastructures de base.

Le thème discuté pendant les entretiens s'est alors basé sur la gestion des financements extérieurs avec les communes rurales ainsi qu'à la fiabilité au cours d'exécution d'un service public.

Comme il a été mentionné ci-dessus, plusieurs personnes ont été interviewées lors de la descente sur terrain. On a choisi les communes rurales de SADABE et de FENOARIVO Alakamisy, car ils ont été l'un des bénéficiaires des fonds extérieurs par l'intermédiaire de la FID. 80 personnes au totales ont été interviewé pour récolter le maximum de données.

L'entretien auprès de la population s'est effectué dans la rue car on a sélectionné les individus au hasard et on a opté pour un entretien semi-directif qui laisse une grande place à la spontanéité de l'interlocuteur.

3- Documentation

Des documentations en dehors du site d'étude ont été entreprises afin de nous aider à confirmer ou à infirmer les hypothèses lors de la discussion. Les mots-clés utilisés lors de cette documentation sont : gestion budgétaire, performance financière. Nous avons consulté quelques ouvrages académiques, des rapports d'activités et des sites web pour avoir plus de choix sur les documentations à retenir.

¹⁵ Cours méthodologie, Année 2014

Les données obtenues de cette documentation sont exploitées afin de mieux formuler les recommandations pour améliorer la gestion budgétaire.

La méthode d'analyse des résultats sera exposée dans les paragraphes suivants.

Section II- Méthode d'analyse des résultats

Les données collectées à partir des méthodes précédemment citées doivent ensuite être triées et analysées pour aboutir aux résultats attendus de la recherche.

Nous avons employé la méthode « F,F,O,M » (Force ;Faiblesse ;Opportunité :Menace). Pour réaliser un travail de recherche, il faut choisir un outil d'analyse. Les données collectées seront analysées selon l'outil d'analyse choisi. Il existe plusieurs outils d'analyse. Un des outils le plus utilisé par un chercheur est méthode FFOM.

L'objet de discussions dans la première sous-section est le FFOM qui a été choisi pour cette étude.

1-La méthode FFOM

Ce diagnostic présente plusieurs avantages. C'est un diagnostic qui semble être adapté à tout genre d'analyse. Mais que signifie FFOM, comment l'utiliser ?

Il faut d'abord répondre à ces questions avant de voir pourquoi il a été choisi.

Le diagnostic FFOM ou appelé plus communément analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise.

Il est utilisé afin de réaliser un portrait de la situation de l'entreprise, comprendre les besoins de celle-ci et aussi de guider les activistes de planification et de stratégie d'une organisation.

2- Avantages et limites de la méthode FFOM

Nous allons voir successivement les avantages puis les limites de la méthode FFOM

2.1- Avantages

L'analyse FFOM est avantageuse parce que c'est un outil simple à comprendre et à utiliser, elle peut dresser rapidement un portrait interne autant qu'externe d'une organisation, elle peut s'adapter facilement à tout genre de domaine stratégique relative à la gestion et enfin d'identifier les forces et les faiblesses afin de planifier une stratégie et prendre des décisions.

2.2- Limites

Elle a néanmoins ses limites. La première limite est ses mauvaises utilisations qui peut entraîner vers un domaine d'étude trop vaste. La seconde limite est le temps qu'il fait prendre pour bien le réaliser et bien le connaître .quelles sont les FFOM réelles de l'entreprise à étudier.

L'utilisation de l'analyse FFOM requiert donc une certaine prudence car elle semble être un diagnostic simple à manier mais en somme, elle peut mener son utilisateur vers un sujet sans aucun rapport avec la discussion initiale.

Section III- Limites et chronogramme des activités menées

Dans cette section, nous parlerons des difficultés qu'on a rencontrées au cours de la réalisation de cet ouvrage. Il s'agit notamment des contraintes de temps, des contraintes internes (peur de donner une réponse qui pourrait leur causer du tort) avec cela s'ajoutent les problèmes liés à la confidentialité de certaines données pertinent, (information financière).

31- Contrainte interne

Durant notre enquête au sein du FID, plus précisément dans la Direction Administrative et Financière (DAF), on a pu remarquer que la plupart des employés ne sont pas très ouverts durant les entretiens de peur que les réponses qu'ils pourraient communiquer ne leur fasse du tort par rapport à leurs poste. Il y a même des questions qui n'ont pas pu être abordé à cause de la confidentialité des informations (état financier).

32- Contrainte de temps

Chaque recherche nécessite énormément de temps et de moyen financier. Ce qui n'était pas forcément dans notre cas, car on a été très limité au niveau du temps pour réunir plusieurs informations. Avec cela s'ajoute la disponibilité du personnel du FID car on a dû aller et venir plusieurs fois avant d'avoir un interlocuteur qui pouvait répondre à nos questions. De plus, ils n'ont pas eu beaucoup de temps à nous consacrer à cause des nombreuses tâches qu'ils devaient accomplir en même temps.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Ainsi s'achève la première partie de notre ouvrage. On a pu démontrer dans cette dernière, les matériels et les méthodes employés pour l'élaboration de ce mémoire.

Le premier chapitre nous a permis de présenter les différents matériels à nos dispositions utilisées lors des entretiens. Et la zone d'étude où l'on a effectué les investigations, les matériels et les documents utilisés concernant le thème étudié qui est la gestion des financements extérieurs, la budgétisation et la performance financière d'un projet.

La deuxième partie concernait la méthodologie de la collecte de données car dans cette étude, une enquête a été effectuée en utilisant une méthode d'analyse FFOM, cela va nous permettre de démontrer les forces et les faiblesses du FID dans le domaine des financements extérieurs, de constater ses opportunités, mais aussi d'identifier les menaces potentiel.

En somme, il est à rappeler ici à la fin que les dits « matériels » et « méthodes » englobent les moyens techniques et la façon dont nous avons procédé pour réaliser le présent mémoire. Cela nous a permis d'obtenir les informations et les données pour servir de base d'analyse, de vérification et d'interprétation. Nous allons présenter ces éléments dans la deuxième partie de cet ouvrage.

PARTIE II- RESULTATS

Le but de cette partie est de présenter et d'interpréter tous les résultats obtenus auprès des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO qui sont les bénéficiaires des financements de bailleurs de fonds et du personnel du FID.

Notre thème étant la budgétisation et la performance financière, cette deuxième partie sera donc consacrée aux résultats de l'enquête effectuée en rapport avec ces deux mots-clés. Cette partie sera donc divisée en deux chapitres bien distincts.

Le premier chapitre parlera des résultats d'enquête qu'on a effectuée au sein du personnel de l'organisme concerné (FID) et des habitants des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la budgétisation du FID et dans le deuxième chapitre nous parlerons des résultats d'enquête sur les financements sur la performance financière.

Chapitre I-Résultat d'enquête sur la budgétisation du FID

Ce chapitre a pour but de démontrer les résultats d'enquête qu'on a menée sur les ressources propres de l'ETAT et les financements extérieurs. Les principaux acteurs dans cette enquête sont le personnel du FID et un échantillon de la population des communes de SADABE et de FENOARIVO.

Section I : Résultat d'enquête sur les ressources propres de l'Etat

Les résultats de sondage effectué auprès des acteurs de cette enquête seront présentés dans cette section. Il est à noter qu'on a effectué l'enquête sur un échantillon de «20 personnes » qui sont le personnel du FID et un échantillon « 20 personnes » qui sont le personnel des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO Alakamisy et « 40 personnes » de la population des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO Alakamisy confondues.

Les principales questions posées sont surtout axées sur la fiabilité ou la satisfaction du personnel du FID et des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO concernant les financements de l'Etat par ses ressources propres.

1.1- Appréciation du personnel du FID et des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO

Tableau 2: Résultat d'enquête auprès du personnel du FID et des communes SADABE et FENOARIVO sur les ressources propres de l'Etat.

Les ressources propres de l'Etat sont-elles suffisantes pour le financement des communes ?

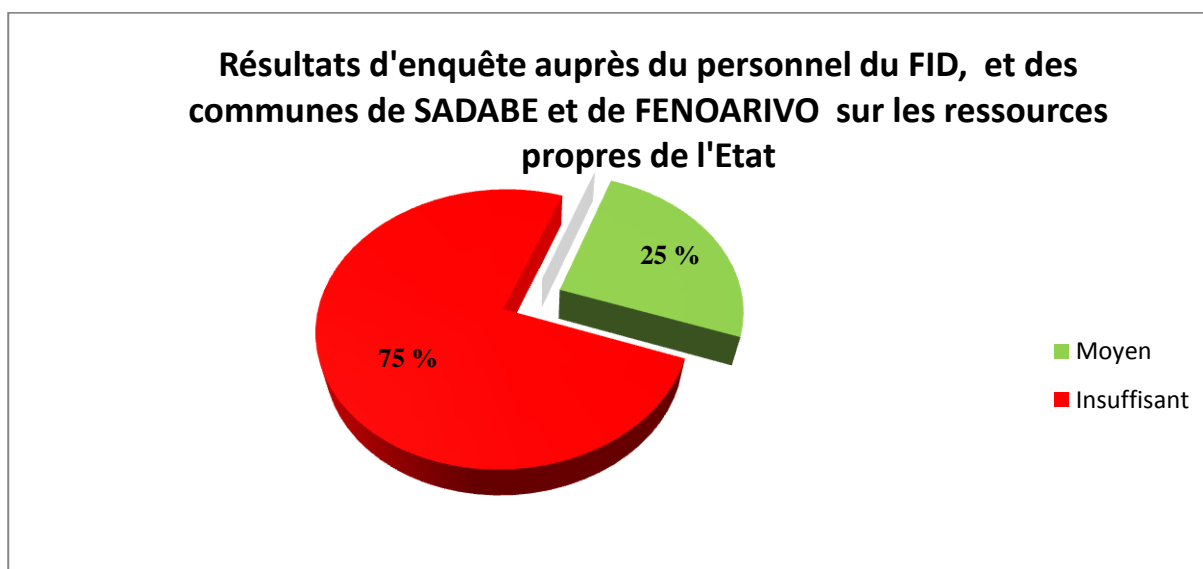
Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Beaucoup	0	0
Moyen	10	25
Insuffisant	30	75
Total	40	100

Source : Auteur, 2018,

De ce tableau, on peut en déduire que les ressources propres de l'Etat ne sont vraiment pas suffisantes pour appuyer financièrement les projets du FID pour les besoins des communes. A ce propos, 75% des personnes interrogées disent qu'ils sont insuffisants. 25% seulement apprécient les ressources et disent qu'elles sont suffisantes.

Ce qui dégage l'importance du renforcement des financements extérieurs envers les bailleurs de fonds dans le but de satisfaire les besoins des communes et de la population locale. Ces données peuvent être représentées par le graphe suivant.

Figure 1: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur les ressources propres de l'Etat.



Source : Auteur, 2018

Ce graphe représente donc les résultats des enquêtes menées au sein du personnel du FID et de la commune SADABE, mais aussi de la population locale étudiée qui montre que les fonds propres de l'Etat sont insuffisants pour financer les communes.

