

## **FINANCEMENTS EXTERIEURS ET PERFORMANCE DES COLLECTIVITES LOCALES AU BENIN**

## **EXTERNAL FUNDING AND PERFORMANCE OF LOCAL AUTHORITIES IN BENIN**

**NOUDOHOUENOU H. Léa Estelle**

Docteur en Sciences de Gestion

Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin

Laboratoire de Finance d'Entrepreneuriat et de Comptabilité  
(LaFEC)

**Date de soumission** : 30/04/2024

**Date d'acceptation** : 01/06/2024

**Pour citer cet article** :

NOUDOHOUENOU H. L. E. (2024) « Financements extérieurs et performance des collectivités locales au Bénin », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 6 » pp : 236 – 261.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

L'importance des financements extérieurs des collectivités locales Béninoises n'est plus à démontrer dans la mobilisation des ressources financières au plein cœur de la décentralisation où des objectifs clairs et précis sont assignés. L'objectif de cette étude est d'analyser l'influence des financements extérieurs sur la performance des collectivités locales. A partir d'une étude empirique auprès de trois cent (300) personnes dans la ville de Cotonou, il a été recensé d'une part les besoins et attentes des populations qui ont été comparés aux financements extérieurs reçus et d'autre part la perception de la population sur les secteurs ayant bénéficié des financements extérieurs et leur avis sur les différents services de ces secteurs. A l'aide du logiciel SPSS dans sa version 18, les données ont été traitées et analysées grâce à l'alpha de Cronbach et le test d'indépendance de Khi-deux. Mais, il a été constaté la non prise en compte des besoins prioritaires des populations. De plus, des résultats de cette étude, il ressort que les financements extérieurs dans les secteurs : « Santé », « Education », « Services globaux rendus à la population » et « Affaires domaniales » influencent positivement la performance des collectivités locales alors que ceux dans les secteurs « Assainissement », « Développement économique » influencent négativement la performance des collectivités locales.

**Mots clés :** Financements ; Financements extérieurs ; performance ; performance sociale ; collectivité locale.

## Abstract

The importance of the financings external of the Beninese communities is not any more to show in the mobilization of the financial resources in the full heart of the decentralization or of the clear and precise objectives are assigned. From an investigation near three hundred (300) people in the town of Cotonou it was listed on the one hand the needs and waiting of the populations which were compared to external financing receipts by this local government agency and on the other hand opinions of the population on the various services of the sectors having received financing. Using software SPSS in its version 18, the data were treated and analyzed thanks to Alpha of Cronbach and the test of independence of Khi-two. But it is reproached this local government agency it not taken into account of the priority needs for the populations and impact of the financings external for the performance of local government various.

**Keywords :** External ; External Financings ; performance ; social performance ; local government agencies.

## Introduction

La plupart des collectivités locales en Afrique sont confrontées à d'énormes difficultés financières pour résoudre leurs problèmes et faire face à leur cahier de charge qui leur est confié. Selon Demante (2008), globalement, les ressources financières des collectivités locales ne font qu'environ 5% des ressources étatiques pendant que cette proportion atteint 10% pour les pays en développement. Mais il est à noter que ce pourcentage n'est pas uniforme pour tous les pays, des disparités sont observées d'un pays à l'autre.

L'un des principaux mécanismes mis en œuvre pour soutenir la croissance économique est la mobilisation des ressources extérieures pour des projets d'infrastructures majeurs, particulièrement dans des secteurs comme l'électricité, les télécommunications, les technologies de l'information, l'eau et l'hygiène, les routes, les ports et les aéroports (Devlin et Estevadeordal, 2003). Cependant, nous entendons souvent des plaintes de la part de la population de nos communes. Cette population exprime ses désarrois qui sont relatifs à l'insalubrité, l'inondation, le harcèlement lié à l'impôt local, difficile accès à certaines pistes, de mauvais services administratifs rendus, des problèmes de recasements et lotissements etc. De ce fait, nous nous demandons si les ressources extérieures permettent réellement de satisfaire les besoins prioritaires des citoyens et de contribuer ainsi à la performance sociale de la population. En fait, la performance économique a longtemps été privilégiée par les dirigeants d'entreprise et les gouvernements, comme critère d'appréciation de la performance, au détriment de la performance sociale (Naro, 2004). Pourtant théoriciens et praticiens s'accordent désormais pour considérer la performance sociale comme un avantage stratégique (Coopers, 2002). La maîtrise de la performance sociale est ainsi devenue un thème majeur des recherches en contrôle de gestion (Burlaud et al., 2004). De tout ce qui précède, nous nous posons la question suivante : Quelle est l'influence des financements extérieurs reçus par les collectivités locales et qui servent à réaliser des projets d'investissement sur la performance sociale (vue dans le sens de la satisfaction des usagers) de la mairie ? L'objectif de cet article est d'analyser l'influence des financements extérieurs sur la performance sociale des collectivités locales. Pour conduire à bien cette étude, ce travail de recherche présente successivement la revue de littérature, la méthodologie de recherche puis la présentation et l'analyse des résultats, bien sûr après une introduction combinée avec la problématique de l'étude.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CHOIX METHODOLOGIQUES**

### **1.1. REVUE DE LITTERATURE**

Notre démarche théorique et conceptuelle consiste à présenter : les collectivités locales (1.1.1), les ressources financières des collectivités locales (1.1.2) et enfin la dimension outcomes de la performance des collectivités locales (1.1.3).

#### **1.1.1 Collectivités locales au Bénin**

Une collectivité territoriale (ou collectivité locale) est une circonscription administrative, dotée d'une personnalité morale. C'est une partie du territoire d'un Etat qui dispose d'une certaine autonomie de gestion, même partielle (Togodo, 2010).

Une collectivité répond à plusieurs critères :

Elle est dotée de la personnalité morale, et dispose de son propre personnel et de son propre budget. Elle dispose de compétences propres, exerce un pouvoir de décision par délibération de représentants élus.

