



# REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 4 - VOLUME 1 – Juillet 2018

**Manivosoa F. RAKOTOVAO**

**Gérard CLIQUET**

L'équité comme antécédent de la satisfaction : cas des taxis-brousses

**Koné Haoua BADINI**

Agir sur le processus d'apprentissage organisationnel à travers la gestion des ressources humaines (GRH) : cas d'une PME de microfinance.

**Aimé AZON TOGODO**

Capacité d'autofinancement et performance des collectivités locales béninoises.

**Bamombayéna NAMBANG-K**

Empowerment et fidélité de la clientèle féminine envers les IMF.

**Dagou Hermann Wenceslas DAGOU**

**Mouhameth DIEME**

**Ginette Polienne IPOUMB**

Arbitrer entre « prescrit » et « construit » pour le territoire des PME ivoiriennes, sénégalaises et camerounaises : l'analyse de l'action des compétences sur la performance.

**Yao GAFA**

Orientation-marché des Très Petites Entreprises (TPE) au Togo : mythe ou réalité ?

Série A  
**GESTION**  
N°4



Laboratoire de Recherche  
en Gestion des Entreprises  
L.R.G.E.

**ISSN 2520-3045**

REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

**Directeur de Publication :**

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

**Rédacteur en chef :**

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

**Rédacteurs associés :**

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

**Secrétaires de rédaction :**

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia\_nzo@yahoo.fr)

**Comité Scientifique :**

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

## EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



## Capacité d'autofinancement et performance des collectivités locales béninoises

Aimé AZON TOGODO

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

e-mail : togodoaime@yahoo.fr

### Résumé :

Le but de cet article est d'analyser s'il existe une relation causale entre la capacité d'autofinancement et la performance des soixante-dix-sept communes béninoises et d'examiner les déterminants de cette capacité financière. Après une analyse descriptive des données secondaires collectées, l'article a utilisé la causalité de Granger (1969) pour tester les hypothèses. Les résultats montrent l'absence d'une telle relation causale. L'article conclut que les communes béninoises sont globalement largement dépendantes de l'Etat central pour le financement de leur investissement et que la population locale participe très faiblement au financement de l'action publique locale. Aussi, les charges de fonctionnement connaissent globalement une augmentation plus rapide que les recettes fiscales locales.

Mots clés : Collectivités locales, capacité d'autofinancement, performance, pression fiscale

### Abstract:

This paper aims to analyze the causal relationship between the self-financing capacity and the performance of Benin municipalities and examine the determinants of this financial capacity. After a descriptive analysis of the secondary data collected from the seventy-seven communes, this article used Granger causality (1969) to test hypotheses. The results show the absence of such causal relationship. The article concludes that Beninese municipalities are largely dependent on the central state for the financing of their investment and that the local population participates very little in the financing of local public action. Also, operating expenses are generally increasing faster than local fiscal income.

Keywords: Local authorities, self-financing capacity, performance, tax burden.

## Introduction

La décentralisation, dans sa conception économique est considérée comme un moyen permettant de rendre optimale la production de biens collectifs (Greffé, 1994). Elle est dans ce sens un outil de participation des citoyens qui assure la cohésion de cette production avec les préférences des votants (Shah, 1998). Les collectivités territoriales (collectivités locales<sup>4</sup>) qu'elle induit constituent 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. En favorisant la participation des populations à la gestion de leurs propres affaires et au contrôle sur le plan local, la décentralisation crée les conditions d'une familiarisation avec les modes de fonctionnement, ainsi qu'un apprentissage de la gouvernance locale (Schneider, 1999). Une vertu de la décentralisation est alors d'adapter les politiques publiques au plus près des besoins des populations et ainsi, favoriser le bien-être de ces dernières de plusieurs manières (World Bank, 2004 ; Seabright, 1996 ; Besley et Case, 1995).

Sans mettre à l'ordre du jour les nombreux débats sur la performance des administrations publiques locales (Hood, 1995 ; Bernard, 1992 ; Piotrowski et Rosebloom, 2002 ; Ammons et Rivenbark, 2008 ; Kelly, 2007), on peut retenir aisément que la performance des communes doit être vue à travers la capacité de ces dernières à procurer un mieux-être aux populations locales. Togodo Azon (2011) va plus loin en analysant cette performance sous l'angle de comment ces dernières arrivent à rencontrer les trois finalités (conformité, économique et politique) qui leur sont assignées.

Plusieurs études (Togodo Azon, 2011, 2015 ; Avalla, 2015) ont montré une disparité dans la performance des collectivités locales béninoises. Ces disparités proviennent soit de l'organisation interne des communes, soit des facteurs exogènes. On peut même de façon plus spécifique dire que l'amélioration du bien-être des populations-usagers-clients nécessite des ressources tant matérielles, humaines que financières. Si les ressources humaines sont indéniables à toutes actions, celles matérielles et financières sont plus décisives dans le cadre des collectivités locales.

A côté donc de ces auteurs qui ont étudié la performance des collectivités locales, d'autres recherches se sont focalisées sur la capacité d'autofinancement de ces institutions (Gilbert,

---

<sup>4</sup> Le Bénin dispose d'un seul niveau de décentralisation et donc de collectivité territoriale : les communes.

Guengant et Tanara, 2009 ; Madus, Paty et Rocaboy, 2005 ; Guengant, 1999). Mais très peu d'études se sont préoccupées de la relation entre la capacité d'autofinancement et la performance des collectivités locales. Aussi, à l'heure où les élus locaux béninois critiquent le fonctionnement du FADEC<sup>5</sup>, l'analyse du niveau du développement à la base, semble fonder l'intérêt d'une recherche sur l'interrelation entre le financement des communes béninoises et leur performance. En d'autres termes, une telle recherche peut s'avérer pertinente dans la mesure où elle permettrait de trouver des réponses mieux documentées aux interrogations suivantes qui ne manquent guère de légitimité : « existe-t-il une relation causale entre la capacité d'autofinancement des communes béninoises et leur performance ? » et « quels sont les facteurs explicatifs de la capacité d'autofinancement de ces communes ? »

Le présent article qui s'inscrit dans une réflexion globale, vise premièrement à offrir sur le plan pratique aux managers des communes, une connaissance des conséquences de leur gestion. Deuxièmement, sur le plan politique, permettre une amélioration de l'information et donc de la gouvernance non seulement pour les citoyens mais aussi pour l'Etat central qui, va voir ainsi s'améliorer la traçabilité de l'utilisation des dotations. Enfin, créer un enrichissement des travaux visant à conceptualiser la performance des communes. Il s'agit principalement pour ce faire d'analyser s'il y a une relation de causalité entre la capacité de d'autofinancement des communes béninoises et leur performance d'une part. Il est question d'autre part, d'identifier les facteurs qui expliquent le niveau de la capacité d'autofinancement des communes béninoises.

Cet article, outre cette section introductive va s'articuler autour de quatre points pour enfin conclure. Dans une première section nous avons présenté la revue de la littérature. Dans la seconde, la méthodologie utilisée est présentée alors qu'une troisième section a présenté les principaux résultats. La discussion des résultats fait l'objet de la dernière section.

---

<sup>5</sup> Le FADEC est le Fond d'Appui au Développement des communes. Il a été mis en place par l'Etat central pour le financement des communes depuis 2007. Son objectif est d'accompagner le développement à la base.

