

ENJEUX DU POLITIQUE DE DÉCENTRALISATION A MADAGASCAR

CHALLENGES OF DECENTRALIZATION POLICY IN MADAGASCAR

RANDRIAMBOLANIRINA Guy Patrick

Doctorant

Université de Toliara

École doctorale : Lettres, humanités et Indépendances Culturelles

MADAGASCAR

RATOLOJANAHARY Fetra Tojoso

Enseignant - chercheur

Maître conférences

Université de Toamasina

MADAGASCAR

Date de soumission : 25/01/2025

Date d'acceptation : 27/02/2025

Pour citer cet article :

RANDRIAMBOLANIRINA. GP & RATOLOJANAHARY. FT (2025) « ENJEUX DU POLITIQUE DE DÉCENTRALISATION A MADAGASCAR. », Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 1» pp : 925 - 937

Résumé

La décentralisation à Madagascar vise à rapprocher l'administration des citoyens, améliorer les services publics et promouvoir un développement territorial équilibré. Ce constat conduit à poser la problématique suivante : « Pourquoi les collectivités n'arrivent-elles pas à améliorer leur performance financière en dépit des diverses potentialités économiques et naturelles ? ». Ainsi, l'objectif global vise essentiellement à évaluer la performance des collectivités rurales du district de Lalangina. Les objectifs spécifiques consistent à : caractériser la performance des collectivités des CR du district de Lalangina ; dresser le profil des CR par rapport à leurs performances financières respectives. Deux questions de recherche découlent de cette question principale : comment se présente la performance des collectivités rurales du district de Lalangina ? Quel est le profil des CR par rapport à leurs performances respectives ? L'hypothèse avance qu'une mauvaise performance et non homogène caractérise les collectivités rurales. Les caractéristiques se rapportant à la performance des collectivités rurales seront alors examinées, d'où les résultats attendus ci-après : les comportements financiers des collectivités rurales seront déterminés ; et les collectivités rurales seront classifiées suivant leurs performances.

Mots –clés:

politique, décentralisation, collectivités, performances, Madagascar

Abstract

Decentralization in Madagascar aims to bring administration closer to citizens, improve public services and promote balanced territorial development. This observation leads us to pose the following problem: "Why are communities unable to improve their financial performance despite the various economic and natural potentialities? ". Thus, the overall objective essentially aims to evaluate the performance of rural communities in Lalangina district. The specific objectives consist of: characterizing the community performance of the CRs in the Lalangina district; profile the RCs in relation to their respective financial performances. Two research questions arise from this main question: what is the performance of rural communities in Lalangina district? What is the profile of the CRs in relation to their respective performances? The hypothesis suggests that poor and non-homogeneous performance characterizes rural communities. The characteristics relating to the performance of rural communities will then be examined, hence the following expected results: the financial behavior of rural communities will be determined; and rural communities will be classified according to their performance.

Keywords:

policy, decentralization, communities, performance, Madagascar

Introduction

La décentralisation, dans sa conception économique est considérée comme un moyen permettant de rendre optimale la production de biens collectifs (Greffé, 1994). La performance financière est dans ce sens l'un des indicateurs de la santé des finances locales laquelle devient de plus en plus un sujet mondialement préoccupant (Hood, 1995). En dépit de la mise en œuvre de la politique de décentralisation depuis plusieurs années et la réforme successive de la gestion des finances locales, les collectivités rurales continuent à connaître d'énormes difficultés financières. Quant à la logique managériale de la décentralisation et à la logique politique du développement local. Ce constat conduit à poser la problématique suivante : « Pourquoi les collectivités n'arrivent-elles pas à améliorer leur performance financière en dépit des diverses potentialités économiques et naturelles ? ». Ainsi, l'objectif global vise essentiellement à évaluer la performance des collectivités rurales du district de Lalangina. Les objectifs spécifiques consistent à : caractériser la performance collectivités des CR du district de Lalangina ; dresser le profil des CR par rapport à leurs performances financières respectives. Deux questions de recherche découlent de cette question principale : comment se présente la performance des collectivités rurales du district de Lalangina ? Quel est le profil des CR par rapport à leurs performances des respectives ? L'hypothèse avance qu'une mauvaise performance et non homogène caractérise les collectivités rurales. Les caractéristiques se rapportant à la performance des collectivités rurales seront alors examinées, d'où les résultats attendus ci-après : les comportements financiers des collectivités rurales seront déterminés ; et les collectivités rurales seront classifiées suivant leurs performances.

