

Les pratiques de la gouvernance dans les collectivités locales au Togo

Awoki Tanko TANKPE¹, Boubacar KAMISSOKO², Bassirou TIDJANI³

Mots clés:

*Collectivités locales
Communes togolaises
Gouvernance locale
Pratiques de la
gouvernance
Efficacité.*

RÉSUMÉ

Cet article a pour objectif d'identifier les pratiques de la gouvernance locale les plus formalisées au sein des communes togolaises contribuant à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des affaires publiques. Une hypothèse relative aux pratiques de la gouvernance locale est formulée et testée. Les résultats nous ont montré que les pratiques qui sont en cours contribuent à façonner les acteurs locaux mais aussi influencent positivement la gouvernance locale. La recherche suggère aux acteurs qu'un modèle de gouvernance locale au service du développement local ne peut être considéré comme universel. En revanche, la gouvernance locale peut être investie au travers de certaines caractéristiques liées à la rationalité, la coopération et au processus de prise de décisions.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Maître de Conférences, Agrégé en Sciences de Gestion, Université de Kara (Togo), tankoabdallah20@gmail.com
2. Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), boubacarkamissoko897@gmail.com
3. Professeur en Sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, bassiroutidjani@yahoo.com

INTRODUCTION

La gouvernance locale également appelée gouvernance dans les collectivités locales ou gouvernance territoriale est considérée comme une alternative véritable aux problèmes de développement que rencontrent les Etats africains, en général, et le Togo en particulier (Blundo G., 2002, pp.23-24). La participation des populations en tant que condition du développement local dont le Togo a fait l'option depuis l'avènement de la décentralisation, suppose une appropriation par tous les acteurs du rôle nouveau des populations et des exigences de la gouvernance locale.

Le chantier de la gouvernance locale au Togo est vaste et comporte non seulement des potentialités et opportunités mais aussi des contraintes en capacités humaines, matérielles et financières. Il implique de pouvoir gérer les collectivités locales dans toute leur complexité et en tenant compte de l'environnement organisationnel, institutionnel et politique qui prévaut. En effet, les gestionnaires sont invités à dépasser l'approche juridique et budgétaire classique par laquelle ils administraient leurs collectivités locales pour intégrer l'approche nouvelle qui est celle des entreprises privées. Pour ce faire, les instruments de gestion auxquels le secteur public doit recourir doivent être comme ceux du privé à savoir par exemple : le leadership, la culture organisationnelle, la communication financière et les relations dirigeant-employé (Bezes, 2005, pp.26-37).

Malheureusement plus de trente (30) ans après les premières élections communales et municipales, la gouvernance locale au Togo est toujours en proie à des difficultés (économique, financière, politique, sociale et culturelle)¹. Les multiples études menées sur l'exercice du pouvoir à la base au Togo, ainsi que les éditions successives de l'autoévaluation de la gouvernance locale attestent également les difficultés rencontrées par les élus communaux². Ces autoévaluations de la gouvernance locale ont concerné cinq (5) domaines que sont : l'organisation interne de la commune ; la gestion administrative et financière ; les prestations de l'administration communale ; l'information, la participation et le genre, et enfin la mobilisation des ressources communales.

¹ Université des Nations Unies (2001) : Enquête sur la Gouvernance dans le Monde : Cas du Togo, p.15

² Université des Nations Unies (2001), op. cit., p.14

Dans ces conditions, l'implantation des pratiques de gouvernance locale dans un contexte de management public, s'avère nécessaire pour l'efficacité de la gestion des affaires publiques au service du développement local. Dans cette recherche nous entendons par pratiques de la gouvernance locales au Togo, les actions réelles observables qui sont menées par les autorités centrales et les dirigeants locaux en direction de différentes catégories de parties prenantes dans un processus de décision ou d'aide à la décision. Ainsi, en Afrique subsaharienne des études portant sur la gouvernance et l'évaluation locales sont rares (Adjaho R., 2004 ; Van Caillie D. et Togodo A. A., 2009 ; Poister et Streib, 2005 ; Avelé D., 2011). Au Togo, les travaux portant sur les pratiques de la gouvernance locale ainsi que les stratégies développées pour leur maîtrise n'existent pas à notre connaissance (Ayeva T. & Jean B., 2003, pp.48-49). Cette recherche se propose de mettre en évidence l'existence de plusieurs types de pratiques de gouvernance observées au Togo, en évaluant les effets de ces pratiques non seulement dans un processus de décision ou d'aide à la décision, mais aussi sur l'amélioration de la qualité des services publics au niveau communal. La question centrale de cette recherche est donc la suivante : Quelles sont les pratiques de la gouvernance locale les plus formalisées au sein des communes togolaises ? Pour être plus précis, comment la formalisation de ces pratiques peut-elle contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance locale ?

Avant de présenter les résultats de cette recherche, nous allons d'abord faire une synthèse de la littérature portant sur les concepts et théories (§ 1) ; ensuite, nous expliquons notre démarche méthodologique (§ 2) et enfin, nous présentons et discutons nos résultats et leurs implications managériales (§ 3).

1- Revue de la littérature

La présentation de l'état de la littérature sur les différents aspects de la gouvernance locale permet de comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques de la gouvernance locale influent sur l'exercice des pouvoirs, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité et de l'efficacité (Hamel P., 2001, pp.87-99).

1.1 La gouvernance locale : Un état de la littérature

La gouvernance locale est une branche de la gouvernance (Gilli F. *et al.*, 2012). Ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent l'action politique (Hermet G. *et al.*, 2005, pp.138-139), la gouvernance, devenue également un concept de la science politique, se définit dans ce cas, selon Le Galès P., (2006, p.3), comme un « *processus de coordination d'acteurs publics et privés, de groupes sociaux, d'institutions [destinés] à atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés, incertains* ».

