

UNIVERSITE OUAGA II

Centre d'Etudes, de Documentation
et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)

REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE AFRICAINE

SÉRIES SCIENCES DE GESTION

Modéliser les déterminants de la survie des entreprises nouvelles :

Une étude empirique du cas burkinabè

Balibié Serge Auguste BAYALA & Alassane OUATTARA

**Les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités
locales en Afrique :** *Une expérience des collectivités locales béninoises*

Rubain H. AVALLA & Emmanuel C. HOUNKOU

Secteur de l'apprentissage informel en contexte africain :

Place de la confiance dans la gestion des ressources humaines

Apata Christian CODJO

**L'implication des enseignants chercheurs burkinabè
dans un climat organisationnel de formation :** *les effets de la spiritualité*

Boënzemwendé Aristide Isidore DONDASSE

**Orientation-marché et performance commerciale des entreprises informatiques
au Togo :** *analyse du rôle modérateur des services autour du produit*

GAFA Yao

www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES publie dorénavant une « séries gestion », annuellement, en français et en anglais après évaluation, les résultats de différents travaux de recherche sous forme d'articles en gestion proposés par des auteurs appartenant ou non au CEDRES.

Avant toute soumission d'articles à la REVUE CEDRES-ETUDES, les auteurs sont invités à prendre connaissance des « recommandations aux auteurs » (téléchargeable sur www.cedres.bf).

Les articles de cette revue sont publiés sous la responsabilité de la direction du CEDRES. Toutefois, les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.

En règle générale, le choix définitif des articles publiables dans la REVUE CEDRES-ETUDES est approuvé par le CEDRES après des commentaires favorables d'au moins deux (sur trois en générale) instructeurs et approbation du Comité Scientifique.

La plupart des numéros précédents (Sept numéros en gestion) sont disponibles en version électronique sur le site web du CEDRES www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES est disponible au siège du CEDRES à l'Université de Ouagadougou dans toutes les grandes librairies du Burkina Faso et aussi à travers le site web : www.cedres.bf

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Pr Pam ZAHONOGO, Université Ouaga 2

COMITE EDITORIAL

Pr Pam ZAHONOGO, UO2 Editeur en Chef

Pr Serge Auguste Balibé BAYALA, Université Ouaga 2

Pr Augustin ANASSE, Université Alassane OUATTARA, Bouaké (gest)

Pr Mady KOANDA, Université Ouaga 2

Pr Mamadou TOE, Université Ouaga 2

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Fatou DIOP/SALL, Université Cheikh Anta Diop

Pr Florent SONGNABA, Université Ouaga 2

Pr Raphaël NKAKLEU, Université de Douala

SECRETARIAT D'EDITION

Dr Samuel Tambi KABORE, UO2

Dr Jean Pierre SAWADOGO, UO2

Dr Robert OUEDRAOGO, UO2

Dr Kassoum ZERBO, Université Ouaga 2

COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE

Pr Geneviève CAUSSE, Université Paris Est

Pr Ababacar M'BENGUE, Université de Reims

Pr Serge Auguste Balibé BAYALA, Université Ouaga 2

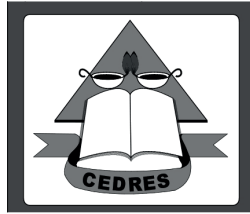
Pr Idrissa OUEDRAOGO, Université Ouaga 2

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Bachirou TIDJANI, Université Cheikh Anta Diop

Pr Pam ZAHONOGO, Université Ouaga 2

Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)



www.cedres.bf

REVUE CEDRES-ETUDES

Revue Economique et Sociale Africaine

REVUE CEDRES-ETUDES N°08

Séries sciences de Gestion

1^{er} et 2^e SEMESTRE 2020

SOMMAIRE

Modéliser les déterminants de la survie des entreprises nouvelles : Une étude empirique du cas burkinabè.....	07
Balibé Serge Auguste BAYALA & Alassane OUATTARA	
Les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales en Afrique : Une expérience des collectivités locales béninoises.....	54
Rubain H. AVALLA & Emmanuel C. HOUNKOU	
Secteur de l'apprentissage informel en contexte africain : Place de la confiance dans la gestion des ressources humaines.....	86
Apata Christian CODJO	
L'implication des enseignants chercheurs burkinabè dans un climat organisationnel de formation : les effets de la spiritualité.....	110
Boënzemwendé Aristide Isidore DONDASSE	
Orientation-marché et performance commerciale des entreprises informatiques au Togo : analyse du rôle modérateur des services autour du produit.....	147
GAFA Yao	

**Les déterminants de la performance organisationnelle
des collectivités locales en Afrique : Une expérience
des collectivités locales béninoises**

Rubain H. AVALLA

*Enseignant-Chercheur au Département Gestion FASEG – UP
Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement des
Organisations (LARPEDO)
E-mail : avallarubain@yahoo.fr*

Emmanuel C. HOUNKOU

*Enseignant-Chercheur au Département Gestion FASEG – UAC
Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement
des Organisations (LARPEDO)
Email : emmahk4@yahoo.fr*

Résumé

La performance constitue un concept utile à toutes les formes d'organisation. Du secteur public au privé, plusieurs travaux de recherche abordent la question sans un consensus sur sa définition et sa mesure. L'objectif principal de cet article est d'identifier les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales en Afrique. Pour y aboutir, une enquête a été conduite auprès de deux cent trente-deux (232) citoyens de vingt-neuf (29) collectivités locales béninoises dans lesquelles les organisations de la société civile (OSC) du domaine du contrôle citoyen interviennent simultanément. Une Analyse en Composante Multiples (ACM) des données recueillies à base de questionnaires a été réalisée. Les résultats montrent que les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales sont axés sur la planification des activités, le respect des règles et des procédures, la participation citoyenne. Cette étude permet de classer les communes en trois groupes : les communes puissantes ou planificatrices, les évolutives managériales de petites tailles, les évolutives socialistes.