1. Matériels et méthodes

1.1. Concept

Le concept de performance décentralisation renvoie à l'idée d'accomplir une action (Ragainé, 2016). La démarche d'évaluation de la performance doit ainsi être appréhendée en fonction des choix et des priorités mis en avant. A la différence du concept de risque financier couramment adopté par de nombreux organismes publics, la notion de performance financière demeure encore peu utilisée, voire rejetée. La mission principale des organismes publics et notamment des CTD est en effet de satisfaire l'intérêt général et non de dégager un résultat d'exploitation ou de plus-values patrimoniales. Le caractère non lucratif des Administrations décentralisées rendrait inhabituel toute évaluation en termes de rendement économique ou de rentabilité financière. La performance financière pourrait être définie comme l'accomplissement des objectifs financiers poursuivis et l'affectation des ressources disponibles. La performance financière comprend ainsi au moins deux logiques reliant les notions d'objectifs et de résultats ainsi que l'affectation des moyens. L'analyse de l'efficacité financière des collectivités se réfère à une gamme étendue d'indicateurs. Tout particulièrement, elle est focalisée sur l'étude et l'analyse des capacités des communes à atteindre les objectifs financiers ainsi fixés. Les ratios sont, à la base, fonction des propriétés financières réalisées par rapport aux prévisions. Ainsi, l'efficacité financière d'une CR est définie par l'union des pourcentages des dépenses de fonctionnement et de celles des investissements suivant les conditions ci-après :

$$\text{Efficacité} = DF (60 \text{ à } 70\% \text{ des RF}) \cup DI (25 \text{ à } 40\% \text{ des RF})$$

où DF = Dépenses de Fonctionnement
DI = Dépenses d'Investissement
RF = Recettes de Fonctionnement

Des traitements informatiques des données relatives aux finances des CR ont été effectués sur EXCEL pour élaborer des tableaux croisés dynamiques des différents ratios. L'XLSTAT a permis de réaliser l'analyse de corrélation des différentes prévisions et réalisations ainsi que l'analyse statistique descriptive de l'efficacité et de l'efficacité globale.

1.2 Variables mobilisées

Les variables utilisées font appel à deux gammes d'indicateurs dont les indicateurs d'efficacité et les indicateurs d'efficacité. Les variables sur l'efficacité concernent à priori

les recettes, les subventions, les dépenses de fonctionnement et d'investissement et la capacité d'autofinancement des communes.

Evaluation de la performance financière : finalités

Les finalités de cette analyse sont de mesurer l'efficacité et l'efficacité financière des CR pour comprendre les comportements des CR en termes de performance financière. L'efficacité et l'efficacité financière seront présentées sous forme de tableaux et de *box plot*. Les corrélations entre les prévisions et les réalisations seront présentées en nuages des points sur des axes orthonormés.

2.1.Démarche

A partir du résultat de l'évaluation de la performance financière des Communes, le recours à l'outil informatique par le biais du logiciel XLSTAT s'avère encore nécessaire. Ce logiciel a rendu possible l'analyse en composantes principales (ACP) des différentes données financières en vue de la classification des Communes et pour vérifier l'hypothèse sur la non homogénéité de la performance financière des différentes Communes.

2. Résultats

2.1 Evaluation de la performance financière

L'exploitation desdits documents budgétaires ont permis d'une part de mesurer la performance financière des Communes étudiées, et d'autre part de réaliser par la suite une analyse taxonomique de leurs comportements financiers respectifs. L'évaluation de la performance financière est déterminée à travers la mesure de l'efficacité et de l'efficacité financières par rapport aux critères adoptées. La détermination de l'atteinte des objectifs financiers fixés durant les deux exercices 2023 et 2024 pour les 14 Communes, utilisant les cinq ratios présentés dans la méthodologie à savoir le ratio des recettes R1, le ratio de subvention R2, le ratio de fonctionnement R3, le ratio d'investissement R4 et le ratio de capacité d'autofinancement R5 a permis d'aboutir à l'évaluation de l'efficacité financière