Abolissant la distinction public/privé dans la logique d'une relation horizontale et non plus hiérarchique ou verticale entre les « décideurs », cette perspective suppose, par conséquent, que les instances politiques reconnues, telles que l'Etat ou les organisations intergouvernementales, ne détiennent plus le monopole de la conduite des affaires publiques (Hermet G. *et al.*, 2005, p.139). Dans le même ordre d'idées, Stocker G., (1998, p.19), affirme que « *la gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement ; elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective. La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principe qu'il est possible d'agir sans se remettre au pouvoir de l'État* ». Pecqueur B., (2000, p.132), dans ses travaux sur le développement local, définit, quant à lui, la gouvernance locale comme « *un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés aux territoires* ».

Le concept de gouvernance locale apparaît alors comme une forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents notamment productifs et institutions locales (Dupuis J., 2015). Dans cette approche, le territoire contribue à réduire les coûts de transaction entre les firmes et constitue de ce fait un niveau pertinent pour coordonner les actions collectives. Au-delà de la seule efficacité comptable, est alors mis en évidence le fait que les institutions non économiques peuvent faciliter la coordination entre agents, sont donc acteurs à part entière des coordination et décision, des coalitions et négociations (Leloup F. *et al.*, 2005). Il s'agit ainsi d'un ensemble de moyens par lesquels les individus et les institutions

publiques et privées, gèrent leurs affaires locales.

L'idée d'une gouvernance locale repose sur les capacités des communautés à maîtriser leur territoire et à gérer leurs ressources. Elle implique que les populations ne sont pas seulement l'objet d'une décision ou d'une solution en bout de piste, mais sont partie intégrante de la décision et de la solution. En définitive, toute cette littérature soulève un certain nombre de préoccupations. A cet égard, il nous incombe de préciser les questions qui sont au centre du travail ici présenté.

1.2. Les caractéristiques du système de gouvernance locale

Ce système peut être caractérisé par deux niveaux d'analyse et par les mécanismes de gouvernance mobilisés.

- Au niveau de la collectivité locale

La loi prévoit une gestion collégiale de la commune par deux organes émanant du suffrage de la collectivité : l'organe exécutif (magistrats municipaux : le Maire et ses adjoints), le Maire, premier magistrat, étant l'ordonnateur du budget et le gestionnaire formel de la commune au bénéfice de la collectivité ; il s'assure de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un Plan de développement local, sous la tutelle de l'Etat ; l'organe délibérant (Conseil municipal) prend des actes qui autorisent ou sanctionnent l'action du Maire. La loi prévoit aussi la contribution des populations locales au contrôle/suivi des projets de développement (gestion participative), de même que l'implication des partenaires.

Dans la pratique, cette séparation des pouvoirs n'est pas étanche, le Maire inspire ou influence les décisions du conseil municipal au moyen de diverses techniques et du fait de l'asymétrie d'information. Bien que la loi prévoit une gestion collégiale des affaires communales, la gestion des communs ressorts encore pour l'essentiel du pouvoir du Maire.

- Au niveau de la tutelle et du point de vue de la gouvernance

La tutelle s'apparente à l'ensemble des contrôles et des appuis exercés par les représentants de l'Etat sur les organes et les actes communaux, y compris les personnes et le patrimoine sous certaines conditions, en vue d'assurer le respect de la légalité républicaine et la sauvegarde de l'intérêt général.

Les principales fonctions/tâches de la tutelle locale sont classifiées selon ses trois axes

d'intervention : l'accompagnement du développement local qui revient essentiellement à veiller à la mise en œuvre des politiques nationale, sectorielles et/ou ministérielles à travers une utilisation judicieuse des outils et mécanismes institutionnels et/ou corporatifs mis en place ; la régulation de l'activité locale ; l'appui-conseil auprès des communes, qui revient à écouter, à faciliter la résolution des problèmes et la prise de décisions, y compris par le renforcement des capacités (Tutelle et assistance conduites dans un souci de collaboration et d'information réciproque).

Ces différents acteurs et niveaux d'intervention ou d'action se contrôlent et se régulent mutuellement par le recours à différents mécanismes afin de garantir la performance locale.

1.3 Les pratiques de la gouvernance locale au Togo

L'objectif poursuivi par ce paragraphe est l'examen de l'état des connaissances des pratiques de la gouvernance locale formalisées au sein des communes togolaises.

- Le leadership et culture organisationnelle

S'il y a aujourd'hui des concepts ou des pratiques plus importants qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est un (Elenkov D. S., Judge M. et Wright P., 2005, pp.665-682). Les dirigeants des communes togolaises ont une culture organisationnelle qui favorise la production d'indicateurs à travers la gestion participative et décentralisée, la gestion par les résultats et les modes contractuels qui suscitent la participation des usagers. Cela implique les trois facteurs clés au sein de l'organisation : homme, influence et exercice du pouvoir, et atteinte des objectifs³.

- La gestion du rendement

L'évaluation du rendement est un processus qualitatif qui peut paraître subjectif aux yeux des employés. Ce processus peut laisser place à des différences de perception. Pour cela, les communes togolaises ajustent les pratiques de gestion du rendement en portant une attention particulière à la façon dont elles analysent et mesurent les résultats et les comportements, afin d'évaluer adéquatement et sans préjugés chacun de ses employés. La formation des

³ Au sens de Rogers (1995) et Damanpour et Schneider (2008), à savoir l'adoption par une organisation de nouvelles idées ou comportements.

gestionnaires pour elles s'avère avantageuse pour permettre des entretiens d'évaluation axés sur le respect des différences.

- Le développement des compétences

Le développement des compétences est une des pratiques fréquemment utilisées afin de favoriser l'adoption de nouveaux comportements de la part des employés dans le cadre d'une démarche de développement organisationnel. Au sein des communes togolaises, les dirigeants au regard de la loi N° 2007 – 011 du 13 mars 2007 relatives à la décentralisation et aux libertés locales, doivent organiser des entretiens d'évaluation et de développement afin d'identifier les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe, afin de déterminer les objectifs de développement prioritaires.

