

Analyse de la mobilisation des ressources financières locales dans les communes au Togo : Cas de la commune du Golfe 5

*Tsotso KOUÉVI¹, Abou SALISSOU², Curwitch P'ham BODJONA³,
 Tsoleseshie KPODO⁴, Koffi D. KOUTREMON⁵*

Mots clés:

*Mobilisation des
 ressource financière
 Commune
 Décentralisation*

RÉSUMÉ

L'objectif de ce papier est de comprendre les causes des variations de ressources financières mobilisées dans la commune du Golfe 5 au Togo. Pour ce faire, la théorie de la hiérarchie des sources de financement (Myers & Majluf, 1984), la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1994) et la théorie néo institutionnalisme sociologique (Boussaguet et al., 2014) ont été mobilisées. Les données ont été collectées par la recherche documentaire et les entretiens auprès des acteurs de la commune du Golfe 5 au Togo. Les résultats des analyses ont montré que le faible niveau de mobilisation des ressources financières s'explique notamment par la non maîtrise de l'assiette fiscale, la nomination des collecteurs de recettes fiscales et non fiscales par les politiciens, le manque de contrôle dans les actions de mobilisation de ressources financières par la marie, l'immixtion du politique dans le recouvrement des ressources.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Enseignant-chercheur à la FASEG-Université de Lomé/Togo, kmamir2@gmail.com
2. Enseignant-chercheur à l'Université de Tahoua (Niger), salissouabou@yahoo.fr
3. FASEG-Université de Lomé/Togo, curvbodjona2017@gmail.com
4. FASEG-Université de Lomé/Togo
5. Doctorant à l'Université de Lomé (Togo), email : kkoutremon@yahoo.fr

INTRODUCTION

Dans un environnement en perpétuelle mutation, la mobilisation des ressources intérieures devient un enjeu permanent du développement des pays (MEPM, 2016). Depuis une décennie, la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest se sont engagés dans des réformes de décentralisation pour assurer une meilleure gestion des affaires publiques d'intérêt local. Cette évolution sensible du paysage institutionnel local s'est concrétisée par l'autonomie dans la gestion financière et administrative des communes. Mobiliser et gérer les ressources financières constituent dès lors un des piliers de l'action des collectivités locales pour un développement durable, orienté vers la fourniture des services de base de qualité et l'amélioration des conditions de vie des citoyens communaux. Au Togo par exemple, l'adoption en 2019 de la loi n° 20190061 a considérablement modifié la cartographie du territoire et son mode de gouvernance avec aujourd'hui 5 Régions, 39 Préfectures et 117 communes au Togo.

Ce nouveau découpage administratif facilite le rapprochement du pouvoir central du pouvoir décentralisé avec pour conséquence, la détermination par la population des solutions efficaces à leurs problèmes. Dans ce nouveau contexte, deux types de ressources alimentent les budgets municipaux : les recettes fiscales et les recettes non fiscales. Chaque commune dispose de prérogatives pour mobiliser les ressources financières. Des études ont montré que beaucoup de communes regorgent de potentialités économiques. Mais force est de constater qu'en dépit de celles-ci, le défi de la mobilisation des ressources locales reste d'actualité dans la plupart des communes au Togo. Après un parcours de deux ans, les conseillers municipaux se rendent compte que la mobilisation des recettes à la hauteur des dépenses de fonctionnement est difficile à réaliser. Par exemple, la commune du Golfe 5 comme les autres communes au Togo bénéficie d'une dotation de l'Etat, mais qui reste insuffisante. Alors que l'un des principaux enjeux de la décentralisation est de permettre aux communes d'amorcer au niveau local, une dynamique endogène de développement. Par ailleurs, les travaux sur la décentralisation dans la mobilisation des ressources financières en Afrique sont rares. Dans ces pays, les travaux sur la décentralisation ont notamment abordé les transferts fiscaux de l'État vers les municipalités. Ils ignorent généralement la problématique de la mobilisation des ressources financières (Bardhan (2002)). Les recherches sur le sujet ne prennent pas en compte les

initiatives des acteurs locaux et leurs stratégies dans la mobilisation des ressources financière. De plus peu de travaux sur la mobilisation des ressources financières arrivent à accéder aux données financières des collectivités locales. Dans le cas d'existence de ces données, l'analyse de la mobilisation des ressources financières aidera à comprendre les acteurs locaux dans l'appropriation des principes de la décentralisation. Elle permettra également de mesurer quantitativement la réussite des réformes de décentralisation (Yatta, 2009). En outre, sur la base de la situation au Togo, on constate que les communes ont des difficultés à mobiliser les ressources nécessaires à leur besoin. L'analyse du budget des communes du Golfe et d'Agoè-Nyivé de 2020 à 2022 montre une baisse de 24% à 67% (données collectées). Dans ce contexte, en se basant sur la situation de la commune du Golfe 5, l'on se pose la question de savoir : comment peut-on expliquer la variation des ressources financières mobilisée dans la commune du Golfe5 ?

De cette question principale d'écoulent les questions secondaires suivantes :

- quelles sont les sources de mobilisation des ressources financières de la commune du Golfe5 ?
- quelles sont les stratégies de mobilisation des ressources financières adoptées par la commune du golfe 5 ?
- comment peut-on expliquer la diminution des ressources financières mobilisées dans la commune du golfe 5 ?

L'objectif général de cette recherche est de comprendre la variation du montant des ressources financières mobilisée dans la commune du Golfe 5. Il s'agit plus précisément dans cette recherche de :

- relever les sources de mobilisation des ressources financières de la commune du Golfe 5 ;
- expliquer les stratégies de mobilisation des ressources financières adoptées par la commune du Golfe 5
- expliquer les raisons de la diminution des ressources financières mobilisées dans la commune du Golfe 5 ;

Cette étude présente plusieurs intérêts. D'abord, elle permettra de mettre à la disposition de la communauté scientifique, des connaissances sur la mobilisation des ressources financière

dans les communes en Afrique subsaharienne. Ensuite au niveau managérial, cette recherche permettra aux dirigeants des communes de disposer des informations clefs pour mieux organiser la mobilisation des ressources financières des communes. Enfin, elle vise à attirer l'attention des autorités locales et administratives sur les potentialités et opportunités qui existent dans les communes et d'en proposer des solutions pour une optimisation des ressources financières locales surtout les recettes non fiscales. Pour se faire, ce papier est structuré en trois parties. D'abord la revue de littérature sur la mobilisation des ressources financières dans les communes. Ensuite, la méthodologie de la recherche. Et enfin, la présentation et la discussion des résultats.

1. Revue de littérature

Dans section, seront respectivement présentés, les sources de financement des communes, la mobilisation des ressources financières dans les communes et la décentralisation dans la gestion des ressources financière des communes.