12- Appréciation de la population locale (SADABE et FENOARIVO)

Les principales bénéficiaires des financements de projet du FID sont principalement les populations dans les milieux ruraux. On a posé la question si ce financement (fonds propre de l'Etat) est encore suffisant pour les infrastructures de base dans les communes. Les réponses données par l'échantillon de population locale sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 3: Résultats d'enquête auprès de la population locale des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO sur le financement du FID par les fons propres de l'Etat

Les ressources propres de l'Etat sont-elles suffisantes pour le financement des communes ?

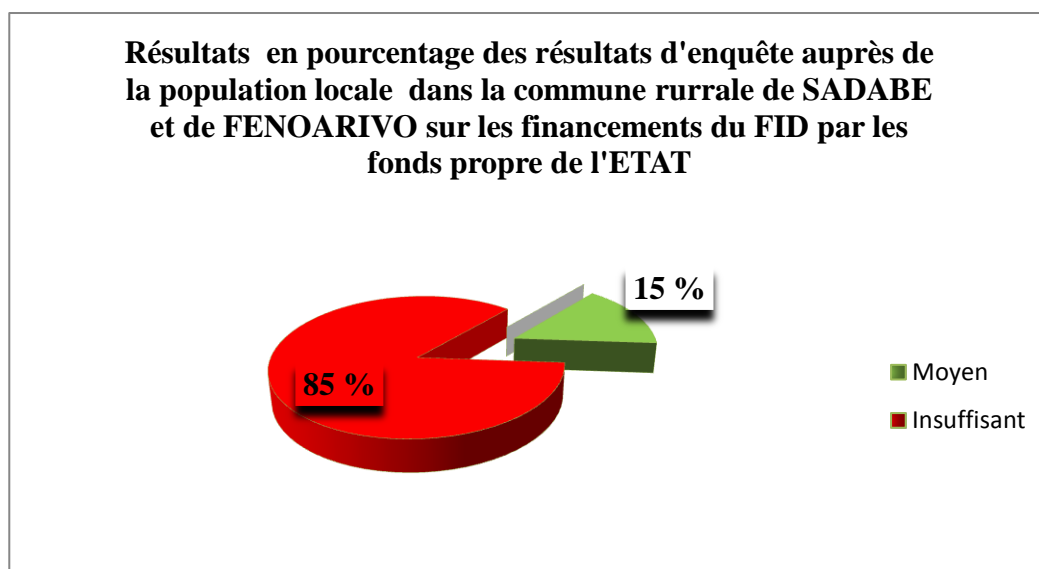
Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Beaucoup	0	0
Moyen	6	15
Insuffisant	34	85
Total	40	100

Source : Auteur, 2018,

Ce tableau reflète que sur l'échantillon de population étudié, 85% déclarent que les ressources propres de l'état ne peuvent pas financer les infrastructures de base dans les communes. Ce qui peut être traduit par l'inefficacité du système du FID car le pays subit toujours et encore des difficultés depuis la crise de 2009 jusqu'à nos jours.

Cette crise engendre des soucis au niveau du fonctionnement du FID car durant les périodes de crises, les fonds d'investissement des bailleurs de fonds sont suspendus. Ces résultats peuvent être représentés par le graphe suivant :

Figure 2: Résultats d'enquête sur la population locale des communes de SADABE et de FENOARIVO sur les ressources propres de l'Etat.



Sources : Auteur, 2018

Ce graphe nous montre que la population n'est pas satisfaite des financements de la FID par les fonds propres de l'Etat concernant les infrastructures de base. Ce qui renforce l'importance de la gestion des financements extérieurs par les financements extérieurs.

Section II- Résultats d'enquête des financements extérieurs

Les financements extérieurs ont une place très importante dans l'élaboration du budget de la FID. Il en vade même pour les communes qui bénéficie des fonds des bailleurs de fonds. En l'absence de financement extérieur, tout projet envisagé par le FID sera impossible surtout au niveau des financements des communes ruraux.

Nous allons présenter en premier lieu dans cette section les résultats d'enquête qu'on a effectuée auprès du personnel du FID et de communes et en second lieu les résultats auprès de l'échantillon de population locale.

2.1- Appréciation du personnel de FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur les financements extérieurs

Ce paragraphe montrera les résultats de sondage des financements extérieurs sur la budgétisation du FID. Le tableau suivant met en évidence les résultats d'enquête qu'on a menée auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et FENOARIVO.

Tableau 4: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes SADABE et FENOARIVO sur les financements extérieurs

Les financements extérieurs du FID sont-ils fiables ?

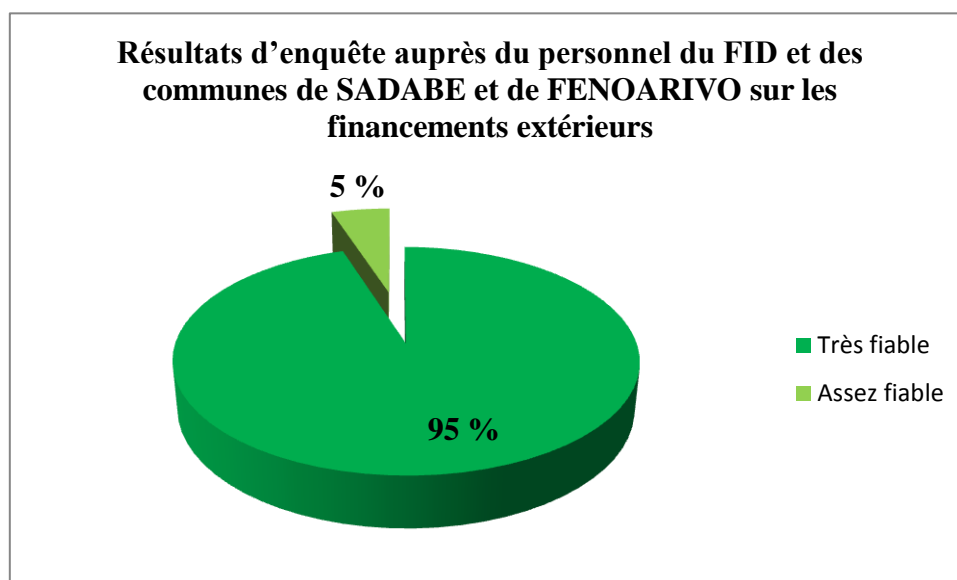
Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Très fiable	38	95
Assez fiable	2	5
Pas fiable	0	0
Total	40	100

Source : Auteur, 2018

95% des personnes enquêtées affirment que les financements extérieurs sont très fiables. 5% déclarent qu'ils sont assez fiables.

D'après ce sondage, la réussite du projet du FID dépend donc des financements extérieurs pour satisfaire les besoins de la population locale en ce qui concerne les infrastructures de base dans les communes. . D'où l'importance des financements extérieurs. Ce tableau peut être représenté par la figure ci-dessous.

Figure 3 : Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur les financements extérieurs



Source : Auteur, 2018

2.2- Appréciation de la population local dans les communes rurales de SADABE et de FENOARIVO

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, les financements extérieurs jouent un rôle très important sur la réalisation des infrastructures au niveau des communes. Nous savons aussi que 70% du budget de l'Etat dépendent du financement extérieur.

Autrement dit, des bailleurs de fonds. Le tableau suivant va nous représenter les résultats de sondage effectué auprès de la population locale des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la fiabilité des financements extérieurs.

Tableau 5: Résultats des enquêtes effectuées auprès la population des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la fiabilité des financements extérieurs

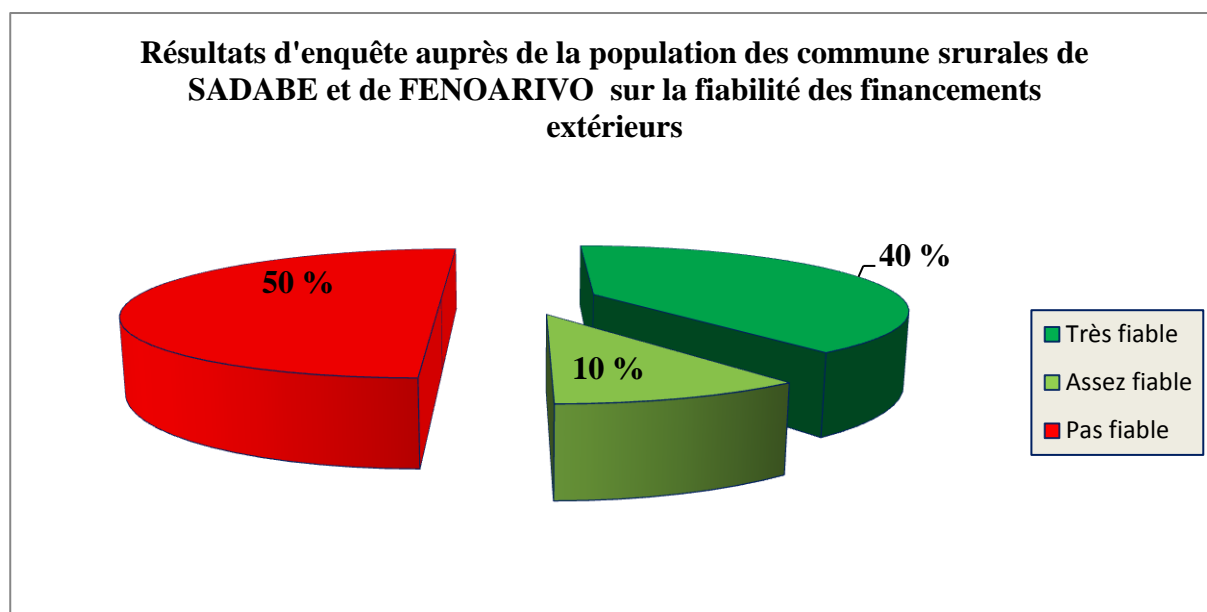
Les financements extérieurs du FID sont-ils fiables ?

Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Très fiable	16	40
Assez fiable	4	10
Pas fiable	20	50
Total	40	100

Source : auteur, 2018

De ce tableau, on peut déduire que 40% des personnes interviewées seulement apprécient les financements extérieurs sur la budgétisation du FID et disent qu'ils sont très fiables contre 10% qui déclarent qu'ils sont assez fiables. Mais le plus étonnant c'est que 50% affirment qu'ils ne sont pas fiables, ce qui peut signifier que les financements n'ont pas de signification vis à vis de la population. On peut donc représenter ces données comme suit.

Figure 4: Résultats des enquêtes effectuées auprès la population des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la fiabilité des financements extérieurs



Sources : Auteurs, 2018

En examinant bien ce graphe, on peut remarquer que les résultats sont égaux car 50% estiment que les financements extérieurs ne sont pas fiables et le reste affirme le contraire.

Voilà en ce qui concerne la budgétisation du FID, passons à présent au deuxième chapitre qui est la performance financière.

Chapitre II- Résultats d'enquête sur la performance financière

Le but de ce chapitre est d'exposer les résultats d'enquête effectuée par auprès du personnel du FID, des communes et auprès de la population locale de SADABE concernant tout d'abord, les financements sur emprunt extérieur. et ensuite, nous exposerons les résultats d'enquête sur les financements du marché régional.

Section I- Résultats d'enquête sur les financements sur emprunt extérieur

D'après le rapport de la Banque Mondiale sur l'aide publique de développement, Edition PUF, Paris, Année 2008, P5, L'aide Publique au développement (APD) constitue la principale composante de ces financements extérieurs.