Tableau 1 : Efficacité financière par Commune

COMMUNE	2023					2024				
	R1	R2	R3	R4	R5	R1	R2	R3	R4	R5
ALAKAMISY AMBOHIMAHA	0,51	0,53	0,57	0,22	1,00	0,46	1,03	0,50	0,47	0,87
ALATSINAINY IALAMARINA	0,51	0,00	0,49	0,33	0,84	0,80	0,64	0,84	0,59	0,73
AMBALAKELY	0,81	0,81	0,80	0,88	1,00	0,65	0,38	0,72	0,15	0,88
AMBALAMAHASOA	0,24	0,00	0,26	0,04	1,06	0,28	0,38	0,25	0,50	0,73
AMPATSY AMPANGABE	0,46	0,00	0,37	0,00	1,00	0,44	0,00	0,57	0,00	1,00

ANDRAINJATO CENTRE	0,65	0,85	0,39	0,72	0,65	0,55	1,00	0,59	0,76	0,71
ANDRAINJATO-EST	0,32	0,44	0,32	0,43	0,83	0,65	0,92	0,63	0,65	0,61
ANDROY	0,50	0,82	0,52	1,00	0,55	0,51	0,83	0,51	0,82	0,59
IALANANINDRO	0,46	0,08	0,45	0,00	1,03	0,56	0,12	0,45	0,25	0,83
MAHATSINJONY	0,72	0,64	0,35	ND	ND	0,73	0,65	0,72	0,65	0,69
SAHAFATA	0,35	0,00	0,35	0,35	0,50	0,67	0,14	0,47	0,20	0,55
SAHAMBAVY	0,65	0,59	0,47	0,63	0,51	0,58	0,69	0,58	0,69	0,61
TAINDAMBO	0,18	0,00	0,49	0,00	1,00	0,32	0,26	0,33	0,27	0,64
VINANINORO ANDREFANA	0,12	0,01	0,80	0,01	0,85	0,40	0,93	0,34	1,00	0,15

Légende

R1 : Ratio des recettes propres ; R2 : Ratio de subvention ; R3 : Ratio de fonctionnement ; R4 : Ratio d'investissement ; R5 : Ratio de capacité d'autofinancement ; ND : non disponible

Les ratios R1 et R2 renseignant sur les recettes peuvent avoir une valeur supérieure à un (01) car les autorisations correspondantes ont un caractère évaluatif conformément à l'article 13 de la LOLF. Autrement dit, les collectivités peuvent recouvrer des recettes supérieures aux prévisions. A ce titre, aucune Commune ne dépasse ou ne recouvre la totalité du montant prévisionnel des recettes propres inscrit dans le budget durant les deux exercices 2023-2024 en dépit du caractère évaluatif des recettes. Les taux de recouvrement maximal réalisés sont de 81% en 2023 (Ambalakely), et 80% en 2024 (Alatsinainy Ialamarina). En outre, seules les Communes d'Alakamisy Ambihimaha et Andrainjato Centre reçoivent la totalité des subventions émanant de l'Etat central. En termes de recouvrement individuel. Dans sa totalité pour les deux exercices confondus, plus de la moitié des résultats d'efficacité financière se trouve en dessous de 50%.

Pour les dépenses, elles ne peuvent pas effectuer un dépassement de crédit eu égard au caractère limitatif du crédit. Les ratios R3 et R4 mesurant le taux de consommation budgétaire sont obligatoirement en-dessous d'un (01). Force est de constater la faiblesse de la consommation budgétaire pour la quasi-totalité des CR. Le taux de consommation des dépenses varie de 25 à 83 %. Seule la Commune d'Ambalakely connaît un taux de consommation de 80% en matière de dépenses de fonctionnement et de 81% au niveau de l'investissement.

2.2. L'efficacité financière globale des Communes

L'efficacité financière des 14 Communes montre qu'au niveau de l'ensemble des observations entre les deux exercices 2023 et 2024, la valeur moyenne de l'efficacité financière globale est de 43% en 2023 contre 56,7% en 2024. Cette efficacité financière globale rencontre une augmentation de 13.7% en 2024.