## 1. La revue de la littérature

Cette revue de la littérature a débattu premièrement de la question de la performance des collectivités locales. En deuxième lieu, il s'agit d'exposer la problématique de la capacité d'autofinancement des collectivités locales et finit par présenter la prédiction de la littérature sur le lien entre capacité d'autofinancement et la performance de ces entités.

### 1.1. La performance des Collectivités locales

La recherche de la performance dans l'administration publique trouve son enracinement dans la théorie de l'économie managériale (Clackson, 1995). Celle-ci, est un soubassement fondamental de la Nouvelle Gestion Publique (Pollitt et Bouckaert, 2004). L'objet de la présente recherche accorde une place prépondérante à la théorie de la Nouvelle Gestion Publique (Hood, 1995). La Nouvelle Gestion Publique vise à rationaliser l'administration publique. Elle a donc pour but de conduire les affaires publiques en transposant très largement les méthodes développées au sein des entreprises privées. Le contexte des collectivités locales se prête aussi fortement à cette logique tant elles ont besoin de rationaliser leur gestion afin de mieux impulser le développement à la base.

Selon Chapet (2007), les collectivités locales doivent enclencher une dynamique dans laquelle l'amélioration de la performance pousserait à la mobilisation des outils de gestion, en répondant aux préoccupations effectives des habitants et en consolidant tout à la fois, la légitimité du pouvoir politique et la cohésion de la communauté locale. Ces outils de gestion ne pénètrent donc dans l'action publique qu'à la condition de servir la politique (servir son image grâce au pilotage des projets, ou la prémunir contre les risques de critiques grâce à la démarche qualité).

La performance des collectivités locales est abordée suivant plusieurs approches dans la littérature. Elle peut être appréhendée en termes de pertinence ou d'économie des ressources, en termes d'efficience, d'efficacité et en termes d'apport au bien-être social des populations.

En effet, Gibert (1986) définit la pertinence dans les organisations publiques et plus particulièrement dans les municipalités en termes de rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs définis. Dans ce même secteur des gouvernements locaux, et s'inscrivant dans la dynamique de la Nouvelle Gestion Publique, Hood (1995) définit la performance en termes

d'économie: s'assurer qu'il n'y a pas plus d'argent dépensé que prévu; d'efficacité: rapport input/output et d'efficience: atteinte des objectifs dans la réalisation des besoins sociaux. Cette dernière vision de la performance se focalise sur l'atteinte d'une efficacité des coûts (Piotrowski et Rosembloom, 2002; Worthington, 2000). Bernard (1992) rapporte la performance de l'administration publique à l'amélioration du rendement ou encore à l'obtention d'un rendement supérieur au rendement de référence. Il définit le rendement comme le rapport entre le travail utile obtenu (ou le profit ou encore la production) et la quantité d'énergie dépensée (ou l'investissement ou encore les ressources utilisées). Quand il sera question de comparer une production et un ou plusieurs facteurs mis en œuvre pour cette production, l'auteur parle plutôt de productivité. La performance des collectivités locales dans ce sens sera alors la meilleure adéquation entre les politiques menées et les objectifs fixés. Ces derniers étant consignés dans le plan de développement communal. S'inscrivant dans une logique de redevabilité des autorités politiques locales, Melkers et Willoughby (2005) estiment que la mesure de la participation et de la satisfaction des citoyens permet de mieux rendre compte de l'impact de l'action publique des autorités locales sur la population et la confiance que ces dernières ont envers leurs autorités. Cette dimension qualifiée d'outcome traduit une performance à la fois interne et externe des collectivités locales.

Au-delà du modèle Inputs-Outputs-Outcomes<sup>6</sup>, la performance des collectivités locales est aussi abordée dans le sens de la performance globale (Avala, 2015). Celle-ci intègre simultanément les dimensions organisationnelle, économique et financière, sociale et environnementale. S'appuyant sur les travaux de Burns et Waterhouse (1975), Moynihan (2006), Ammons et Rivenbark (2008) et Ittner et Larker (2003), Togodo Azon (2011) retient que le niveau de la performance des collectivités locales est aussi tributaire des indicateurs de performance utilisés. Il trouve donc une relation entre le contrôle de gestion et la performance des collectivités locales. Le paragraphe suivant présente l'articulation capacité d'autofinancement et performance des collectivités locales et finit par émettre les hypothèses de l'étude.

## 1.2. La capacité d'autofinancement et performance des collectivités locales

---

<sup>6</sup> L'outcome mesure l'impact social de l'action publique locale sur la population. L'output est un élément de captation de la quantité de production de service complet délivrée alors que l'input indique la quantité de ressources et d'efforts organisationnels investis pour offrir un certain service (Hatry, 1999)

La capacité d'autofinancement des entreprises est la somme du résultat courant et des dotations aux amortissements et provisions. En gestion publique, cette notion est voisine à celle de l'épargne brute. Selon Klopfer (2010), l'épargne brute est l'excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Les dépenses réelles de fonctionnement constituent le total des dépenses de fonctionnement après déduction des opérations d'ordre (prestations internes, dotation aux amortissements et provisions, déficit de fonctionnement reporté) et les recettes réelles de fonctionnement sont le total des recettes de fonctionnement après déduction des opérations d'ordre (prestations internes, excédent reporté, travaux de régie).

Dans une vision prospective, Klopfer (2017) retient que l'épargne brute est un régulateur entre le fonctionnement et l'investissement. En effet, l'épargne brute constitue le témoin :

- De l'aisance de la section de fonctionnement : un autofinancement élevé sous-entend, toutes choses égales par ailleurs, une marge d'absorption de nouvelles dépenses de fonctionnement ;
- De la capacité à s'endetter : l'épargne brute, apport personnel de la collectivité au financement de sa section d'investissement, trouve son premier usage dans le remboursement des emprunts; plus elle sera importante, plus une dette élevée sera donc tolérable ;
- De la capacité à investir dans une très large proportion.

L'autonomie financière des collectivités locales bien que reconnue par les textes sur la décentralisation pose selon Leroy (2017) la question du pouvoir fiscal des collectivités locales d'une part, celle de l'incidence des dotations de l'Etat et des compensations des transferts de compétences d'autre part. Cette problématique d'après Portal (2017) est celle des réformes visant à encadrer l'évolution des budgets locaux, soit par les recettes (restriction de l'autonomie fiscale et baisse des dotations), soit par les dépenses (suppression des clauses générales de compétences, normes indicatives).

Cette problématique majeure de l'autonomie financière des collectivités locales peut trouver sa solution à travers un pacte de confiance entre l'Etat et les collectivités locales (Hernu, 2017) d'une part et à travers la qualité de la décentralisation fiscale d'autre part (Togodo Azon, 2011).

En effet, le pacte de confiance facilitera le transfert des compétences et l'allocation des dotations (subventions) aux collectivités locales alors que la décentralisation fiscale va favoriser à la fois une meilleure collecte des ressources financières locales, une meilleure allocation et un meilleur ciblage des dépenses publiques (Faguet, 2004 ; Barankay et Lockwood, 2007 ; Skoufias et Shapiro, 2006). D'un autre côté, Galiani et Schargrotsky (2002), Hauner (2008), Freinkman et Plekhanov (2010) ont montré l'influence positive de la qualité de la décentralisation fiscale sur l'input, l'output et l'outcome des actions publiques locales.