Les principaux types de collectivités territoriales sont : les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier.

La loi n°97-028 du 15-01-1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin, ne définit qu'un seul niveau de décentralisation démocratique donc une seule catégorie de collectivité locale. Ainsi, les seules collectivités locales en République du Bénin sont les communes pilotées par les municipalités. La loi crée 77 communes autonomes dont trois à statut particulier (Cotonou, Porto-Novo et Parakou).

La municipalité désigne, de manière courante, les organes d'une commune.

Le conseil municipal : il s'agit de l'instance délibérative élue au suffrage universel direct, chargée, par ses délibérations, de la gestion des affaires de la commune.

L'exécutif : formé du maire et des adjoints. Le maire élu par les conseillers municipaux, est seul chargé de l'administration. Mais il peut, sous sa surveillance et sa responsabilité, déléguer par arrêté une partie de ses fonctions à un ou plusieurs adjoints.

#### **1.1.2 Ressources financières des collectivités locales**

Les ressources financières des collectivités territoriales proviennent principalement de trois sources : les ressources propres, les appuis financiers de l'Etat et les ressources extérieures (Weinsou et al, 2006).

➤ **Les ressources propres des collectivités locales<sup>1</sup>**

Les fonds issus des activités menées dans la collectivité ou mobilisés sur le territoire de la collectivité territoriale sont qualifiés de ressources propres. Elles sont constituées principalement de recettes fiscales qu'elles sont autorisées à percevoir, des taxes locales instituées par délibération du conseil municipal (notamment les produits de l'exploitation des services de la commune et les produits du domaine communal), des revenus tirés du produit de la vente des biens meubles et immeubles (aliénations) ainsi que des valeurs et titres appartenant à la commune.

➤ **L'appui financier de l'Etat aux collectivités territoriales**

Pour Hountondji et Fournier (2006), les dispositions prévues par la déconcentration prévoient le transfert des ressources tant matérielles, financières et humaines vers les mairies. Ces mêmes auteurs précisent que : « Les transferts financiers qui se présentent en général sous la forme de dotations ou de subventions sont très souvent soit ineffectifs, soit insuffisants ou aléatoires (...), leur modicité et leur irrégularité handicapent les collectivités locales dans l'exercice de leurs compétences ».

➤ **Les financements extérieurs des collectivités locales**

Les dispositifs existant en matière de financements extérieurs des collectivités locales sur le continent africain ont fait l'objet d'une mise au point par Paulais et Stein-Sochas (2005).

Paulais et Stein-Sochas (2005) ont identifié un lien entre l'existence d'un système de financement structuré des investissements des mairies, le niveau de développement des pays bénéficiaires et l'intérêt porté au processus de décentralisation. De ce fait, une classification simplifiée a été proposée ce qui conduit à la détermination de trois types de situation (cf. tableau 1). Ces trois types de situations selon Paulais et Stein-Sochas (2005) sont les suivantes : La première catégorie concerne les pays à revenus moyens ayant des établissements financiers spécialisés : il s'agit de l'Afrique du Sud et du Maghreb (spécialement la Tunisie et le Maroc) avec des disparités d'approches dans les trois pays.

La deuxième catégorie est liée à certains pays comme les pays d'Afrique subsaharienne qui ont mis en place des dispositifs pour des fonds d'investissements prenant en compte dans certaine situation, une portion de crédit. Dans la majorité des cas, ces dispositifs ont été mis en place pour solutionner le besoin d'un appui institutionnel pouvant jouer le rôle de centraliser l'aide venant de l'extérieur vers les communes citadines sans tenir compte de leur taille. A

---

<sup>1</sup> Partenariat pour le développement municipal (2007), La Revue Africaine des Finances Locales. Dans: n° 10, biannuel, juin 2007. Cotonou, Bénin

travers ces décisions, on note clairement l'importance accordée par ces régions à une décentralisation maîtrisée laissant progressivement la place aux communes de jouer pleinement leur rôle dans la gestion des villes. Cet état de choses est bien visible dans les pays comme le Sénégal, le Cameroun, le Mali et le Burkina Faso. Cependant, ces expériences demeurent encore primitives et habituellement fragiles compte tenu d'une étroite dépendance à la politique des bailleurs.

Enfin, Paulais et Stein-Sochas (2005) achèvent leur catégorisation, en abordant la troisième typologie. Il s'agit des pays qui ne disposent d'aucun instrument spécifique de financement des investissements communaux et où les bailleurs de fonds interviennent sous forme de « financements projets », généralement via l'Etat (rétrocession dans le cadre de projets urbains ou de projets de développement municipal ou encore de projets spécifiques ciblés sur un sous-secteur particulier).

**Tableau N°1 : Typologie simplifiée des systèmes de financement**

CATEGORIES	TYPLOGIE	REGION	PARTENAIRES FINANCIERS	APPORT DE AFD	SOURCES DES RESSOURCES
1	Secteur communal globalement Solvable et Mécanisme de crédit communal actif	AFRIQUE DU SUD	DBSA / INCA	Apport	Prêts non souverains, garantie et rehaussement de crédit. Accès au marché, Fonds propres et autres bailleurs internationaux
		Tunisie	CPSCL (1906, puis 1992)	Apport	Prêts souverains rétrocédés (AFD, BIRD, BEI). Recours au marché financier Fonds propres
		Maroc*	FEC (1959, puis 1996)	Pas d'apport	Prêts souverains rétrocédés (BIRD, BEI, KfW) Recours au marché financier (par le biais de l'Etat) Fonds propres
2	Communes faiblement solvables et Institutions de financement du type « fonds d'investissement	Sénégal	ADM (1997)	Apport Également un concours à certaine commune par l'intermédiation de l'Etat. (Appui financier Rendu)	Apport AFD par le biais de Etat (rétrocessions) Prêt IDA % FECL Fonds propres
		Côte d'Ivoire	FPCL (1992, ne fonctionne	Pas d'appui L'AFD ne	Prêt IDA rendu et articulation recherchée avec