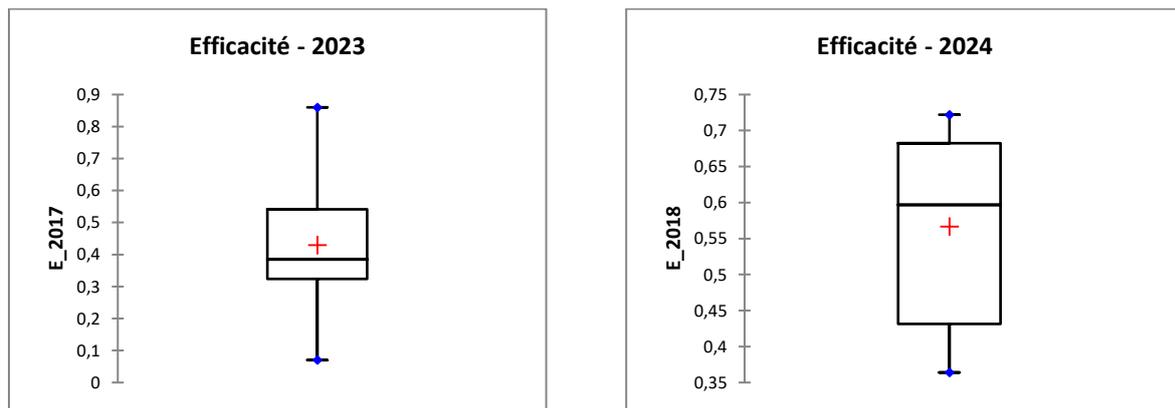


Figure 1 : Box plot des ratios d'efficacité globaux

Les valeurs médianes qui séparent les valeurs supérieure et inférieure sont de 38,5% en 2023 et 59,7% en 2024

2.3. L'efficacité relative

✓ L'efficacité par rapport aux recettes propres

Conformément à la LOLF et suivant le principe de l'unité budgétaire, les CR doivent faire apparaître dans leur budget l'ensemble de leurs recettes et leurs dépenses. Les recettes sont composées des recettes propres et des subventions. Pour les 14 CR, le montant total des prévisions de recettes s'élève respectivement à 1 342 et à 1 825 milliers d'Ariary pour les exercices 2023 et 2024 contre 399 et 926 en milliers d'Ariary en termes de recouvrement (Annexes 5 à 8). Cette situation donne un taux de réalisation de 30% pour l'année 2023 et 51% pour celle de 2024.

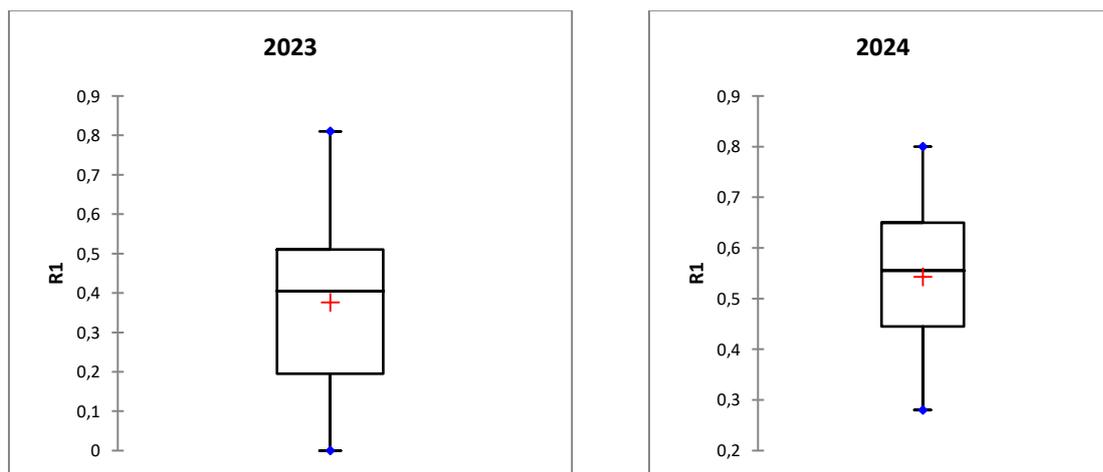


Figure 2 : Box plot des recettes totales prévues et réalisées sur les périodes 2023 et 2024

Les taux moyens de recouvrement pour les deux exercices 2023 et 2024 sont respectivement de 37,6% et de 54.3%. Les valeurs médianes sont de 40.5% et 55,5% pour les deux exercices.