1.1. Sources de financement des communes

La théorie de la hiérarchie des sources de financement (Myers & Majluf, 1984) constitue une des approches souvent utilisées pour expliquer le choix de financement des entreprises. Cette théorie décompose la structure financière des entreprises en ressources interne et externes. Les fonds internes font l'objet de premier choix de financement. Les entreprises ne feront appel aux ressources externes que lorsque les fonds internes seraient insuffisances (Levratto, 1990). Dans les communes, d'abord les fonds propres seront utilisés, ensuite, les ressources externes notamment les dettes (Book Nyobe, 2021). Ainsi aux termes de l'article 7 alinéa 2 de la loi relative à la décentralisation et aux libertés locales, les collectivités territoriales « *disposent de ressources propres* ». Ces dernières sont constituées de la fiscalité locale (recette non fiscale), des produits de prestations de services et des produits domaniaux auxquelles s'ajoutent des recettes partagées avec l'Etat (recettes fiscales), des concours financiers de l'Etat et des bailleurs de fonds. Les collectivités territoriales ont la possibilité de créer des taxes non fiscales sur des activités spécifiques sous réserve de l'approbation de l'autorité de tutelle

(article 314 de la loi organique n° 2007-011 du 13 mars 2007). Les ressources propres des communes comprennent alors les recettes fiscales et non fiscales. Les recettes fiscales désignent les recettes provenant des impôts sur le revenu et le bénéfice, des cotisations de la sécurité sociale, des taxes prélevées sur les biens et services, des prélèvements sur les salaires, des impôts sur le patrimoine, des droits de mutation ainsi que d'autres impôts et taxes. Ces recettes sont opérées sur le territoire géographique de ladite commune. Au Togo par exemple, les recettes fiscales des mairies correspondent aux ristournes des impôts que l'Office Togolais des Recettes (OTR) collecte chez les contribuables dans le ressort géographique des communes. Les recettes non fiscales sont les ressources propres facturées par l'ordonnateur et recouvrées par le receveur municipal, le trésorier payeur de la commune. Les recettes non fiscales sont constituées essentiellement de revenu du domaine, de concessions et redevances funéraires, de taxes sur les pompes de distribution de carburant, des subventions de l'Etat, des Fonds d'Appui aux Collectivités Territoriales, etc. Ces recettes non fiscales sont des impôts locaux que l'administration municipale collecte auprès des contribuables résidant dans la commune. Ces ressources constituent le savoir-faire, la valeur ajoutée et la richesse réelle que l'administration municipale peut mobiliser pour soutenir son budget. En plus des ressources internes, les mairies peuvent disposer de financements externes. Ces derniers sont essentiellement constitués de produits d'emprunts.

1.2. Mobilisation des ressources financières dans les communes

Dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, le cadre légal de la décentralisation confère aux communes le droit d'une administration libre et de bien gérer leur budget. Ces collectivités disposent d'une fiscalité locale et de budgets alimentés par diverses sources notamment, les transferts conditionnels et inconditionnels de l'État (les fonds de péréquation et d'appui à la décentralisation), les fonds d'aide aux développements octroyés par les bailleurs de fonds (PNUD, AFD, UE, BM, ONG, etc.) ainsi que les ressources propres (impôts et taxes locales). La mobilisation des ressources financières est basée sur la décentralisation financière. Les communes arrivent à accumuler ces ressources financières propres avec l'aide de l'État et des bailleurs de fonds. Dans cette optique, Dafflon & Madiès (2008) rappellent que la mobilisation des ressources financières effectuée par l'État pour le

compte des collectivités locales réduit l'autonomie des communes. En conséquence, les ressources financières mobilisées par les acteurs locaux doivent permettre de renforcer leur autonomie. Les stratégies de mobilisation des ressources financières requièrent un renforcement des capacités des acteurs locaux par l'État ainsi que la volonté des élus locaux de prendre en charge le développement local par leur propre initiative (El Alaoui, 2017). Certes, de telles actions ne sont réalisables que dans des situations où l'État procure aux municipalités des pouvoirs fiscaux. Au Togo par exemple, les ressources fiscales des communes sont de deux catégories : les recettes rétrocédées par l'État aux communes (les impôts et taxes perçus sur le territoire des collectivités locales, dont un pourcentage défini est transféré aux collectivités locales) et les recettes propres (taxes et impôts locaux) mobilisées par les agents municipaux. En plus, la loi autorise les conseils municipaux à créer des impôts et taxes dans un cadre limité (DGDD, 2011). Les municipalités ont donc un pouvoir fiscal et une marge de manœuvre concernant quelques catégories d'impôts et de taxes. Les quelques travaux sur la mobilisation de ressources financières attestent que les communes africaines disposent d'un potentiel de ressources relativement élevé. La théorie des ressources met l'accent sur les ressources (*Resource-Based View*) dont disposent les entreprises. Elle considère l'entreprise comme un ensemble de ressources (Barney, 1991 ; Prévot et al., 2010 ; etc.). L'exploitation des ressources financières dans les communes en Afrique dépend des initiatives des acteurs locaux (Nach Mback 2003), notamment de leur compétence. A travers l'approche par les compétences de la théorie des ressources, les entreprises doivent identifier et exploiter les compétences clés dont elles disposent (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel et Prahalad, 1994). Ainsi, pour une meilleure mobilisation des ressources financières, les acteurs locaux doivent détenir des compétences techniques de planification ou d'élaboration des budgets locaux. L'un des objectifs assignés à la décentralisation est de favoriser une meilleure mobilisation des ressources locales, laquelle mobilisation de ressources viserait essentiellement les moyens financiers en vue de satisfaire les besoins socio-économiques des populations. Les autorités locales doivent élaborer et mettre en œuvre des politiques adéquates de mobilisation des ressources financières afin d'assurer l'autonomie financière des communes. A ce propos, Sawadogo (2002) a montré que l'impôt est la source la plus importante des recettes publiques. Il détermine le volume des ressources propres que les

municipalités peuvent utiliser sans le recours aux transferts monétaires afin d'assurer leur indépendance financière. Pour faciliter sa mobilisation, les autorités municipales doivent rétablir la confiance entre elles et les administrés afin que ces derniers se consentent davantage à l'impôt (Douti, 2014). En d'autres termes, elles doivent faire en sorte que les citoyens se sentent conscients d'appartenir à une communauté. Ainsi, les citoyens doivent avoir le droit de participer aux décisions concernant la collectivité et pouvoir jouir des services publics. La transparence dans l'utilisation des recettes collectées grâce à la plus grande proximité du gouvernement devrait favoriser la mobilisation de ressources locales. Il est souvent plus facile au niveau central d'établir un lien entre la prestation de services publics locaux et les impôts locaux. La prise de conscience de cette relation avec les populations devrait favoriser le développement du civisme fiscal et donc, l'acceptation des impôts locaux propres aux collectivités locales (Chambas, 2005).