En somme l'épargne brute en tant que régulateur entre le fonctionnement et l'investissement est un facteur d'amélioration de la performance des collectivités locales des points de vue input, output et outcome. Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H : Plus la capacité d'autofinancement d'une collectivité locale est élevée, plus elle est performante

Le niveau de la capacité d'autofinancement dépend d'un certain nombre de facteurs. La pression fiscale en est un. La pression fiscale est selon Klopfer (2010 : 83), le rapport entre le produit des contributions directes et le potentiel fiscal de la commune. Jayet, Paty, Pentel (2002), ont montré qu'il existe une interaction fiscale stratégique entre les collectivités territoriales. Ils concluent que les collectivités d'agglomération ont une pression fiscale lourde. Leurs travaux corroborent ceux de Mintz et Tulkens (1986) d'une part, et confirment d'autre part, les résultats de Brueckner et Saavedra (2001) qui montrent l'existence d'un effet de mimétisme concernant les décisions des communes portant sur la « property tax » dans l'aire métropolitaine de Boston. En France, Thomas (2008) montre que l'intercommunalité est une cause potentielle de la hausse de la pression fiscale, et que ceci est le résultat logique de la stratégie mise en place par les élus communaux. Par ailleurs, Raffinot (2001) estime qu'en Afrique Subsaharienne, la pression fiscale dépend pour une part non négligeable du système d'incitation des agents chargés du recouvrement des impôts et taxes. En somme, quoi qu'en soit le facteur d'impact de la pression fiscale, elle vise à améliorer les recettes propres des collectivités territoriales et devrait leur permettre d'améliorer la qualité de leurs prestations.

Klopfer (2017) indique que les collectivités locales doivent aller au-delà de la seule combinaison de recours à la fiscalité et à la maîtrise des charges du personnel. En effet, il préconise une professionnalisation de la fonction achat non seulement par le recours aux

méthodes d'analyse de la valeur mais aussi par la revalorisation de la fonction d'acheteur local. Ceci nous amène à émettre les sous hypothèses suivantes :

Ha : les collectivités locales qui ont une pression fiscale plus forte sont celles qui ont une capacité d'autofinancement plus forte.

Hb : moins la charge du personnel d'une mairie est élevée plus importante est sa capacité d'autofinancement

Hc : les collectivités locales qui engagent moins de frais d'achat sont celles qui ont une capacité d'autofinancement plus forte.

La section suivante présente la méthodologie suivie par cette étude pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

## 2. La méthodologie de la recherche

La méthodologie présente respectivement les données de l'étude, les variables de l'étude et le traitement des données

### 2.1. Les données de l'étude

Les données de l'étude concernent les données secondaires issues des comptes administratifs des soixante-dix-sept communes. Il s'agit des données de cinq années successives (2012 à 2016) des communes béninoises. Ces données sont obtenues auprès de la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL). Pour l'analyse descriptive, nous avons utilisé la moyenne arithmétique simple des variables sur la période.

### 2.2. Les variables de l'étude

L'objectif fondamental de la présente étude est d'analyser la relation qui existe entre la capacité d'autofinancement des communes et leur performance. Dans cette optique les deux variables de base de l'étude sont la capacité d'autofinancement et la performance.

La capacité d'autofinancement est égale à l'épargne brute des collectivités locales. L'épargne brute est l'excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de

fonctionnement. Il constitue la somme des chapitres (70 : recettes non fiscales, 71 : recettes fiscales, 74 : dotations subventions et participations, 75 : autres produits, 82 : Produits des cessions d'immobilisation et 002: report du résultat de fonctionnement excédentaire) moins la somme des chapitres (023 : virement à la section d'investissement de l'excédent de fonctionnement , 60 : achat et variations de stocks, 61 : transport, 62 : services extérieurs A, 63 : services extérieurs B, 65 : autres charges et 66 : charges du personnel) des comptes de résultats des communes.

La performance des collectivités locales peut être vue suivant les approches input, output et outcome. Dans cette étude nous avons privilégié l'approche input (niveau de l'investissement) sur les autres approches. Plusieurs raisons justifient ce choix. Premièrement, elle est plus facile et plus simple à appréhender parce qu'elle est exprimée de façon monétaire. Deuxièmement, elle permet d'évaluer les communes sur une même base. Troisièmement, elle annule les disparités de choix des autorités locales en matière d'investissement. Cette approche a néanmoins des limites que nous avons décidées de négliger ici. Il s'agit entre autres du fait qu'elle ne tienne compte ni du résultat de l'investissement (approche output), ni de l'impact social de l'investissement (approche outcome) sur la population (Togodo Azon, 2011). La performance est donc mesurée ici par le niveau de l'investissement et concerne les chapitres 23 : bâtiments, installations techniques et agencements et 24 : matériels.

L'autre enjeu de cet article est d'identifier les déterminants de la capacité d'autofinancement des communes. Les variables explicatives de la capacité d'autofinancement des communes retenues sont :

- La pression fiscale est un indicateur qui mesure l'effort fiscal de la commune et implicitement sa capacité de mobilisation du potentiel fiscal de la commune. Elle est normalement d'après Klopfer (2010 : 83) le rapport entre le produit des contributions directes et le potentiel fiscal de la commune. Mais l'incapacité de cerner le potentiel fiscal des communes nous oblige à prendre la pression fiscale en termes de contribution fiscale de chaque habitant. Elle est mesurée ici par le rapport de la recette fiscale sur le nombre d'habitant. Un niveau élevé de ce ratio est indicateur d'une forte participation collective de la population à l'effort fiscal de la mairie. Ce qui va se traduire par un niveau élevé des recettes fiscales et donc une pression fiscale plus forte. Par contre, un niveau faible de ce ratio va exprimer la faible participation collective de la population locale à l'effort fiscal. Ce qui traduit une pression fiscale

plus faible. La faiblesse de la pression fiscale est révélatrice de la pauvreté de l'assiette fiscale et ou d'un nombre réduit de la population locale qui contribue à l'effort fiscal.

- La charge du personnel. Elle est mesurée par le chapitre 66.
- Les frais d'achat mesurés par les chapitres 60, 62 et 63.

### 2.3. Le traitement des données

Il s'agit ici de faire premièrement une présentation descriptive des données afin d'avoir une vue globale des variables. En deuxième lieu nous avons fait un traitement statistique des données en vue d'analyser la relation de causalité.

L'identification et l'étude de la relation entre les différentes variables dans les objectifs nécessitent une analyse de causalité afin d'identifier de façon précise la nature des différentes relations. La causalité la plus généralement utilisée est celle proposée par Granger (1969). En effet, une variable  $X$  va causer une autre variable  $Y$  au sens de Granger (1969), lorsque l'utilisation des informations passées de  $X$  permet de prédire les valeurs de  $Y$  et que ces informations ne sont contenues dans aucune autre variable utilisée pour la prévision. Cette notion, même si elle va au-delà de la corrélation, ignore les feedbacks simultanés. Nous avons opté alors pour la mesure de la causalité proposée par Geweke (1982) qui est une transformation monotone de la causalité de Granger (1969) avec la prise en compte des feedbacks instantanés. D'après Dicle et Levendis (2013), si les données sont mesurées de façon régulière et que la causalité n'est pas instantanée, alors la causalité de Granger est adéquate. Par contre, si les données sont mesurées avec une fréquence irrégulière comme les séries macroéconomiques qui sont annuelles par exemple, alors le test standard de Granger omet les corrélations courantes entre variables. Cette limite est corrigée par le test de Geweke (1982) en ce sens qu'il est un test de Granger avec prise en compte des effets simultanés.