L'APD est l'ensemble des décaissements effectifs des dons et les prêts consentis à des conditions préférentielles pour des objectifs de développement. Plusieurs acteurs se partagent les attributions en matière de mobilisation des financements extérieurs.

1.1- Appréciation du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO

Ci-dessous les résultats d'enquête qu'on a effectuée au sein du personnel du FID et de la commune de SADABE concernant la performance des financements extérieurs.

Tableau 6: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la performance financière des financements extérieurs (en période normale)

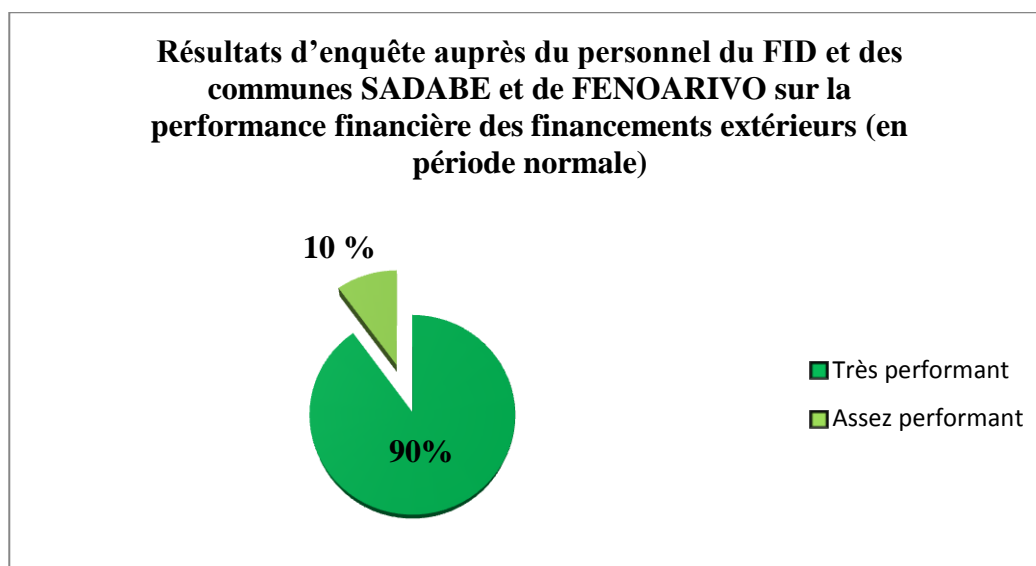
Les financements sur emprunts extérieurs sont-ils performants ?

Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Très performant	36	90
Assez performant	4	10
Pas performant	0	0
Total	40	100

Source : Auteur, 2018

D'après ce tableau, 90% des personnes interrogées disent que les financements extérieurs sont très performants en période normale. 10% disent qu'ils sont assez performants. Les résultats sont donc à 100%. Ce qui peut être représenté dans le graphe suivant.

Figure 5: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes SADABE et de FENOARIVO sur la performance financière des financements extérieurs (en période normale)



Source : Auteur, 2018

Comme il est affiché sur ce graphe, les résultats sont à 100% car 90% disent que les financements sur emprunts extérieurs sont très performants et le reste affirme aussi que c'est assez performant.

En période normale donc, on a pu voir que les financements sur emprunts extérieurs sont très performants mais qu'en est-ils en période de crise.

Tableau 7: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la performance financière des financements extérieurs (en période de crise)

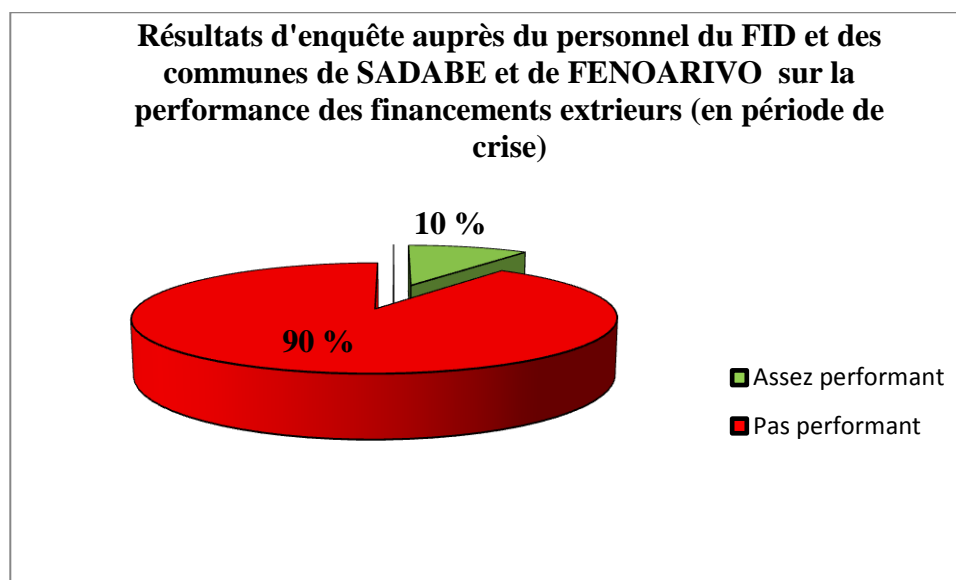
Est-ce que les financements sur emprunts extérieurs sont ils performants en cas de crise?

Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Très performant	0	0
Assez performant	4	10
Pas performant	36	90
Total	40	100

Source : Auteur, 2018

Ici, les résultats sont totalement opposés des résultats obtenus en période normale. 90% des personnes enquêtées disent que ces financements ne sont pas performants contre 10% seulement qui affirment qu'ils sont assez performants. On peut représenter ses résultats par un graphe.

Figure 6: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur la performance financière des financements extérieurs (en période de crise)



Source : Auteurs 2018

Ce graphique nous montre que les financements extérieurs ne sont pas performants car en période de crise, il n'y a pas de financement. Ce qui implique une bonne gestion des ressources disponibles en période de crise.

1-2 Appréciation de la population locale

Il y a une procédure à suivre avant que les fonds octroyés par les bailleurs de fonds n'arrivent à la population concernée. Les procédures sont toutefois très longues et la majeure partie de la population ne connaît pas les procédures pour l'acheminement des fonds.

Il serait toutefois très intéressant de donner directement les fonds à la population concernée mais pour être efficace, il faut toujours suivre les procédures des financements extérieurs ne connaissant pas les procédures, la population concernée ne voit que l'Etat ou les projets financés par les bailleurs.

Le présent tableau montre les résultats d'enquête effectués auprès de la population des communes de SADABE et de FENPARIVO sur la performance des financements sur emprunt extérieurs.

Tableau 8: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements extérieurs (en période normale)

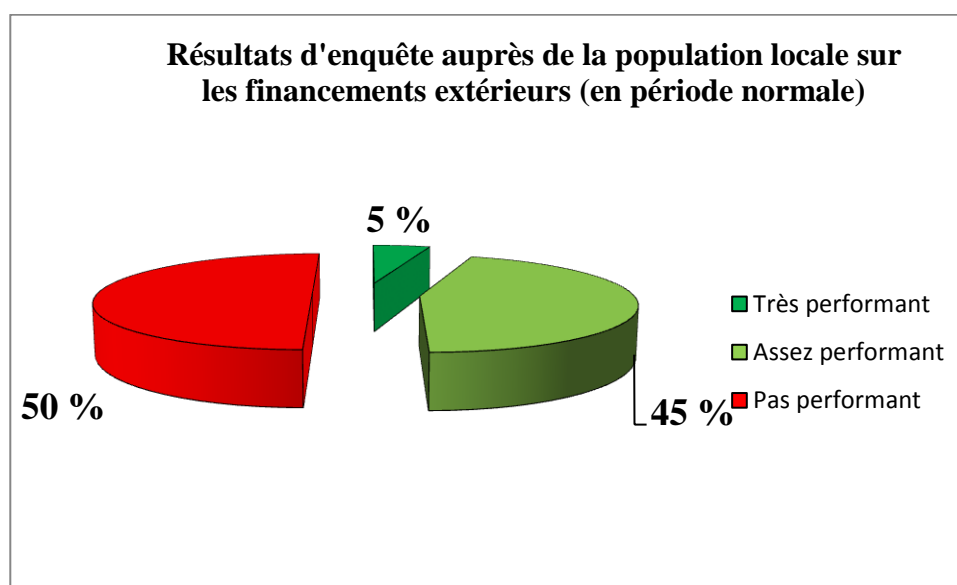
Les financements sur emprunts extérieurs sont-ils performants ?

Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Très performant	2	5
Assez performant	18	45
Pas performant	20	50
Total	40	100

Source : Auteur, 2018

De ce tableau, on peut en déduire que 50% de la population étudiée disent que les financements extérieurs sont performants et que la moitié est contre car 5% disent que les financements extérieurs en période normale sont très performants, 45% disent qu'ils sont Assez Performants et 50% affirme qu'ils ne sont pas performants. On peut représenter ces résultats dans le graphe suivant.

Figure 7: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements extérieurs (en période normale)



Source : Auteur, 2018

D'après ce graphique, les résultats sont égaux. Soit 50% chacun. Ainsi, d'après ces résultats, en période normale, les avis sont divisés en deux au sein de la population étudiée. Mais qu'en est-il en période de crise ? C'est ce que nous allons découvrir dans le tableau ci-dessous.

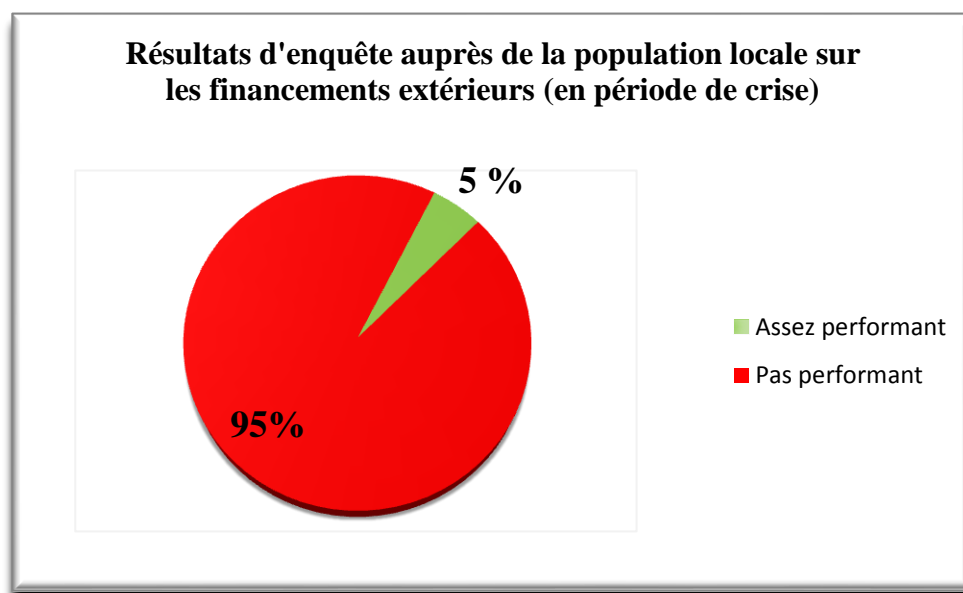
Tableau 9: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements extérieurs (en période de crise)

Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Très performant	0	0
Assez performant	2	5
Pas performant	38	95
Total	40	100

Source : Auteur, 2018

Ici encore comme avec l'estimation du personnel du FID et des communes SADABE et FENOARIVO, les résultats obtenus en période de crise sont totalement différents des résultats en période normale. 95% de la population disent que les financements extérieurs ne sont pas performants en période de crise contre 5% qui disent qu'ils sont Assez performants. Cela peut être représenté par le graphe ci-dessous.