Mots clés : déterminants, planification des activités, respect des règles et des procédures, participation citoyenne

Determinants of Organizational Performance of Local Authorities in Africa: An Experience of Benin Local Communities

Abstract

Performance is a useful concept for all forms of organization. From the public to the private sector, several research studies tackle the question without a consensus on its definition and measurement. The main objective of this article is to identify the determinants of the organizational performance of local communities in Africa. To achieve this, a survey was conducted among two hundred and thirty-two (232) citizens of twenty-nine (29) Beninese local authorities in which civil society organizations (CSOs) in the field of citizen control intervene simultaneously. A Multiple Component Analysis (MCA) of the data collected on the basis of questionnaires was carried out. The results show that the determinants of the organizational performance of local authorities are centered on the planning of activities, respect for rules and procedures, citizen participation. This study makes it possible to classify the municipalities into three groups: powerful or planning municipalities, small managerial evolutions, socialist evolving ones.

Keywords: determinants, planning of activities, respect for rules and procedures, citizen participation

INTRODUCTION

La présente étude est consacrée à la recherche des déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales (CL) en Afrique. La question de la performance des organisations publiques n'est certainement pas une thématique nouvelle en sciences de gestion (Bouckaert, 2006), mais celles consacrées à la recherche des déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales restent encore à démontrer. S'il est vrai que le champ de compétences des collectivités locales ne cesse de s'accroître, la question des déterminants de la performance organisationnelle reste encore une préoccupation récurrente, même pour la communauté internationale (Hughes, 2006). Les débats sur la source de la performance des organisations publiques dans la littérature en science de gestion ont été souvent abordés sous l'angle du changement organisationnel, de l'innovation managériale ou de la Nouvelle Gestion Publique (NGP ou *New Public Management*) (Carassus et al, 2014). Ces débats nous ont servi de base de réflexion dans notre étude.

Busson-villa (1999), aborde la question en mettant l'accent sur les aspects de la gestion des ressources humaines de l'hôtel de ville. Bayle (2000) de son côté relance la question en spécifiant les aspects internes des organisations publiques à but non lucratif. Carassus (2003) quant à lui, dans une étude analogue va mettre l'accent sur les caractéristiques de l'information financière. Togodo (2011) revient sur la question en s'intéressant aux facteurs contextuels sans pour autant identifier les indicateurs susceptibles d'amorcer le développement. Tout récemment Lavigne (2017) analyse la question en focalisant ses recherches sur les rôles du contrôleur de gestion territorial. Les diversités de démarches pour l'évaluation de la performance au niveau des CL constituent ainsi à la fois une innovation managériale majeure, mais aussi un vecteur de modernisation et de transformation organisationnelle (Bouckaert et Halligan 2008).

Comme nous le constatons, les différentes études ont produit des résultats divergents sur l'évaluation de la performance organisationnelle des CL rendant ainsi difficile toute généralisation. Et pourtant le défi de performance constitue un souci majeur de tous dirigeants politiques

responsables compte tenu des obligations de reddition des comptes aux citoyens à la fin de son mandat. Cette divergence serait due en partie à la difficulté d'unanimité des déterminants nécessaires à l'évaluation de la performance des organisations publiques. La principale question à laquelle cet article cherche à répondre est la suivante : quels sont les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales en Afrique ? Pour apporter une ébauche de réponses à la préoccupation centrale de cette étude, nous nous sommes proposés, de rechercher les déterminants sur lesquels doivent se baser les CL pour une bonne gestion de l'administration communale. Cette étude a eu pour cadre d'étude les CL béninoises.

Le présent article s'articule autour de trois points. Après avoir présenté le contexte de l'étude, nous avons fait le point de la littérature sur la question étudiée à travers le cadre conceptuel et théorique de l'étude, ensuite nous avons abordé la méthodologie de la recherche utilisée, pour enfin exposer les résultats obtenus et les discussions que suscite cette étude.

1. Approche conceptuelle et théorique de l'évaluation de la performance organisationnelle des CL

La revue de la littérature a été subdivisée en deux points. Après avoir présenté le cadre conceptuel de l'étude, nous avons abordé une analyse théorique à la lueur des approches conventionnalistes.

1.1. Cadre conceptuel de l'étude

Le cadre conceptuel de l'étude est structuré en deux sous points : une autre appréhension de la performance organisationnelle des CL, et les facteurs influençant la performance organisationnelle.

1.1.1. Vers une autre appréhension de la performance organisationnelle des CL

Les CL évoluent dans un cadre, institutionnel, politique, juridique, et économique, qui détermine leur capacité et leur dynamique à répondre aux exigences de reddition de compte aux citoyens. Dans ce cadre, la performance organisationnelle devient non seulement une nécessité mais une obligation.

En effet, le concept de performance organisationnelle est un thème central en théorie des organisations. Il permet de développer des connaissances qui contribuent au meilleur fonctionnement de l'organisation (Audigier, 2008). Il n'existe pas de conception unique décrivant le fonctionnement d'une organisation. Cette situation a suscité une panoplie d'indicateurs pour maîtriser le concept.

De façon générale, elle s'appréhende à partir de deux concepts : l'action et le résultat de l'action. Pour mieux l'appréhender Barraud-Didier (1999) identifie plusieurs indicateurs, tels que le degré de complexité de l'organisation, le degré de formalisation et de standardisation et son niveau de centralisation en termes de prise de décision. Elle peut aussi désigner le degré de flexibilité de l'organisation. Plusieurs recherches allant dans le même sens (Audigier, 2008 ; Cadin, 2007) abordent la question comme un ensemble de pratiques cohérentes, destinées à la quête de la meilleure performance à long terme.