La section suivante présente les principaux résultats de cette étude.

## 3. Les résultats

Dans cette section nous présentons les résultats de l'analyse descriptive et ceux de l'analyse de causalité.

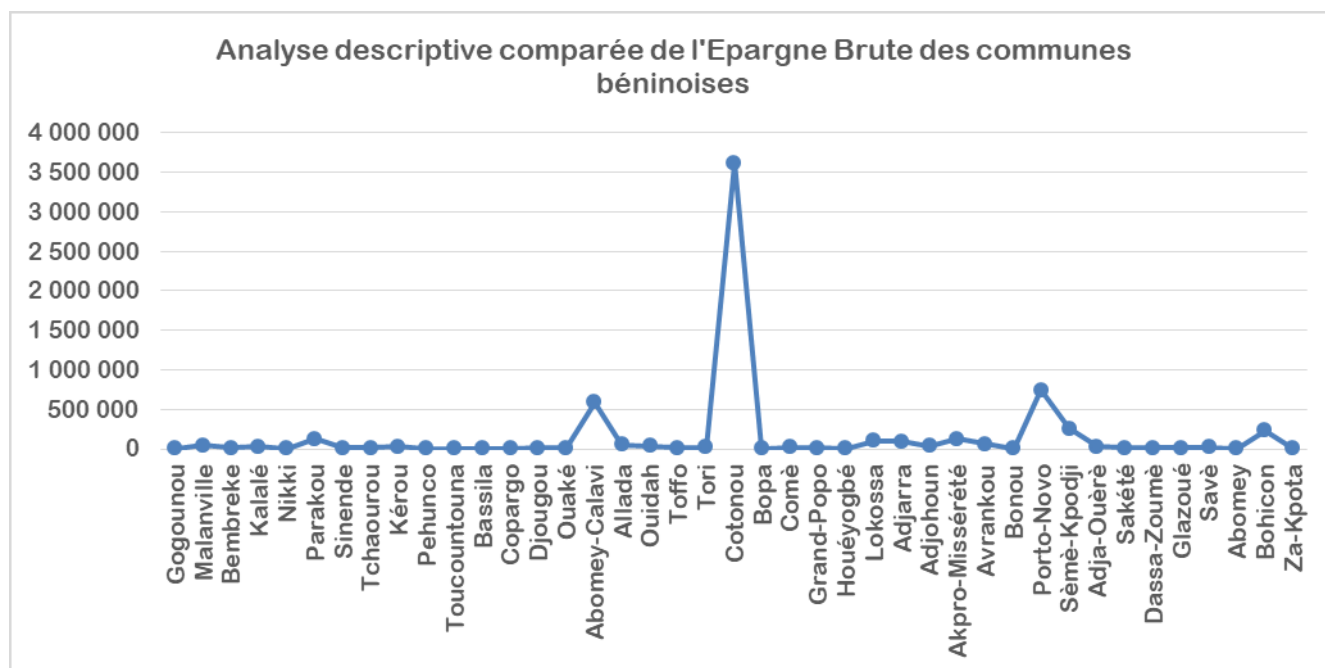
### 3.1. L'analyse descriptive

Pour une meilleure lisibilité des graphiques, nous avons soustrait de la représentation, quinze communes sur les soixante-dix-sept dont les données ne présentent pas une information complémentaire significative.

#### 3.1.1. L'analyse descriptive comparée de l'Épargne Brute des communes béninoises

Le graphique ci-après présente l'épargne moyenne des communes sur la période d'étude.

Graphique n°1 : Analyse descriptive comparée de l'Épargne Brute des communes béninoises



Source : Généré à partir des données de l'étude

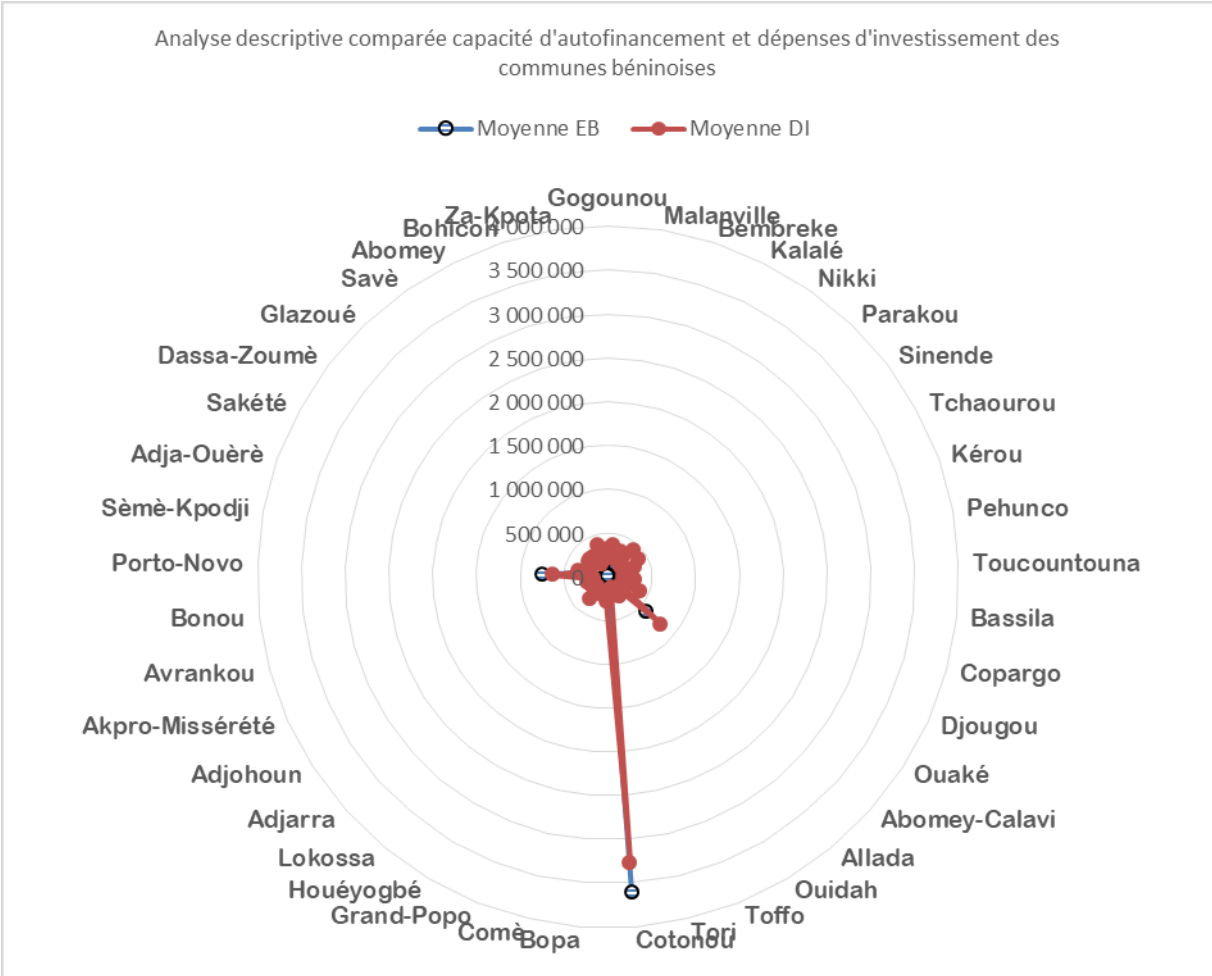
Il ressort de ce graphique que seules cinq communes ont dégagé une épargne brute substantielle pour le financement de leurs investissements. On note les communes à statut particulier que sont : Cotonou, Porto-Novo et Parakou et deux villes secondaires comme Abomey-Calavi et Bohicon. Ainsi, dans une vision prospective, ces communes dégagent une capacité d'absorption de nouvelles dépenses de fonctionnement sans pour autant mettre en péril leur équilibre. Cet aisance de la section de fonctionnement doit permettre à ces communes dans une certaines mesures de faire des dépenses additionnelles utiles au bien-être des populations. Au-delà des dépenses de fonctionnement additionnelles utiles, ces communes

dégagent une capacité de remboursement des emprunts qui peut permettre aux autorités de tutelle d'appuyer leurs demandes de financement auprès des institutions financières. Enfin, cette capacité d'autofinancement devra permettre de réduire le besoin de financement de ces mairies et inciter l'investissement public.