			plus)	pratique que des dons aux communes (rétrocession).	les FIAU et les FRAR.
		Cameroun	FEICOM (1974)	Pas d'appui Prêts AFD indirects aux communes (rétrocession).	Prélèvement sur les ressources communales (CAC) (fonds mutualiste).
		Kenya	LGLA	Pas d'appui Prêts AFD indirects aux communes (rendu).	Appui de l'Etat et bailleurs de fonds et fonds propres.
		Niger	CPCT (1960, fermée en 2003)	Pas d'appui Dons de l'AFD aux communes (rendu)	Prélèvement sur les recettes de lotissements et sur la Taxe sur l'électricité (fonds mutualiste).
		Mali	ANICT (2000)	Appui	Dons extérieurs dont AFD (une dizaine de bailleurs).
		Burkina Faso	FICOM /FODECOM /SAGEDECOM (1992)	Pas d'appui Dons AFD aux communes directs ou indirects	Dons étrangers rendu (KfW pour FICOM) et Fonds de l'Etat.
3	Secteur Municipal peu développé et pas d'instrument de financement	Les autres		Appui	Appui sous forme de subvention directe ou rendu par le biais de l'Etat. Quelques cas de prêts.

**Source** : Synthèse des travaux du Groupe de travail « Financement des investissements des collectivités locales » de l'Agence Française de Développement (2004)

### 1.1.3 Dimension outcomes de la performance des collectivités locales

Une multitude d'études ont abordé la performance organisationnelle des collectivités locales, oubliant ainsi de vérifier le mieux-être de la population c'est-à-dire la performance sociale liée à la population.

Malgré la variété des modalités envisageables pour appréhender la performance, son absorption par le contrôle de gestion conduit à recenser trois modèles principaux qui irriguent la littérature professionnelle et académique (Midwinter, 1994 ; Boyne, 2002) :

- (1) Le modèle des « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité,
- (2) le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes,
- (3) le modèle du Balanced Scorecard.

De ces trois modèles, ce qui nous intéresse dans cette étude est celui de IOO (Input, Output, Outcomes) et plus particulièrement l'aspect Outcomes.

La performance vue dans le sens de la satisfaction de la population est aujourd'hui le centre des préoccupations du service public en général et des collectivités locales en particulier (Raffarin, 2002). Cet intérêt porté à la satisfaction est combiné avec un discours sur l'amélioration de la proximité avec les usagers comme axe central de réforme de l'Etat. D'après Warin (1999), « la satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur de choix de la performance publique. Ceci constitue une nouveauté pour le secteur public alors que mesurer la satisfaction du client fait partie depuis longtemps des pratiques du secteur privé. C'est un des objectifs explicites des programmes de réforme du secteur public inspiré du New Public Management ». Ce mode de gestion souhaite rompre avec le système bureaucratique qui trouve ses racines dans les travaux de Weber<sup>2</sup>. Il s'agit donc de prendre en compte les attentes de la population qui sont les usagers des communes. Ces attentes sont réputées de plus en plus exigeantes, parce que les bénéficiaires sont nombreux, et revêtent des exigences de plusieurs natures. selon Paulais et Stein-Sochas (2005), les trente dernières années ont vu se succéder plusieurs phases de projets urbains pour devenir des PDM ou Projets de Développement Municipal qui sont focalisés sur certaines compétences à savoir : l'éducation, la santé, les compétences en matière de voirie ou de gestion foncière, le ramassage des ordures mais également de distribution d'eau potable ou d'énergie (électricité), l'entretien et la protection de l'environnement, appui institutionnel, eau et assainissement, développement économique.....etc.

Pour Olagne (2010), les attentes prioritaires de la population d'une commune se résument en ces points : la santé (l'offre et les conditions d'accès), l'activité économique et l'emploi, les logements et l'habitat, l'éducation, l'eau et l'assainissement, l'électricité et l'énergie solaire, la

---

<sup>2</sup> Weber Max, Economie et société, publié à titre posthume en 1921

sécurité, le cadre de vie et la propreté, la protection de l'environnement, la justice sociale (mixité, lutte contre l'exclusion), les transports, la culture, le loisir et les sports.

Avant de mesurer la satisfaction des citoyens à travers le financement des ressources extérieures, nous allons procéder à une évaluation préalable, une évaluation ex ante.

Selon Raignoux (1995) l'évaluation ex ante est effectuée avant la mise en œuvre d'une intervention publique, elle porte sur l'analyse du contexte à l'origine de l'intervention publique, sur le contenu de cette intervention, sur les conditions de mise en œuvre et sur les réalisations, résultats et effets attendus. Elle constitue un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures, c'est une appréciation à priori des risques de succès et/ou d'échecs, partiels ou totaux d'un projet, d'une politique.

A présent il s'agira de voir s'il y a une coïncidence entre les financements extérieurs et les attentes de la population. La première hypothèse de notre étude sera consacrée à la vérification de cet état de chose. Ainsi elle est formulée comme suit :

**H1 : Il existe une relation positive entre la recherche de financement extérieur et les attentes de la population.**

Le modèle Outcomes fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance (Ramanathan, 1982). Les outcomes sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action.

L'approche de la valeur retenue est celle proposée par Lapierre (2000) pour qui la valeur perçue d'un service est la différence entre les bénéfices qu'on espère en retirer et des sacrifices qu'on est prêt à consentir pour en disposer. La valeur perçue des services délivrés par les collectivités locales est la différence entre l'ensemble des bénéfices que le citoyen- consommateur peut recevoir et l'ensemble des sacrifices qu'il est prêt à consentir pour en jouir.