Les bouleversements que connaissent les organisations publiques locales ont des répercussions sur les rôles et les conditions de travail des agents des collectivités locales. Ces dernières sont amenées à modifier en conséquence leurs manières de travailler mais aussi la structure de l'organisation. Contrairement aux autres fonctions publiques, la fonction territoriale est extrêmement diversifiée, tant au niveau de ses métiers, que de son personnel ainsi que des catégories des CL elles-mêmes. Les agents territoriaux présentent des profils extrêmement différents. La présence de plus en plus de professionnels dans les CL repose la forme d'organisation qu'il faut adopter.

Safy-Godineau et al (2018) allant dans la même veine soulignent que la GRH paraît plébiscitée comme vecteur de mobilisation et d'implication des agents territoriaux. Or, la forme de GRH influence le type de structure organisationnelle. Un changement organisationnel s'impose alors aux CL. La nécessité de modernisation des CL conduit donc à la professionnalisation de la GRH, contrairement à une gestion du personnel classique basée sur les règles et les procédures. Compte tenu de la difficulté à trouver une solution à la problématique, une démarche normalisée est préconisée. Kopel (2000) identifie sept critères sur lesquels ont été évalués la performance organisationnelle de la ville de Havre : 1- Présentation du service, 2- Le service a-t-il un tableau de bord ? (où quelques indicateurs qui permettent l'atteinte des résultats) 3- les missions et prestations de service ; 4- Recensement des clients ou bénéficiaires des prestations, 5- les critères représentatifs de la qualité des prestations, 6- Prestations et données analytiques, 7- Analyse détaillée par prestation.

L'identification finale des indicateurs s'appuie et s'inspire des travaux et publications existants dans le domaine et sur la base de la grille d'auto-

évaluation des collectivités locales béninoises. Le choix de la grille d'auto-évaluation pour cette étude réside de sa validation à trois niveaux par les acteurs impliqués dans la gestion de l'administration locale (central, préfectoral et communal).

A partir de cette analyse littéraire, il s'en suit une autre manière d'analyser la performance organisationnelle à travers deux domaines : organisation de l'administration communale, et la gestion des ressources humaines. Chaque domaine comporte trois à cinq indicateurs. En faisant une confrontation entre les données issues de la littérature et de la grille d'auto-évaluation nous obtenons le tableau suivant.

Tableau 1 : indicateurs d'analyse de la performance organisationnelle à travers les domaines

Domaines	Indicateurs
<i>Organisation de l'administration communale</i>	Nombre de sessions du conseil communal organisé par an (ordinaire et extraordinaire)
	Fonctionnalité des services communaux
	Fonctionnalité des commissions permanentes
<i>Gestion des ressources humaines</i>	Le degré d'absentéisme au travail
	le turnover
	Le degré de satisfaction au travail du personnel
	Evaluation de la prestation individuelle et du groupe

Source : Conçu par nous même

Les différents indicateurs sont subdivisés en sous indicateurs et ont été présentés dans le questionnaire.

1.1.2. Facteurs influençant la performance organisationnelle des collectivités locales

Nous distinguons dans cette sous-section deux facteurs. Les facteurs socioculturels à l'organisation et les facteurs relatifs à la gestion des ressources humaines.

❖ Facteurs socioculturels

Selon Hounkou (2009), les caractéristiques culturelles de l'institution font partie des éléments essentiels qui influencent les modes organisationnels d'une entreprise. Aborder la recherche des déterminants de la performance organisationnelle des CL sans les facteurs culturels ressemble à une sauce sans saveur, car toute personne est née d'une famille donc appartenant nécessairement à sa culture. Tout homme politique est beaucoup influencé dans ses décisions par sa conception culturelle.

Yang Tzu-Han (2007) soulignant ce constat a affirmé que c'est par la relation sociale née du réseau social que le consensus des valeurs et normes sociales est formé, maintenu, développé et ancré dans notre vie quotidienne. La différence culturelle observée au sein d'une organisation est non seulement un facteur de dysfonctionnement organisationnel (Okamba, 2004) ; mais aussi un facteur susceptible d'influencer la performance d'une organisation. En d'autres termes, on peut trouver dans chaque culture des éléments favorisant la performance ou la contraignant. Par exemple, Makunza (2001) souligne dans la culture africaine une extrême convivialité qui donne la primauté aux rapports personnels sur les rapports professionnels. D'Iribarne (1998) allant dans le même sens constate que la solidarité africaine conduit systématiquement à l'écrasement de l'individu au profit de la communauté.

Avec la variété culturelle qui caractérise les sociétés africaines en général et les CL béninoises en particulier, l'exercice d'une démocratie locale priorisant l'intérêt de chaque composante de la société ne serait pas chose aisée. Il est alors loisible de penser à une convention pour la recherche des déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales. Nous retenons de notre analyse, qu'à vouloir prendre en compte les aspects culturels, nous risquons de présenter pour chaque CL ses déterminants de performance organisationnelle spécifique. Pour cela nous préférons garder les variables sociologiques muettes afin de trouver des déterminants consensuels.

❖ *Facteurs relatifs à la Stratégie de Gestion des Ressources Humaines*

Plusieurs recherches en sciences de gestion parviennent à démontrer qu'une bonne gestion des relations humaines permet d'améliorer la performance organisationnelle (Peretti, 2015 ; Björkman et Xiucheng, 2002). La gestion des CL n'est pas restée en marge de cette réalité.

La plupart des recherches qui ont permis d'identifier ces différentes variables ont été réalisées en Europe (Boselie et al, 2001) et en Asie (Björkman et Xiucheng, op. cit). Il n'existe pas une recherche typiquement africaine sur la question et en particulier dans le domaine des CL béninoises. Compte tenu de la multiplicité des variables, Becker et Gerhart (1996) ont étudié la relation de dépendance ou d'indépendance entre les différentes variables. Ces études n'ont abouti qu'à un taux élevé de salaire conformément au secteur d'activité avec une influence sur le taux de rotation des employés, l'absentéisme et les grèves. Huselid (1995) aboutit aussi à un résultat analogue dans les institutions publiques et privées américaines.