3. Discussions

Selon Marmuse (1997), la performance financière se mesure par des ratios permettant de décomposer l'utilisation et l'affectation des ressources. Elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. En dépit de la petite amélioration du taux de réalisation en 2024, les résultats s'avèrent très modestes avec une valeur médiane de 38,5% en 2023 et 59,7% en 2024. Plusieurs facteurs peuvent être considérés comme causes principales de cette situation. Selon Vaillancourt (2008), le transfert des ressources et de compétences constitue le fondement et les conditions de réussite de la décentralisation. En outre, l'une des principales causes des problèmes à cette mauvaise performance est la qualité de la gestion locale qui se révèle mauvaise voire insignifiante. Les responsables communaux ne respectent pas toujours les principes d'honnêteté et de transparence dans l'exercice de leur fonction ni les principes de la bonne gouvernance. Nombreux sont les Maires qui ne sont pas conscients de l'importance de leur mission mais surtout font primer l'intérêt personnel sur l'intérêt général. La notion de performance, de surcroît, est étrangère à certains responsables communaux. L'exploitation insuffisante des potentialités à la disposition des Communes. Suivant les résultats en matière de recettes propres, les Communes n'exploitent suffisamment pas les potentialités de ressources propres à leur disposition par méconnaissance ou faute d'informations et/ou de moyens de mise en œuvre. Dans les faits, elles tablent leurs ressources sur un nombre minime de natures des recettes faciles à recouvrer. Les revenus des domaines, terrains et propriétés bâties constituent une meilleure alternative en vue de l'amélioration de la performance financière des Communes. A cet effet, les Communes misent sur les recettes non fiscales, sur les diverses ristournes sur les produits agricoles et sur les extractions de terres, sables et pierres. A première vue, les recettes non fiscales sont faciles à collecter compte-tenu du lien direct entre les activités de la population et les frais réclamés. La force est de constater que ces Communes font face à plusieurs facteurs de blocage majeurs. L'incivisme fiscal pourrait être considéré comme l'un des blocages importants. Cette non-participation des acteurs locaux dans la gestion des communes et au développement de celles-ci entraîne un endettement subjectif pour la plupart des collectivités. Les impôts locaux sont payés par une frange de redevables.

D'après Dominique (2010), au secteur public le but principal de la mesure de la performance est d'arriver à une meilleure utilisation des ressources. A ce titre, conformément à la théorie Mamadou Barry (2006) l'efficacité financière d'une Collectivité est définie par l'union des pourcentages des dépenses de fonctionnement et de celles des investissements. Elle reflète la manière dont les collectivités utilisent les ressources à leur disposition. En ce sens, les résultats de l'étude ont montré que seule une Commune sur les 14 étudiées est jugée efficace et seulement pour l'exercice 2024). Les compétences dévolues aux Communes sont très vastes et recouvrent des volets économique, social, culturel et environnemental. Elles concernent à la fois l'identification des potentialités et la réalisation effective des opérations de développement (Associates, 2016), et ce conformément à l'article 149 de la Constitution de la 4ème République qui dispose que « Les communes concourent au développement économique, social, culturel et environnemental de leur ressort territorial ».

Les résultats de l'étude ont montré que les recettes collectées par les Communes ne supportent qu'essentiellement les dépenses de fonctionnement. Les Communes n'arrivent à collecter qu'uniquement la moitié des recettes prévues et par principe de l'équilibre budgétaire, la réalisation s'est également limitée voire même inférieure à ce niveau. D'où, par projection financière, les recettes collectées ne permettent pas de réaliser les activités prévues annuellement.

Suivant les types de ressources des Communes et l'analyse des textes sur les ressources des Communes notamment, la loi n°2014-020 du 27 septembre 2014 relative aux ressources des CTD, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes et le Décret n°2015-959 du 16 juin 2015 relatif à la gestion budgétaire et financière des CTD, offre plus de trente types de ressources. A cet effet, les ressources prévues pour les Communes sont multiples mais restent peu exploitées. Les ressources des Communes sont composées globalement des concours de l'Etat et des impôts et taxes. Les impôts sont définis usuellement comme étant "une prestation pécuniaire, requise des particuliers par voie d'autorité, à titre définitif et sans contrepartie, en vue de la couverture des charges publiques" (Philip, 2002). La taxe étant définie comme un prélèvement "en contrepartie d'un service rendu par la personne publique" sans qu'il y ait forcément un lien direct avec le coût réel du service. Les Communes n'exploitent pas suffisamment les possibilités des ressources propres possibles par méconnaissance ou faute d'informations et/ou de moyens de mise en œuvre. Dans les faits, elles tablent leurs ressources sur un nombre minimal de nature de recettes. Les Communes étudiées se limitent sur les impôts fonciers sur

les propriétés bâties et les revenus des domaines mais avec un taux de recouvrement reste faible.