Figure 8: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements extérieurs (en période de crise)



Source : Auteur, 2018

Ce graphe nous montre qu'on période de crise les financements extérieurs ne sont pas du tout performants, les résultats s'élèvent à 95%.

Section 2-Résultats d'enquête sur les financements du marché régional

Comme nous l'avons déjà cité dans la première partie de cet ouvrage, les financements du marché régional se font par bons de trésor et par emprunt obligataire. Nous allons donc démontrer dans un tableau les résultats d'enquête effectuée auprès du personnel du FID, de la commune SADABE et de la population locale qui sont les bénéficiaires des financements.

2.1- Appréciation du FID et des communes

Tableau 10: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO, sur les financements du marché régional

Les financements du marché régional sont-ils performants ?

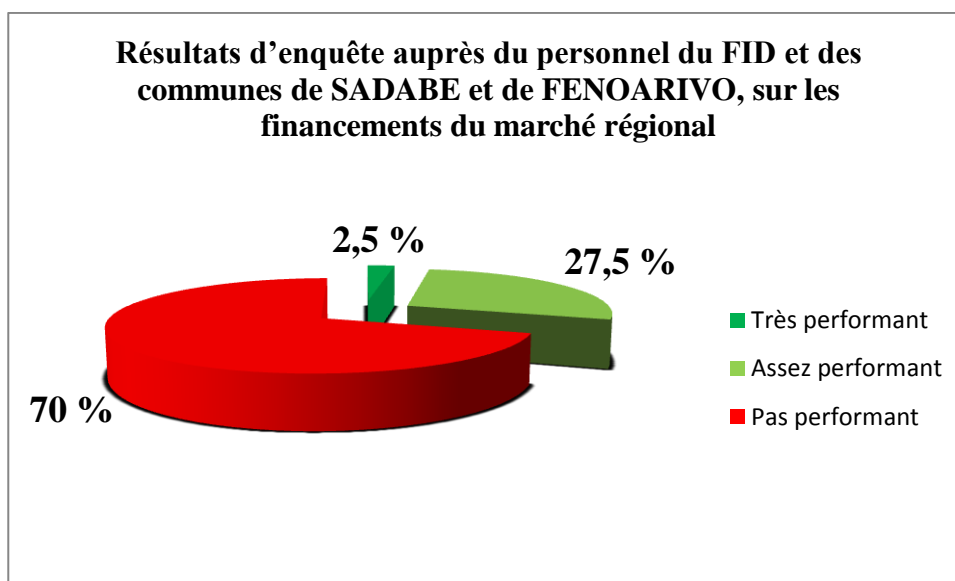
Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Très performant	1	2,5
Assez performant	11	27,5
Pas performant	28	70
Total	40	100

Source : Auteur, 2018

D'après ce tableau, 70% des personnes interrogées au sein du personnel du FID et des communes prévoient que les financements du marché régional ne sont pas performants. 27.5 % disent qu'ils sont assez performants et 2.5% affirment qu'ils sont très performants.

Ces résultats peuvent être représentés dans le graphique suivant.

Figure 9: Résultats d'enquête auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO, sur les financements du marché régional



Source : Auteur, 2018

D'après ce graphe, les financements du marché régional ne sont pas performants qui s'élèvent à 70% ; 27.5% affirment qu'ils sont assez performants et 2.5% disent qu'ils sont très performants.

2.2- Appréciation de la population locale

Tableau 11: Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements du marché régional.

Les financements du marché régional sont-ils performants ?

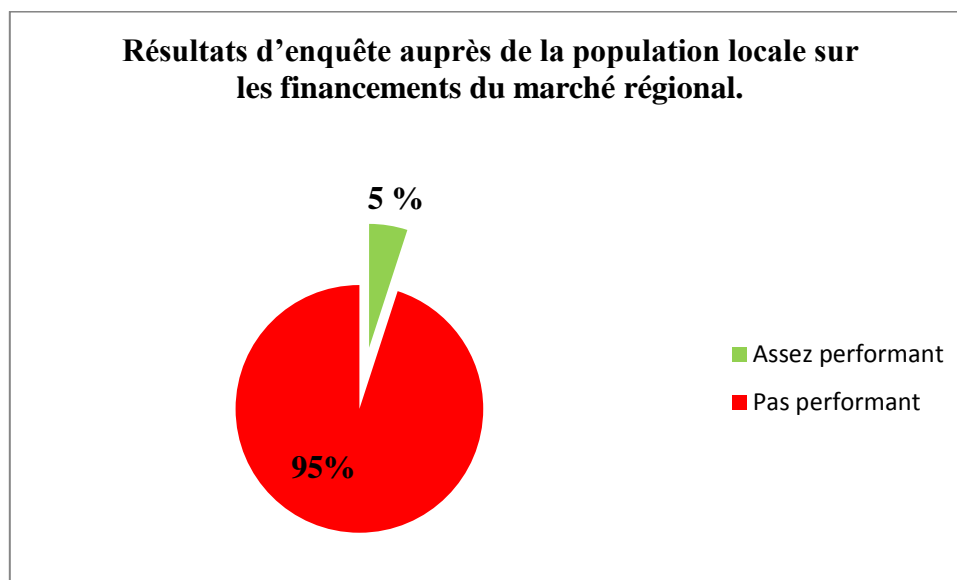
Avis	Effectifs (ni)	Fréquence (en%)
Très performant	0	0
Assez performant	2	5
Pas performant	38	95
Total	40	100

Source : Auteur, 2018

95% de la population ne savent pas ce que c'est que le financement du marché régional. 5% d'entre eux connaissent le financement régional ce qui leur a permis de nous répondre.

Ces résultats peuvent être représentés dans le graphe ci-dessous

Figure 10 : Résultats d'enquête auprès de la population locale sur les financements du marché régional.



Source : Auteur, 2018

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

On a pu voir dans cette deuxième partie, les résultats sur la budgétisation et la performance financière du FID. Et des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO qui sont les bénéficiaires des financements.

Le premier chapitre expose les résultats d'investigation sur les ressources propres de l'Etat qui sont octroyées au FID (savoir si elles sont suffisantes ou pas pour financer leur projet), mais aussi des financements extérieurs venant des bailleurs de fonds. Les résultats sont axés sur l'appréciation du personnel du FID, du personnel des communes de SADABE et FENOARIVO et de la population locale des communes rurales de SADABE et de FENPARIVO.

Selon les personnes interrogées, les ressources propres de l'Etat sont insuffisantes pour satisfaire les

besoins de la commune car 75%¹⁶ du personnel et 85%¹⁷ de la population étudié ont répondu qu'elles sont insuffisantes. Les résultats obtenus sont collectifs. C'est pour cela que pour satisfaire les besoins des communes, le recours aux financements extérieurs envers les bailleurs est nécessaire.

De ce fait, il est nécessaire de consolider les financements extérieurs provenant des bailleurs de fonds pour répondre aux besoins des communes d'une part, et d'autre part, ceux de la population concerné par les financements.

Du point de vue de la population, les résultats sont les mêmes en ce qui concerne l'importance des financements extérieurs car selon le graphe, 50%¹⁸ des personnes interrogé disent qu'ils sont faibles et 50%¹⁹ expriment le contraire.

En somme, sur les financements extérieurs, les investigations ont montré que ces derniers sont insuffisants et que leurs renforcement est nécessaire pour diminuer le taux de pauvreté dans la grande île.

Précisément, sur les financements sur emprunts extérieurs et les financements du marché régional. Ici encore, les résultats ont été basés sur l'appréciation du personnel du FID, des communes de SADABE et de FENOARIVO, et bien sûr, de la population locale.

Sur les résultats, 90%²⁰ déclarent qu'en période normale, les financements sur emprunts extérieurs sont très performants 10 %²¹ affirment qu'ils sont assez performants, toutes les personnes (c'est-à-dire 100% de l'échantillon) interrogées au sein du personnel du FID et des communes SADABE et de FENOARIVO sont donc d'accord sur le fait de la performance des financements sur emprunts extérieurs en période normale.

Du côté de la population locale, les avis sont égaux. C'est-à-dire que 50%²² affirment que les financements sur emprunts extérieurs sont performants et 50%²³ affirmeent le contraire.

¹⁶ Résultats obtenus dans **le chapitre I**, de la deuxième partie

¹⁷ Idem

¹⁸ Idem

¹⁹ dem

²⁰ Résultats obtenus dans **le chapitre II**, de la deuxième partie

²¹ Idem

²² Idem

²³ Idem

Partie III- DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'une des démarches fondamentales d'amélioration de tout processus systémique en particulier, et de toute œuvre humaine en général, est la recherche et la détection, pour une prise de conscience, des différentes forces et faiblesses qui les structurent.

La budgétisation et la performance financière du FID qu'on a décrites plus haut, pourrait bien se prêter à cette démarche. Non pour remise en cause systémique, mais dans le but de cerner les pistes pour une plus grande efficacité.

Il s'agit pour nous dans cette dernière étape de notre travail, sans aucune prétention à l'exhaustivité et à la spécialité, de discuter des différents problèmes existant fréquemment causés par des crises politiques depuis 2009 qui sont à l'origine des blocages de financements extérieurs qui sont destinés à être alloués aux infrastructures de base.

Dans cette troisième et dernière partie, nous allons présenter les discussions de la budgétisation et de la performance financière au sein du FID, puis en formuler des recommandations pour améliorer la société.

Chapitre I- Discussion des résultats obtenus

Le but de ce chapitre est d'étaler les discussions sur la budgétisation et la performance financière du FID. Sur la gestion des financements extérieurs. Avant de pouvoir parler de la budgétisation au sein du FID, nous allons d'abord étaler l'origine de financement de l'organisme et ses ressources propres. La discussion portera sur les financements extérieurs et l'utilisation de ces derniers dans les communes rurales bénéficiaires.

Section 1- Discussions des résultats sur la budgétisation et la performance financière

Dans cette section, on parlera des résultats obtenus sur la budgétisation et la performance financière du FID. Notamment, l'analyse des ressources propres du FID, la rentabilité du financement extérieur, l'étude de profitabilité par rapport au budget utilisé, et enfin, nous discuterons de l'autofinancement du FID.

1.1- Analyse des ressources propres du FID

A proprement parler, le FID ne dispose pas de moyens financiers propres à lui-même, car il dépend des financements extérieurs ou locaux (Etat malgache). Donc, pour élaborer son budget, le FID rencontre toujours des problèmes surtout au niveau de l'acheminement des fonds qui sont parfois trop long à cause des procédures (de la gestion des financements extérieurs en passant par l'Etat). Il est plus aisé de céder directement les fonds à la population concernée mais pour faire un suivi et voir la cadence de développement, il est nécessaire de suivre les procédures d'acheminement des fonds.

De plus, la présence des spécialistes pour bien gérer les fonds destinés aux infrastructures de base dans les communes n'est pas remarquée. De temps en temps, l'Etat donne directement les fonds en nature ou par l'intermédiaire des entrepreneurs au lieu de donner en numéraire, et c'est parfois à la demande de la population.