Par contre les modalités de recrutement, *extensive training*, le développement de la carrière de l'employé sont des variables indépendantes. Le Louarn et Wils (2004) quant à eux distinguent trois variables susceptibles d'influencer la politique de gestion des ressources humaines : la première est relative à la forme d'intrants et à la compétence des employés (savoir, savoir-faire et savoir être). La deuxième variable permet de rassembler tous les actes de gestion. La troisième permet de prendre en compte la forme d'extrants, sous forme de résultats humains. Compte tenu de la difficulté à mesurer toutes les variables, nous optons d'évaluer la stratégie de gestion des ressources humaines par les variables concernant la forme de recrutement, le taux de rotation et d'absentéisme, et la formation des agents.

1.2. Analyse théorique de la performance organisationnelle des CL

Pour un bon jugement de la performance des organisations publiques, il est important de connaître les différentes parties prenantes qui interviennent à la lumière des théories économiques. Ces théories constituent, en effet, le cadre habituel de référence des auteurs intéressés par cette problématique. Comme le soulignent Jensen et Meckling (1976) cités par Patrice et Gilles (2013), le choix d'une mesure de performance doit s'appuyer sur une théorie permettant d'établir une meilleure mesure en termes d'efficacité. Deux théories ont été mobilisées pour expliquer les déterminants de la performance organisationnelle dans les CL: la théorie de l'agence, et les approches conventionnalistes.

1.2.1. Application de la théorie de l'agence au choix des parties prenantes

Selon Jensen et Meckling (op.cit), la relation de l'agence est définie comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». L'exploit qu'a connu cette parution fait de ces auteurs les pères fondateurs de la théorie de l'agence.

La diversité des parties prenantes et de leurs attentes, ainsi que leur poids dans les processus de décisions et dans le fonctionnement des organisations publiques telles que les collectivités locales constituent une autre des caractéristiques fondamentales du secteur public (Bichon et al, 2020). Dans les CL au lieu d'une relation entre deux agents (actionnaires et dirigeant), la relation se joue désormais entre trois à quatre parties prenantes (les citoyens/la société civile/ les partenaires au développement et les agents des collectivités locales). Le passage de deux à trois voire quatre parties prenantes repose la question de la représentativité des citoyens pourtant maillons essentiels de la reddition des comptes. Cette remarque amène Nez (2013) à se poser la question de savoir : qui est légitime pour représenter les intérêts de la population ? Cette complexité ne manque pas d'augmenter les coûts d'agence de cette structure avec des pertes engendrées en cas d'adoption d'un comportement opportuniste de la part des agents si des mesures de contrôle n'étaient pas prises en compte. Malgré les mesures adoptées par l'agent et le principal, il subsistera toujours une divergence d'intérêts entre les parties en présence donnant

lieu à un coût d'opportunité. Il convient d'élaborer une convention pour s'entendre sur les déterminants de la performance organisationnelle.

1.2.2. La convention comme approche de solutions

Notre problématique trouve un nouvel éclairage à la lueur des approches conventionnalistes. La notion de convention renvoie généralement à l'idée d'entente. De manière spécifique, la convention rend possible la coexistence des hétérogènes, en fournissant un accord acceptable des positions qui sont divergentes (Denis et *al*, 2007). En effet, la recherche des déterminants de la performance revêt une importance particulière pour les organisations publiques non marchandes. Le concept est loin d'être unidimensionnel, il existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes (Amblard, 2007). Les contradictions constatées dans la définition du concept de performance ont pour source l'absence d'une convention en la matière. Chacun identifie les déterminants de la performance en fonction des objectifs qu'il assigne à son organisation. Or, tout dispositif de mesure est indissociable de son contexte social, il est donc évident la contradiction observée.

Les CL ne sont pas exclues de ce débat. Elles constituent un champ d'expérimentation de la convention en matière de l'évaluation de la performance. Ces CL ne se trouvant pas forcément dans les mêmes zones géographiques données, avec des différences sur le plan culturel, social, géographique, et sociopolitique, sont jugées sur le même niveau du développement de la localité. Ce qui repose le problème d'accord sur la conception des déterminants de la performance organisationnelle. A cela, il faut ajouter la divergence de formation des autorités communales.

Aucune formation à priori n'est exigée pour la gestion des organisations publiques locales. Il en ressort que la coordination entre les différents acteurs du système reste encore problématique du fait de la multiplicité des solutions possibles. La liste des actions à mener et la démarche pour les atteindre, n'existent nulle part pour rendre la gestion des CL performantes. Pour résoudre le problème, St-pierre, et Cadieux (2011) suggèrent une normalisation du comportement des dirigeants.