1.3. Décentralisation dans la gestion des ressources financière des communes

L'une des finalités de la décentralisation est le développement local. L'autonomie aussi bien administrative que financière des collectivités décentralisées revêt son importance. Les collectivités locales ne pourront fournir de services de base aux populations que si elles disposent de moyens adéquats et suffisants. L'article 40 de la loi organique n° 2007-011 du 13 mars 2007 défini par la présente loi montre que l'Etat doit transférer aux collectivités territoriales, dans leur ressort territorial respectif, des compétences notamment dans le développement local et l'aménagement du territoire, en urbanisme et habitat, en infrastructure, équipement, transport et communications. Les communes peuvent donc sur cette base avoir la maîtrise de leur développement. Elles peuvent en vertu de l'article 53 de la même loi organique du 13 mars 2007 :

- élaborer le plan communal d'aménagement du territoire ;
- élaborer et mettre en œuvre le programme de développement de la commune ;
- établir et exécuter les schémas directeurs d'urbanisme et les plans d'urbanisme de détail de la commune ;
- créer, réhabiliter et entretenir la voirie, les voies de communication à caractère communal, y compris les voies navigables ;

- réglementer la circulation, organiser le transport urbain, créer et gérer des gares routières et ferroviaires, des ports d'intérêt local ainsi que des aires de stationnement ;
- construire et gérer les marchés et les abattoirs locaux ;
- édifier des bornes fontaines, des puits et des forages de la commune ;
- construire, réhabiliter, équiper, gérer et entretenir des écoles maternelles et primaires de l'enseignement public ;
- construire et gérer des dispensaires, des unités de santé de base et des dépôts pharmaceutiques ;
- adopter des mesures d'hygiène et de salubrité dans le périmètre communal, lutter contre l'insalubrité.

2. Méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche va aborder la collecte et le traitement des données.

2.1. Collecte des données

Dans le cadre de cette recherche, les données ont été collectées d'abord par la recherche documentaire et les archives, ensuite par les entretiens. Les entretiens et la recherche documentaire nous ont permis d'obtenir des informations sur l'état actuel de la décentralisation au Togo, sa mise en œuvre, le type d'actions entreprises par les acteurs locaux, leurs motivations et leurs tentatives d'autonomisation vis-à-vis de l'État et des partenaires techniques et financiers.

2.1.1. Recherche documentaire et les archives

Dans le cadre de cette recherche, nous avons consulté des ouvrages et archives publics, des lois, les décrets de lois et des arrêtés sur la décentralisation des collectivités locales au Togo. Ils ont porté essentiellement sur le cadre législatif de la décentralisation, comme le Code Général des collectivités territoriales, la Nomenclature budgétaire des communes, les rapports d'activité de la commune Golfe 5, etc.

2.1.2. Entretiens

Les entretiens ont été menés auprès de 8 personnes. Les participants ont été sélectionnés suivant leurs rôles, les fonctions occupées dans les institutions de mise en œuvre de la décentralisation, leurs connaissances de la décentralisation et de la mobilisation de ressources financières dans les communes. La collecte des données a été soumise au principe de saturation (Mongeau, 2008). Elle a pris fin après avoir constaté que les nouvelles informations n'apportaient plus d'explications supplémentaires à celles déjà obtenues (Yin, 2009). Il s'agit des entretiens semi directif réalisés auprès des spécialistes de la décentralisation et des responsables de la mairie du Golfe 5. Le tableau 2 ci-après présente les caractéristiques des 8 acteurs avec lesquels les entretiens ont été menés.

Tableau 2 : liste des acteurs interrogés

Acteurs	Sexe	Fonction principale	Niveau d'étude	Durée des entretiens
Acteur 1	M	Directeur des affaires financières	Master en Finance comptabilité	26 mn
Acteur 2	M	Chef de la division finance	Master en audit et contrôle	22 minutes
Acteur 3	M	Chef du service de recouvrement	DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion), Expert-comptable stagiaire inscrit à l'ordre des experts comptable au Togo	33 minutes
Acteur 4	M	Le maire	Master en Anglais	19 minutes
Acteur 5	M	Chef de la division budget	Gestionnaire de formation	16 minutes
Acteurs 6	F	Chef comptable	Licence, équivalence d'un diplôme d'expertise comptable, américain	30 minutes
Acteurs 7	M	Conseiller	Licence en sociologie	17 minutes

		municipal		
Acteur 8	M	Conseiller municipal	Maitrise en droit	20 minutes

Source : Donnée collectées (2022)

2.2. Traitement et analyse des données

La collecte des données a été réalisée par des entretiens et la recherche documentaire. Ces données ont été analysées par triangulation. Elles ont permis d'abord de présenter les résultats sous la forme descriptive par les tris à plat et tris croisés. Ensuite, les résultats des entretiens obtenus par l'analyse de contenu ont permis de justifier et d'approfondir les résultats descriptifs. Ainsi, le logiciel Excel a été utilisé pour la présentation du résultat des tris à plat et tris croisés. Les données recueillies par les entretiens sont traitées par l'analyse de contenu manuelle. L'approche adoptée est fondée sur le comportement des acteurs de la décentralisation (Yin 2009 ; Malinowski, 1916).

3. Présentation et discussion des résultats

Dans cette section, d'abord les résultats vont être présentés, ensuite leur discussion.

3.1. Présentation des résultats

Nous présenterons dans cette section, l'analyse descriptive des résultats issus de la collecte des données.

3.1.1. Evolution des recettes de la commune du Golfe 5

Tableau 3 : Les sources de financement de la commune du Golfe 5 et leur variation

NATURE DERECETTES	Années		Croissance 2020 et 2021
	2020	2021	
RECETTES NON FISCALES	262 734 270	248 946 255	-5,25%
RECETTES FISCALES	640 825 603	561 848 051	-12,32

RECETTES PROPRES	903 559 873	810 794 306	-10,27%
RECETTES D'INVESTISSEMENT	744 660 952	0	0
TOTAL	1 648 220 825	810 794 306	-50,81%

Source : Donnée collectées (2022)

Les sources de financement de la mairie du Golfe 5 sont constituées de recettes propres et de recettes d'investissement. Les recettes propres sont constituées de recettes fiscales et non fiscales. Une analyse de l'évolution des ressources non fiscales de la commune du Golfe 5 montre qu'entre 2020 et 2021, les recettes non fiscales ont connu une légère diminution de 262 734 270 en 2020 à 248 946 255 en 2021. Les recettes fiscales ont également baissé, de 640 825 603 en 2020 à 561 848 051 en 2021. La baisse observée entre 2020 et 2021 de ces recettes sont certainement dues à certains obstacles liés à la mobilisation des recettes propres en générale. Le tableau 4 suivant permet d'approfondir l'analyse des recettes non fiscales à partir des prévisions de 2020 et 2021.