- La communication financière

La divulgation d'information peut être considérée comme le fondement de n'importe quel système de gouvernance (Melis, 2004). Un système de gouvernance a besoin d'un bon niveau de divulgation et d'une adéquation des informations transmises afin d'éliminer, ou du moins réduire, l'asymétrie d'information entre l'entité et les parties prenantes (Cadbury, 1999 et Mallin, 2002). Dans ce sens, les gestionnaires des communes togolaises considèrent la divulgation comme l'un des buts de la communication financière qui permet aux systèmes de gouvernance d'équilibrer les pouvoirs et oriente leurs choix stratégiques en fonction des attentes de la population.

- Les relations dirigeant-employé

Au sein des communes togolaises, ces relations visent à établir des points de convergence entre les besoins de la commune et ceux des employés et elles tiennent compte de la justice et de l'équité dans les rapports entre les employés. Les dirigeants et gestionnaires des communes togolaises ont acquis certaines compétences interculturelles à travers les formations initiées par l'Union des Communes du Togo, et cela leur permet d'établir et de maintenir les relations avec les employés de toutes origines.

- Le programme d'accès à l'égalité

Les programmes d'accès à l'égalité ont pour objectif d'éliminer la discrimination systémique dont sont de façon générale victimes certains citoyens et groupes sur le marché du travail (femmes, minorités visibles et culturelles et personnes handicapées). Au sein des communes

togolaises, les programmes d'accès à l'égalité sont accordés aux citoyens et groupes ciblés. Les dirigeants veillent à l'élimination de la discrimination au moment du recrutement du personnel.

Une fois les concepts éclairés et vu que les communes togolaises s'investissent aujourd'hui dans l'instauration des pratiques de la gouvernance locale, nous pouvons émettre :

- Hypothèse générale (HG)

Plus les pratiques liées au leadership, à la culture organisationnelle, à la gestion du rendement, au développement des compétences, à la communication financière, aux relations dirigeant-employé et au programme d'accès à l'égalité, sont formalisées plus elles influencent la gouvernance dans les communes au Togo.

- Hypothèses opérationnelles (HO)

HO1 : Plus le leadership et culture organisationnelle sont formalisés plus ils influencent la gouvernance dans les communes au Togo.

HO2: Plus la gestion du rendement est formalisée plus elle influence la gouvernance dans les communes au Togo.

HO3 : Plus le développement des compétences est formalisé plus il influence la gouvernance dans les communes au Togo.

HO4 : Plus la communication financière est formalisée plus elle influence la gouvernance dans les communes au Togo.

HO5 : Plus les relations dirigeant-employé sont formalisées plus elles influencent la gouvernance dans les communes au Togo.

HO6 : Plus le programme d'accès à l'égalité est formalisé plus il influence la gouvernance dans les communes au Togo.

Par rapport au positionnement scientifique et à l'épistémologique de cette recherche, les études (Miller D., 1986 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Ahmed Kouhil, 2006) ont montré qu'il existe deux approches qui dominent le débat sur les pratiques de la gouvernance locale, à savoir : l'approche universaliste et l'approche de la contingence. L'approche universaliste (Pfeffer, 1994 et Huselid, 1995), voudrait que certaines pratiques exercent un effet positif sur la gouvernance locale à chaque fois que cette dernière les utilise. Cette approche est aussi appelée l'approche des meilleures pratiques ou encore l'approche des pratiques gagnantes

(McMahan, Virick et Wright, 1999). Dans une perspective universaliste, les objectifs de modernisation des administrations publiques devraient amener les communes à recourir aux pratiques de gouvernance comme celles du privé. Par conséquent, certaines pratiques seraient toujours meilleures que d'autres, et toutes les organisations qu'elles soient du secteur public ou du secteur privé devraient les adopter (Desmarais, 2007). En revanche, l'approche de la contingence (Doty, Glick *et al.*, 1993), suggère que les pratiques de la gouvernance locale pour être efficaces, doivent être alignées avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation (Arcand M., Arcand G., Mohamed Bayad M. et Fabi B., 2004), et plus particulièrement avec la stratégie. Dans ce contexte, nous adoptons une démarche contingente (Galbraith, 1973) qui postule que les pratiques et politiques de gouvernance locale n'ont d'utilité réelle pour l'organisation que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation.

2- Démarche méthodologique de la recherche

La méthodologie établit la façon dont sera analysé, découvert, et expliqué un phénomène (Rispal, 2002). Dans le cas spécifique de la présente recherche, nous avons retenu une démarche hypothético-déductive (Baumard P. et Ibert J., 1999 in Thietart R. A, 2003) basée sur une méthode déductive dans le cadre d'une approche quantitative (Royer et Zarlowski, 2003 ; Bollecker M., 2007). Cette méthode consiste à poser à un ensemble de répondants représentatif d'une population, une série de questions relatives aux informations recherchées et de mener une analyse de manière à généraliser les résultats de l'enquête. Allix-Desfautaux (1998) souligne les avantages de la combinaison des méthodes quantitative et qualitative dans une étude de terrain, raison pour laquelle cette voie est aussi explorée dans notre travail. Après avoir indiqué les variables retenues, nous donnerons des précisions sur les caractéristiques de notre échantillon, sur la collecte et l'exploitation des données recueillies.

2.1 Les variables d'action et de résultat

Comme dans toute recherche nous distinguerons les variables d'action indépendantes ou explicatives et les variables dépendantes ou expliquées.

- Les variables indépendantes

Nous entendons par variable indépendante, un paramètre ou une caractéristique pouvant prendre au moins deux valeurs différentes dont la variation influence la valeur d'une ou de plusieurs autres variables, à savoir, les variables dépendantes. On l'appelle variable indépendante parce qu'elle ne dépend pas du sujet observé. Il s'agit dans le cadre de notre étude, des principales pratiques de la gouvernance locale que nous avons identifiées à savoir : le leadership et culture organisationnelle ; la gestion du rendement, le développement des compétences ; la communication financière ; le programme d'accès à l'égalité ; et les relations dirigeant-employé.