La convention offre donc une solution pour ajuster les comportements. Dans ce contexte, les CL doivent chercher à mettre en place un autre moyen de coordination conventionnelle pour apprécier la performance organisationnelle. Les dirigeants des CL ont donc un rôle constructif dans la recherche des déterminants de la performance organisationnelle. Cette entente est nommée par Gomez (1996), par la convention d'effort. Elle se base sur la solidarité collective, qui existe entre les individus sans laquelle ces derniers ne pourraient parvenir à leurs objectifs communs et même individuels. Cette solidarité est constitutive de l'organisation et donne un sens aux comportements à adopter. Quoiqu'originale, l'approche de Gomez (2003) ne manque de susciter des questionnements. Comment reconnaître la convention d'effort si elle n'est pas imposée par le marché ? Cette grille d'évaluation de la performance permet-elle l'innovation ? Comme nous le constatons les CL ont encore du chemin devant elles pour aboutir à l'identification consensuelle des déterminants conventionnels de la performance organisationnelle. Cette difficulté ne doit pas expliquer l'abandon d'un effort dans le domaine.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Rappelons que cette étude vise à identifier les déterminants de la performance organisationnelle dans les CL. Compte tenu des différents facteurs majeurs qui influencent la performance organisationnelle, nous avons identifié quatre parties prenantes : les agents communaux et le conseil communal, les agents de l'autorité de tutelle (préfecture) et des administrations déconcentrées ou les partenaires techniques et financiers (PTF), et les citoyens de la collectivité locale. Une fois les parties prenantes identifiées, il se pose la question du nombre d'interviewés à prendre en compte dans le cadre de notre étude. Romelaer (2000) suggère pour déterminer le nombre d'entretiens et le type de personnes à interviewer, d'explorer la variété a priori des réponses, c'est-à-dire de commencer par noter quelles caractéristiques qui peuvent faire varier le contenu des réponses. En cela l'auteur a identifié les caractéristiques suivantes : le service d'appartenance ou la fonction occupée ; le niveau hiérarchique ; l'ancienneté ; l'âge.

Dans l'objectif de respecter les caractéristiques ci-dessus énumérées, nous avons choisi trois interviewés au niveau de l'administration de la CL : un élu local comme représentant le niveau hiérarchique car conducteur de la vision organisationnelle de l'administration locale, le secrétaire général comme la mémoire de l'administration locale et un cadre opérationnel. Pour ce qui concerne les enquêtés de l'autorité de tutelle ou les PTF, nous avons choisi le secrétaire général de la préfecture et un PTF qui travaille avec la CL considérée. Le choix du représentant de tous les citoyens a été beaucoup plus problématique. Nous avons opté pour les représentants des Organisations de la Société Civile (OSC). Sur cette base, nous avons

identifié vingt-neuf (29) collectivités sur les soixante-dix-sept (77) que compte la République du Bénin. En croisant les données, ce choix s'explique par le fait que toutes les OSC n'interviennent pas simultanément dans toutes les CL. Les données de cette analyse empirique proviennent d'une enquête que nous avons réalisée auprès de deux cent trente-deux (232) enquêtés des vingt-neuf CL béninoises retenues pour l'étude. Le tableau suivant présente la stratification de notre échantillon.

Tableau 2 : Stratification de l'échantillon

	Population mère	Nombre d'enquêtés
Elus locaux (Maire ou CA)	93	47
SG de la CL	29	25
Cadre de la CL	29	27
SG de la préfecture	12	11
Représentant PTF	29	26
Représentant d'une OSC	217	96
TOTAL		232

Source : conçu par nous même

Le questionnaire aborde les dimensions de la performance organisationnelle en quatre sections.

Des deux cent trente-deux (232) questionnaires envoyés au départ, nous avons recueilli deux cent trois (203) réponses soit un taux de réponse de 87,5%. L'analyse préliminaire des réponses, montre que toutes les parties prenantes sont représentées dans toutes les communes enquêtées. La répartition par strate des répondants est cohérente avec celle de la population ciblée (collectivités locales 40,93% ; Organisations de la Société Civile (OSC) 36,91% ; partenaires au développement 22,14%). Il est à remarquer un taux élevé des répondants provenant de l'administration

communale, cette remarque serait due à l'intérêt porté à la thématique de la recherche et à la technique de collecte de données retenues.

Les réponses aux questions sont pour l'essentiel sollicitées selon une méthode de jugement où le répondant classe l'attribut sur une échelle de Likert qui varie suivant les caractéristiques de la question abordée. Certaines questions ont nécessité l'indication par le répondant d'information particulière par exemple la perception de la stratégie de gestion des ressources humaines. Cette catégorie de questions n'a été adressée qu'à une seule partie prenante à savoir les agents des CL et les élus locaux. Au total, les indicateurs utilisés dans le questionnaire font principalement appel à des données qualitatives compte tenu de la nature des objets mesurés.

Notre analyse s'est alors appuyée sur des informations d'une base de données constituée à partir de trois sources d'informations nommées parties prenantes (les collectivités locales, les organisations de la société civile, les partenaires au développement).

La méthodologie de traitement des données repose sur l'analyse multidimensionnelle des données, le test bi-varié (test de Khi-Deux), la classification ascendante hiérarchique. Dans un premier temps, pour chaque dimension de la performance retenue, une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) a été réalisée compte tenu du nombre de variables qualitatives élevées caractérisant les dimensions de la performance organisationnelle. Deux raisons ont justifié l'utilisation de l'ACM. La première dénote du fait que l'ACM ne prend en compte que les données qualitatives. La seconde raison vient du fait qu'en ACM, la possession d'un nombre important de modalités par une variable représentative améliore la puissance des tests.

Ainsi, l'ACM a permis de dégager des axes factoriels représentatifs des variables explicatives. Un certain nombre de variables ont été retenues parce qu'elles résument quasiment la totalité de l'information qu'apportent toutes les variables de départ. A cette étape, on obtient pour chaque dimension un certain nombre d'axes factoriels représentant des groupes de variables. Des tests de Khi-Deux ont été effectués pour ces groupes afin de ne retenir que les variables les plus représentatives. Pour compléter l'analyse, compte tenu d'une forte corrélation entre les variables représentatives et non représentatives, et la recherche d'homogénéité entre les groupes de variable, nous avons dû retourner sur le terrain pour un complément d'informations pour éviter les pertes d'information. Les trois variables dont nous avons eu recours sont : l'effectif de l'administration communale, le budget de fonctionnement et le poids de la population de la commune considérée. L'analyse a continué avec l'ensemble des variables représentatives retenues. Elle a permis de réaliser une classification des communes par la méthode de classification ascendante hiérarchique.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

L'ACM nous a permis d'identifier dix classes. Lesquelles classes ont été regroupées en trois groupes. En combinant les différents critères, nous aboutissons à trois groupes de CL suivant les critères qui déterminent la performance organisationnelle des CL au Bénin.