Des fonds propres (venant de l'Etat malgache) alloués aux communes ne permettent pas d'élaborer la budgétisation que ce soit annuelle ou mensuelle. Donc, le FID a besoin des

financements extérieurs pour satisfaire les besoins des communes, surtout au niveau des infrastructures de base telles que les écoles, canaux d'irrigations qui peuvent assurer le croissance économique du pays.

1.2- Discussions de rentabilité des financements extérieurs

D'une manière générale, pour qu'un financement extérieur soit rentable, il faudrait d'abord une bonne gestion des fonds acquis par les bailleurs de fonds. Et vu que l'intermédiaire ici entre les bailleurs de fonds et l'Etat c'est le FID, il faut donc faire confiance à chaque investissement que le FID entreprend auprès des communes pour que la population réalise que les projets effectués sont vraiment pour eux.

Une des raisons qui pourrait aussi suspendre un financement mis à part la crise politique, c'est le gaspillage des fonds. Les bailleurs de fonds doivent s'assurer d'une part de la rentabilité des fonds qu'ils investissent et d'autre part s'assurer aussi de la pérennité du projet à court, moyen ou long terme à ce sujet, une étude doit être menée avant de valider le virement des fonds alloués pour le développement, à savoir la rentabilité du projet, ainsi que son auto financement.

1.3- Etude de profitabilité par rapport au budget utilisé

Avant de se lancer dans un projet, il est toujours nécessaire voire indispensable de faire une étude sur sa rentabilité que ce soit sur le plan économique ou social car un projet non rentable n'a aucune chance d'être financé par la Banque Mondiale qui est le bailleur de fonds du FID.

Malheureusement, on n'a pas pu avoir les informations financières qui nous auraient permis de calculer l'indice de profitabilité vu la confidentialité des informations. Mais il existe une formule qui va nous permettre d'avoir un aperçu de son mode de calcul.

L'indice de profitabilité (IP) est représenté par le rapport entre la somme cash flow ou marge brute d'autofinancement des sommes actualisés et la somme des financements obtenus. Ci-après la formule correspondante :

$$CF_n (1+i)^{-n} / I = IP^{24}$$

On donne : SF : Cash Flow, n : nombre d'année, I : montant des financements

²⁴ RAVALITERA Faraso, « Cours de gestion du projet », Université d'Antananarivo, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Année 2014

D'après la théorie, si l'indice de profitabilité est supérieur à 1, alors le projet est rentable. Donc, il faut que l'indice de profitabilité soit supérieur à 1 pour avoir la confiance des bailleurs de fonds sur le financement du FID. Pour être efficace, il faut permettre au FID d'ouvrir des comptes de réserve.

1.4- Discussions d'autofinancement

Comme il été mentionné précédemment, on n'a pas pu avoir des données chiffrées à cause de la confidentialité des informations financières. Mais comme avec l'indice de profitabilité, on peut le représenter par une formule qui donne la marge brute d'autofinancement d'un projet et peut présenter un plan quinquennal à plusieurs partenaires et à l'Etat.

$MBA = \text{Résultat} + \text{amortissement des matériels utilisés dans 5 ans}^{25}$

Alors, pour évaluer la FID, nous allons voir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durée de vie et l'impact du projet envers les communes d'une part et d'autre part, la population locale.

❖ Pertinence du FID

Le FID depuis sa création en 1993, a toujours continué ses activités dans le domaine social, financière et économique dans les communes vulnérable aux infrastructures de base. Et vu que sa participation au développement du pays est au niveau national, le FID est donc rentable et viable à long terme. Il rapport donc des impacts directs sur la population²⁶.

❖ Efficacité du FID

En générale, le FID est efficace car il répond aux besoins de la population et tous ses objectifs sont atteints sans réduire les moyens utilisés que ce soit humains, financiers, ou matériels. Durant ces 25 années d'expérience dans le domaine du développement, même en période de crise en ne s'appuyant que sur les fonds propres de l'Etat.²⁷

²⁵ Cours de la Gestion financière en 4^{ème} Année gestion, FAC DEGS, de l'Université d'Antananarivo

²⁶ Interprétation à partir du cours de la gestion du projet en 4^{ème} Année gestion, FAC DEGS, Université D'Antananarivo

²⁷ Idem

❖ **Efficiencia del FID**

Durante los períodos de crisis, con los fondos propios de l'Etat, el FID continúa siempre de financiar la protección social²⁸.

❖ **Durée de vie du FID**

Le FID continúa siempre sus actividades sur la protection sociale dans toute l'île et propose toujours le « Vatsin'ankohonana » qui c'est terminer cette année le 8 février 2018. Ce qui affirme sa volonté à continué ses activités dans toutes l'île. Ce qui nous permet d'affirmer que le FID est viable à long terme²⁹.

❖ **Impact du FID**

L'impact du FID auprès des populations les plus démunies est palpable. Car ses projets sont viables et rentable à long terme. Il améliore la vie des populations très vulnérables dans les bas quartiers et ex-provinces. Et il participe aussi à la diminution du taux de chômage via le projet HIMO (Haute Intensité de Main d'Œuvre)³⁰.

Section II- Interprétation des résultats à l'aide des FFOM

Nous aborderons dans cette section, l'analyse des problèmes rencontrés par le FID que ce soit en interne ou en externe sur la gestion des financements extérieurs. Les forces et les faiblesses, d'une part et les opportunités et menaces d'autre part.

2.1- Les forces

L'Etat et la banque mondiale, pour contribuer au développement de la grande île, ont lancé le programme « vatsin'ankohonana » ou bourse familiale. Un programme de protection sociale de l'Etat Malagasy dont le FID est l'agence d'exécution. Le projet a débuté au mois de septembre 2014. 54 fokontany dans les 8 communes du District de Betafo bénéficient de 30000 Ar tous les 2 mois³¹. Le centre d'intérêt du projet se situe au niveau des enfants de bas âge et aux enfants en âge d'être

²⁸ Idem

²⁹ Idem

³⁰ Idem

³¹ WWW.FID.mg

scolarisés issus des ménages les plus vulnérables ce projet s'est achevé le mois de février 2018. Mais pour pallier à cela, le FID a déjà lancé un autre programme dénommé « fonds de soutien » ou « tosika fihariana » qui consiste à octroyer une somme de 240000 ariary aux bénéficiaires du projet cité plus haut pour que les sources de revenus de ces derniers soient plus stables. Cette somme est destinée à réaliser des petites activités génératrices de revenu telles que l'agriculture, l'élevage, le commerce et artisanat. Rappelons que les dépenses en matière de protection sociale ont toujours été faibles à Madagascar et la crise aggrave la situation. En effet, les aides extérieures ne sont plus abondantes comme avant et l'Etat est obligé de jouer la carte de l'austérité budgétaire.

Or, les systèmes de protection sociale commencent à s'effondrer à cause de l'appauvrissement de la population, la croissance démographique, l'urbanisation etc. Nous allons citer ci-après les forces du FID sur la gestion des financements extérieurs.

La force du FID réside donc dans sa volonté à toujours trouver une solution alternative, pour anticiper la fin d'un projet qui est toujours bénéfique pour la population.

2.1.1- Existence d'un système suivi-évaluation des communes

Ce genre de système s'avère être utile pour faire un suivi sur les différentes activités financées par un projet au niveau des communes. Le fait que ce système existe au sein de l'organisation permet de connaître l'évolution de l'exécution des activités sur le terrain mais aussi, permet d'atteindre les objectifs que l'organisme s'est fixés.

Au niveau du FID, le dispositif de suivi-évaluation est fonctionnel en permanence pour faire le suivie sur l'utilisation des fonds alloués dans une activité auprès des communes. Le suivi-évaluation est utilisé de manière continue durant toutes les phases de mise en œuvre du projet car il a été conçu durant la phase de planification, en même temps que la planification du projet.

On peut donc affirmer que le suivi-évaluation a deux fonctions. La première c'est qu'il permet d'estimer si les objectifs fixés sont totalement ou partiellement atteints ou pas, et le deuxième c'est qu'il permet aussi d'inspecter le bon déroulement du programme d'action prévu, fournir les éléments d'information nécessaires à une gestion saine et à une prise de décision efficace en temps utile³².

³² Enquête personnelle auprès de la Direction de Suivi-évaluation au sein du FID, Année 2018

2.1.2- Emplois d'un manuel de procédure fiable

D'après nos sources, le système de suivi-évaluation nécessite un manuel de référence ou de procédures qui contient tous les documents de projet, les diverses grilles de supervision, de suivi et d'évaluation qui indiquent tous les objectifs à atteindre ainsi que les moyens à mettre en œuvre.

Ce manuel est conçu par la Banque Mondiale ou d'autres bailleurs de fonds. Il permet au FID d'assurer le bon déroulement des activités et de comprendre le système de traitement et la réalisation des contrôles³³.

Ce document englobe tous les éléments permettant de concourir à la réalisation des objectifs du FID et il est à noter que ce document décrit aussi les étapes dans les cadres opérationnels existant au sein du projet.

2.1.3- Division des tâches bien distincte

Au sein du FID, les tâches sont bien distinctes. Ceci afin de détecter les éventuelles erreurs involontaire, et de s'assurer que personne n'est dans une position telle qu'il lui soit possible de détourner des fonds en falsifiant les informations enregistrer.

Pour chaque opération, on distingue ainsi trois (3) étapes : l'autorisation ou l'initialisation de l'opération ; la manipulation physique ou contrôle des actifs liés à l'opération ; et l'enregistrement comptable des opérations³⁴.

Il n'est donc pas permis qu'une personne s'assure du début jusqu'à la fin de l'opération et dans la structure organisationnelle, les responsabilités et les tâches de chacun doivent être parfaitement définies. C'est pour cela qu'une structure organisationnelle claire est définie et que les différentes étapes soient respectées.

Concernant le système suivi-évaluation du FID, la division des tâches est respectée dans les directions interrégionales ainsi que dans la Direction Générale.

La manipulation physique des actifs se fait généralement par le chargé de projet, l'enregistrement comptable par le responsable suivi-évaluation et l'autorisation ou la validation est

³³ Idem

³⁴ Idem

effectuée par le staff de la direction régionale ou le directeur générale. Aucune personne n'exerce deux fonctions incompatibles en même temps pour éviter les fraudes³⁵.

2.1.4-Existences de supervision bien entretenue

La supervision est l'action effectuée par le Responsable Suivre Evaluation (RSE) qui s'assure que le programme est réalisé suivant la planification et selon des standards de qualité préalablement établis. Sa principale tâche est d'identifier les causes de réalisation non conforme et de proposer des solutions.

C'est une marche qui consiste à soutenir et à aider un personnel responsable d'activité afin d'offrir des prestations de service de qualité pour la satisfaction des bénéficiaires et pour son propre épanouissement.

La supervision consiste à obtenir la garantie de la qualité des tâches exécutées. Elle comporte l'approbation finale des opérations et la vérification de la réalisation des contrôles de base. Après un contrôle de base adapté, l'approbation finale des opérations est assurée par le staff des directions interrégionales ou par le Directeur Général.

Le RSE s'assure également que les contrôles de base sont effectués et que les anomalies sont suivies et donnent lieu à des corrections. L'évaluation effectuée par le consultant externe incite à une meilleure réalisation des recommandations.