- La variable dépendante

Nous avons retenu pour notre recherche une (01) variable dépendante : c'est la gouvernance locale. C'est une variable inobservable. Ainsi, elle sera mesurée par les réponses offertes à la formalisation des pratiques de la gouvernance au sein communes togolaises à travers l'adaptation aux problèmes de leur gestion, la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

2.2 La définition de la population, les unités d'échantillonnage et méthodes d'échantillonnage

Ce paragraphe nous permet de présenter les choix effectués pour le recueil des données. Ces choix concernent d'abord le terrain d'investigation retenu (commune). Ensuite, ils se rapportent aux approches adoptées, l'échantillon de l'enquête (315 acteurs) et les sources de données. Enfin, l'ensemble de ces choix garde à l'esprit la finalité de la recherche qui repose « *d'une part, sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent* ». (Royer et Zarlowski, 1999, p.140). Pour pouvoir tester les hypothèses de bases, nous avons opté pour un champ d'études qui est dans notre cas relatif aux communes urbaines existantes au Togo. Nous nous sommes donc adressés aux acteurs pour effectuer des entretiens et enquêtes. Ce choix trouve sa justification dans la nature de notre problématique qui vise à savoir le rôle des acteurs dans la gouvernance

au sein des communes togolaises.

Par acteurs, on entend, les entreprises, associations, société civile, mais spécialement⁴ : le Préfet ; le Président de la délégation spéciale (Maire), le Vice-Président de la Délégation Spéciale (Adjoint au Maire) ; le Receveur municipal ; le Secrétaire Général ; les Chefs de sections : de la gestion du personnel et du développement communal ; de l'Etat Civil, Recensement et Election, et Légalisation ; du budget et de la comptabilité ; des Recettes et Contrôle des Taxes et des Dépenses et Informatiques ; de l'Urbanisme et de l'Habitat (géométrie) ; la Propriété et l'Assainissement ; des affaires économiques et financières ; des affaires domaniales et environnementales et des affaires sociales et culturelles.

Tableau 1 : Population cible

Régions	Communes urbaines existantes ⁵ (1)	Population cible par Commune (2)	Population cible pondérée (1) * (2)	Questionnaires			
				Distribués	non validés	exploitables	% Valide ⁶
Maritime	5	15	75	75	8	67	89%
Plateaux	5	15	75	75	9	66	88%
Centrale	3	15	45	45	2	43	96%
Kara	6	15	90	90	4	86	96%
Savanes	2	15	30	30	3	27	90%
Total	21	-	315	315	26	289	92%

Source : Notre analyse

L'enquête a couvert toutes les 21 communes urbaines existantes. Il est à observer que dans chaque commune au Togo, au regard de la loi n° 98-006 du 11 février 1998 relatives à la décentralisation et aux libertés locales, il y a quinze (15) acteurs qui sont censés avoir une vision générale sur les pratiques de la gouvernance locale. Au total, 315 questionnaires ont été donc distribués. Lors du dépouillement, les questionnaires recueillis dans certaines communes

⁴ Au regard de la loi n° 98-006 du 11 février 1998 relatives à la décentralisation et aux libertés locales au Togo, ces 15 acteurs par communes sont censés avoir une vision générale sur les pratiques de la gouvernance locale.

⁵ Sur les cent-seize (116) Communes prévues au Togo selon les dispositions de l'article 2 de la loi n°2017-008 du 29 juin 2017, il n'y a que 21 communes existantes. Les autres sont des Communes de faits. En ce qui concerne les communes rurales, il n'y a aucun critère de détermination de celles-ci.

⁶ Pourcentage (%) Valide = (Questionnaires exploitables / Questionnaires distribués)*100

n'ont pas été exploités à cause de non réponses ou de l'incohérence des réponses qu'ils contiennent. Certains questionnaires ne sont pas non plus traités à cause du nombre important de réponses manquantes. En définitive, le taux réel de couverture est de 100% alors que le taux de réponse final est de 92% ; ce qui signifie que 289 questionnaires ont pu être collectés, constituant l'échantillon définitif sur lequel s'appuie notre étude.

2.3 La construction du modèle empirique et opérationnalisation des variables

Après avoir fait des tests d'indépendance, les hypothèses d'association entre les variables explicatives et les variables à expliquer, nous avons recours à des régressions basées sur le modèle linéaire généralisé afin de déterminer les facteurs intervenants dans l'adoption et le développement des pratiques de la gouvernance locale.

Ainsi, les résultats des régressions basées sur ce modèle vont nous permettre d'attribuer les effets significatifs de certaines pratiques de la gouvernance locales de notre échantillon. A cet effet, nous allons utiliser comme variable dépendante « Pratique de la gouvernance locale : Prat_Gouv ». Ce modèle se présente donc comme suit :

$$^{(1)} E [Y_i | \text{Prat_Gouv}] = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \dots + \beta_k X_k$$

Où k est le nombre de prédicteurs et β_0 la constante. Dans cette équation, les coefficients de régression (ou coefficients β_1, \dots, β_k) représentent les contributions indépendantes de chaque variable indépendante à la prévision de la variable dépendante. Notons que chaque variable indépendante ne dépend pas du sujet observé. Elle est par conséquent à l'origine du phénomène étudié et est manipulée par le chercheur dans le but d'analyser son effet sur un indicateur du comportement étudié.

Dans le cadre de cette recherche, les principales variables explicatives identifiées sont : le leadership et culture organisationnelle (LCO) ; la gestion du rendement (GR), le développement des compétences (DC) ; la communication financière (CF) ; le programme d'accès à l'égalité (PAE) ; et les relations dirigeant-employé (RDE). La forme empirique complète du modèle est :

$$^{(2)} E [\text{Prat_Gouv}] = B_0 + B_1 \text{LCO}_1 + B_2 \text{GR}_2 + B_3 \text{DC}_3 + B_4 \text{CF}_4 + B_5 \text{PAE}_5 + B_6 \text{RDE}_6.$$

Il est à observer que ce modèle proposé a un pouvoir explicatif de 86,67% de la variance « Pratique de la gouvernance locale », et il n'y a pas de colinéarité⁷ entre les variables.