3.1.1. Les communes puissantes ou les planificatrices

Tableau 3 : Histogramme des indices des nœuds et les variables caractéristiques

CLASSE 1 / 10

V.TEST	PROBA	----	POURCENTAGES	----	MODALITES			
IDEN	POIDS	CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		
		18.79	CLASSE 1 / 10		c01c	28		
5.56	0.000	46.81	78.57	31.54	Proenv_satisf=1	Proenv cEQ_1	47	
4.45	0.000	100.00	25.00	4.70	com_9=9	COM c	AB_9	7
3.59	0.000	85.71	21.43	4.70	com_1=1	COM	AB_1	7
3.52	0.000	32.31	75.00	43.62	PLAN_fonctionnel=1	Plan	BU_1	65
3.12	0.001	83.33	17.86	4.03	com_5=5	COM	AB_5	6
2.73	0.003	35.00	50.00	26.85	citfac_oui=1	Citfac	DF_1	40
-2.73	0.003	12.84	50.00	73.15	citfac_non=2	Citfac	DF_2	109

Source : A partir des résultats de l'enquête

Le tableau 3 montre que malgré l'hétérogénéité des parties prenantes dans ce groupe, plus de 80% des répondants sont unanimes que les communes de ce groupe mettent l'accent sur la planification des activités et la protection de l'environnement. Les communes qui se trouvent dans ce groupe ont une population qui oscille entre 80.000 habitants et 310.000 habitants. L'effectif du personnel communal se situe entre 82 agents et 150 agents, tandis que le budget communal se situe entre 500millions et

4,5milliards. Les communes de ce groupe sont des grandes communes. Il s'agit des communes de la classe1. L'ACM nous a permis d'identifier trois (03) communes dans l'échantillon soit 10,34%, qui répondent à ces caractéristiques communes.

Les communes de ce groupe sont caractérisées par la turbulence de l'environnement. Or plus l'environnement est turbulent, plus il est nécessaire d'anticiper pour assurer sa survie (Nöel et *al*, 1995). Les communes puissantes axent leur développement sur le respect des activités contenu dans le document de planification du développement local. Le développement d'une grande commune est expliqué par l'organisation interne des activités. On comprend pourquoi Busson-villa (*op. cit*) explique que plus la ville s'agrandit plus elle cherche à planifier ces activités et axer sa performance sur l'organisation interne. Ces résultats réconfortent la vision des entreprises privées selon laquelle plus le chiffre d'affaires de l'entreprise augmente plus les dirigeants cherchent à mettre l'accent sur la planification des activités de l'entreprise (Kocoglu et Moatty, 2010). Dans cette logique, elle incite à la formulation d'une vision d'avenir.

Les communes puissantes en mettant l'accent sur la planification des activités de développement local, veulent surtout éviter la navigation à vue compte tenu de la pluralité des activités à exécuter. Elle se focalise sur les priorités et permet d'identifier des structures et des moyens appropriés pour coordonner ces actions. Elle favorise la communication au sein de la CL et permet d'informer, les partenaires et les citoyens sur la gestion de la commune. Les résultats sont conformes à ceux de Kollo et Awomo (2017) et Bandibeno et Nkonga (2018).

Nos résultats ne sont pas conformes à ceux de Burlaud et *al* (2004) qui mentionnent que l'une des principales critiques émises à l'encontre du contrôle de gestion est son incapacité de planifier correctement les actions dans le temps compte tenu des difficultés liées à l'imprévisibilité de l'environnement. La planification ne vaut que lorsqu'on dispose d'un cadran de temps limité. Ce qui amène Brews et Purohit (2007) à remarquer que la planification peut s'avérer un exercice très utile dans un environnement incertain à condition de mobiliser les bonnes dimensions de l'organisation.

En attendant de trouver des instruments pour maîtriser la gestion du futur le service de la planification du développement local joue un rôle déterminant dans la source de performance des grandes organisations. Pour le moment le futur n'étant plus crédible et accessible par l'une ou l'autre forme de prévision, nous nous replions sur la proposition de Boutinet, (1990) qui suggère une planification du développement local à court terme. Ce choix s'explique par le fait que les élus locaux se succèdent dans la gestion commune, chacun voudra marquer son époque.

3.1.2. Les évolutives managériales de petite taille

Les communes présentent dans cette catégorie sont les communes de la classe 2, 3, 6 et 9. Compte de la longueur des trois différentes classes, nous n'avons pas présenté les quatre classes dans l'article. L'ACM montre que dix-sept (17) communes sur les vingt-neuf sont dans ce groupe soit 58,62%. Plus de 75% des répondants montrent que les communes de ce groupe accordent une grande importance au respect des règles et procédures en matière de gestion publique. Les communes concernées ont

une population qui se situe entre 70.000 habitants et 94.000 habitants. L'effectif du personnel communal varie entre 20 et 40 agents permanents. Le budget communal se situe entre 100 millions et 500 millions. Les communes de ce groupe semblent axées leur développement sur un modèle managérial structuré autour de plusieurs facettes de gestion.

En effet, parallèlement aux entreprises privées, plus la structure se développe plus les dirigeants donnent une priorité aux respects des règles et normes administratives afin de ne pas tomber dans les failles de la justice. Nos résultats sont surprenants, ils ne sont pas conformes à la plupart des écrits mobilisés dans la revue de littérature sur la question de la performance organisationnelle d'une CL (Carassus et Simon, (2011) ; Farnham (2003). En effet la gestion des organisations publiques montre qu'en réalité une nouvelle logique de gestion se développe dans les CL. On constate un abandon progressif de la bureaucratie ordinaire vers une professionnalisation des métiers dans la gestion des CL. Or nos résultats confirment un accent sur le respect des règles et procédures.