3.1.2. 1.2. Recouvrement des recettes non fiscales par rapport aux prévisions de la commune

Tableau 4 : Recouvrement des recettes non fiscales entre 2020 et 2021

Année 2020				
Nature de la ressources	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation
Droits de place dans les marchés, foires et marchands ambulants	113 110 000	55 690 761	57 419 239	49%
Droits de stationnement et d'occupation du domaine public	304 600 000	207 043 509	97 556 491	67,97%
Autres produits domaniaux	11 412 000	-	11 412 000	0%
Recettes non fiscales	429 122 000	262 734 270	166 387 730	62,23%

Année 2021				
Nature de la ressources	Prévision	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation
Droit de places dans les marchés, foires et marchands ambulants	26 769 500	51 832 500	-25 063 000	193,63%
Droit de stationnement et d'occupation du domaine public	15 960 274	32 518 785	-16 558 511	203,75%
Autres produits domaniaux	7 928 000	17 094 360	-9 166 360	215,62%
Recettes non fiscales	173 411 766	248 946 255	-50 787 871	143 56%

Source : Donnée collectées (2022)

De la lecture du tableau 4, il ressort les constats suivants :

- Le droit de places dans les marchés, foires et marchands ambulants constitués l'essentiel des recettes non fiscales avec un taux de recouvrement de 49% par rapport à la prévision de 2020. Ce taux est de 193,63% par rapport aux prévisions de 2021.
- Le droit de stationnement et d'occupation du domaine public constitue la recette des droits d'occupation des domaines publics avec un taux de recouvrement de 67,97% par rapport aux prévisions de 2020. Ce taux contraste avec le taux de 203,75% en 2021.
- Les autres recettes non fiscales ont un taux de recouvrement égal à 0 par rapport aux prévisions en 2020. Mais ce taux de recouvrement a largement évolué et représente 215,56% des prévisions de 2021. Les recettes non fiscales prévues en 2020 sont de 429 122 000F CFA. Leur réalisation est de 262 734 270 FCFA soit un taux de réalisation de 62,23%. Par contre, leur prévision en 2021 est de 173 411 766 FCFA pour une réalisation 248 946 255 FCFA, soit un taux de croissance de 145,56%.

3.2. Analyse des résultats

3.2.1. Organisation de la mobilisation des ressources financières dans la commune du golfe5

Dans les dispositifs de la décentralisation, les collectivités locales sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Les acteurs locaux s'administrent librement et gèrent leur propre budget. Les ressources fiscales des collectivités locales sont de trois natures :

- les ressources propres prélevées par les agents des collectivités locales,
- les fonds de l'État concédés aux collectivités locales,
- les taxes indirectes ainsi que la patente (CGI, 2018).

L'ensemble des ressources financières mobilisées par les agents de la commune du Golfe 5 constitue les fonds propres de ladite commune. Quant aux ressources financières concédées à ladite commune, elles sont déterminées par l'État selon les impôts et taxes perçus sur le territoire de la commune ou des régions qui font l'objet de rétrocession à cette collectivité locale en tout ou en partie. En somme, l'État fixe le taux du montant à transférer aux collectivités locales. Les impôts et les taxes rétrocédés par l'État représentent une somme importante du budget des communes où se déroulent les activités économiques. Quant aux impôts et taxes propres, leur taux de mobilisation dépend des efforts entrepris par les acteurs locaux. Les taxes indirectes et la patente sont des ressources financières difficilement prédictibles et mobilisables. Elles concernent les activités économiques fluctuantes, dont la taxe sur les marchands ambulants, les taxes de stationnement, la taxe sur l'autorisation de construire, etc. (CGI). À Lomé par exemple, la mobilisation des ressources financières relève de la catégorie des impôts et taxes propres qui s'effectue dans les collectivités locales. Les fonds recouverts sont par la suite déposés chaque vendredi aux services financiers de la commune du Golfe 5 par les receveurs de la commune. Dans la mobilisation des ressources financières, il n'est pas exclu que des contribuables se présentent directement à ladite commune pour s'acquitter des impôts et taxes dus. En matière de dépenses, les collectivités locales élaborent deux types de budgets : les dépenses de fonctionnement liées aux opérations internes de la commune et les dépenses d'investissement relatives « *aux opérations annuelles et/ou pluriannuelle de réalisation du programme de développement de la collectivité* » (CGI). Ces dépenses sont en quelque sorte comprises dans la catégorie de « politiques publiques », car les fonds servent à financer les projets de développement locaux. La loi sur la décentralisation exige que les communes engagent une grande partie de leurs recettes pour

assurer les dépenses d'investissement. Les dépenses de fonctionnement et d'investissement font l'objet d'un débat dans chaque commune avant d'être transmises au maire pour approbation. De ce fait, chaque commune élabore son plan de travail et son budget annuel qui doivent être approuvés par les conseillers communaux. Par ailleurs, les critères d'adoption du budget de la commune dépendent du caractère prioritaire des projets à implanter ou de la capacité des élus locaux à convaincre le maire. Comparée aux autres communes urbaines ou rurales, la ville de Lomé (dont fait partie la commune du Golfe 5) exécute un budget relativement élevé. Le taux élevé des transferts financiers de l'État vers la commune du Golfe5 s'explique par l'effort exceptionnel entrepris par les agents de l'État, en plus des taux de bonification obtenus auprès sociétés. Ces multiples sources de revenus ont engendré un surplus budgétaire, comme l'a attesté un répondant. La situation économique de la ville de Lomé incite certains acteurs rencontrés à affirmer leur autonomie financière. Mais on constate généralement que ces revenus obtenus servent principalement à financer les dépenses de fonctionnement de la commune. Les dépenses effectuées pour le fonctionnement de la commune sont justifiées par « *la volonté de l'autorité municipale d'améliorer les conditions de travail afin d'élever le niveau de performance du personnel compte tenu des nouvelles missions assignées à la ville* », selon l'acteur 2.

3.2.2. Les stratégies de mobilisation des ressources financières

Le recouvrement par la voie de rôle consiste à recenser le nombre de contribuables d'une commune donnée pour ensuite déterminer le montant d'impôts dû. La taxe de voirie est l'une des principales taxes comprises dans cette catégorie. La stratégie de recouvrement de la taxe de la voirie passe par un recensement périodique de chaque foyer fiscal afin de connaître le nombre de citoyens visés par la taxe. En principe, ce sont les chefs de quartiers qui perçoivent ce type de recettes. La méthode utilisée consiste à intégrer cette taxe aux frais d'émission des documents d'état civil (cartes d'identités, actes de naissance, etc.) dans des commissariats de police. Les principaux responsables de la mobilisation des ressources financières sont les comptables de la ville et les autorités locales appelés receveurs, les chefs de recouvrement chargés de planifier les procédures de recouvrement, ainsi que les collecteurs d'impôts chargés de transmettre les avis de mises en recouvrement aux contribuables en plus de la