2.4. La collecte des données

L'accès au terrain étant capital, nous avons créé une relation de confiance sur le long terme avec les interlocuteurs afin de garantir de réussite du projet. Cependant, il faut aussi noter que la méthode de collecte de données, de par ses caractéristiques propres, peut, elle-même contribuer à la création de ces relations de confiance. Comme le soulignent Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J. M. (1999, p.242), « *Des méthodes de collecte de données telles que l'observation participante et l'interview en profondeur permettent de se familiariser avec le contexte et d'éviter ou de retarder certains faux pas réhhibitoires. Elles offrent l'opportunité de construire une relation de confiance qui constituera la clef d'accès aux données* ».

À la lumière de ces remarques, nous avons d'abord procédé à la réalisation de l'enquête par entretiens, puis à la réalisation de l'enquête par questionnaires. Les entretiens avaient pour but de recueillir le sentiment des enquêtés sur les questions relatives à la gouvernance locale au sein de leur commune. Pour garder l'objectivité dans notre démarche, nous avons préféré les entretiens individuels et non collectifs. Le questionnaire a été notre principal outil de collecte des informations. Il a été élaboré non seulement à partir de la littérature et des entretiens exploratoires que nous avons eus avec les acteurs, mais aussi en fonction de nos variables, dépendantes et indépendantes.

Pour permettre à nos enquêtés de répondre plus aisément aux questions, notre questionnaire a été anonyme et conçu selon le modèle de Likert. Celui-ci permet à chacun de répondre aux questions à l'aide d'une échelle de mesure allant de 1 (Pas du tout formalisée) à 5 (Fortement formalisée). D'autre part, pour rassurer la personne interrogée et obtenir des réponses fiables, nous avons procédé en « entonnoir » en partant des questions les moins engageantes aux questions les plus personnelles et du général au particulier.

⁷ La colinéarité entre les variables peut être à la source d'une non significativité de certaines variables qui sont en réalité significatives (Benzecri, J. P., 1973 ; Statsoft, op. cit. ; Gibbons, 1985 ; Pupion, 1998)

Ce questionnaire comprend quatre principales parties. La première est consacrée à l'identification de nos enquêtés (le rôle des acteurs sur le terrain notamment leurs pratiques et procédures engagées dans la gouvernance locale) ; la seconde porte sur la conception de la gouvernance au niveau communal (Il s'agissait de demander aux différents acteurs leur propre définition de la gouvernance locale sinon de choisir une définition parmi celles proposées) ; la troisième porte sur les pratiques de la gouvernance locale utilisées (C'est à ce niveau que nous avons pu identifier les principales pratiques de la gouvernance locale qui sont opérationnelles dans les communes) ; et la dernière sur l'évolution organisationnelle et implication des acteurs (Les aspects de l'interaction entre acteurs : Personnels, économique, sociale et politique, les campagnes de sensibilisation des acteurs vis-à-vis de l'importance de la gouvernance locale, les dispositifs d'échange d'informations entre communes).

2.5 Le traitement des données

Les informations collectées sont traitées dans les logiciels Excel version 2013, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) dans sa version 22.0 sous l'environnement Windows. Etant donné que notre recherche est focalisée sur les pratiques de la gouvernance locale, nous nous sommes intéressés aux calculs des moyennes de niveau d'échelle par pratique pour chaque question ou item afin de rendre plus aisée notre recherche.

Les techniques de base de la statistique descriptive (distribution de fréquence, moyenne) jumelées à la corrélation et à la régression sont utilisées dans la détermination des résultats. Le coefficient de corrélation linéaire que l'on appelle encore « r » de Pearson nous a permis de mesurer l'intensité entre deux variables⁸. Pour valider nos hypothèses, nous retiendrons les corrélations qui présentent un signe positif.

Ainsi, une corrélation peut être, soit positive, soit positive et significative. Elle est positive, lorsqu'elle présente simplement un signe positif. Elle est positive et significative lorsque l'indicateur de corrélation est suivi d'un ou de deux astérisques. Lorsque le coefficient est

⁸ Il indique la force de la relation existant entre les variables, de même que la direction de cette relation. Variant entre -1 et +1, ce dernier indique la relation positive parfaite. La valeur (0) montre que les variables ne sont pas du tout associées et (-1) indique une relation négative parfaite.

suivi d'un astérisque on dit que la corrélation est significative au seuil de 5%, ($P < 0.05$). Par contre lorsqu'elle présente deux astérisques, elle l'est à 1% ($p < 0.01$), exprimant le degré de corrélation le plus élevé.

3- Présentation et discussion des résultats

Il s'agit ici d'exposer les résultats obtenus à partir de l'analyse des données collectées sur le terrain. Ces résultats seront présentés en deux temps : d'une part, la présentation et l'analyse des données et d'autre part, la discussion des résultats.

3.1 Traitement des données et présentation des résultats

La présentation des résultats est faite en deux volets. Le premier concerne l'analyse descriptive qui nous permet de vérifier la pertinence des pratiques de la gouvernance locale. Le second présente les résultats essentiellement corrélatifs afin de vérifier le lien existant entre ces pratiques et la gouvernance locale dans le souci de vérifier notre hypothèse générale.