En tant qu'entité dotée de personnalité juridique (Pontier, 2007) et l'article 139 de la Constitution de la 4^{ème} République du 10 décembre 2010, le statut des CR exige des moyens et obligations. Les moyens financiers en particulier contribuent à assurer leurs obligations vis-à-vis des administrés. A la lecture des résultats , plus de la moitié des CR restent dépendantes des subventions venant de l'Etat central. En effet, les subventions restent le principal support de dépenses d'investissement. Toutefois, le montant des subventions, notamment celui alloué aux équipements reste très dérisoire et varie d'une Commune à l'autre.

A l'exception de deux Communes dont Ampatsy Ampangabe et Andrainjato centre pour l'année 2024, les 12 Communes du district n'ont pas reçu la totalité des subventions programmées au début de l'année. Concernant l'utilisation des subventions, elle est préalablement fixée par l'Etat central. Cette procédure entorse le principe général sur les finances publiques de non-spécialisation de crédits. Cette règle échappe au principe de fongibilité de crédit qui prévoit que la totalité des recettes finance l'ensemble des dépenses. En outre, les subventions de fonctionnement reçues sont essentiellement destinées pour couvrir les charges salariales du secrétaire comptable ou contribuer au fonctionnement des EPP et CSB. Les subventions restent comme étant le principal support de dépenses d'investissement. D'une manière générale, la somme investie ne permet quasiment pas à la population de profiter des retombées des sommes investies. Le décalage entre compétences à transférer et les attributions est une triste réalité.

Les collectivités rurales continuent à dépendre des subventions de l'Etat tout en amoindrissant leurs capacités dans le processus de développement. La majeure partie des activités de développement sont mises en œuvre par l'Etat central (Razafiarjaona , 2010). Par ailleurs, non seulement que les subventions sont très limitées mais irrégulières également. Ce retard peut aller jusqu'à plus de deux ans compte-tenu des différentes formalités administratives et parfois des décisions politiques (Cour des Comptes, 2018). De ce fait, les Communes souffrent de l'imprévisibilité de l'exécution des transferts des subventions. Pour l'année 2022, la majorité des Communes n'ont reçu aucune subvention d'équipement. Toutefois, une importante augmentation du transfert de subventions avoisinant les 23 % pour l'exercice 2023 par rapport à l'exercice précédent a été enregistrée. Suivant les autorités locales concernées, cet accroissement du fonds de concours de l'Etat en 2023 est dû à la préparation de l'élection en 2019.

Cependant, le transfert des ressources reste le nœud gordien de l'effectivité de la décentralisation qui contribue à la promotion du développement du territoire par la recherche d'une plus grande intégration et d'une mobilisation de la population à tous les niveaux (Dafflon, 2008). En somme, les subventions données par l'Etat central ne constituent pas une vraie solution pérenne pour assurer la performance financière des CR. Le déséquilibre entre les compétences accordées aux Communes par les textes en vigueur et les ressources à leur disposition est manifestement disproportionné. Selon Caillez (1976), l'analyse de la taxonomie regroupe les individus en un nombre restreint de classes homogènes. A cet effet, les résultats issus de l'analyse taxonomique de la performance financière des Communes autant qu'en classification probabiliste EM montrent une hétérogénéité du comportement en termes de performance financière. La capacité d'autofinancement est loin d'être gagnée. Ces résultats confirment les caractéristiques d'hétérogénéité supposées au départ.