Cette contradiction est due principalement à l'espace géographique dans lequel la plupart des études précédentes ont été réalisées. Par exemple Carassus et Simons (op.cit) ont travaillé avec un échantillon des CL françaises, tandis que Farnham (opt.cit) a travaillé sur un échantillon des CL anglaises. Les règles de choix des conseillers communaux ne sont pas toujours les mêmes dans tous les pays. Dans le cas de notre étude, le conseiller communal est un citoyen politique à qui il n'est exigé aucune qualification professionnelle. En effet, le code électoral béninois n'exige aucun niveau aux élus locaux. Malgré cette insuffisance, il est le premier représentant de l'administration communale censé lui donner une direction. Par contre en Angleterre un conseiller communal est un agent

politique représentant du peuple au niveau du conseil communal censé défendre les priorités des citoyens. Il n'est pas ici le premier représentant de la commune. Autrement dit les qualités intrinsèques du dirigeant ne manquent pas d'avoir une influence significative sur la gestion des CL. L'orientation managériale dépendra beaucoup plus des qualifications du maire élu. Nous soulignons qu'il s'agit d'un leadership politique.

3.1.3. Les évolutives socialistes

L'ACM montre que les communes concernées axent leur développement sur la participation citoyenne. Neuf (09) communes sur vingt-neuf sont dans ce groupe soit 31,04%. Plus de 70% des répondants de ce groupe sont unanime les communes axent leur développement sur la participation citoyenne. Les communes de ce groupe ont une population qui se situe entre 80.000 habitants et 114.000 habitants. L'effectif du personnel communal varie entre 40 et 60 agents permanents. Le budget communal se situe entre 100 millions et 1,3 milliards. Il s'agit des communes de la classe 4, 5, 7, 8 et 10.

L'implication des citoyens au développement est une clé de succès de la performance organisationnelle des CL. En effet, les résultats de nos enquêtes témoignent que les citoyens peuvent influencer le développement des communes. On conclut que l'implication des citoyens au développement est une clé de succès du développement des communes de ce groupe.

Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Folz (1991) et Avalla (2015) qui expliquent que la participation des citoyens au développement des localités est la pierre angulaire du succès de la performance

organisationnelle. Elle permet d'éviter les risques d'apathie des citoyens face à la gestion des affaires publiques et de prévenir leur opposition active au moment de la mise en œuvre des choix par les gestionnaires de l'administration publique. Il est quelques fois important de consulter des leaders d'opinion pour prévenir l'opposition des populations à la base. Pour s'assurer de la performance organisationnelle des CL, il est exigé dans certaine collectivité locale la représentation des citoyens de chaque arrondissement dans l'administration communale.

Les résultats témoignent que la gestion de l'administration communale n'est plus la responsabilité du seul conseil municipal, mais de la résultante d'un processus de coopération ou de coordination entre de nombreux acteurs et opérateurs.

CONCLUSION

La question principale à laquelle cet article cherche à répondre est de savoir quels sont les différents déterminants de la performance organisationnelle en Afrique ? Nous avons mobilisé à travers la littérature, les différents déterminants qui peuvent contribuer à la performance organisationnelle des collectivités locales. Cette enquête a été conduite dans vingt-neuf collectivités locales béninoises auprès de deux cent trente-deux (232) enquêtés. Les résultats montrent que les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales sont axés sur la planification des activités, le respect des règles et des procédures, la participation citoyenne. Ils permettent de classer les communes en trois groupes : les communes puissantes ou planificatrices, les évolutives managériales de petites tailles, les évolutives socialistes.

En résumé, la question des déterminants de la performance des CL béninoises n'est pas une question close définitivement. Les réponses proposées dans cette étude ne sont pas des solutions « clé en mains ». Les déterminants diffèrent selon que l'on change d'espace géographique et suivant la période dans laquelle les études ont été réalisées. Mais un consensus semble dégagé de ce travail, les déterminants de la performance des CL béninoises se classent par typologie. Cette recherche nous semble présenter trois implications pour le développement des CL. Primo, elle invite à la planification des activités de développement et à une formalisation des procédures administratives. Secundo, elle conduit vers une nouvelle logique de gestion des ressources humaines. Tertio, elle impose une gestion participative aux leaders politiques.

La première limite du travail est liée au fait d'avoir osé sur un concept déjà controversé, car une CL peut être performante pour certains critères et peut ne pas l'être suivant d'autres critères. Il s'en suit que le choix de nos critères d'évaluation ne manque pas d'avoir une influence sur les résultats obtenus. La seconde limite est relative au fait d'associer à des communes une catégorie de performances données. L'originalité de ce travail réside en la mise en place des techniques de gestion propres aux CL africaines en général et aux collectivités locales béninoises en particulier. Nos recherches futures s'intéresseront aux déterminants de la performance financière des CL en y mettant l'accent sur l'influence du charisme du maire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Amblard M (2007), 'Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable', XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).

Audigier N (2008), 'L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands: quelques éléments de réflexion', Communication & Organisation, Presses Universitaires, 178-201.

Avalla R. (2015), '*Les déterminants de la performance globale des organisations publiques non marchandes en Afrique : cas des collectivités locales béninoises*', Thèse de Sciences de Gestion, Université d'Abomey-Calavi

Bandibeno et Nkonga (2018), 'L'Effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun' *European Scientific Journal October edition*, Vol.14, N°.29 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

Barraud-Didier. V (1999), « Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : le cas des pratiques de mobilisation », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1.

Bayle E. (2000), 'La mesure de la performance des organisations à but non lucratif: proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales' *Revue Gestion 2000*, n°5, Vol 17.