3.1.1. Présentation et analyse des données des statistiques descriptives

Il a été demandé aux acteurs d'indiquer le niveau de formalisation des pratiques de la gouvernance locale au sein de leur commune. L'analyse descriptive des données recueillies est consignée pour chaque pratique dans le tableau 2 suivant :

Tableau 2 : Les résultats des analyses descriptives des variables de l'étude

	SLCO	DC	CF	GR	RDE	PAE
N valide	289	289	289	289	289	289
Pas du tout formalisée	1,8	1,3	1,9	1,1	1,7	1,4
Pas formalisée	1,2	1,9	1,7	2	1,4	1,2
Pas d'avis	6,9	5	4,1	1,7	3,4	4,4
formalisée	19,8	63,4	10,6	70,2	80,6	10,6
Fortement formalisée	70,3	28,4	81,7	25	12,9	82,4
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,45	3,63	3,75	4,2	3,59	3,75
Médiane	3	3	3	3	3	3
Ecart-type	0,75	0,80	0,97	0,69	0,76	0,97
Variance	0,20	0,30	0,30	0,28	0,23	0,30

L'examen du tableau indique que pour l'ensemble des items, la modalité « Fortement formalisée » est plus visible pour les variables suivantes: le leadership et la culture organisationnelle (LCO) ; la communication financière (CF) ; et le programme d'accès à l'égalité (PAE) ; et « formalisée », pour les autres variables : la gestion du rendement (GR), le développement des compétences (DC) ; et les relations dirigeant-employé (RDE). Il ressort aussi des résultats de ce tableau 2 que, les moyennes arithmétiques des scores obtenus par les items sont en majorité supérieures à « 3 », avec un point médian 3 de l'échelle de Likert qui correspond à la modalité exprimant un niveau d'indifférence de formalisation de ces pratiques. Ce qui signifie que les pratiques de la gouvernance locale sont formalisées au sein des communes togolaises, mais à des degrés très variés.

3.1.2. La corrélation entre les différentes variables étudiées

L'analyse descriptive ne suffit pas pour valider toutes nos hypothèses opérationnelles puisqu'elle ne permet pas d'indiquer la force de la relation entre la variable indépendante et dépendante. C'est pourquoi, une analyse des corrélations entre ces pratiques et la gouvernance locale au sein des communes au Togo s'avère nécessaire.

Tableau 3 : Corrélation entre les variables explicatives et expliquées

		LCO	DC	PAE	CF	GR	RDE	Prat_ Gouv
1. Leadership et culture organisationnelle	Corrélation de Pearson	1						
	Sig. (bilatérale)	-						
	N	289						
2. Développement des compétences	Corrélation de Pearson	,376(**)	1					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000					
	N	289	289					
3. Programme d'accès à l'égalité	Corrélation de Pearson	,349(**)	,349(**)	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000				
	N	289	289	289				
4. Communication financière	Corrélation de Pearson	,264	,254	,284	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000			
	N	289	289	289	289			
5. Gestion du rendement	Corrélation de Pearson	,361(**)	,391(**)	,309(*)	,376(**)	1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	289	289	289	289	289		

6. Relations dirigeant-employé	Corrélation de Pearson	,354(**)	,343(**)	,287(*)	,349(**)	,354(**)	1	
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,018	,000	,009	,000	
	N	289	289	289	289	289	289	
7. Pratiques de la gouvernance locale	Corrélation de Pearson	,361(**)	,264	,379(*)	,355(**)	,319(*)	,228	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,002	,016	,006	,015	,029	,000
	N	289	289	289	289	289	289	289
** La corrélation est significative au niveau 0,01.					* La corrélation est significative au niveau 0,05.			

Comme nous le constatons, les résultats laissent voir que quatre (4) variables explicatives présentent chacune un taux de corrélation positif et significatif avec la pratique de la gouvernance locale au sein des communes. C'est ainsi que les variables explicatives relatives au leadership et culture organisationnelle ; à la communication financière ; au programme d'accès à l'égalité et à la gestion du rendement présentent des corrélations significativement positives avec la pratique de la gouvernance locale. Ainsi, au seuil de 1% le leadership et culture organisationnelle (LCO) et la communication financière (CF) ont respectivement comme coefficient de corrélation ($r = 0,361$; $p = 0,006$) et ($r = 0,355$; $p = 0,006$), et au seuil de 5%, les pratiques relatives : au programme d'accès à l'égalité (PAE) et à la gestion du rendement (GR) ont respectivement comme coefficient de corrélation ($r = 379$; $p = 0,016$) et ($r = 0,319$; $p = 0,015$). Concernant deux (2) autres pratiques à savoir : les relations dirigeant-employé (RDE) ; et le développement des compétences (DC), il existe une corrélation positive avec la pratique de la gouvernance locale, mais cette corrélation n'est ni significative à 1% près, ni à 5 % près. Dans l'ensemble, les résultats des tests de corrélation entre les six (6) variables explicatives et la pratique de la gouvernance locale au sein des communes vont appuyer la vérification de nos hypothèses opérationnelles.

3.1.3. La présentation et l'analyse des résultats de régression

Bien que nous soyons à la recherche d'un seuil critique idéal de $t = 1,960$ de Student lié à un risque d'erreur de première espèce de 5%, nous présenterons aussi les résultats qui respectent le seuil de $t = 1,645$ de Student lié à un risque d'erreur de 1% afin de mieux connaître les variables explicatives qui contribuent le plus à l'explication de la pratique de la gouvernance qui est notre variable dépendante.

Tableau 4 : Régression entre les six (6) variables explicatives et la variable expliquée

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (constante)	1,225	0,435	-	0,055	0,004
Leadership et culture organisationnelle	0,154	0,149	0,155	0,313	0,056
Développement des compétences	0,158	0,165	0,223	0,309	0,086
Programme d'accès à l'égalité	0,152	0,144	0,153	0,312	0,058
Communication financière	0,057	0,153	0,259	0,301	0,073
Gestion du rendement	0,038	0,280	0,212	0,345	0,084
Relations dirigeant-employé	0,064	0,209	0,257	0,323	0,039

Le tableau (4) présente les résultats qui indiquent les estimations du modèle. Le leadership et culture organisationnelle ; la communication financière ; et le programme d'accès à l'égalité ; la gestion du rendement, le développement des compétences ; et les relations dirigeant-employé exercent une influence positive et significative sur la pratique de la gouvernance locale au sein des communes togolaises car t et B sont supérieurs à 0 et p, plus petite que 10%⁹. Conformément aux hypothèses opérationnelles, les résultats des analyses descriptives des variables de l'étude confirment que ces pratiques sont formalisées au sein des communes togolaises, mais à des degrés de formalisation très variés. L'analyse des résultats (tableau n° 3) laissent voir que les variables explicatives présentent chacune un taux de corrélation positif avec la pratique de la gouvernance locale, donc sont formalisées et influencent la gouvernance locale au sein des communes togolaises. D'où la validation de nos hypothèses opérationnelles (HO).