**Le bénéfice** est tout ce qui peut faire la fierté d'un citoyen, l'encourager à participer aux activités tant sociales que politiques, améliorer son bien être ou contribuer à l'amélioration de sa condition de vie, toute facilité de service, tout avantage d'ordre économique, moral ou psychologique qu'il peut retirer de la gestion de la commune, tout ce qui peut limiter ses sacrifices en temps, en argent et en énergie dépensée, tout acte qui vise à considérer son point de vue et à lui fournir des informations dans la gestion des affaires de la commune.

**Le sacrifice** regroupe tout ce qui oblige le citoyen à faire quelques dépenses en temps, en argent et en énergie, tout acte qui détériore son bien-être, tout effort qu'il est prêt à fournir ou consentir pour l'intérêt et le bien-être de la collectivité locale ou encore tout ce qui peut entamer son moral.

La dimension sacrifice est complétée par un autre indicateur dont les conséquences sont majeures : **la corruption**. En effet, comme le remarquent Médard et Blundo (2002), « en Afrique la petite corruption est systématique, c'est-à-dire qu'elle est la règle et non l'exception ; elle est banalisée ». La petite corruption systématique et généralisée a donc des effets désastreux sur le fonctionnement de l'administration, de la justice, de la santé publique, de la politique et de l'économie.

Pour Lapierre (2000) la performance globale perçue des collectivités locales peut être définie comme le degré de satisfaction que les citoyens consommateurs expriment en comparant la valeur des services (bénéfice et sacrifice) délivrés par la collectivité à leurs attentes en matière de bien-être socio-économique et de participation à la gestion des affaires locales.

Les ressources extérieures recherchées par les communes servent donc à financer ces secteurs cités comme attentes de la population.

A l'opposé » d'une évaluation ex ante, il faudra procéder à une évaluation à posteriori. Il s'agit donc d'une évaluation ex post qui consiste à voir si les financements extérieurs contribuent à l'amélioration des conditions de vie des citoyens. Ainsi notre deuxième hypothèse est libellée comme suit :

**H2 : Les financements extérieurs influencent positivement la performance sociale des collectivités locales.**

Ceci amène à définir des indicateurs appropriés.

Les tableaux 2 et 3 résument les différentes variables, composantes et items de la performance globale de la population

**Tableau 2 : Dimensions, composantes et indicateurs de valeur perçue**

Valeur des services délivrés par les mairies								
Dimensions	Bénéfices						Sacrifices	
<b>Composantes diverses</b>	Qualité de service	Action d'Informatique	Action de rencontre	Éthique et intégrité	Amélioration des conditions de vie	Intégration et tolérance	Temps et effort consentis pour le service	Coût moral
<b>Indicateurs</b>	- Disponibilité et compréhension des agents - Professionnalisme et conscience professionnelle des agents - Perception de la qualité de service	- Organisation des campagnes d'informatique - Interventions dans les médias et possession des médias - Information sur les besoins des citoyens	- Organisation des rencontres avec les populations - Tenue régulière des rencontres avec les citoyens - Disposer des informations sur les besoins des populations	- Abus de pouvoir - Arnaque des populations - Moralité publique	- Encadrement des populations jeunes et des femmes - Participation à la réalisation des projets d'intérêt commun, - Engagement dans les œuvres de bienfaisance et dans les activités culturelles et sportives	- Esprit de clan - Esprit tribaliste - Comportement partisan	- Temps consacré aux usagers - Temps passé pour se faire servir - Temps passé dans le service	- Abus d'autorité - Abus de pouvoir - Accessibilité aux élus locaux

**source : D'après Lapierre (2000)**

**Tableau 3 : Dimensions composantes et indicateurs de la corruption et attentes**

Dimensions	Corruption	Attentes des citoyens
Composantes	Niveau de corruption	Actions des élus locaux
Variables	-Demande des pots de vin -Payment systématique des pots de vin -Évaluation niveau de corruption	-Amélioration conditions et cadre de vie -Participation des citoyens -Qualité de l'information aux citoyens - Jugement action comme administration de proximité - Accomplissement des missions assignées aux collectivités locales

**Source : D'après Lapierre (2000)**

Ainsi ces composantes et indicateurs ont fait dans un premier temps l'objet de débat entre collègues, afin de déceler leur importance et éliminer celles qui sont synonymes puis dans un second temps un pré-test a été réalisé auprès d'un échantillon aléatoire de dix (10) personnes. Après le pré-test, pour adapter ces composantes à notre contexte six (6) ont été retenues comme composante de la variable performance. Il s'agit de :

Coût – Délai – Accueil- Accès- Entretien et propreté - Sensibilisation

Etant donné que la finalité de ce travail est de mesurer l'impact des financements extérieurs, en tenant compte du point d'exécution des financements extérieurs de la commune choisie pour notre étude, nous retenons comme composantes de la variable indépendante les secteurs ci-après : Les services globaux rendus à la population - La Santé - L'Education - L'assainissement -Le développement économique - L'affaire domaniale.

Le paragraphe suivant est consacré à la méthodologie utilisée pour la réalisation de l'étude empirique.

**1.2. Choix méthodologiques et justifications**

Notre recherche vise à analyser l'influence des financements extérieurs sur la performance vue dans le sens de la satisfaction des collectivités locales au Bénin. Notre posture épistémologique est le positivisme. L'approche utilisée est hypothético-déductive et quantitative.

### **1.2.1. Population – Echantillon**

Comme unité d'observations nous avons retenu les usagers de la mairie de Cotonou.<sup>3</sup> Selon les résultats du recensement général de la population de 2013, Cotonou est la ville la plus peuplée avec environ 678 874 habitants. La population mère dans le cadre de cette étude est l'ensemble de la population de Cotonou ayant au moins 18 ans. Cela voudra dire que les enfants et les adolescents de moins de 18 ans sont exclus. Nous nous sommes intéressés donc à trois groupes d'individus de cette commune : les femmes et les hommes exerçant une activité génératrice de revenu, et les jeunes étudiants de 18 ans au moins. Notre choix est porté sur cette catégorie car nous estimons qu'ils ont déjà une certaine maturité afin de faire des analyses et de porter des jugements. Selon les statistiques de l'INSAE 2015, notre population mère est de 203 662 habitants. Nous avons sélectionné de façon aléatoire un échantillon non probabiliste de 300 personnes composé d'hommes, de femmes et de jeunes étudiants dans la commune de Cotonou. Sur les 300 questionnaires pré définis, 291 individus ont pu répondre, certains, ont été remplis à moitié et d'autre ont été mal renseignés, ce qui réduit l'échantillon total à 288 personnes soit un taux de 96%.