2.1.5- Existence d'un élément d'information et de communication pertinent

La circulation des informations au sein du FID est multidimensionnelle (descendante, ascendante et transversale) c'est-à-dire que le partage des informations à tous les différents cadres dans toutes les directions interrégionales et dans la direction générale constitue une force majeure pour le système car chaque responsable est au courant de ce qui se passe et pourra prendre une décision pour anticiper si nécessaire.

Ainsi, un bon circuit d'information peut contribuer à une bonne remontée d'information ce qui est vital dans un système de gestion.

³⁵ Idem

2.2-Les faiblesses

Les faiblesses sont les éléments qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation des objectifs. Il peut aussi être défini comme une limite, un défaut, une non-compétence de l'entreprise ou de l'organisation qui va l'empêcher de parvenir au niveau de succès espéré ou qui risque de nuire au bon déroulement du projet de l'action ou de la stratégie³⁶.

2.2.1- Beaucoup de formalités à respecter

Ces formalités sont inscrites dans les manuels de procédures qui sont rigoureusement suivies au sein de l'organisme, toute dérogation à ces manuels est exclue. Il est aussi à noter qu'en l'absence de l'un des responsables, comme le responsable suivi-évaluation, ce qui entraînera par la suite, un retard au niveau de l'exécution des activités à entreprendre.

2.2.2- Diminution des financements extérieurs pendant la crise

En période de crise, les financements extérieurs s'amenuisent considérablement et cela depuis la crise politique de 2009 qui a duré 4 ans où Madagascar a été sanctionné. La dernière élection présidentielle a certes relevé certaines sanctions mais les financements du FID par la banque Mondiale n'ont cessé de diminuer depuis cette instabilité politique qui règne toujours jusqu'à nos jours.

Cette diminution provoque des impacts directs sur les infrastructures de base dans les communes de SADABE et de FENOARIVO, comme les écoles ou les canaux d'irrigation d'eau.

De plus, depuis le début de la crise, le pouvoir d'achat de la population s'est affaibli et la monnaie locale s'est dépréciée, sans oublier l'accroissement du taux de chômage et de l'inflation.

En somme, l'instabilité politique présente donc de nombreux impacts négatifs au niveau des financements extérieurs dont les conséquences sont subies directement par la population.

Par conséquent, cette dernière n'arrive plus à subvenir à ses besoins quotidiens surtout au niveau de l'alimentation. Pour remédier à cela, de par ses projets de développement, le FID contribue à alléger ces besoins de la population locale mais malheureusement, sa contribution ne peut pas couvrir les besoins de la population locale car le prix de vente des produits de première

³⁶ MOULHADEL Joël, 2008, « la matrice SWOT et la gestion stratégique d'une maison de repos, 14p

nécessité ne cesse de croître et nombreuses sont les personnes bénéficiant de ses aide dans les communes et cela incluent les plus démunies. Et on peut aussi dire que plus la crise s'éternise, plus l'intervention du FID s'avère être nécessaire.

2.3- Les opportunités

Le FID a toujours comme source de financement la banque Mondiale. Pourtant, de nos jours, il y a beaucoup de bailleurs de fonds qui peuvent financer les projets du FID par le biais d'un accord avec l'Etat. Le FID a montré que ses informations financières sont fiables et ses réalisations contribuent beaucoup au développement du pays.

Lorsque le FID réalise un projet, il effectue une planification de gestion pour cela. Selon les rapports annuels de l'association, il y a des procédures à suivre pour les appels d'offres et pour la gestion dudit projet.

Tout cela met en évidence la bonne gouvernance du FID. Les réalisations qu'on a pu appréhender jusqu'ici sont les fruits de cette bonne gestion.

Donc, l'image fidèle et la transparence de la gestion financière du FID nous mène à penser qu'il pourra étendre ses activités en contractant avec d'autre bailleurs de fonds actuels.

Cela pourrait étendre les activités du FID pour le développement du pays et cela pourrait aussi enlever les risques de non financement des projets proposés. En effet, étant donné la crise politique actuelle, on ne pourra pas enlever le risque des gels de financements de la Banque Mondiale. Cela pourra être une révolution alternative pour poursuivre les réalisations dans ces cas là.

2.4- Les menaces

La menace actuelle, c'est surtout l'instabilité politique. Les crises qui se sont présentées depuis notre indépendance ont toujours engendré des conséquences néfastes à l'économie du pays.

Des infrastructures ont été détruites et des investissements bloqués. Le FID sera impacté car il n'aura que la protection sociale à gérer. Cela gaspille les efforts déjà entamés.

La crise est une grande menace car elle pourrait rendre difficile la réalisation de chaque projet. Le coût de tous les matériels serait en hausse. En plus, les dépenses logistiques seront exorbitantes. En effet, la crise favorise l'inflation et minimise aussi les investissements étrangers.

Et en cas d'instabilité politique, les bailleurs de fonds donnent des financements mais seulement réservé à la protection sociale. Il est à noter que ces aides ne sont pas suffisantes pour

répondre au besoin de la population mais soulagent la souffrance de ce dernier surtout les plus vulnérables³⁷.

Section III- Vérification des hypothèses

D'après les résultats obtenus dans la deuxième partie, nous avons constaté que 85% des personnes interrogés estiment que la budgétisation du FID dépende énormément de la gestion de financements extérieurs et la maîtrise des enjeux de la gestion financière des activités du FID.

Donc, ces résultats vérifient les hypothèses de départ de cette étude. Alors, les hypothèses de départ sont justifiées car la budgétisation du FID a été réussie grâce à la bonne maîtrise de la gestion des financements extérieurs et les résultats obtenus exigent l'importance de la maîtrise des enjeux de la gestion financière des activités des communes de SADABE et de FENOARIVO.

Ces résultats sont valables pour les autres communes dans toute la grande île.

³⁷ Analyse personnelle sur la situation actuelle des financements du FID.

Chapitre II- Recommandations

Le but de ce chapitre est de proposer des solutions sur les problèmes constatés notamment sur la gestion des financements extérieurs et aussi au sein du FID afin d'améliorer les financements sur les infrastructures de base au sein des communes.

Ce dernier chapitre de notre ouvrage sera divisé en deux sections. La première section parlera des suggestions de solution concernant la gestion des financements extérieurs du FID. Et la seconde partie présentera les recommandations générales appropriées sous forme de suggestion personnelle en mettant en évidence les résultats attendus.

Section I- Proposition de solution sur la gestion des financements extérieurs

La maîtrise de la gestion des financements extérieurs contribue à la continuité des activités d'une part, et d'autre part, à la diminution du taux de la pauvreté dans les milieux ruraux.

On peut aussi déterminer à l'aide de la gestion des financements extérieurs si un programme a atteint les résultats prévus ou non mais aussi d'atteindre au maximum les objectifs et d'atteindre ainsi la performance financière des activités auprès des communes bénéficiaires.

Voici donc quelques suggestions afin d'améliorer cette gestion qui concerne la budgétisation et la performance financière.

1.1- Elargir le système de financement extérieur

La base de la continuité ou non d'un financement est la maîtrise de la bonne gestion des financements extérieurs accordés par les bailleurs de fonds pour les projets entrepris par les organismes comme le FID.

Nous avons pourtant l'impression que le domaine de cette gestion est insuffisant nécessitant ainsi son renforcement. Nous suggérons ainsi d'élargir le système de financement extérieur, non

seulement auprès de la Banque Mondiale, mais aussi essayer d'élargir dans les pays industrialisés afin d'améliorer ou d'augmenter le taux des infrastructures de base dans toute l'île.

1.1.1-Elargir une gestion financière en amont (prévisionnelle)

D'après les théories, la gestion financière en amont permet de mesurer les réalisations par rapport aux objectifs assignés. Elle permet de faire des ajustements pour s'aligner aux prévisions préétablies. En effet, pour que les bailleurs accordent plus de confiance, les projets devraient être faisables techniquement et surtout financièrement.

En ce qui concerne le FID, aucune gestion financière en amont n'a été effectuée. Lors de la conception d'un projet, on doit déjà prévoir tous, à savoir : les actions à faire, les moyens à engager, les buts escomptés. Le manque de cette gestion a engendré soit des écarts à compenser soit des dépassements inutiles. Il est donc nécessaire de réaliser une gestion financière en amont qui sera fructueuse pour le FID.

Elle permet donc de faire un suivi sur les activités entreprises, de faire des ajustements en vue de diminuer les importants écarts sur la réalisation des infrastructures dans les milieux ruraux de toute l'île.

1.1.2-Effectuer une gestion financière en aval (évaluation et contrôle)

La gestion financière en aval permet d'améliorer les réalisations futures, c'est-à-dire un outil de prévision et de décision pour les projets ultérieurs. Un outil de prévision car les budgets antérieurs permettent toujours de faire des projections pour le futur pour améliorer l'élaboration du budget. Un outil de décision car c'est à partir des données antérieures qu'on peut mettre en place les stratégies appropriées pour faire face aux différents enjeux rencontrés.

Mais au niveau du FID, cette gestion n'est pas mise en place et d'ailleurs les communes bénéficiaires ne l'appliquent pas. Sans la gestion en aval, on ne peut pas faire un diagnostic dudit projet : on ne pourrait pas savoir les points à améliorer et les bonnes pratiques qui devraient toujours être poursuivies. La gestion financière en aval devrait être effectuée par un organisme externe et autonome du FID. Cela sous-entend un contrôle comme dans les entreprises à but lucratif afin d'améliorer les actions futures. Le consultant traitera toutes les informations issues des projets réalisés. Il devrait être en dehors du système administratif du FID pour faire sortir des données fiables et acceptées par tous donnant une image fidèle de l'administration du FID.

Bref, la mise en place de la gestion financière en avale par le FID, lui permettra d'avoir des informations importantes et significatives pour améliorer ses futurs projets.

2.1- Pilotage des valeurs

Pour piloter la valeur pour les différentes parties prenantes, il faut que les indicateurs de gestion financière soient développés afin de piloter les ressources humaines, matérielles, et financières d'un projet financé par les bailleurs de fonds. Il faut donner des informations aux communes bénéficiaires des infrastructures de base et aussi de la population qui est le principale bénéficiaire des fonds qui sont gérés par le FID et la société civile sur la responsabilité sociale de la population locale.

Ce développement des indicateurs peut aider les responsables à gérer de manière « efficace » et « efficiente » les activités de l'organisme. Ensuite pour piloter la valeur perçue par les communes bénéficiaires des financements du FID, il faut que la gestion de qualité devienne plus difficile avec l'importance des alliances, de la logistique, de la gestion des flux dans et hors de l'organisation car l'instabilité des frontières et des réseaux crée de l'incertitude.

Donc, il est préférable de piloter et internaliser la qualité (délai, service, disponibilité). Pour que tous les acteurs de la chaîne soient gagnants, il est nécessaire de calculer et de suivre plusieurs paramètres de manière transversale à plusieurs organisations au sein d'un organisme financé par la Banque Mondiale ou autres financements extérieurs, international et régional.

Enfin, pour piloter la valeur en se différenciant des communes selon la localité, il faut que les responsables des financements recherchent en permanence à gérer les caractéristiques, les forces de la structure et des capacités organisationnelles pour appuyer des stratégies de développement non seulement sur le plan des infrastructures mais aussi de la protection sociale.