Des analyses de régression entre ces six (6) variables explicatives et les pratiques de la gouvernance locale au sein des communes nous permettront d'approfondir cette affirmation.

⁹ Si la probabilité de signification du X^2 est faible (plus petite que 10%), on conclut qu'il existe une liaison significative entre les deux variables (Lebart, L., Morineau, A. & Warwick, K. M., 1984 ; Lebart, L., Morineau A., & Tabard, N., 1977).

Tableau 5 : Régression entre les différentes variables étudiées

ANOVA (b)					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
Régression	6.815.198	289	23.582	25,60	0,058 (a)
Résidu	2.346	26	921	-	-
Total	6.817.544	315	-	-	-
a. Valeurs prédites : (constantes), le leadership et culture organisationnelle (LCO) ; la communication financière (CF) ; le programme d'accès à l'égalité (PAE) ; la gestion du rendement (GR), le développement des compétences (DC) et les relations dirigeant-employé (RDE).					
b. Variable dépendante : Pratiques de la gouvernance locale					

Toutes les valeurs prédites à savoir : Le leadership et culture organisationnelle ; la communication financière ; et le programme d'accès à l'égalité ; la gestion du rendement, le développement des compétences ; et les relations dirigeant-employé ($F=25,60$; $p=0,058$) expliquent de façon significative les pratiques de la gouvernance locale au sein des communes togolaises ; ce qui confirme les résultats du tableau 4 précédent. Ainsi, la régression étant donc significative, ce qui voudrait dire que ces variables expliquent plus les pratiques de la gouvernance locale, donc elles exercent un effet positif sur les pratiques de la gouvernance locale au sein des communes togolaises avec une variabilité de 6.815.198 et l'erreur résiduelle est 2.346. Eu égard à l'analyse du tableau (5) expliquant la régression entre les six (6) variables explicatives et la variable expliquée, nous pouvons dire que ces pratiques exercent une influence positive sur la gouvernance locale au sein des communes togolaises. Il ressort de cette analyse que notre hypothèse générale (HG) est confirmée.

3.2 Discussion des résultats

Notre étude vise à mieux expliquer l'impact de toutes les valeurs prédites à savoir : le leadership et culture organisationnelle ; la communication financière ; le programme d'accès à l'égalité ; la gestion du rendement, le développement des compétences et les relations dirigeant-employé sur les pratiques de la gouvernance locale au sein des communes togolaises. Les pratiques relatives au leadership et culture organisationnelle ; à la communication financière ; au programme d'accès à l'égalité et à la gestion du rendement corréleront positivement avec les pratiques de la gouvernance locale au sein des communes

togolaises. Cette relation de nature positive et significative signifie que les quatre (4) variables sont plus pertinentes et elles améliorent plus le management local. Pour les deux autres pratiques à savoir : les relations dirigeant-employé et le développement des compétences, il existe une corrélation positive même non significative.

De manière générale, nos résultats confirment la théorie de la contingente (Meyssonnier F., 1993 ; Avele D., 2011 Dogodo A. A., 2013 et Tankpé T., 2015) qui postulent que certaines pratiques de la gouvernance locale sont meilleures que d'autres pour contribuer à l'accroissement de la performance locale, et que prises isolément ou non, elles influencent positivement la performance globale de la collectivité.

De même, il s'est révélé que l'interaction entre les acteurs ne s'applique pas à la gouvernance locale. Autrement dit, les différentes formes que peuvent prendre les relations qui existent entre les acteurs n'interviennent pas directement et sûrement dans la concrétisation de la gouvernance locale. Un autre constat vient de contredire nos croyances. Il s'agit de la relation entre la coordination des actions des acteurs des communes togolaises et l'automatisation des décisions. En effet, le test d'hypothèse et les propos avancés par les acteurs montrent que la coordination entre les actions peut être une source importante d'informations et aider à la prise de la décision au niveau communal, mais pas d'une manière automatique. D'un autre côté, l'étude que nous venons de mener vient de montrer que la concrétisation de la gouvernance locale est loin d'être facile. Ces difficultés trouvent leur origine dans un environnement politico-administratif non favorable (d'après la plupart des réponses des répondants), dans la divergence d'intérêts, l'absence d'une structure responsable de l'échange entre acteurs, les difficultés financières et la complexité du système.

Conclusion

Le travail entrepris avait pour ambition d'identifier les pratiques de la gouvernance locale les plus formalisées au sein des communes togolaises contribuant à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des affaires publiques. Une analyse comparée de la peu abondante littérature consacrée jusqu'à présent à cette thématique a révélé que la configuration et la mise en place de pratiques de la gouvernance locale sont sujettes à d'incontestables contraintes et pressions. La recherche a montré, grâce aux différents apports théoriques que le concept de

gouvernance, malgré les nombreuses définitions qui lui ont été attribuées reste un concept polysémique.

La présente contribution permet d'élargir le cadre théorique de la gouvernance locale parce qu'elle a expliqué le rôle des acteurs dans la réussite ou l'échec de la gouvernance locale à partir de la rationalité perçue dans l'action des acteurs (le raisonnement, la compréhension et les rapports de pouvoir), la coopération et/ou coordination perçue à travers le comportement des individus impliqués dans la gestion communale et la prise de décisions qui dépend de plusieurs facteurs qui sont : la durée, la qualité, la satisfaction et l'apprentissage organisationnel.

Aussi, les résultats de la recherche empirique effectuée conduisent à l'établissement de liaisons significatives entre les pratiques de la gouvernance locale. Les contributions méthodologiques de la recherche ont, d'abord, traité à la mise en œuvre d'une complémentarité entre les données primaires et les données secondaires, dans l'objectif d'améliorer la fiabilité et la validité des informations. Ainsi, les données primaires sur la gouvernance locale, en provenance des apports théoriques, sont vérifiées et complétées par des informations en provenance de documents internes des communes investiguées. Les apports méthodologiques tiennent, en plus, à la particularité de l'enquête menée auprès de 315 acteurs des communes togolaises. Les apports méthodologiques concernent, en outre, l'introduction d'une investigation sur le phénomène de la gouvernance locale à partir d'une confrontation des différents points de vue de tous les acteurs impliqués en se référant aux variables explicatives, définies à la base de notre recherche, et en s'appuyant sur les résultats théoriques retenus dans cette recherche.