### **1.2.2. Méthode de collecte des données et mesure de la variable dépendante**

La collecte des données est effectuée par enquête sur la base d'un questionnaire et par entretien à l'aide d'un guide d'entretien.

Les données obtenues par enquête à base de questionnaire sont recueillies sur le terrain auprès des citoyens et les données obtenues par entretien sont recueillies auprès des responsables (les chefs service) de la mairie de Cotonou dans le cadre de notre étude.

Les informations issues de l'entretien portent sur les financements extérieurs reçus par la mairie et ses objectifs alors que le questionnaire porte sur la perception des usagers sur les différents services attribués aux communes qui ont reçus l'appui financier des bailleurs.

### **1.2.3. Traitement des données**

Après le déroulement des enquêtes, nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for Sociale Science) dans sa version 18 et le logiciel SPAD (Statistical Package Administration) dans sa version 5 pour le traitement des données recueillies.

- ❖ Pour ce qui concerne l'hypothèse 1, les données sont relatives aux attentes des citoyens. Elles sont analysées au moyen des outils de la statistique descriptive. Les statistiques descriptives nous permettent de connaître pour chaque item, la répartition suivant les trois modalités

---

<sup>3</sup> Résultats des travaux de dénombrement du quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH4)

(d'accord, indifférent, pas d'accord). Les fréquences relatives ainsi calculées au niveau des items représentant les attentes des citoyens, sont comparées aux financements réalisés par secteur obtenus à l'entretien à l'aide du guide d'entretien.

- ❖ Pour l'hypothèse 2, il s'agit essentiellement d'étudier la relation entre les financements extérieurs et la performance sociale à l'aide des analyses et tests statistiques appropriés.

Premièrement, nous avons procédé à une analyse des Correspondances multiples des données de la base des données. Cette première analyse nous a permis de réduire le nombre d'items par composante en sauvegardant les plus remarquables.

Ensuite nous avons calculé les scores moyens par items et par secteur. La formule utilisée est la suivante :

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{\alpha=1}^n x_{\alpha}$$

Ici, nous avons utilisé le test du Khi-deux de Pearson pour vérifier l'existence ou non, de lien entre ces deux variables, ensuite pour nous assurer de l'existence ou non d'une liaison ou d'une indépendance, nous avons procédé à des tests d'indépendance.

## 2. Résultats

Nous présentons d'abord les résultats d'entretien avec les responsables de la mairie et ensuite les résultats des enquêtes par questionnaires.

### 2.1. Résultats des entretiens

**Tableau 4 : Récapitulatif de l'entretien avec les dirigeants de la mairie de Cotonou**

Rubriques Secteurs	Objectifs du financement	Coût du financement	Partenaires
Santé	Construction et réhabilitation des centres de santé. Envoi de matériel médical. Mise en place d'une coopération sanitaire entre le centre hospitalier René Dubois et les centres de santé de commune.	Coût du financement 1 250 000 €	Partenariat Franco béninois : Ville de Créteil (Association « Dialogue et solidarité »).

Education	Réhabilitation des écoles maternelles - Construction des modules de trois classes des écoles primaire - Développement d'un partenariat entre deux collèges par une association étudiante de Cergy-Pontoise - Développement d'échanges entre les collèges de la commune et le collège Nicolas Flamel.	Coût du financement 188 000 €	Partenaire : Collectivité française, arrondissement de CERGY-PONTOISE
Développement économique	Création de marché et construction de halles - création d'une coopérative agricole "C.R.I." de base avec les jardiniers - plusieurs actions annuelles d'aide, contribution à des programmes de réfection de pistes et pont. Développement du site maraicher (Réseau d'irrigation, magasin, clôtures avec la coopération des maraichers.	Coût du financement 85 000 €.	Partenaire : FAC (Fond d'Aide et de Coopération France)
Assainissement	<i>Objectif du financement : Appui à la gestion des services en charges de l'assainissement.</i> Lutte contre l'inondation, évacuation des déchets solides et d'eau de ruissellement, traitement et valorisation des déchets.	Coût du financement : 60 000 €.	Partenaire : Communauté Urbaine Grand Lyon.

Service globaux rendus à la population	<i>Appuyer le renforcement des capacités techniques.</i> Identifier les besoins de formation des agents communaux et mise en place de formation adéquate.	Coût du financement 58 100 €.	Partenaires : Padear/KFW (ONG allemande)
Affaire domaniale	La création d'un service registre foncier urbain (RFU) ; la conception d'une base de données urbaines (logiciel RFU et cartographie), la phase fiscale par le recouvrement impôts fonciers locaux, l'adressage des rues. Il accompagne la commune de come par l'organisation d'échanges entre cadres élus : missions techniques en France et au Bénin, appui- conseil et formations	Coût du financement 115 467 €.	Partenaires : Ministère des affaires étrangères d'agglomération de Saint-Quentin-en Yvelines

**Source : Auteur**

L'analyse de ce tableau montre que les dirigeants de la mairie de Cotonou en charge de la gestion des financements extérieurs accordent plus d'intérêt aux services sanitaires donc au secteur « Santé », vient après l'éducation, ensuite l'affaire domaniale, puis le développement économique et l'assainissement et enfin les services globaux rendus à la population

**2.2. Résultats des enquêtes**

Il s'agit ici de faire ressortir la représentativité en valeur relative des 13 catégories de service représentant les attentes des citoyens.