3.1.2. L'analyse descriptive comparée capacité d'autofinancement et dépenses d'investissement des communes béninoises

L'épargne brute doit permettre de réduire le besoin de financement des investissements des communes. Le graphique suivant montre dans quelle proportion chaque commune a utilisé son épargne brute pour financer ses investissements.

Graphique n°2 : Analyse descriptive comparée de l'épargne brute et des dépenses d'investissement des communes béninoises



Source : Généré à partir des données de l'étude

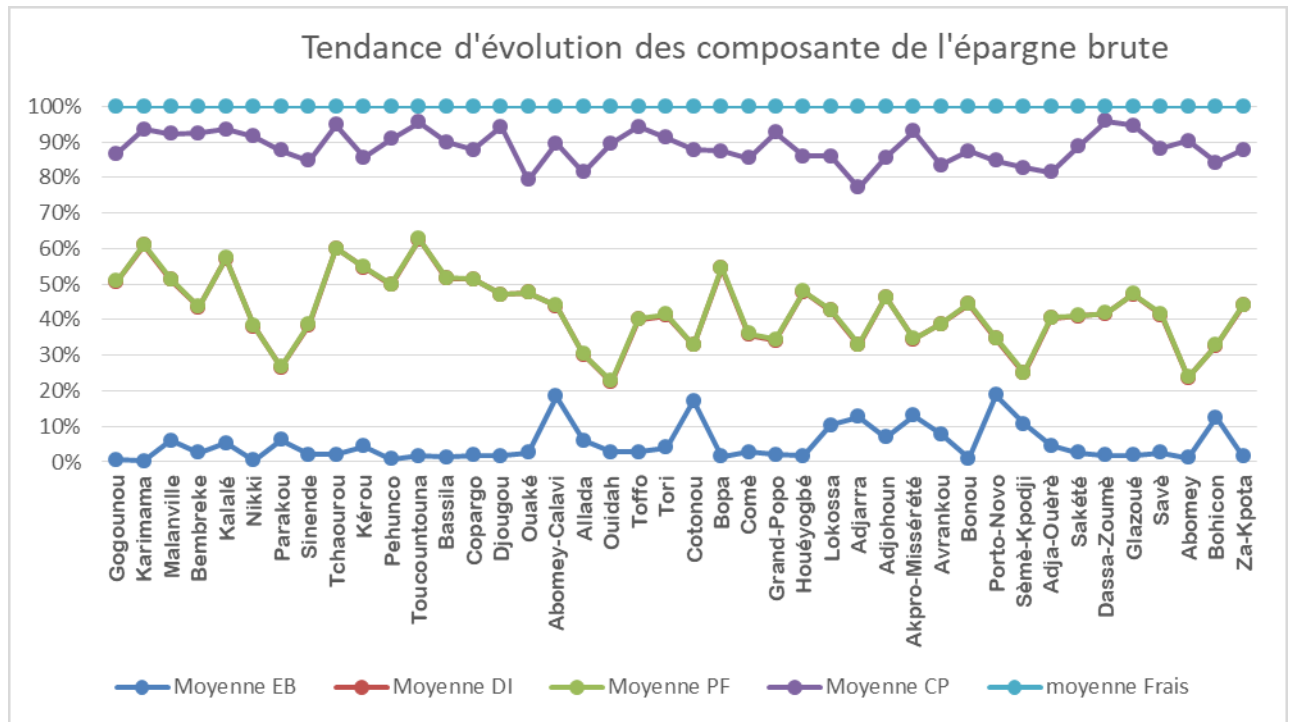
Ce graphique montre la répartition entre les communes de l'épargne brute et les dépenses d'investissement. Il s'agit d'un « radar », chaque commune occupant un rayon du cercle et, pour chacun des critères, plus le point obtenu est éloigné du centre du radar, plus la variable est importante. Ainsi, seules les communes de Cotonou et de Porto-Novo ont montré une épargne brute et un niveau d'investissement relativement conséquents. Ainsi, leur épargne brute a été suffisante pour financer leur investissement sur la durée de l'étude. La commune d'Abomey-Calavi malgré son épargne brute largement positive a dégagé un besoin de financement non négligeable de ses investissements. Tout comme la commune d'Abomey-Calavi, les soixante-treize autres communes ont largement recouru aux concours extérieurs pour financer leurs investissements. Ceci se traduit par la très forte agglutination de ces communes au centre du radar. Cette agglutination au centre du radar dénote de la faiblesse de l'épargne brute et du niveau de l'investissement des communes.

L'importance de ces concours extérieurs regroupés sous le FADEC dans le financement de l'investissement des communes montre leur grande dépendance vis-à-vis de l'Etat central pour le développement à la base. Ce constat pose la problématique de l'effectivité de l'autonomie financière des communes béninoises.

### 3.1.2. L'analyse descriptive comparée des composantes de l'épargne brute des communes béninoises

Les composantes de l'épargne brute (EB) sont principalement : les recettes fiscales à travers la pression fiscale (PF), la charge du personnel (CP) et les frais d'achat (Frais). La tendance d'évolution de l'épargne brute doit être expliquée par les tendances d'évolution simultanée de ces composantes. Le graphique ci-après explique ainsi la tendance d'évolution de l'épargne brute moyenne et de ses composantes au cours de la période.

Graphique n°3 : Tendence d'évolution comparative des composantes de l'épargne brute



Source : Généré à partir des données de l'étude

Ce graphique montre une tendance évolutive plus accentuée des charges du personnel et des frais d'achat que la tendance d'évolution des recettes fiscales. Ainsi, les charges du personnel consomment une large part des recettes de fonctionnement des communes béninoises. Ces charges structurelles « dures » car difficilement compressibles, doivent être mieux pensées pour ne pas être trop lourdes pour le budget de fonctionnement de la commune. D'une façon générale, les charges du personnel ne doivent pas consommer plus de 30% (normes indicatives de CONAFIL) des recettes de fonctionnement des communes. Le cas échéant, l'équilibre financier de la commune sera affecté et elle ne peut plus dégager suffisamment de ressources pour autofinancer ses investissements. Sur la période d'étude, plus des deux tiers des communes ont dépassé ce seuil contre seulement un tiers qui se trouve entre 15% et 28% des recettes de fonctionnement. En dehors des charges du personnel, les frais d'achat et de service consomment dans une proportion non moins importante les recettes de fonctionnement propres des communes. Ces frais composés d'une part des dépenses de structure et d'autre part des dépenses de services sont en régression même s'ils ne sont pas encore totalement maîtrisés. Par ailleurs, la pression fiscale est relativement faible et montre que les populations ne participent pas encore au financement des activités des communes.