Il faut alors améliorer les processus organisationnels et financiers pour se différencier des communes bénéficiaires des financements du FID. Et, dans un contexte instable, il s'agit de prévoir les risques qui peuvent influencer la structure et prévoir les changements organisationnels et les financements (international ou régional). Dans ce sens, le contrôle de gestion financière peut proposer des indicateurs d'efficience de la structure et de capacité de changement organisationnel et de financement.

2.2 - Pilotage de la performance organisationnelle et financière

Tout d'abord, il doit prendre en compte l'accélération du temps en actualisant des indicateurs, notamment financiers. Pour l'analyse de la procédure de fonctionnement et donner des solutions au dysfonctionnement, la plupart des projets financés par les bailleurs de fonds doivent utiliser l'audit organisationnel et le contrôle de gestion financière, il apparaît que l'instabilité de contexte rend obsolète les paramètres de pilotage de performance organisationnelle et financière d'un projet.

Alors, il s'agit de réactualiser plus souvent les indicateurs utilisés, de réfléchir à leur sens et d'améliorer la collecte des informations pour les renseigner (les communes bénéficiaires des financements du FID).

Il s'agit aussi de piloter en temps réel et d'utiliser des simulations qui permettent de modifier les paramètres par rapport à l'évolution interne ou externe pour aider à la prise de décision au sein d'un organisme³⁸.

Ensuite, il doit piloter le comportement des acteurs internes, notamment dans la direction financière d'un projet afin de gérer de façon efficiente et efficace, les fonds. A cause de l'évolution de l'environnement et les attitudes des acteurs au sein de l'organisation, il est nécessaire de piloter les ressources humaines dans leur motivation, leur confiance, leur participation aux activités de l'organisme, d'une part, au sein du FID et d'autre part, au niveau des communes.

Donc, il faut développer des indicateurs personnels et collectifs pour gérer l'effectif, la masse salariale, le système de rémunération dans son ensemble.

Au-delà de la responsabilité budgétaire, il semble nécessaire aujourd'hui de développer d'autres outils de contrôle de gestion pour « canaliser » les comportements des acteurs et des bénéficiaires des financements extérieurs par l'intermédiaire du FID et de l'Etat malgache³⁹.

2.3- Mettre en place un circuit intégré des financements extérieurs

Le circuit intégré des financements extérieurs (CIFE) est un outil informatique qui assure un meilleur suivi des financements extérieurs. Il permet :

- Un meilleur suivi des projets de développement ;

³⁸ Fabien BAUGARD, « Management et pilotage organisationnel », Edition JEUNE, Année 2000, p.15

³⁹ Idem

- Une meilleure budgétisation des financements extérieurs et un meilleur suivi de l'exécution des dépenses y afférentes
- Une meilleure élaboration des stratégies d'endettement et de désendettement
- Une appréciation de l'impact des nouveaux financements extérieurs (emprunt et dons,) sur le budget de l'Etat et sur la dette existante.
- Une production de statistiques fiables pour des besoins d'analyse sur les financements extérieurs.

Donc, pour être efficace et fiable, un projet en recherche de financement se doit de saisir les projets et programmes de développement ; de saisir les requêtes de financements ; d'examiner les dossiers de financement ; d'examiner les dossiers de convention ; d'enregistrer et suivre les conventions ; d'élaborer les devis/budget/programme/ et suivi de la contrepartie nationale ; d'ordonner les recettes du financement extérieur et engagement des dépenses ; d'enregistrer les demandes de décaissement et les avis de décaissement.

Il se doit aussi de saisir les fiches synthétiques des dépenses effectuées sur les projets et suivi de l'élaboration et de l'exécution des marchés, sur financement extérieur. Les revues périodiques et à mi-parcours et d'enregistrer les travaux d'audit.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Ainsi s'achève la troisième partie concernant les discussions et recommandation, on a pu voir dans cette partie, l'analyse des résultats obtenus sur la gestion des financements extérieurs, notamment sur la budgétisation et la performance financière du FID.

Nous avons discuté des problèmes rencontrés au sein du FID afin de nous permettre de mieux connaître toutes les situations existantes afin de pouvoir apporter des solutions bénéfiques à la population concernée.

Nous avons pu voir les forces du FID qui tournent autour de l'existence d'un système de suivi-évaluation ; l'utilisation d'un manuel de procédure fiable, l'existence de division des tâches, de supervision, d'un système d'information et de communication pertinente.

En ce qui concerne ses faiblesses du FID, elles sont plus ou moins négligeables, mais les menaces sont nombreuses à cause de l'instabilité politique qui règne encore jusqu'à nos jours. Et en guise de solution potentielle, nous avons proposé quelques suggestions comme l'élargissement de financements extérieurs et l'aménagement de la structure organisationnelle pour pouvoir piloter la valeur, la performance organisationnelle et financière, la mise en place d'un circuit intégré des financements extérieurs.

Conclusion générale

Pour conclure, on peut dire que cette étude nous a permis de mieux comprendre la gestion des financements extérieurs, sur la budgétisation et la performance financière par l'intermédiaire du FID qui a une forte demande dans l'accomplissement des projets, pour améliorer la vie quotidienne de la population.

Durant cette recherche, on a essayé de quantifier les informations sur les activités liées aux financements extérieurs pour vérifier s'il y a vraiment des résultats au niveau des financements octroyés par les bailleurs de fonds. Pour cela, on a enquêté sur les avis du personnel du FID et des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO, mais aussi sur le premier bénéficiaire des fonds, la population des communes citées ci-dessus.

Dans la première partie de cet ouvrage, on a présenté les matériels et les méthodes utilisés où les matériels concernent la zone d'étude et les outils utilisés lors des entretiens semi-directifs qui ont laissé une grande place à la spontanéité des interlocuteurs. Le thème de la recherche étant basé sur la budgétisation, financements extérieurs et la performance financière, le choix de la zone d'étude était justifié car le FID remplissait les critères tels que l'ancienneté (plusieurs années d'expérience), plusieurs projets réalisés (bourses familiale, HIMO.) et des projets pour l'avenir (projet en cours d'étude).

Il est à rappeler qu'au niveau matériel, le dictaphone et le bloc note étaient toujours en permanence présents durant toute l'enquête, ce qui nous a permis de récolter plus d'informations qui ne figuraient pas dans le questionnaire pré établi. Suite à cela, on a pu collecter les données qu'on a pu trier en utilisant le logiciel Excel qui nous a permis de sortir des graphes explicatives à partir des données recueillies et l'analyse de ces données nous a par la suite permis de sortir une analyse par la méthode FFOM (Forces ; Faiblesses ; Opportunités, et Menaces).

On a donc pu présenter des résultats en rapport avec notre thème à savoir, la budgétisation et la performance financière, et on a choisis le FID (Fonds d'Intervention pour le Développement pour la recherche, les communes rurales de SADABE et de FENOARIVO, et la population locale de ces communes comme échantillon pour les recherches de données.

Dans un premier temps, on a montré les résultats de sondage sur les ressources propres de l'Etat octroyées au FID et aussi, sur les financements extérieurs venant des bailleurs de fonds comme la Banque Mondiale, ou le FMI. Nos résultats sont axés sur l'évaluation du personnel du

FID et des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO et aussi sur les populations locales qui sont les bénéficiaires des fonds. D'après ces derniers, les résultats obtenus sur les ressources propres de l'Etat ne satisfont pas les besoins de la commune. Les résultats obtenus sont collectifs, ce qui explique l'importance de renforcer les financements extérieurs envers les bailleurs de fonds, en vue de satisfaire les besoins des communes en infrastructure de base.

Les résultats recueillis auprès du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sont de 75% contre 85% du côté population ce qui fait une moyenne de 80%. C'est-à-dire que 80% de l'échantillon estime que les fonds propres de l'Etat ne sont pas suffisants pour financer les infrastructures de base des communes.

En ce qui concerne les financements extérieurs, les résultats ont montré qu'ils sont suffisants et méritent d'être renforcés afin de diminuer le taux de pauvreté dans la grande île.

Dans un deuxième temps, on a pu présenter les résultats de sondage sur la performance financière, notamment sur les financements sur emprunt et financement du marché régional. Toujours axé sur l'évaluation du personnel du FID, des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO, et de la population de la commune, durant les questionnements, parmi eux affirment que les financements extérieurs sont très performants en période normale; ce pourcentage se chiffre à 90%⁴⁰ contre 10%⁴¹ qui déclarent qu'ils sont assez performants.

Les résultats d'investigations sont collectifs. Pour la population locale, 50%⁴² des personnes interrogées estiment que les financements extérieurs ne sont pas performants et 50%⁴³ disent qu'ils sont performants. Ce qui explique que les financements ne provoquent pas des impacts directs vers cette dernière.

Donc, la mise en place d'une unité de suivi-évaluation et de contrôle de gestion financière est jugée urgente pour être fiable et efficace sur la gestion des financements extérieurs, notamment sur la budgétisation et la performance financière du FID qui assure la bonne gestion et l'exécution des financements des communes.

Les résultats d'enquête ont aussi démontré que les bailleurs exigent à l'Etat Malagasy, une stabilité politique afin de continuer les financements sur les infrastructures de base qui sont les écoles, hôpital, carneaux d'irrigation car la prolongation des crises notamment politiques, affecte non seulement la population malagasy ; surtout les plus démunies, mais aussi la viabilité du FID qui

⁴⁰ Résultat d'enquête dans la deuxième partie chapitre II

⁴¹ IDEM

⁴² IDEM

⁴³ IDEM

en cas de non financement, devrait arrêter les opérations, les paiements aux fournisseurs de service, et dans certains cas, a été obligé de mettre le personnel au chômage technique. Cette situation (crise) met en péril des années de dur labeur.

Pour être performant donc, il est indispensable que le FID maîtrise non seulement la performance sociale mais aussi, la performance financière. La performance est axée sur la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines.

Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de donner envie aux salariés de s'investir. La performance sociale est généralement stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement. Dans ce cas, il doit voir les indicateurs de la performance sociale.

L'efficacité des actions mises en place par le FID afin d'améliorer les aspirations des collaborateurs est évaluée grâce à l'analyse des indicateurs sociaux, qui portent sur les différents domaines de la ressources humaines (les effectifs, la formation, ...).

Ils permettent des comparaisons dans le temps et entre les organisations. En interne, ils servent de base à la discussion et à la négociation avec les collaborateurs. En externe, ils sont utiles pour communiquer sur le climat social de l'organisation.

Les informations qui permettent de calculer ces différents indicateurs proviennent de source variées. Les données peuvent être issues des documents comptables et administratifs de l'organisme, mais également d'une enquête auprès du personnel ou d'une évaluation globale via un audit.

Les perspectives d'avenir du FID sont excellentes et sa pérennité est assurée, s'il maintient comme principe fondamental le renforcement du système de suivi-évaluation et de contrôle de gestion de la performance financière et du système de pilotage organisationnel.

Puis notre passage chez FID, d'une part, et d'autre part, des Communes visitées au cours d'investigation sur terrain est marqué par une pierre blanche, parce que notre contribution à la gestion des financements extérieurs au sein du FID n'aura pas été inutile.