collecte des taxes et impôts directs et indirects. Une fois que les avis de mises en recouvrement sont émis, les contribuables doivent se présenter à la mairie pour s'acquitter les sommes dues. En cas de non-paiement des sommes dues, les agents de la commune peuvent procéder à un recouvrement forcé. Si cette méthode de recouvrement ne donne pas de résultats escomptés, les agents transmettent au contribuable un avis de mise en demeure avec une date limite de règlement du litige. Enfin, la mesure extrême est l'avis de notification de fermeture de l'activité du contribuable. Mais sur le terrain, les acteurs n'ont pas les mêmes appréciations de l'exécution des procédures. L'Acteur 1 en voyant la réalité des faits affirme que la commune du golfe 5 « *possède suffisamment de ressources et de moyens pour constituer des budgets de plus de 20 milliards. Seulement, elle dispose de plus d'agents inutiles pour le bon fonctionnement de la commune* ». Il constate un laisser-aller de la mairie dans la gestion municipale compte tenu du non-respect de l'exécution des budgets. Il suggère que la commune soit entourée de techniciens des services déconcentrés de l'État pour mieux planifier les finances publiques et la gestion de la commune. Ses propos tendent à associer le faible taux de mobilisation de ressources financières propres au manque de contrôle de l'organe exécutif de la commune et au faible encadrement technique de l'État. Cependant, les informations reçues auprès d'autres participants renvoient à de nouvelles pistes pouvant expliquer les difficultés liées à la mobilisation des ressources financières.

3.2.3. Les raisons de la diminution des ressources financières mobilisées

Le répondant Acteur 4 a affirmé que la commune du golfe 5 n'a pas mis en place de stratégies de recouvrement précises des ressources financières. À cet effet il déclare que « *le recensement des citoyens dans les quartiers date de plus de dix ans. Par conséquent, il devient ardu de définir le nombre exact de contribuables* ». Il a également mentionné l'absence de communication entre les autorités locales et les citoyens. Le manque de proximité pousse les individus à l'incivisme fiscal, c'est à-dire au refus de payer ou de reconnaître les impôts. Par ailleurs, les discours des acteurs locaux sous-entendent qu'il existe une forte mobilité urbaine qui est provoquée par des déménagements et le manque de délimitation des quartiers qui aiderait les chefs de quartier à répertorier les contribuables.

Le répondant Acteur 3 de son côté a évoqué la « *difficulté de transmettre les avis pour le*

recouvrement à certains payeurs, étant donné que ceux-ci sont très mobiles. En réalité, les agents de la mairie ignorent le nombre exact de personnes imposable dans la commune et il s'avère encore plus laborieux de faire payer les marchands ambulants ». 62% des enquêtés justifient le faible niveau de recouvrement des droits de places sur les marchés et d'occupation des voies publiques par l'incivisme fiscal des usagers.

Au-delà d'une simple incapacité d'organisation des acteurs locaux qui proviendrait d'une modification de structure de la ville, les obstacles liés à la mobilisation de ressources financières sont ancrés dans le fonctionnement du système de l'administration publique. Plus précisément, la structure de l'administration publique qui sous-tend la décentralisation est défaillante. Concrètement, l'État et ses services déconcentrés ne procurent qu'un faible encadrement technique approprié pour la gestion des affaires de la municipalité. Ce faible encadrement est dû aux capacités organisationnelles des structures de l'administration publique qui soutiennent les institutions décentralisées.

3.2.3.1. Les capacités de l'État et les actions des acteurs locaux

Un rapport intitulé Appui à la fiscalité locale des communautés urbaines et des cinq communes du Togo réalisé par l'AFD (2009) montre que le contexte juridique de la décentralisation « *rend l'interprétation du corpus juridique délicate, du fait de l'imbrication des textes en un système de "poupées gigognes" qui, en créant une insécurité juridique, peut s'avérer être une source d'erreurs d'interprétation pour les structures chargées de leur application ».*

Dans une certaine mesure, les textes de la décentralisation s'avèrent confus pour les acteurs locaux chargés de les appliquer. Par ailleurs pour cet agent international, les organisations internationales ont constaté que les organes déconcentrés de l'État n'assuraient pas la tutelle comme il se doit, en travaillant auprès des acteurs locaux.

Pour le répondant Acteur 5, « *dans le processus de décentralisation, les agents nationaux se heurtent à des difficultés de gestion par l'État, à une insuffisance d'encadrement et une inefficacité de la tutelle locale ».* Concrètement, plusieurs préfets (responsables des communes) ne sont pas des administrateurs. Ils manquent de compétences requises pour accompagner les communes. Dans la mesure où les structures déconcentrées de l'État sont

enchevêtrées aux structures de l'administration publique togolaises, leur dysfonctionnement révèle généralement de faiblesses organisationnelles. Les élus et les agents de la commune se heurtent à des obstacles de planification et de gestion qui aboutissent notamment à une faible mobilisation des ressources financières propres. Ainsi, l'incapacité de l'État dans l'assistance aux structures décentralisées se résume en deux points :

- le premier point se rapporte à la question de la fonction publique et son aptitude à encadrer les acteurs locaux,
- le deuxième point concerne les institutions et les administrations de mission qui réglementent la politique de décentralisation.

3.2.3.2. Introduction des partis politiques dans les institutions décentralisées

Les partis politiques jouent un rôle crucial dans le processus de décentralisation en entérinant ses attributs politiques. Les informations recueillies lors des entretiens montrent que la présence des partis politiques dans l'arène locale génère des pratiques contraignantes pour les actions des acteurs locaux, en particulier, leur capacité de mobilisation de ressources financières. La relation entre les partis politiques et la mobilisation des ressources financières est analysable à partir des théories du néo institutionnaliste pour deux raisons. D'une part, le néo-institutionnalisme sociologique procure un cadre explicatif qui faciliterait la compréhension des logiques de fonctionnement du système de partis togolais. D'autre part, la théorie néo institutionnalisme sociologique (Boussaguet et al., 2014) permettent d'analyser l'impact des pratiques des élites politiques (influence politique, patronage) sur le comportement des acteurs locaux (logique individualiste et non collective, démotivation, laxisme) ainsi que les conséquences qui en découlent (manque de planification à long terme, faibles taux de mobilisation de ressources financières). Le lien de causalité entre la mobilisation des ressources financière et le système de partis politique est fort dans la mesure où lors des entretiens, les thèmes récurrents dans les discours des acteurs à tous les niveaux de gouvernance pour expliquer les difficultés de mobilisation de ressources financières étaient : « *la nomination des percepteurs d'impôts par les politiciens; le manque de contrôle dans les actions de mobilisation de ressources financières; le laxisme des élus et des agents de la commune; l'immixtion du politique dans le recouvrement; l'incivisme fiscal; l'association*

entre la démocratie et le multipartisme pour justifier le non-respect des règles de recouvrement ainsi que l'impunité politique ». Au Togo, les partis politiques participent aux élections locales en présentant des candidats qui siègeront aux conseils communaux. Cette donnée introduit le système de partis politiques conçu au niveau national dans les institutions de gouvernance locale. En ce sens, l'intégration du système de partis politiques au niveau de collectivités locales engendre un transfert de rivalités politiques nationales dans les collectivités territoriales (Yatta, 2009).