C'est aussi le signe que les autorités locales n'ont pas encore maîtrisé l'assiette fiscale locale et le taux d'impôt local. Ceci pose la problématique de l'efficacité de la décentralisation fiscale béninoise.

### 3.2. L'analyse des relations causales

L'objectif de cet article est d'analyser d'une part la relation causale entre la capacité d'autofinancement des communes béninoises et leur performance et d'autre part d'examiner les composants d'amélioration de la capacité d'autofinancement. Les tableaux n°1 et n°2 ci-après présentent les extraits des résultats de l'analyse de causalité.

Tableau n°1 : Causalité au sens de Granger

\*Les étoiles traduisent la présence de causalité

Causalité de Granger	P-Value
Pression fiscale → épargne brute	0,260
Charges de personnel → épargne brute	0,000*
Dépenses de services (A et B) → épargne brute	0,000*
Epargne brute → investissement	0,085

Tableau 2 : Feedback instantané

Feedback simultané	P-value
Investissement ↔ épargne	0,998
Pression fiscale ↔ épargne	0,852
Charges de personnel ↔ épargne	0,000*
Dépenses de services (A et B) ↔ épargne	0,000*

\*Les étoiles traduisent la présence de causalité simultanée

La lecture des tableaux 1 et 2 permettent de conclure qu'il n'existe pas de relation de causalité entre (i) l'épargne brute et l'investissement et (ii) le niveau de pression fiscale et l'épargne brute. Par contre, il ressort des résultats (i) que la relation entre les frais d'achat et la capacité d'autofinancement est caractérisée par une causalité bidirectionnelle et (ii) qu'il y a une causalité simultanée entre les charges du personnel et la capacité d'autofinancement.

L'absence de relation causale entre l'épargne brute et les dépenses d'investissement infirme l'hypothèse selon laquelle plus la capacité d'autofinancement d'une collectivité locale est élevée, plus elle est performante. En effet, les résultats montrent globalement que la capacité d'autofinancement des communes béninoises n'est pas significative dans le financement de leurs investissements.

De l'analyse des composants majeurs de la capacité d'autofinancement, les résultats affichent d'une part une causalité simultanée entre les charges du personnel et l'épargne brute. Ces résultats confirment ainsi l'hypothèse selon laquelle moins la charge du personnel d'une mairie est élevée plus importante est sa capacité d'autofinancement. D'autre part, ils montrent aussi une causalité bidirectionnelle entre les frais d'achat et l'épargne brute confirmant aussi ainsi, l'hypothèse selon laquelle les collectivités locales qui engagent moins de frais d'achat sont celles qui ont une capacité d'autofinancement plus forte. Par contre, les résultats ne montrent aucune causalité entre le niveau de la pression fiscale et l'épargne brute. Ces résultats infirment donc la prédiction selon laquelle, les collectivités locales qui ont une pression fiscale plus forte sont celles qui ont une capacité d'autofinancement plus forte. Ces résultats témoignent ainsi, la faible participation des populations à la base, prises individuellement, à l'amélioration de la capacité d'autofinancement des communes béninoises.

La section suivante procède à une confrontation des résultats de l'étude à la prédiction de la littérature afin d'isoler les implications managériales qui s'en dégagent.

#### 4. La discussion des résultats et les implications managériales

Les résultats de cet article relèvent deux principales réalités de la gouvernance des collectivités locales béninoises. Il s'agit premièrement de l'inexistence de causalité entre la capacité d'autofinancement des communes et leur performance. Ces résultats qui contredisent Klopfer (2017) selon qui l'épargne brute régule le fonctionnement et l'investissement, montrent que les autorités communales béninoises sont peu auteurs du développement à la base et que le fonctionnement des mairies influence peu l'investissement dans ces collectivités. En effet, le besoin de financement de l'investissement est globalement plus financé par les ressources extérieures que les ressources propres des communes. Ces résultats

dénotent d'une part, la très forte influence du gouvernement central sur les mairies et sur le développement à la base et d'autre part, l'influence de la pression politique sur le développement à la base (Togodo Azon, 2011). On peut en déduire que la pratique qui a cours actuellement est à l'antipode de l'esprit de la décentralisation. Elle la rapproche en effet, plus de la déconcentration relançant ainsi le débat sur l'autonomie réelle des communes béninoises.

Le second aspect de la gouvernance des communes béninoises qui se dégage est le niveau relativement bas de la capacité d'autofinancement des collectivités locales béninoises. Ce niveau est dû d'une part, à la faiblesse des recettes fiscales et d'autre part, à l'accroissement plus que proportionnel des dépenses de fonctionnement. En effet, la faiblesse des recettes fiscales par rapport au besoin d'investissement montre la faible participation des populations locales au financement du développement à la base. Plusieurs éléments peuvent justifier cet état de chose. On peut penser premièrement à la capacité ou au pouvoir fiscal réel des collectivités locales béninoises au sens de Leroy (2017). Ainsi, les mairies ont-elles appréhendé les assiettes fiscales pertinentes et aux taux appropriés ? La réponse à cette question renvoie à la qualité des Plans de Développement Communaux (PDC) qui n'ont pas toujours tenu compte des potentialités fiscales propres des communes. Il est donc nécessaire que les PDC soient actualisées de façon à tenir compte des potentialités fiscales propres des communes. Au-delà de la pertinence des plans de développement communal, on peut soulever la qualité de la décentralisation fiscale (Freinkman et Plekhanov, 2010). La décentralisation fiscale béninoise n'a pas encore accordée aux collectivités locales une réelle autonomie financière dans le cadre de la levée des impôts et taxes locaux (Togodo Azon, 2011). Il urge dans ce cas de faire des réformes pas au sens de Portal (2017), mais plutôt dans le sens d'accorder plus d'autonomie fiscale aux communes. Il s'agit aussi de redéfinir les clauses de compétence générale de l'Etat central d'une part et d'autre part, en axant les critères d'affectation du FADEC sur la capacité d'autofinancement propres des communes et en activant davantage les mécanismes de contrôle citoyen de l'action publique locale. Ceci va passer par une double clause de confiance. Une première clause de confiance entre l'Etat central et les collectivités locales comme le préconise Hernu (2017) afin de diminuer entre eux les tensions politico administratives et financières. La deuxième clause de confiance est entre les municipalités et les populations. En effet, l'amélioration des recettes propres des communes, passe par le civisme fiscal de la population locale. Une meilleure manière d'éviter l'incivisme fiscal et d'échapper à l'effet négatif de l'intercommunalité, est d'améliorer la

redevabilité (accountability) des autorités locales vis-à-vis des populations locales. Une meilleure redevabilité va augmenter la confiance des populations et par conséquent leur participation fiscale au financement de l'investissement communal.

L'accroissement des dépenses de fonctionnement est fondamentalement dû à l'augmentation des charges du personnel, des charges de structure et des services extérieurs. Bien que les municipalités opèrent dans un environnement politique et social qui les amène à vouloir contenter les partisans par des recrutements, la passation de marchés et des achats peu pertinents, il leur revient d'appréhender que l'assise politique et sociale durable passe plus par la performance de leurs actions. Cette performance des points de vue input, output ou outcome sera de nature à améliorer l'image politique et sociale de la municipalité auprès de leurs mandants. Pour se faire, il leur faudra comme le préconise Klopfer (2017) maîtriser les charges du personnel, professionnaliser la fonction achat par le recours aux méthodes d'analyse de la valeur et revaloriser la fonction d'acheteur local.