C'est notre plus grand souhait sur la performance organisationnelle et financière au sein d'un organisme financé par la Banque Mondiale. D'où, la faisabilité de ces impacts escomptés cités ci-dessus a permis au Fonds d'Intervention de Développement (FID) de vérifier et de contrôler la gestion des financements extérieurs pratiqués depuis son existence en 1993 dans le territoire

malgache jusqu'actuellement et aussi de traiter des informations financières en temps réel auprès des communes.

Ceci nous permet de dire sans ambiguïté ni hésitation que tous les résultats obtenus ont permis à l'organisme d'améliorer non seulement l'élaboration de son budget mais aussi sa performance organisationnelle et financière.

Enfin, il serait essentiel de souligner qu'un dispositif de la gestion des financements extérieurs aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du FID envers les communes bénéficiaires de financements aux infrastructures de base. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de gestion pratiqué par le FID, notamment en période de crises de toutes sortes.

Nous pensons et espérons que le présent ouvrage servira de document de base à ceux qui entreprendront une étude pareille à la nôtre, surtout à propos des financements du milieu rural. Ainsi, nous avons vu durant cette étude l'importance de la gestion des financements extérieurs, sur la budgétisation et la performance financière, sur un cas précis, celui du FID mais l'étude s'étend à l'échelle nationale. Dans d'autres communes ou régions, dans des secteurs différents, cette étude sera-t-elle aussi acceptable ?

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- 1- ABDELEHAMID EL GADI ; « Audit et contrôle de gestion d'une entreprise»,
Edition Economica, Paris, Année 2003, 200 pages.
- 2- A.BURLAND; G.LANGLOIS; M.BRINGER; C.BONNIER; « Financement extérieur et enjeux sur la gestion financière d'un projet de développement» ; édition Foucher, Paris, Année 2004, 150 pages.
- 3- A.KHEMAKHEM « La dynamique et la performance financière du projet» ; 2ème édition, Dunod, Paris, Année 2005, 260 pages.
- 4- CRISTIAN P, « Analyse de la rentabilité et de la performance d'un projet », Edition FOUCHER, Année 2003, Wolf, « Gestion financière d'un projet », Edition Foucher, Paris, Année 1990, 180 pages.
- 10- FRANÇOIS XAVIER R, « Contrôle de gestion en tant qu'outil de la performance d'une entreprise », Edition Economica, Paris, Année 2004, 240 pages.
- 7- GERVAIS M., « Contrôle de gestion et planification d'entreprise », tome 1, Edition Economica, 1988, 522
- 2- H.ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action »; édition Liaisons, Année 2001, 140 pages
- 8- MOULHADEL Joël, 2008, « la matrice SWOT et la gestion stratégique d'une maison de repos, 14p
- 6- M.MEKKAOUI ; « Précis de contrôle de gestion » ; édition Foucher, Paris, Année 2007, 210 pages.
- 3- N.BERLAND « Mesurer et piloter la performance dans une entreprise», 2ème Edition Economica, France, Année 2007, 220 pages.
- 11- RAVALITERA Faraso, et RAMAROSON Elysé « Cours de gestion du projet », Université d'Antananarivo, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Année 20014
- 12- SILEM Ahmed et MARTINEZ Gérard, 1983, « Information des salariés et stratégies de communication », Paris, 39p
- 3- TAYLOR ET FAYOL, « La performance organisationnelle d'une entreprise », Edition Economica, Paris, Année 2007, 180 pages, 15-16 pages.8- Rapport de la BCEAO, « Mobilisation des financements sur marché régional », Année2008, p.09.

II- RAPPORTS

- 1- Coopération entre l'Etat malgache et la Banque Mondiale sur la protection sociale, Midi Madagascar, Mars 2014
- 2- Rapport de la Banque Mondiale, « Aide publique de développement », Edition PUF, Paris, Année 2008, p.4
- 3 -Rapport de la Banque Mondiale, « Aide publique de développement », Edition PUF, Paris, Année 2008, p.5
- 4- Rasendra Ratsima, « Estimation de la pauvreté à Madagascar », Année 2008
- 5- Midi Madagascar, « Coopération entre Etat malgache et Banque Mondiale », en mars 2014
- 6- R. Edmond, 07/02/2006, Le FID améliore ses actions, Midi Madagascar, 8p.
- 7- Rapport de la BCEAO, « Mobilisation des financements sur marché régional », Année 2008, p.09.
- 8- Rapport de la Banque Mondiale, « Aide publique de développement », Edition PUF, Paris, Année 2008, p.6
- 9- Rapport de la Banque Mondiale sur la protection sociale à Madagascar, Année 2013.

WEBOGRAPHIE

- 1- Revue de presse, autres articles, www.fid.mg. Juin 2018
- 2- www.management.free.fr, Mai 2018
- 3- www.FID.mg, Mai 2018

ANNEXES

Annexe 2 : Fiche d'enquête individuelle (utilisé auprès du personnel du FID et des communes SADABE et ENOARIVO)

Nom et prénoms : _____/

Fonction : _____/

Service : _____/

1)- Pouvez-vous me donner l'historique du FID ?

☐ Oui ☐ Non

2)- Même question pour les activités, missions, objectifs et organigramme du FID

☐ Oui ☐ Non

3)- Y-a-t-il une direction des financements extérieurs au sein du FID?

Oui Non

A-Questions pour la budgétisation

4)- Les ressources propres de l'Etat sont-elles suffisantes pour le financement des Communes?

☐ Beaucoup ;
☐ Moyenne ;
☐ Insuffisant.

A: question destinée au personnel du FID et des Communes.

5)- Les financements extérieurs du FID sont-ils fiables?

☐ Très fiables ☐ Assez fiables ☐ pas fiables

B-Questions pour la performance financière

6)- Les financements sur emprunt extérieur sont-ils performants ?

☐ Très performant
☐ Assez performant
☐ pas performant

7)- Les financements du marché régional sont-ils performants?

☐ Très performant
☐ Assez performant
☐ Pas performant

Annexe 3 : Guide d'entretien

1-Questions concernant le FID en général

- a)-Quand le FID a été créé ?
- b)-Quelles sont ses activités vis-à-vis des Communes ?
- c)-Comment se présente sa structure organisationnelle ?

2-Questions concernant la gestion des financements extérieurs et de la budgétisation du FID

- a)- La gestion de financements du FID est-elle efficace ?
- b)- FID a-t-il son propre budgétisation vis-à-vis de ses activités ?
- c)-La budgétisation du FID est-elle efficace ?
- d)-En période de crise, la budgétisation du FID est-elle encore fiable ou efficace ?
- e)-En période normale ou bien structurelle, est-ce qu'elle est efficace ?

3-Questions concernant la performance financière du FID

- a)-Quels sont les outils de gestion que vous utilisez ?
- b)-La pratique actuelle de la gestion des financements extérieurs du FID permet-elle d'atteindre les objectifs de ce projet ?
- c)-Selon vous, la gestion des financements extérieurs est-elle indispensable pour l'atteinte de la performance financière ?

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	1
Introduction.....	2
Partie I- Matériels et méthodes.....	5
Chapitre I - Matériels.....	6
Section I- Description de la zone d'étude.....	6
1.1- Historique du Fonds d'Intervention pour le développement (FID).....	6
1.2- Structure organisationnelle du FID	7
1.3- Organigramme des organes constituants	9
1.4-Mission et activité du FID	9
1.4.1-Mission	9
1.4.2- Activités du FID.....	10
Section II- Justification de la Zone d'étude.....	10
2.1- Le FID comme étant un projet financé par les bailleurs de fonds.....	11
2.2- Mobilisations des financements sur le marché régional.....	11
23- Mobilisation des financements sur emprunt extérieur	12
Section III- Matériels et documents utilisés lors de l'étude	13
3.1- Dictaphone et bloc note	13
3.2- Théorie générale sur le budget	14
321- La théorie générale de gestion financière et du budget	14
3211 -Gestion financière d'un projet	14
3.2.1.2- La budgétisation d'un projet	15
3.2.2- La théorie générale de la performance financière.	16
3.2.2.1- La performance organisationnelle	17
3.2.2.2- La performance financière	17
A- La rentabilité	18
B- La profitabilité	19
Chapitre II- Méthodes.....	20
Section I- Processus de collecte de données.....	20

1- Le questionnaire	21
11- La détermination des objectifs.....	21
12- Rédaction des questionnaires	21
2-L’entretien	22
3- Documentation.....	22
Section II- Méthode d’analyse des résultats	23
1-La méthode FFOM.....	23
2- Avantages et limites de la méthode FFOM	23
2.1- Avantages	24
2.2- Limites	24
Section III- Limites et chronogramme des activités menées	24
31- Contrainte interne	24
32- Contrainte de temps.....	25
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	25
PARTIE II- RESULTATS	26
Chapitre I-Résultat d’enquête sur la budgétisation du FID	27
Section I : Résultat d’enquête sur les ressources propres de l’Etat	27
1.1- Appréciation du personnel du FID et des communes rurales de SADABE et de FENOARIVO	27
12- Appréciation de la population locale (SADABE et FENOARIVO).....	29
Section II- Résultats d’enquête des financements extérieurs	30
2.1- Appréciation du personnel de FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO sur les financements extérieurs.....	30
2.2- Appréciation de la population local dans les communes rurales de SADABE et de FENOARIVO	32
Chapitre II- Résultats d’enquête sur la performance financière	34
Section I- Résultats d’enquête sur les financements sur emprunt extérieur.....	34
1.1- Appréciation du personnel du FID et des communes de SADABE et de FENOARIVO	34
1-2 Appréciation de la population locale.....	36
Section 2-Résultats d’enquête sur les financements du marché régional	39
2.1- Appréciation du FID et des communes	39
2.2- Appréciation de la population locale	40
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	41
Partie III- DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	43
Chapitre I- Discussion des résultats obtenus	44
Section 1- Discussions des résultats sur la budgétisation et la performance financière	44
1.1- Analyse des ressources propres du FID	44
1.2- Discussions de rentabilité des financements extérieurs	45

1.3- Etude de profitabilité par rapport au budget utilisé	45
1.4- Discussions d'autofinancement	46
Section II- Interprétation des résultats à l'aide des FFOM.....	47
2.1- Les forces.....	47
2.1.1- Existence d'un système suivi-évaluation des communes	48
2.1.2- Emplois d'un manuel de procédure fiable	49
2.1.3- Division des tâches bien distincte	49
2.1.4-Existences de supervision bien entretenue	50
2.1.5- Existence d'un élément d'information et de communication pertinent	50
2.2-Les faiblesses	51
2.2.1- Beaucoup de formalités à respecter	51
2.2.2- Diminution des financements extérieurs pendant la crise	51
2.3- Les opportunités.....	52
2.4- Les menaces	52
Section III- Vérification des hypothèses	53
Chapitre II- Recommandations.....	54
Section I- Proposition de solution sur la gestion des financements extérieurs	54
1.1- Elargir le système de financement extérieur	54
1.1.1-Elargir une gestion financière en amont (prévisionnelle).....	55
1.1.2-Effectuer une gestion financière en aval (évaluation et contrôle)	55
2 .1- Pilotage des valeurs.....	56
2.2 - Pilotage de la performance organisationnelle et financière	57
2.3- Mettre en place un circuit intégré des financements extérieurs.....	57
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	58
Conclusion générale	60
BIBLIOGRAPHIE.....	I
WEBOGRAPHIE	II
ANNEXES.....	III
TABLE DES MATIERES	V