En plus des obstacles à la mobilisation de ressources financière des collectivités locales relatifs à la « capacités de l'État et aux « partis politiques », les acteurs locaux interrogés ont essayé de remettre en cause la démocratie. En analysant leurs propos, nous serions tentés de croire que la démocratie nuise au fonctionnement des collectivités locales. Dans le cadre de la décentralisation, le comportement des élites politiques traduit davantage, une politisation à outrance du système administratif local. « *On assiste à une mauvaise responsabilisation des élus, une transformation des conseils communaux en arènes de parties politiques, où les élus locaux font plus de la politique que de parler du développement de leur localité* », répondant Acteur 8. Le fait que les élites politiques adoptent des comportements contraires à l'intérêt collectif affecte négativement, la mobilisation des ressources, donc, l'émergence des communes.

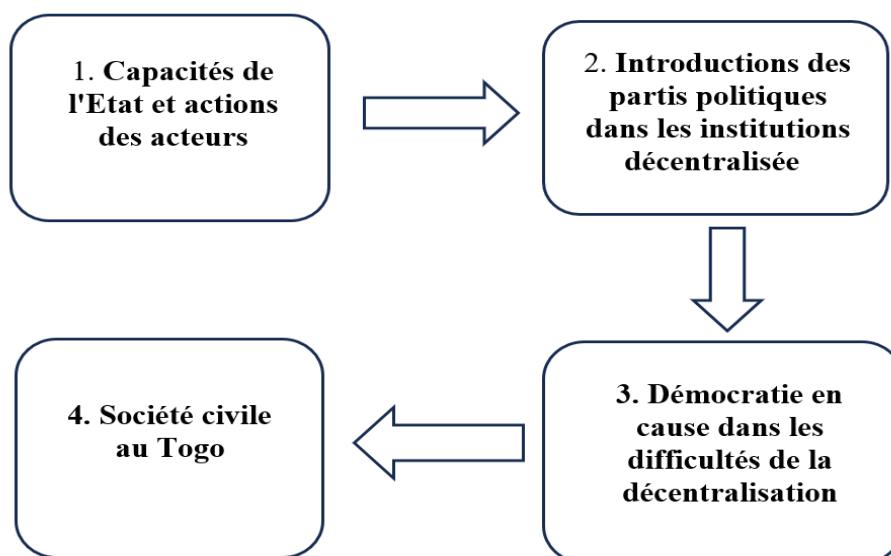
3.2.3.3. La société civile togolaise

Les obstacles de la mise en œuvre du processus de décentralisation et l'influence des partis politiques dans les communes sont amplifiés par l'absence d'un troisième pouvoir qui est la société civile. La société civile au Togo est composée d'associations de tout genre (les femmes, les étudiants, les jeunes, etc.). D'après le répondant Acteur 7, « *la méconnaissance du rôle et de la responsabilité des associations de la société civile limitent leur capacité d'agir. L'action des organisations de la société civile est étouffée par le politique, car aussitôt qu'une organisation de la société civile tente de se faire entendre, les politiciens la cooptent. De plus, le contexte généralisé de la pauvreté n'incite pas certains acteurs de la société civile à résister à des propositions qui s'avèrent être des opportunités de carrière pour eux.* Ainsi, en raison du manque d'autonomie et d'institutions locales consolidées, l'arène locale devient

un lieu de rivalités des parties politiques. Au-delà de la faible capacité d'encadrement administratif de l'État, « *les stratégies des partis politiques viennent affaiblir les institutions décentralisées. Les élus locaux deviennent redevables envers leurs partis politiques avant tout, ce qui les détourne de leurs missions de représentation politique et de développement local* », Répondant Acteur 8. Ils sont contraints d'entreprendre des actions qui conviennent avant tout aux demandes de leurs partis politiques.

Au terme de ce développement, nous pouvons conclure en résumant les causes de la diminution des ressources financières mobilisées dans la commune du Golfe 5 par la figure 1 ci-après

Figure : Difficultés de mobilisation des ressources financière dans la commune du Golfe 5



3.3. Discussion des résultats

Les résultats ont permis de relever les difficultés auxquelles sont confrontées les communes. La mise en œuvre des résultats de cette recherche permettra de réduire les risques potentiels des collectivités locales et d'accroître leurs ressources financières. Ces résultats permettent donc d'orienter les communes vers la réalisation de leurs objectifs. La stratégie de mobilisation des ressources financières de la commune du Golfe 5 pour son amélioration nécessite la mise en place de certaines conditions notamment :

- la formation du personnel à la tenue et application exhaustive des procédures ;
- l'investissement dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour assurer la perfection dans le traitement de l'information et leur transmission aux organes de direction de la mairie ;
- la réalisation de contrôles inopinés auprès des agents chargés du recouvrement ;

Les dysfonctionnements relevés doivent faire l'objet d'implication managériale afin de renforcer le système de mobilisation des ressources et concourir à cet effet, à la bonne gestion des mairies. Dans ce sens, le management de la mairie doit mettre en place, une bonne atmosphère de travail, des organes appropriés de contrôle des recettes afin qu'ils puissent produire un meilleur rendement par l'accroissement des ressources fiscales et non fiscales. Il incombe donc aux différents acteurs de chaque département, surtout aux premiers responsables d'assurer la mise en œuvre des procédures afin de satisfaire aux besoins de la population.

La problématique abordée dans ce papier met en exergue les acteurs de la mobilisation des ressources locales qui sont d'une part, l'ordonnateur ou le Maire, l'initiateur des mobilisations des recettes, et d'autre part, le comptable public ou le trésorier municipal (receveur municipal) et les services de recouvrement de l'OTR.

Les ressources locales ou les ressources propres de la commune sont constituées des recettes fiscales et non fiscales. Les recettes fiscales sont collectées par l'OTR qui les versent partiellement ou totalement à la commune. Les recettes non fiscales sont implémentées par le maire et recouvrées par le trésorier. Le bon état des infrastructures économiques et les stratégies idoines de mobilisation feront accroître les ressources financières et par ricochet, le budget des collectivités locales. Les conseils municipaux doivent aménager les infrastructures marchandes qui sont indispensables à l'amélioration de la mobilisation des ressources financières de la commune. Par exemple dans la commune du Golfe 5, la gare routière d'Agbalépedo est non seulement une gare qui dessert la partie septentrionale du Togo, mais aussi, les pays de l'hinterland (le Burkina-Faso, le Mali, le Niger, la Mauritanie etc.), malheureusement, elle est restée vétuste et est dominée dans sa gestion par les syndicats de conducteurs. Egalement, le Marché de Totsi n'est pas bien entretenu. Les voies secondaires qui mènent à ce marché sont impraticables. Dans l'objectif d'accroître les ressources

financières de la mairie, La gare routière d'Agbalépédo doit être rénovée et modernisée pour attirer les institutions financières et passée sous le contrôle de la commune du Golfe 5. Les marchés dans la commune doivent être restructurés et réorganisés avec le confort nécessaire pour attirer les opérateurs économiques.