## Conclusion

L'objectif fondamental de cet article est d'analyser s'il existe une relation de causalité entre la capacité d'autofinancement des communes béninoises et leur performance et d'examiner les déterminants majeurs d'amélioration de cette capacité d'autofinancement. Pour se faire, nous avons procédé premièrement à une étude descriptive sur données de panel de la capacité d'autofinancement, de ses composantes puis celle des dépenses d'investissement des soixante-dix-sept communes béninoises. En deuxième lieu, nous avons fait une analyse de causalité au sens de Geweke (1982) qui est une transformation monotone de la causalité de Granger (1969) avec la prise en compte des feedbacks instantanés.

A son terme, les résultats révèlent d'une part, que les communes béninoises dégagent globalement peu de capacité d'autofinancement pour financer leur investissement malgré qu'il y ait un financement relativement assez conséquent des investissements dans toutes les communes. Les charges du personnel, les dépenses de structures et de services sont nettement en progression plus que proportionnellement aux recettes fiscales. D'autre part, ces résultats montrent qu'il n'y a aucune relation de causalité entre la capacité d'autofinancement des communes et leur performance. Ceci dénote la forte dépendance des communes béninoises

vis-à-vis de l'Etat central pour le développement à la base. Par ailleurs, l'étude révèle qu'il n'y a non plus aucune causalité entre la pression fiscale et la capacité d'autofinancement des communes. Ainsi, les populations locales ne participent pas significativement au financement du développement local. Aussi, la relation de causalité bidirectionnelle entre les charges du personnel, les dépenses de structure et de service et la capacité d'autofinancement implique qu'il urge que les communes mettent en place des outils de maîtrise de leur charge de fonctionnement, en vue de diminuer leur dépendance vis-à-vis de l'Etat central. Dans ce sens d'amélioration de la capacité d'autofinancement des communes, l'étude préconise des réformes de la décentralisation fiscale au vue d'accorder plus d'autonomie aux communes en terme d'assiette fiscale et de taux fiscal. Il s'agit là, d'accélérer le transfert des compétences.

Enfin, le présent article a utilisé la performance de son point de vue input. Ce qui marque une limite fondamentale en ce sens qu'en matière de développement à la base, les dépenses d'investissement ne suffisent pas pour approcher les attentes des populations contribuables et usagers. Il y a alors lieu, d'approcher la performance aussi des points de vue output et outcome.

## Bibliographie

- AMMONS, D. N., RIVENBARK, W. C. (2008), « Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from North Carolina Benchmarking project », *Public Administration Review*, Vol. 68, n° 2 pp. 304-318.
- AVALA R. (2015), *Les déterminants de la performance globale des organisations non marchandes en Afrique: Cas des collectivités locales béninoises*, Thèse unique de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi.
- BARANKAY, I., LOCKWOOD B. (2007), « Decentralization and the Productive Efficiency of Government: Theory and Evidence from Swiss Cantons », *Journal of Public Economics*, Vol. 91, n° 5-6, pp. 1197-1218.
- BERNARD A. (1992), *Politique et gestion des finances publiques*, Sillery, Presses de l'Université de Québec (Canada), 470 pages.
- BESLEY T., CASE A. (1995), « Incumbent behavior. Vote-Seeking, Tax-Setting, and Yardstick competition », *American Economic Review*, Vol. 85, n°1 pp. 25-45.
- BRUECKNER J. K., SAAVEDRA L. A. (1998), « Do local governments engage in strategic property tax competition? », *National tax Journal*, Vol. 54, pp. 203-223.

- BURNS W. J., WATERHOUSE J. H. (1975), « Budgetary control and organization structure », *Journal of Accounting Research*, Vol.13 (autumn), pp. 177-203.
- CHAPET J.M. (2007), « Le système de gestion des collectivités territoriales: entre performance et délibération », *Politique et management public*, Vol.15, n°4, pp. 1-19.
- CLACKSON M. B. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- DICLE M. F., LEVENDIS, J. (2013), « Estimating Geweke's (1982) measure of instantaneous feedback », *The Stata Journal*, Vol.13, n°1, pp.136–140.
- FAGUET J.-P.(2004), « Does Decentralization Increase Government Responsiveness to Local Needs? Evidence from Bolivia », *Journal of Public Economics*, Vol. 88, n°3–4, pp. 867–93.
- FREINKMAN L., PLEKHANOV A. (2010), « Fiscal decentralization and the quality of public services in Russian regions », *Public Finance and Management*, Vol. 10, n°1, pp. 117-168.
- GALIANI, S., SCHARGRODSKY E. (2002), « Evaluating the Impact of School Decentralization on Education Quality », *Economia*, Vol. 2, n°2, pp. 275–314.
- GEWEKE, J. (1982), « Measurement of Linear Dependence and Feedback Between Multiple Time Series », *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 77, n°378, pp. 304–313.
- GIBERT P. (1986), « Management public, management de la puissance publique », *Politique et Management Public*, Vol. 4, n° 2, pp. 167-169
- GRANGER, C. W. J. (1969), « Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-spectral Methods », *Econometrica*, Vol. 37, n°3, pp. 424–438.
- GREFFE X. (1984), *Territoires en France : Les enjeux économiques de la décentralisation*, Economica, Paris, 304 pages.
- GILBERT G., GUENGANT A. TANERA C. (2009), « Les collectivités locales peuvent-elles restaurer leur capacité de financement? », *Economie & Prévision*, Vol. 3, n°189, pp. 89-123.
- GUENGANT A. (1999), « Performance financière des communes : de nouveaux outils de diagnostic », *Politique et Management Public*, Vol. 17, n°3, pp. 1-22.
- HATRY H. P. (1999), « Mini-symposium on intergovernmental comparative performance data », *Public Administration Review*, Vol. 59, n°2, pp. 101-104.

- HAUNER, D. (2008), « Explaining Differences in Public Sector Efficiency: Evidence from Russia's Regions », *World Development*, Vol. 36, n° 10, pp. 1745–65.
- HERNU P. (2017), « La question de confiance entre l'Etat et les collectivités locales », *Gestion et Finances Publiques*, n°6, Novembre-Décembre, pp.51-53.
- HOOD, C. (1995), « The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, n°1/2, pp. 93-109.
- ITTNER C., LARCKER D. (2003), « Coming up short on nonfinancial performance measurement », *Harvard Business Review*, November, pp. 88-95.
- JAYET H., PATY S., PENTEL A. (2002), « Existe-t'il des interactions fiscales stratégiques entre collectivités locales? », *Economie & Prévisions*, Vol. 3, n° 154, pp. 95-105.
- KELLY K. O. (2007), « Feedback and incentive on nonfinancial value drives: Effects on managerial decision making », *Contemporary Accounting Research*, Vol. 24, n°2, pp. 523-556.
- KLOPFER M. (2017), « Collectivités locales : faut-il reformer la dotation globale de fonctionnement (DGF)? », *Gestion et Finances Publiques*, n°1, Janvier-Février, pp. 29-35.
- KLOPFER M. (2010), *Gestion financière des collectivités locales*, Editions Le Moniteur, 5<sup>e</sup> édition Paris, 609 pages.
- LEROY M. (2017), « Introduction au dossier: l'autonomie des collectivités territoriales », *Gestion et Finances Publiques*, n°2, Mars-Avril, pp. 5-12.
- MADUS T., PATY S., ROCABOY Y. (2005), « Les stratégies fiscales des collectivités locales: De la théorie à la réalité », *Revue de l'OCDE*, Vol.3, n°94, pp. 285-315.
- MELKERS J., WILLOUGHBY K. (2005), « Models of Performance-Measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects », *Public Administration Review*, Vol. 65, n°2, pp. 180-190.
- MINTZ J., TULKENS H. (2001), « Commodity tax competition between member states of a federation: Equilibrium and Efficiency », *Journal of Public Economics*, Vol. 29, pp. 133- 172.
- MOYNIHAN D. P. (2006), « Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform », *Public Administration Review*, Vol. 66, n°1, pp. 78-90.
- PIOTROWSKI S. J., ROSEMBLOOM H. D. (2002), « Nonmission-Based value in results-oriented public management: The case of freedom of information », *Public Administration Review*, Vol. 62, n°6, pp. 643-657.