**Tableau 5 : Description des données collectées sur les attentes des citoyens**

Codes	Libellés	Pourcentages le plus élevé des individus suivant les ordres de priorité	Ordre de de priorité accordé aux services
QH1	Bon entretien des déchets solides et de l'environnement	20,28%	1
QH2	Evacuation des eaux de ruissellements, eaux souillées, pulvérisation des eaux	10,6%	5
QH3	Gratuité des soins de santé, rapidité des soins	16,4%	3
QH4	Distribution de moustiquaire et de médicaments de première nécessité	8,2%	6
QH5	Construction des salles de classe, gratuité de l'école et dons de fourniture scolaire	12,4%	4
QH6	Délivrance gratuite ou à moindre cout des pièces d'état civil et dans un bref délai	3,6%	8
QH7	Bon accueil des agents de la mairie et preuve de leur professionnalisme	1,8%	10
QH8	Recasement et lotissement à moindre cout puis accès facile à votre parcelle	2,2%	9
QH9	Des marchés et hangars suffisamment construit, ainsi que les pistes accédant au marché	5,4%	7
QH10	Impôt moins élevé et pas d'harcèlement	0,4%	11
QH11	Achat de bus pour le développement du transport en commun	0,12%	12
QH12	Politique de logement	0,1%	13
QH13	Construction des routes	18,5%	2

**Source : Auteur**

Nous remarquons après la lecture de ce tableau que la priorité de la population de Cotonou est le bon entretien des déchets solides et de l'environnement puis la construction des routes.

L'analyse du résultat de l'entretien montre que les dirigeants de la mairie de Cotonou en charge de la gestion des financements extérieurs accordent plus d'intérêt aux services sanitaires donc au secteur « Santé », vient après l'éducation, ensuite l'affaire domaniale, puis le développement économique et l'assainissement et enfin les services globaux rendus à la population, alors que selon les résultats de nos enquêtes (tableau N°4), la priorité des citoyens béninois vivant à Cotonou c'est le bon entretien des déchets solides et de l'environnement puis la construction des routes ; les soins de santé viennent en troisième position et l'éducation en quatrième.

Conclusion : *il ressort de l'analyse des résultats que l'hypothèse H1 qui stipule : « il existe une relation positive entre la recherche de financement des ressources extérieurs et les attentes de la population » est rejetée.*

➤ **Répartition des individus suivant l'échelle de Likert pour six secteurs ayant bénéficiés des financements extérieurs.**

Il s'agit également ici de faire ressortir la représentativité en valeur relative des items de ces secteurs.

**Tableau 6 : Description des données collectées sur les financements extérieurs**

Echelles	Codes	Libellés	Pas d'accord (%)	Neutre (%)	d'accord (%)	Total
Services globaux rendus à la population	QSGRP1	L'enregistrement des naissances se fait à moindre coût dans votre mairie	29,6	20,0	50,4	100
	QSGRP2	L'établissement des actes de naissance se fait à moindre coût dans votre mairie	32,8	17,6	49,6	100
	QSGRP3	Les autres pièces d'état civil : pièce d'identité, acte de mariage, acte de décès.... etc. se font à moindre coût dans votre mairie.	52,0	24,8	23,2	100

	QSGRP4	Les services sont rendus à temps dans votre mairie	65,6	17,6	16,8	100
	QSGRP5	Il y a bon accueil dans votre mairie	50,4	32,0	17,6	100
	<b>Moyennes</b>		<b>46,08</b>	<b>22,43</b>	<b>31,52</b>	<b>100</b>
<b>Assainissement</b>	QA1	Les déchets solides sont bien nettoyés dans votre commune	56,0	14,4	29,6	100
	QA2	Dans votre quartier les eaux souillées sont rapidement vidées	62,4	17,6	20,0	100
	QA3	Dans votre quartier l'eau de ruissellement est souvent évacuée	60,0	13,6	26,4	100
	QA4	L'eau est potable et disponible dans votre quartier	20,0	9,6	70,4	100
	QA5	La pulvérisation des eaux se fait dans votre commune	29,6	28,8	41,6	100
		<b>Moyennes</b>		<b>45,6</b>	<b>16,8</b>	<b>37,6</b>
<b>Affaire domaniale</b>	QAD1	Les recasements et lotissements se font à moindre coût dans votre mairie	62,4	22,4	15,2	100
	QAD2	Après recasement vous avez une facilité d'accès à votre parcelle	48,8	28,8	22,4	100
	QAD3	Après recasement l'identification de votre parcelle est facile	48,0	25,6	26,4	100
	QAD4	Les lotissements se passent bien dans votre mairie	48,0	29,6	22,4	100

	<b>Moyennes</b>		<b>51,8</b>	<b>26,6</b>	<b>21,6</b>	<b>100</b>
<b>Développement économique</b>	QDE1	Votre mairie a mis suffisamment des marchés et des hangars dans tous vos quartiers	29,2	14,4	46,4	100
	QDE2	Les pistes accédant au marché sont bien entretenues	55,2	24,0	20,8	100
	QDE3	L'impôt prélevé au marché ou dans votre boutique est trop élevé	27,2	21,6	51,2	100
	QDE4	Il y a trop d'harcèlement lié à l'impôt local	29,6	28,8	41,6	100
	QDE5	Votre mairie a organisé votre activité en association	37,6	37,6	24,8	100
	<b>Moyennes</b>		<b>35,76</b>	<b>25,28</b>	<b>36,96</b>	<b>100</b>
<b>Santé</b>	QS1	Les médicaments de première nécessité sont distribués dans votre centre de santé communal	60,8	18,4	20,8	100
	QS2	Des moustiquaires sont distribuées dans votre centre de santé	41,6	26,4	32,0	100
	QS3	La piste d'accès au centre de santé communale est bien entretenue	42,4	36,8	20,8	100
	QS4	Les campagnes de sensibilisation sur les maladies récurrentes sont organisées dans votre commune	47,2	30,4	22,4	100