Les opérations d'ouvertures et de désengorgement des font éclore des boutiques, des bars, avec des alimentations de la TdE, de la CEET, des câbles téléphoniques et des panneaux de publicité qui sont les sources des recettes aussi bien fiscales que non fiscales, d'où la promotion du développement. La modernisation de ces infrastructures est le gage de l'élargissement de l'assiette fiscale des collectivités locales.

Le Trésorier et les services de recouvrement de l'OTR éprouvent également des difficultés à recouvrer les recettes. En 2021 pour une prise en charge de 313 293 284 FCFA, 248 946 255 FCFA ont été recouvré soit un taux de recouvrement de 79,46 % par le Trésorier. Les recettes fiscales prévisionnelles de 896 857 051 FCFA n'ont été recouvrées qu'avec un taux de 62,65 % soit 561 848 051 FCFA. (Mairie du Golfe 5, 2021).

L'incivisme fiscal est l'obstacle majeur des recouvrements. Le trésorier municipal manque de personnel et de matériel adéquat pour le partage et le suivi des avis de taxes aux contribuables à réactions imprévisibles. De plus, les contribuables doivent être recensés et enregistrés dans un fichier afin que les avis de taxe leur soient envoyés par SMS ou par WhatsApp, ou par mail, donc, la digitalisation de la mobilisation des recettes propres. Ainsi, le recouvrement sera plus efficient. Par rapport à l'incivisme relevé dans les résultats, des actions sociales et des campagnes de sensibilisations périodiques dans les communes par les conseils municipaux sont nécessaires. Les agents de recouvrement et les collecteurs de taxes municipales devront être formés périodiquement afin de les outillés à mieux faire leur travail. Les primes d'encouragement peuvent être versées aux meilleurs collecteurs. Ils doivent faire objet de rotations de poste pour éviter la corruption dans la collecte des recettes auprès des contribuables.

Les recettes non fiscales comprennent selon l'article 728¹, les, « *Produits des quêtes et contributions volontaires* ». Les communes du Togo et plus précisément celle du Golfe 5, est habitée par des citoyens nantis qui ont des entreprises dont les budgets dépassent de loin les budgets de la municipalité. C'est le lieu d'initier des projets ingénieux et de partenariats gagnant-gagnant pour susciter l'intérêt de ces personnes pour qu'ils soient impliqués activement au développement des communes. La commune du Golfe 5 regorge d'imminente personnalité bien nantie qui peuvent servir de levier et même de chevilles ouvrières pour le développement de la commune. Cet aspect est bien corroboré par le communiqué du conseil des ministres du 21 décembre 2022 au point 19 où le Conseil National de Suivi de la Décentralisation (CNSD) au cours de sa réunion du 4 novembre 2022 concernant les défis de la décentralisation a déclaré : « *des défis demeurent notamment la mauvaise interprétation des textes ; la non maîtrise du budget et le manque d'initiative des exécutifs locaux* »

CONCLUSION

Les ressources financières sont nécessaires pour l'amélioration de la performance des communes. La mobilisation des ressources propres locales recouvre toute sa dimension dans le cadre de la décentralisation. Ainsi la mobilisation et la gestion des ressources financières locales constituent l'une des préoccupations majeures des autorités municipales. Les collectivités locales doivent assurer leur autonomie financière. Cette dernière constitue la seule condition de leur pérennité et celle du processus de décentralisation. Les élus locaux qui ont en charge la gestion des communes devront faire face à un impératif, celui de mobiliser les ressources financières afin de se donner les moyens d'assurer les charges aussi ardues que complexes qu'implique la gestion de la commune. Au terme de cette recherche, le problème général relevé dans cette municipalité est la faiblesse du niveau de mobilisation des ressources financières qui se caractérise par la non maîtrise de l'assiette fiscale, et aussi par le faible niveau de recouvrement des droits de places dans les marchés et les domaines publics. De ces

¹ Arrêté interministériel n°005/MEF/ SG/DGTCP/MATDCL/2019 du 02 décembre 2019 relatif à la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales.

résultats, il ressort que pour améliorer la mobilisation des ressources propres dans la commune du Golfe 5, la Mairie doit mettre en place certaines actions et réformes. Ainsi, elle doit non seulement revoir le recensement des différents contribuables de la localité, sensibiliser les populations par la distribution des avis d'imposition afin qu'elles puissent prendre conscience de la nécessité de payer les impôts et taxes, mais elle doit également, aménager les infrastructures marchandes. Dans l'ensemble, ce papier a contribué à l'avancement de la recherche sur le plan théorique, managériale et méthodologique.

Sur le plan théorique, cette recherche a permis de montrer, les particularités liées à la mobilisation des ressources dans les communes en Afrique subsaharien, les stratégies utilisées par les communes pour mobilisées les ressources financières et les défis auxquelles elles sont confrontées dans ce contexte. Au niveau managérial, cette recherche a permis de mettre à la disposition des acteurs de la décentralisation les informations clés pour la mobilisation des ressources dans les collectivités locales. Sur le plan méthodologique, cette recherche est basée sur la méthode mixte de collecte de données par la triangulation. Les informations qui ont été collectées par la recherche documentaire, les archives et l'observation, ont ensuite été approfondies par des entretiens auprès des personnes ressources des mairies. Toutefois, cette recherche présente la limite pour s'être limitée au seul cas de la commune du Golfe 5 au Togo. En définitive, nous ne pouvons pas prétendre mener avec exhaustivité cette recherche sur la problématique de la mobilisation des ressources financière dans la Mairie du Golfe 5. C'est pour cette raison que nous souhaitons que les recherches ultérieures sur ce sujet puissent associer d'autres mairies à l'analyse afin d'approfondir les résultats de ce papier. Egalement, les recherches futures pourront utiliser d'autres méthodes de recherche notamment la méthode quantitative pour approfondir nos résultats.