Conclusion

Cet article a tenté de répondre à la question relative au niveau de de politique de décentralisation des Collectivités rurales du district de Lalangina à travers l'utilisation des ratios sur l'efficacité et des variables indicatrices d'efficience au cours de la période allant de 2023 à 2024. L'évaluation s'avère ainsi un chemin critique pour appréhender la santé des finances locales et de dégager un aperçu global de l'effectivité de la décentralisation financière à Madagascar en vue de l'élaboration d'une stratégie commune adaptée. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle une mauvaise performance financière caractérise CR est vérifiée.

Les résultats ont permis de conclure que la majorité des Communes n'arrivent pas à atteindre les objectifs préalablement fixés et que l'affectation des ressources disponibles ne garantit guère l'amélioration de la situation à terme. Dans cette perspective d'analyse des comportements financiers des CR, il a été soulevé qu'elles se comportent d'une manière relativement hétérogène en termes de performance financière malgré l'existence de certaines répartitions et lignes tendancielle similaires que ce soit en termes de recettes ou en termes de dépenses. Ainsi, les résultats ont débouché sur trois classes différentes et ont permis de tirer une conclusion qui s'articule autour des points communs suivants : l'autonomie financière, condition sine qua none de la décentralisation effective des Communes, est loin d'être assurée. Une grande partie des Communes est tributaire d'une vulnérabilité financière chronique et présente toutes une mauvaise performance financière. La majorité des Communes font face à des réelles difficultés en matière de mobilisation de ressources



induisant à une dépendance chronique aux subventions émanant de l'Etat central. Dans la suite des travaux, un diagnostic factoriel externe et interne de cette vulnérabilité financière des CR sera dressé par le truchement de la performance financière et afin d'apporter des éléments de réponses à la question ci-après : « Quels sont les facteurs entravant l'amélioration de la performance de politique de décentralisation des CR ? »



Bibliographie

1. **Alain, Guengant. 2004.** La constitution peut-elle garantir l'autonomie financière des collectivités locales. [éd.] Revue d'économie régionale et urbanisme. 2004, pp. 653-672.
2. **Associates, Ambre. 2016.** *Elaboration de l'état de lieux de la fiscalité locale à Madagascar.* [éd.] GIZ. 170 p. : s.n., 2016.
3. **Cour des Comptes, CC. 2018.** *Rapport public 2015.* [éd.] Cour des Comptes. 150 p. : s.n., 2018.
4. **Dafflon, Bernard. 2008.** *Décentralisation: quelques principes issus de la théorie du fédéralisme financier.* [éd.] Ferroel. Lyon, 118 p. : s.n., 2008. p. 118 pages.
5. **Grefe, Xavier. 1994.** *Economie des politiques publiques - Actualités des services publics.* [éd.] Frison Roche. 412 p. : s.n., 1994.
6. **Hood, Christopher. 1995.** Contemporary public management anew global paradigm. [éd.] London School of Economics and Political Science. 1995, pp. 104-120.
7. **Moussa, Barry. 2006.** Gestion financière de la Commune : Le budget. [éd.] Collectivités locales. Dakar, 356 p. : s.n., 2006.
8. **Olson, Mancur. 1998.** The economics of autocracy and majority rule: The invisible hand and the use of force. [éd.] American Economic Association. 1998, pp. 72-96.
9. **Philip, LOIC. 2002.** *Droit constitutionnel financier et fiscal.* [éd.] Revue française de droit constitutionnel. 212 p. : s.n., 2002.
10. **Pollitt, Christopher. 2000.** Public management reform a comparative analysis. [éd.] OECD Journal. 2000, pp. 121-134.
11. **Pontier, Jean Marie. 2007.** *La compensation financière des transferts de compétences aux collectivités territoriales en France et au Japon.* [éd.] Presses universitaires d'Aix-Marseille. 314 p. : s.n., 2007. p. 318 pages.
12. **Ragaine, Aurélien. 2016.** *Management des collectivités territoriales.* [éd.] Gualino Eds. 183 p. : s.n., 2016.
13. **Razafimanantsoa, Ranja. 2005.** Décentralisation à Madagascar et amélioration des ressources financières des Communes. [éd.] Ideap. 2005, pp. 1-10.
14. **Vo, Duc Hong. 2009.** The economics of fiscal decentralization. [éd.] University of western Australia business school. 2009, pp. 2-26.
15. **Witten, H. 1999.** *Data Mining: Pratical machine learning tools and technics with java implementations.* [éd.] Morgan kaufmann publishers. 416 p. : s.n., 1999.