	QS5	Les services sociaux sont mis en place dans votre centre de santé communal	31,2	46,4	22,4	100
	<b>Moyennes</b>		<b>44,64</b>	<b>31,68</b>	<b>23,68</b>	<b>100</b>
<b>Education</b>	QE1	Des sensibilisations pour l'éducation sont organisées dans votre mairie	59,2	24,0	16,8	100
	QE2	Votre mairie offre des cadeaux au plus méritant	44,0	38,4	17,6	100
	QE3	Des activités sportives sont menées dans votre mairie	32,8	29,6	37,6	100
	QE4	Des cours de vacances sont organisés par votre mairie	59,2	28,8	12,0	100
	QE5	Des séances de travaux dirigés (TD) sont organisées par votre mairie	52,8	36,8	10,4	100
	QE6	Des modules de classe sont construits dans votre école/collège par la mairie	20,0	13,6	66,4	100
	<b>Moyennes</b>		<b>44,67</b>	<b>28,53</b>	<b>26,8</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>Moyennes</b>		<b>44,52</b>	<b>25,26</b>	<b>29,87</b>	<b>100</b>

**Source :** Auteur

**Commentaire :**

**Services globaux rendus à la population :** il ressort de l'analyse du tableau ci-dessus qu'environ 46,08% contre 31,52% des individus enquêtés ne sont pas d'accord de la manière dont les services globaux rendus à la population sont gérés.

**Assainissement :** nous constatons que 45,60% des individus ne sont pas d'accord des prestations en matière d'assainissement de la collectivité locale contre 37,60% des individus qui sont d'accord.

**Affaire domaniale :** Pour les affaires domaniales, plus de 50% des populations enquêtées ne sont pas d'accord des actions alors que 26,60% seulement sont indifférents et 21,6% sont d'accord.

**Développement économique :** Nous remarquons, pour ce qui concerne le secteur développement économique qu'environ 36,96% contre 35,76% des individus sont d'accord des services rendus avec les financements extérieurs pour ce secteur.

**Santé :** pour le secteur santé, le constat est inverse c'est-à-dire ceux qui ne sont pas d'accord des actions sont largement au-dessus de ceux qui sont d'accord soit (44,67% contre 23,68%).

**Education :** Nous remarquons la même tendance observée au niveau du secteur santé soit (44,67% contre 26,80%).

En résumé, nous constatons en moyenne qu'environ 25,26% des individus enquêtés sont indifférents sur leurs appréciations alors que 44,52% des individus contre 29,88% ne sont pas d'accord des services rendus à la population avec les financements extérieurs. Ces résultats donnent une configuration globale des personnes enquêtées.

L'objectif principal de notre étude étant d'analyser l'influence des financements extérieurs sur la performance de la collectivité locale, nous allons effectuer le test d'indépendance du Khi-deux de Pearson pour vérifier l'existence ou non d'une liaison entre les variables. Le tableau ci-dessus nous donne le résumé du test par secteur.

**Tableau 7 : Test d'indépendance du Khi-deux de Pearson**

	Services globaux rendus à la population	Assainissement	Affaire domaniale	Développement économique	Santé	Éducation
Khi-deux ( $\chi^2$ )	155,446	118,756	148,246	98,216	274,780	229,602
Ddl	110	110	88	110	176	132
P-value	0,003	0,268	0,000	0,782	0,000	0,000

**Source :** Auteur sous SPSS

La lecture du tableau ci-dessus montre que les P-value associée à la statistique du Khi-deux de Pearson des variables « Services globaux rendus à la population », « Affaire domaniale », « Santé » et « Education » sont largement en dessous du risque 5%. Nous rejetons donc l'hypothèse d'indépendance entre les variables. Par contre elle est acceptée pour les variables « Assainissement » et « Développement économique ».

Les variables « services globaux rendus à la population », «Affaire domaniale», « Santé » et « Education » ayant leur P-value associée à la statistique de Khi-deux inférieur à 0,05, on peut donc conclure que « les financements extérieurs dans les secteurs «Services globaux rendus à la

population», «Affaire domaniale», « Santé » et « Education » influencent positivement la performance sociale de la collectivité locale de Cotonou » et les variables « Assainissement » et « Développement économique » ayant leur P-value associée à la statistique de Khi-deux supérieur à 0,05 ; « les financements extérieurs dans les secteurs « Assainissement » et « Développement économique » n'influencent pas positivement la performance sociale de la collectivité locale de Cotonou.

### **2.3. Discussion**

Par rapport à la première hypothèse de notre étude, D'après notre revue de littérature sur les attentes de la population et selon Régis Olgne (2010), les attentes prioritaires de la population d'une commune se résument en ces points : la santé (l'offre et les conditions d'accès), l'activité économique et l'emploi, les logements et l'habitat, l'éducation, l'eau et l'assainissement, l'électricité et l'énergie solaire, la sécurité, le cadre de vie et la propreté, la protection de l'environnement, la justice sociale(mixité, lutte contre l'exclusion), les transports, la culture, le loisir et les sports. On constate que la santé se retrouve en tête ce qui est conforme aux actions de la mairie mais infirme les résultats obtenus sur le terrain selon lesquels la priorité de la population de Cotonou est le bon entretien des déchets solides et de l'environnement puis la construction des routes. Dans l'ordre normal, la santé doit être prioritaire. Ne dit-on pas souvent la santé avant tout ! Dès que la santé y est, l'exercice d'une activité économique pourra permettre d'améliorer les conditions de vie puis le cadre de vie.