Bibliographie

- ALECIAN S., FOUCHER D. (2002), *Le management dans le service public*, Paris, France, Édition d'Organisation, 446 p.
- ARNAUD H., Ali Garmilis et Veronique Vignon ; « Le contrôle de gestion en action », 2^{ème} édition. Hervé ARNOUD, « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001.
- Arrêté N°0100/MATDCL-SG-DDCL du 07 octobre 2019 portant publication des résultats des élections des maires et adjoints au maire des 5, 10, 11, 13, 14, et 15 septembre 2019 dans les 117 communes du Togo ;
- AZON TOGODO A., CAILLIE D. V., 2009, outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales : état de la littérature, HAL, Lyon ;
- BARNEY J. B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, (17), 99-120.
- BARTOLI A. (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Paris, France, Dunod, 419 p.
- BESCOS P. L., DOBLER P. « contrôle de gestion et management » ; 2^{ème} édition
- BOOK NYOBE A. B. (2021), Les modes de financement dans les communes camerounaises : une analyse théorique du système comptable et financier à travers l'approche des conventions, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1) 481-505.
- BOUSSAGUET L., JACQUOT, S., RAVINET, P. (2014), « Dictionnaire des politiques publiques » ; Collection Références, Edition Presses de Sciences Po.
- BOUQUIN H., 1994, les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris.
- BRAUN G. (2001), Rapport d'information n°348 au nom de la commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation sur une étude comparative portant sur la réforme de l'État à l'étranger, Paris, France, Sénat, 104 p.
- BRULHART F., GUIEU G., MALTESE L. (2010), « Théorie des ressources, Débats théoriques et applicabilités », *Revue française de gestion*, 5(204), 83-86.
- BURNHAM J. (2000), « Quelle pratique de gestion des services publics locaux en Europe », Sénat, colloque « Quelle fonction publique territoriale pour réussir la décentralisation ? », <http://www.carrefourlocal.org/dossiers/colloques/fonctionpterr.html>.
- CHRISTENSEN T., LAEGREID P. (2001), *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, Aldershot, Ashgate, 364 p.

- DAFFLON, B., & MADIES, T. (2008). *Décentralisation dans les pays en développement : quelques principes issus de la théorie du fédéralisme financier*. Paris: AFD.
- DELORME R. (1999), « De l'emprise à l'en-prise. Agir en situation complexe », in *Entre systémique et complexité, chemin faisant*, mélanges en l'honneur de J.-L. Le Moigne, 31-32.
- DOMBERGER S., HALL C. (1996), « Contracting for Public Services: A Review of Antipodean Experience », *Public Administration*, 74, 129-147.
- DRAIL C., LESCAILLEZ V., et MENUT P. 2006, L'amélioration de la performance des collectivités territoriales : de l'intention à la pratique, AFIGESE, France ; Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5^{ème} édition Page.
- CHEVALIER J., LOCHAK D. (1982), « Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française », *Revue Française d'Administration Publique*, 24, 21-33.
- DUNSIRE A. et al. (1988), « Organizational Status and Performance: A Conceptual Framework for Testing Public Choice Theories », *Public Administration*, 66, 363-388.
- GIBERT P. (2003), « L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? », *Revue Française de Gestion*, 147, 259-273.
- GILBERT P. et YALENOIS J., 2017, l'évaluation de la performance individuelle, La Découverte, Paris ;
- El GADI A., 2001, « Audit et contrôle de gestion », édition Gallion, France ;
- GRUENING G. (2001), « Origin and Theoretical Basis of New Public Management », *International Public Management Journal*, 4, 1-25.
- HAMEL G., P RAHALAD C.K. (1994), *Competing for The Future, Breakthrough Strategies of Seizing Control of your Country Creating the Market of Tomorrow*, Harvard Business Press, New York, 325 p.
- HELLER R. (1972), *Naked Manager*, Barrie & Jenkis, London, 256 p.
- HENRY N. (1999), *Public Administration and Public Affairs*, Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall, 500 p.
- HOOD C. (1991), « A Public Management for All Seasons », *Public Administration*, 69, 1, 3-19
- KERAUDREN P. (1993), « Le nouveau management public en Grande Bretagne depuis 1979 », *Revue Française de Science Politique*, 18, 655-672.
- Instruction comptable N°001/MEF/MIS du 22 décembre 1997 applicable aux collectivités locales ;
- JACQUELINE Mengin, 1989, Guide du développement local et du développement social, Paris, l'Harmattan

- LAUFER R., BURLAUD A. (1980), *Management public : gestion et légitimité*, Paris, France, Dalloz, 337p.
- LE BAY M. et al., 2007, Auto évaluation des performances des collectivités territoriales : de la conception à la réplication des outils, SNV, Mali ;
- LE CAVALIER Bleu, 2010, L'action internationale des collectivités territoriales, Paris, Arricod ;
- Lettre d'orientation N°1102MATDCL/SG-DDCL du 08 novembre 2019 portant orientation administrative et financière des collectivités locales au Togo.
- LEVRATTO, N. (1990), Le financement des PME par les banques : contraintes des firmes et limites, *Revue internationale P.M.E.*, 3(2), 193-213.
- LOTTIAUX P., 2013, Ressources humaines et collectivités territoriales : nouveaux enjeux, nouvelles réponses, BERGER-Levrault, France.
- MAC TIGUE M. (2005), « Libéralisme : l'exemple néo-zélandais », *Point de Rencontre*, 78, 26-38.
- MATTEUDI E., 2012, Les enjeux du développement local en Afrique, Paris, l'Harmattan.
- MEPM. (2016). *Stratégie nationale de mobilisation des ressources intérieures 2016-2030*. Ministère de l'Economie et du Plan malgache.
- MERTON R. K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, Free Press of Glencoe, New-York, 645 p.
- M'hamed Mekkaoui ; « Précis de contrôle de gestion » ; édition 2007.
- MONKS J. (1998), « La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? », in M. HUFTY (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 77-90.
- MYERS, S. C., MAJLUF, N. S. (1984), Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have, *financing and investment Journal of Financial Economics*, 2(13), 187-221
- NAHOUNGAR B. B., (2012), La décentralisation ; manuel d'information des acteurs de base, Tchad, CEFOD.
- PERRET P. (2006), « De l'échec de la RCB à la LOLF », *Revue Française d'Administration Publique*, 117, 31-42.
- POLLITT C., BOUCKAERT G. (2000), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 314 p.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, (69), 79-91
- REPUBLIQUE DU TOGO : Constitution de 1992.

REPUBLIQUE DU TOGO : loi N°2007-001 du 08 Janvier 2007 portant organisation de l'administration territoriale décentralisée au Togo.

REPUBLIQUE DU TOGO : loi N°2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales.

REPUBLIQUE DU TOGO : loi N°2017-008 du 29 juin 2017 portant création des communes ;

REPUBLIQUE DU TOGO : loi N°2018-003 du 31 janvier 2018 portant l'organisation des collectivités locales.

REPUBLIQUE DU TOGO : loi N°2019-001 du 09 janvier 2019 portant régime financier et fiscal des collectivités territoriales décentralisées.

REPUBLIQUE DU TOGO : loi N°2019-006 du 26 juin 2019 portant l'organisation administrative des collectivités locales.

SCHEDLER K., PROELLER I. (2000), *New Public Management*, Berne, Haupt, 299 p.

THIERRY Vieille, 2001, *C'est quoi la décentralisation*, Paris, Odin.

TREBUCQ P., 2012, le « Balanced Scorecard » est un processus multifonctionnel de la performance d'une organisation.

URIO P. (1998), « La gestion publique au service du marché », in M. HUFTY (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.

VARONE F. (1998), « Nouvelle gestion publique : enjeux pour l'enseignement spécialisé », *Pédagogie Spécialisée* enseignez-vous du développement Sénégal. Cybergeog: Europeen.