- POLLITT C., BOUCAERT G. (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- PORTAL E. (2017), « Autonomie sur les ressources et les dépenses des collectivités locales françaises : effets juridico-financières des réformes votées depuis 2010 », *Finances Publiques*, n°6, Novembre-Décembre, pp. 54-60.
- RAFFINOT M. (2001), « « Motiver » et « chicoter » : l'économie politique de la pression fiscale en Afrique Subsaharienne », *Autrepart*, Vol. 4, n°20, pp. 91-106.
- SCHNEIDER H. (1999), « Gouvernance participative : Le chaînon manquant dans la lutte contre la pauvreté », *Cahier de Politique Economique*, n° 17, OCDE.
- SEABRIGHT P. (1996), « Accountability and Decentralisation in Government: An Incomplete Contracts Model », *European Economic Review*, Vol. 40, n°1, pp. 61-89.
- SHAH A. (1998), « *Balance, Accountabilty, and Responsiveness: Lessons about Decentralization* », World Bank, Washington.
- SKOUFIAS, E., SHAPIRO J. (2006), « Evaluating the Impact of Mexico's Quality School Program: The Pitfalls of Using Nonexperimental Data », *World Bank Policy Research Working Paper* 4036.
- THOMAS O. (2008), « Intercommunalité française et hausse de la pression fiscale : effet collatéral ou stratégie politique délibérée ? », *Revue Française d'Administration Publique*, Vol. 3, n° 127, pp. 461-474.
- TOGODO AZON 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 et organisation, Université d'Abomey-Calavi, Université de Liège.
- TOGODO AZON A. (2015), « L'influence des facteurs extra-organisationnels sur la configuration organisationnelle interne des collectivités locales béninoises », *Revue CEDRES-ETUDES - Sciences de Gestion*, n°001, 1er semestre 2015, pp. 73-95.
- WORLD BANK (2004), « *World Development Report 2004: Making services work for poor people* », Washington, DC: World Bank.
- WORTHINGTON ANDREW C. (2000), « Cost efficiency in Australian local government: A comparative analysis of mathematical programming and econometric approach », *Financial Accountability & Management*, Vol.16, n°3, pp. 201-223.

## ANNEXES

### Annexel: Sorties de machine

Granger Causation	Chi2	df	P-value
invest -> pf	2.0743	2	0.3545
invest -> chargepers	40.6106	2	0.0000
invest -> depservab	39.9170	2	0.0000
invest -> epargne	21.6718	2	0.0000
pf -> invest	1.2362	2	0.5390
pf -> chargepers	5.8046	2	0.0549
pf -> depservab	12.6463	2	0.0018
pf -> epargne	2.6902	2	0.2605
chargepers -> invest	19.4512	2	0.0001
chargepers -> pf	10.3460	2	0.0057
chargepers -> depservab	103.9585	2	0.0000
chargepers -> epargne	96.7617	2	0.0000
depservab -> invest	19.0199	2	0.0001
depservab -> pf	15.8705	2	0.0004
depservab -> chargepers	100.4499	2	0.0000
depservab -> epargne	69.5749	2	0.0000
epargne -> invest	4.9265	2	0.0852
epargne -> pf	0.1508	2	0.9274
epargne -> chargepers	63.3898	2	0.0000
epargne -> depservab	52.5602	2	0.0000

Instantaneous feedback	Chi2	df	P-value
invest <-> pf	0.7380	1	0.3903
invest <-> chargepers	6.2331	1	0.0125
invest <-> depservab	6.0086	1	0.0142
invest <-> epargne	0.0000	1	0.9979
pf <-> chargepers	7.6027	1	0.0058
pf <-> depservab	13.5420	1	0.0002
pf <-> epargne	0.0345	1	0.8527
chargepers <-> depservab	271.7953	1	0.0000
chargepers <-> epargne	100.7925	1	0.0000
depservab <-> epargne	70.5657	1	0.0000

Total correlation	Chi2	df	P-value
invest , pf	4.0486	5	0.5424
invest , chargepers	66.2949	5	0.0000
invest , depservab	64.9456	5	0.0000
invest , epargne	26.5983	5	0.0001
pf , chargepers	23.7533	5	0.0002
pf , depservab	42.0587	5	0.0000
pf , epargne	2.8756	5	0.7192
chargepers , depservab	476.2036	5	0.0000
chargepers , epargne	260.9440	5	0.0000
depservab , epargne	192.7008	5	0.0000

Annexe 2 : Causalité au sens de Granger

Causalité de Granger	P-Value
Investissement → pression fiscale	0,354
Investissement → charges de personnel	0,000*
Investissement → dépenses de services (A et B)	0,000*
Investissement → épargne brute	0,000*
Pression fiscale → investissement	0,539
Pression fiscale → charges de personne	0,055
Pression fiscale → dépenses de services (A et B)	0,002*
Pression fiscale → épargne brute	0,260
Charges de personnel → investissement	0,000*
Charges de personnel → pression fiscale	0,006*
Charges de personnel → dépenses de services (A et B)	0,000*
Charges de personnel → épargne brute	0,000*
Dépenses de services (A et B) → investissement	0,000*
Dépenses de services (A et B) → pression fiscale	0,000*
Dépenses de services (A et B) → charges de personnel	0,000*
Dépenses de services (A et B) → épargne brute	0,000*
Epargne brute → investissement	0,085
Epargne brute → pression fiscale	0,927
Epargne brute → charges du personnel	0,000*
Epargne brute → dépenses de services (A et B)	0,000*

*\*Les étoiles traduisent la présence de causalité*

Annexe 3 : Feedback instantané

Feedback simultané	P-value
Investissement ↔ pression fiscale	0,390
Investissement ↔ charges du personnel	0,012*
Investissement ↔ dépenses de service (A et B)	0,014
Investissement ↔ épargne	0,998
Pression fiscale ↔ charges de personnel	0,006*
Pression fiscale ↔ dépenses de services (A et B)	0,000*
Pression fiscale ↔ épargne	0,852
Charges de personnel ↔ dépenses de services (A et B)	0,000*
Charges de personnel ↔ épargne	0,000*
Dépenses de services (A et B) ↔ épargne	0,000*

*\*Les étoiles traduisent la présence de causalité*



**SERIE A - GESTION / NUMERO 4 - VOLUME 1 – Juillet 2018**