Par rapport à la deuxième hypothèse, les secteurs « services globaux rendus à la population », « Affaire domaniale », « Santé » et « Education » influencent positivement la performance de la collectivité locale. Ce résultat confirme les propos de Mestre et Banaon (2009) cités dans notre revue de littérature dans la partie 'Lien entre financement extérieur et performance des collectivités locales'' : « La forme la plus courante de la coopération décentralisée se caractérise par des réalisations ponctuelles : la construction et la mise à disposition d'infrastructures, à même d'améliorer les conditions de vie des populations (construction d'écoles, de centres de santé, de puits, de latrines, etc. » (Mestre et Banaon, 2009) ; par contre, les domaines de « l'Assainissement » et « Développement économique » n'influencent pas positivement la performance des collectivités locales de la mairie donc ne conduisent pas à l'amélioration des conditions de vie des populations. D'où ce résultat infirme les propos ci-dessus cités par les auteurs Mestre et Banaon.

## Conclusion

La problématique des financements extérieurs reçus par les collectivités locales pose un problème de satisfaction de la population bénéficiaire des dits projets. Cette étude a pour objectif d'analyser l'influence des financements extérieurs sur la performance sociale des collectivités locales. Pour atteindre cet objectif, nous avons d'une part, examiné l'adéquation entre les financements extérieurs reçus par la collectivité et les besoins des populations et d'autre part analysé l'influence de ces financements extérieurs sur la performance sociale des collectivités locales. Pour atteindre ces objectifs, nous avons réalisé un entretien avec des dirigeants de la mairie afin de recueillir les financements extérieurs reçus puis nous avons adressé un questionnaire à un échantillon de 300 personnes de la population afin d'obtenir leurs avis sur les projets d'investissements réalisés à l'aide des financements extérieurs.

D'une part, les résultats de cette étude révèlent, que les financements extérieurs ne rentrent pas dans les attentes de la population. Ceci ne confirme pas notre première hypothèse qui stipule que : Il existe une relation positive entre la recherche de financement des ressources extérieures et les attentes de la population. D'autre part, des résultats de cette étude il ressort que dans la commune de Cotonou les financements extérieurs dans les secteurs : « Santé », « Education », « Services globaux rendus à la population » et « Affaires domaniales » ont un effet positif sur la performance des collectivités locales alors que ceux dans les secteurs « Assainissement » et « Développement économique » n'ont pas un effet positif sur la performance des collectivités locales.

Comme limites, cette étude a été réalisée seulement sur un échantillon de 300 personnes d'une seule commune, ce qui ne permet pas de cerner tous les contours du problème.

Comme perspective ou nouvelle piste de recherche, il faudra étendre l'étude sur toutes les communes du Bénin et pourquoi pas sur les pays de l'UEMOA.

Cette étude présente un double apport. Au plan théorique, la présente recherche semble d'un apport capital à la littérature encore peu abondante sur la mesure de la performance vue dans le sens de la satisfaction des besoins de la population des collectivités locales. Au plan managérial, les résultats de notre étude montrent aux dirigeants des collectivités locales que la mesure de la performance peut être orientée vers la satisfaction de la population et que le choix des secteurs à financer ne doit plus être fait au hasard mais plutôt prendre en compte les besoins prioritaires des populations.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Article de revue

Afnor (2005). Les outils de l'enquête de satisfaction client. AFNOR. Politiques et Management Public 11 n°3.

Blair, H. (2000). Participation and accountability at the periphery: democratic local governance in six countries. *World Development* 28 (1): 21-39.

Devlin, R. & Antoni, E. (2001). What's New in the New Regionalism in the Americas, Working Paper 6, INTAL – ITD – STA

Midwinter, A. (1994). Developing Performance Indicators for Local Government: The Scottish Experience, *Public Money and Management*, Vol. 14, N°2, pp. 37-43

Warin, P. (1999). La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères, *Politiques et Management Public*, 17, n°2.

### 2. Ouvrages

Blundo, G. & Médard, J. F. (2002), *La corruption en Afrique francophone*.

Burlaud, A., Teller, R., Chatelain-Ponroy, S., Mignon, S. & Walliser, E. (2004), *Contrôle de gestion*, Vuibert.

Demante, M. J. (2008), *Décentralisation et gouvernance locale en Afrique*, IRAM, Etudes et méthodes.

Hilhorst, T. & Baltissen, G. (EDS.) (2005), *Financer la décentralisation rurale ; taxes et impôts à l'échelle locale au Bénin, Burkina Faso et Mali*. Bulletin 357.

Keita, A. & AL. (2008), *Accroître les ressources financières des communes : pratiques émergentes en Afrique de l'Ouest et du Centre*.

Lapierre, L. (2000). *Marcel Brisebois et le Musée d'art contemporain de Montréal (1985-2004)*. PUQ.

Mestre, C. & Banaon, N. (2009), *Evaluation de la coopération décentralisée au Burkina Faso*, Ciedel,

Naro, G. (2004), « Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises », in R. Pérez (Coord.), *Management de la compétitivité et de l'emploi*, l'Harmattan, p. 97-123.

Paulais, T. & Stein-Sochas, M. (2005). *Financer les investissements des villes des pays en développement. Synthèse des travaux du Groupe de travail de l'Agence Française de Développement*.

Price Waterhouse Coopers (2002), « Global Human Capital Survey », Executive Briefing.

Raffarin, J. P. (2002). Une meilleure efficacité de l'action publique s'appuyant sur la diffusion d'une culture managériale dans les administrations ; la valorisation des fonctionnaires par l'amélioration de la gestion des ressources humaines, la satisfaction des usagers passant notamment par la simplification des démarches et des procédures » (Déclaration du 3 juillet 2002

Raignoux, R., Economique, C., & Paris, S. C. (2004), Quel devenir pour la planification française ?

Weinsou & al. (2006) Démystifier la planification ; appropriation du processus de développement communal au Cotonou, Bénin.

### **3. Thèse**

Togodo, A. A. (2011). Impact des Facteurs de Contexte sur le Design des Systèmes de Contrôle de Gestion dans les Collectivités Locales Béninoises : Une Approche Contingente. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Abomey-Calavi : Université d'Abomey-Calavi.