En dépit des apports relevés, cette recherche présente des limites, qui constituent autant de pistes d'approfondissement, tant sur les plans théoriques que méthodologique. Sur le plan théorique, la première limite provient de l'acceptation d'une définition des clauses de la gouvernance locale en termes de démarche. Une deuxième limite importante concerne la conception du modèle linéaire général de la recherche, c'est-à-dire des variables qui y ont été introduites. Pour ces variables, les limites concernent le nombre de pratiques retenues et la sélection des attributs relatifs aux comportements des acteurs locaux. Au niveau des choix méthodologiques, le traitement des résultats de l'enquête ainsi que ceux du cas des

communes togolaises a permis d'apporter des informations et résultats qui concordent avec nos hypothèses ainsi qu'avec l'ensemble des apports théoriques. Toutefois, ces informations et résultats, si elles sont fiables dans la forme et le contexte actuels, ne le sont pas forcément dans le contexte d'autres régions ou territoires.

En guise de perspectives, ce travail de type exploratoire mériterait d'être approfondi en engageant dans l'échantillon toutes les collectivités locales (Préfectures et Régions) et en s'intéressant au contenu stratégique de la gouvernance locale. Ainsi, cette recherche permettra, au travers de la démarche de triangulation, d'explorer le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire dans un contexte de développement local.

Bibliographie

- Adamon, A. (2008). Recueil des Lois de décentralisation commentées (Tome I, Volume 1).
- Adjaho, R. (2004). Décentralisation : La question de la tutelle de l'Etat sur les collectivités locales. Les Editions du flamboyant.
- Alecian, S., & Foucher, D. (2002). Le management dans le service public. Paris, France: Édition d'Organisation.
- Allix-Desfautaux. (1998). Le choix de la franchise. *Revue française de gestion*, 118, 59-65.
- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public: Avantages et limites. *Revue du RECEMAP*.
- Avele, D. (2011). Contrôle de gestion et performance des services publics communaux des villes camerounaises. CRECCI (Centre de Recherche en contrôle et comptabilité internationale), IAE de l'Université Montesquieu, Bordeaux IV.
- Ayeva, T., & Jean, B. (2003). Gouvernance locale et renforcement des capacités: Quelques pistes de réflexion pour un développement territorial durable des collectivités rurales. Rapport de recherche N°3, Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT).
- Badin, P. (1977). La psychologie de la vie sociale: Aspects psychosociaux de la personnalité. *Socio guides*, Ed. Le Centurion formation.
- Bardhan, P. (1997). La gestion des affaires publiques au service du développement. Une approche par l'économie politique. Centre de développement de l'OCDE, Paris.
- Baumard, P., & Ibert, J. (1999). Quelles approches avec quelles données? In Thietart R. A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 81-103). Dunod.
- Benzecri, J. P. (1973). L'analyse des données: T.2, l'analyse des correspondances. Dunod.
- Bezes, P. (2005). Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management. *Informations sociales*, (6), 26-37.
- Blundo, G. (2002). La gouvernance, entre technique de gouvernement et outil d'exploration empirique. In *La gouvernance au quotidien en Afrique : les services publics et collectifs et leurs usagers* (Bulletin No 25, pp. 23-24). Juin-Décembre.
- CIRD. (2006). Guide d'une bonne gouvernance démocratique locale. Cotonou, Bénin.
- Dupuis, J. (2015). Une approche de la gouvernance et de la régulation territoriales et interterritoriales des politiques et projets communautaires à travers l'analyse comparée des contrats de territoire dans deux communautés urbaines. *Gestion et Management Public*, 4(1), 5-28.

- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- Gilli, F., & others. (2012). Quels pouvoirs pour les territoires métropolitains. *Métropolitiques*, novembre, 1-5.
- Gilly, J. P., & Perrat, J. (2003). La dynamique institutionnelle des territoires: entre gouvernance locale et régulation globale. *Cahiers du GRES*, (5).
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4, 1-25.
- Hamel, P. (2001). La gouvernance: une perspective valable afin de repenser la coopération et les conflits? In L. Cardinal & C. Andrew (Eds.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance* (pp. 87-99). Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Hermet, G., & others. (2005). *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques* (6th ed.). Armand Colin.
- Le Galès, P. (2006). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue Française de Science Politique*, 45(1).
- Lekvall, P. (2009). The Swedish Corporate Governance Model. In *The International Corporate Governance Handbook*. Institute of Directors.
- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie Économie Société*, 7(4), 321-332.
- Meyssonnier, F. (1993). *Le contrôle de gestion communal, bilan et perspectives*. Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Nancy.
- Pecqueur, B. (2000). *Le développement local* (2nd ed., revue et augmentée). Syros/Alternatives Économiques.
- Royer, & Zarlowski. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4th ed.). Dunod.
- Saldomando, A. (2001). *Les non-dits de la gouvernance: pour un débat politique sur la pauvreté et la gouvernance*. Karthala.
- Schneider, H. (1999). *Gouvernance participative: le chaînon manquant dans la lutte contre la pauvreté*. OECD, Coll. Cahier de politique économique, 8.
- Stocker, G. (1998). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 155, 19-29.
- Tankpé, A. T. (2015). Pratiques du contrôle de gestion au service de la performance des collectivités locales au Togo. *Revue Cedres-Etude*, 2015(02), 86-106.

Thietart, R. A. (2003). Méthodes de recherche en management. Dunod.

Van Caillie, D., & Togodo, A. A. (2009). Outils de contrôle de gestion et performance de collectivités locales: État de la littérature. 30ème congrès annuel de l'AFC, Strasbourg.