Becker, B., Gerhart B (1996), 'The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects', *Academy of Management Journal*, n°4, Vol. 39, 779-801.

Bichon, Desmarais A., Dubouloz C., Sandra. (2020), 'Les barrières à l'adoption d'une innovation managériale au niveau du territoire. Le cas d'une GPEC territoriale au sein de la fonction publique', *Finance Contrôle Stratégie*.

Björkman I., Xiucheng F(2002), 'Human Resource Management and the performance of Western Firms in China', *The International Journal of Human Resource Management*, N°6, Vol.13, 853-864.

Boutinet, J-P (1990), *Anthropologie du projet*, PUF, 2^{ème} édition, 1990.

Bouckaert G (2006), 'Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public' *Télescope*, Vol. 12, N° 3, 12-25.

Bouckaert G. et Halligan H. (2008), '*Managing Performance-International' Comparisons*, Routledge.

Boselie, P., Paauwe, J., Jansen, P.G.(2001), 'Human resource management and performance: lessons from the Netherlands', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, N°7, 1107- 1125.

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

Busson-villa F (1999), 'Emergence d'une logique évaluative dans la gestion publique: le cas des organisations communales', *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 2, N°1, 5-25.

Brews, P., Purohit, D., 'Strategic Planning in Unstable Environments (2007)', *Long Range Planning*, Vol. 40, N° 1, 64-83.

Carassus D (2003), 'L'audit externe des villes et leurs satellites : Contribution à la compréhension des pratiques contractuelles dans une perspective d'évolution du système d'information de gestion locale', Thèse de doctorat en sciences gestion, Université de PAU et des pays de l'Adour.

Carassus D., Simon A. (2011), 'Une caractérisation de la gestion des ressources humaines publique locale au regard de son contexte hybride et turbulent: pertinence ou décalage des pratiques?', in colloque sur l'univers hybride de l'administration et ses conséquences sur la GRH publique.

Carassus D., Favoreu C., Gardey D. et Maurel C., (2014), 'Les déterminants de l'adoption et de la mise en oeuvre d'un management par la performance : application aux collectivités locales françaises', *Finance Contrôle Stratégie*, Vol17, N°1

Cadin, L.(2007), '*Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories*' Paris :Dunod .

D'Iribarne, P(1998) '*Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*', Paris : Seuil.

Denis, J.-L., Langley, A., Rouleau (2007), 'Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames', *Human Relations*, Vol 60, N°1, 179-215.

Farnham D. (2003), '*New public management, human resources management and job satisfaction in the UK public sector*', Paris: L'Harmattan, 65-76.

Folz, D.H. (1991), 'Recycling Program Design, Management, and Participation: A National Survey of Municipal Experience', *Public Administration Review*, Vol. N° 3, 222-231.

Gomez P.Y.(1996), '*Le gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*', Paris : Inter Editions.

Gomez P.Y. (2003), '*La lutte actionnariale : quelques points de repère, La responsabilité sociale des entreprises : Études et documents*', Éditions réseau ANACT.

Houkoku, E. (2009), '*Recherche d'une congruence entre les pratiques de gestion des entreprises béninoises performantes et le contexte culturel béninois*', Thèse de doctorat en Science de Gestion, ULC et UAC.

Huselid, M (1995), 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal*, Vol.38, N°3, 635- 662.

Hughes M. (2006), 'Mesurer la performance des services publics: l'expérience des administrations municipales en Angleterre' *Télescope*, Vol.12, N°3, 55-72.

Kocoglu, Y. et Moatty, F. (2010), 'Les entreprises ont-elles changé d'organisation: Une mesure à partir des déclarations des dirigeants' *Réseaux*, Vol 62, N°4, 199-229.

Kopel S.(2000), 'Tableau de bord des mairies: vers l'apprentissage de la responsabilité?' Actes du XXème Congrès International de la revue Politiques et Management Public, Vol5.

Kollo B. I. & Awomo N. J. C., (2017) 'Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun', *Mondes en développement*, Vol 178, N°2, 139-154.

Peretti, JM. (2015), '*Gestion des ressources humaines*' 20e éd; VUIBERT; 15

Lavigne L. (2017), '*Le rôle du contrôleur de gestion territorial : proposition d'une typologie et identification de déterminants organisationnels à partir d'une étude empirique de la fonction contrôle de gestion dans les grandes intercommunalités*', Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lorraine, 337pages.

Le Louarn J.Y., Wils, T (2004), 'Gestion des ressources humaines et performance de la firme', In : *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, coord.

Nez H. (2013), 'Qui est légitime pour représenter les intérêts de la population ? Luites urbaines et institutions participatives à Paris et en Espagne', *Revue internationale de politique comparée*, Vol 20 (1), 7-23.

Makunza, E. (2001), 'La performance des entreprises africaines : problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo', Les presses universitaires de Laval.

Okamba E.(2004), 'Dynamique des outils de gestion en situation de management interculturel', CIDEGEF.

Patrice C., Gilles L(2013), 'Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence', *Finance Contrôle Stratégie*, Vol16, N°2.

Romelaer P(2000), *Note sur l'entretien semi-directif centré*, in Romelaer P. (Resp.), CEFAG Méthodes qualitatives de recherche en gestion, FNEGE, 57-64.

Safy-Godineau F., Fall Amar, et Carassus D (2018), 'Analyse de l'influence du Soutien Organisationnel Perçu et de l'implication sur l'absentéisme dans les collectivités locales françaises' *7ème colloque AIRMAP*

St-pierre, J. et Cadieux, L. (2011), 'La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?', *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol10, N°1, 33-52

Togodo 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, ULC et UAC.

Yang, Tzu-Han (2007), 'Social factor, transaction costs and industrial organization: A comparison between South Korea and Taiwan', *International Sociology*, Vol 22, N°4, 435-461.