



L'organisation interne de la collectivité comme stimulateur de la gouvernance locale : une illustration par le cas Togolais

Maman T. ABOUDOU¹ et Essouam MAGNANGOU²

Mots clés:

Collectivités locales

Facteurs internes

Gouvernance.

RÉSUMÉ

Les collectivités locales et particulièrement les communes et les préfectures du Togo sont un champ de recherche peu exploité en Sciences de Gestion. Ce travail, de nature exploratoire, examine les facteurs d'ordre interne qui influencent la gouvernance dans les collectivités locales au Togo. Cela afin de permettre aux acteurs de mieux comprendre les raisons qui justifient l'évaluation de la gouvernance de leurs collectivités pour qu'enfin, ils puissent effectuer des choix éclairés concernant les services rendus au citoyens. L'étude a tenté de présenter la nature des liaisons entre ces facteurs et la gouvernance des collectivités locales.

Les résultats montrent qu'il existe une relation positive entre les facteurs internes et la gouvernance.

© 2019 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance des auteurs :

1. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), Université de Lomé (Togo)

E-mail : amtwatara@gmail.com

2. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), Université de Lomé (Togo)

E-mail : franckmagnangou@gmail.com

INTRODUCTION

Le Togo est un pays qui avance en termes de gouvernance et libertés locales. En effet, depuis la mise en place de la loi organique N° 2007 – 011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales au Togo, le Togo a connu d'énormes avancées en ce qui concerne la gouvernance locale. Certaines pratiques contribuant à l'amélioration de la gouvernance ont été recommandées. Les collectivités étant censées gérer une multitude de contraintes à savoir assurer la fourniture des services publics locaux et satisfaire des usagers, la légitimité de leur action soumise à « un devoir de rendre compte » (Busson, Villa, 1999) qui justifiera les finalités des actions entreprises.

Il est à noter que les sociétés de capitaux ont un fondement basé sur le fonctionnement des démocraties parlementaires (Cannac et Godet, 2001). Pour Carrassus et al, (2006), il serait intéressant d'adopter les principes de bonne gouvernance et les mécanismes de contrôle permettant d'améliorer les performances des organisations, développés actuellement dans les entreprises privées, au sein des institutions publiques locales.

Pour les autres Etats Africains la question de la décentralisation est une condition préalable à une bonne gouvernance (Touré, 2012). En effet, depuis ces dernières décennies, les collectivités locales dans le monde entier sont confrontées à des difficultés organisationnelles mettant en cause leur capacité à maîtriser les dépenses publiques et les risques locaux (Carrassus et al, 2013). Il s'avère alors important de se questionner sur la gouvernance des collectivités territoriales car la bonne gouvernance est aussi la condition première du développement économique des Etats Africains (Ebondo, 2006 ; Ouma, 2016).

Pour Charreaux (1997), la gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui ont pour objectifs de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. La gouvernance au sens de Renz (2010) est le processus par lequel le leadership stratégique de l'organisation est assuré. Elle a pour fonctions de définir les orientations, de prendre des décisions concernant les politiques et la stratégie, de superviser et faire le suivi de la performance organisationnelle et d'assurer la reddition de comptes.

La gouvernance au sens de ces définitions doit être plus entendue par rapport au fonctionnement interne de l'entreprise. D'où notre question principale de recherche de cet

article : quel est l'influence des facteurs internes (contrôle et reddition des comptes, la planification stratégique et la planification opérationnelle) sur la gouvernance des collectivités locales togolaises ?

De cette question, nous déclinons deux (02) questions spécifiques à savoir :

- quels sont les facteurs internes de gouvernance dans les collectivités publiques décentralisées togolaises ?
- quel lien peut-on établir entre les facteurs internes et la gouvernance des collectivités locales togolaises ?

L'objectif principal de notre travail est d'analyser l'influence des facteurs internes (le contrôle et la reddition des comptes, la planification stratégique et la planification opérationnelle) sur la gouvernance des collectivités locales togolaises. Deux objectifs spécifiques se déclinent alors de cet objectif central :

- Identifier les facteurs d'ordre internes dans les collectivités locales togolaises ;
- Etudier le lien qui existe entre les facteurs internes et la gouvernance des collectivités locales togolaises.

La méthodologie nous permettant de répondre à nos questions de recherche est de nature déductive car nous tentons la généralisation de nos résultats dans le contexte togolais commençant premièrement par une étude dans des cas précis (d'Amboise, 1996, Oubouali et Elfah, 2018).

Nous nous servons des échelles de Lickert à trois (03) points. La première raison de ce choix est que, dans notre étude, nous n'avons pas directement accès aux données secondaires mais nous en avons accès aux acteurs (Livian, 2015). En second lieu, ces échelles sont faciles à lire dans le cadre des recherches dans collectivités publiques togolaises (Tankpé, 2015).

Le présent article s'articule autour de trois (03) parties. Premièrement nous allons aborder la revue littérature (1) portant sur les facteurs internes et la gouvernance des collectivités locales au Togo. Ensuite, nous allons présenter notre méthodologie (2) et enfin (3) présenter les résultats et leurs discussions.

1. Revue de la littérature

Dans cette partie, il sera question de parler de la gouvernance territoriale comme soulevée par la littérature en premier temps et dans un second lieu relever les facteurs d'ordre interne capables de modifier la gouvernance dans les collectivités territoriales togolaises.

1-1-La gouvernance des collectivités territoriales

Plusieurs auteurs ont donné leurs points de vue en ce qui concerne la gouvernance des collectivités locales. Certains se sont interrogés sur le fonctionnement des administrations publiques (Ouma, 2016). Le Togo également est un pays où on peut parler de la gouvernance territoriale et de performance des collectivités locales (Tankpé, 2015). Dans cette sous-section, nous ferons le point sur la littérature en ce qui concerne la gouvernance.

1-1-1-Point de la littérature sur la gouvernance des collectivités territoriales

La notion de gouvernance englobe les capacités de coordination des acteurs publics dans une organisation du territoire. Elle met en synergie les acteurs privés et leur organisation industrielle d'une part, et d'autre part, les acteurs publics et l'organisation institutionnelle (Guesnier, 2006). C'est dans le cadre de l'amélioration de cette gouvernance que les forums sont organisés tous les ans, ce depuis 1997, en Afrique sur la gouvernance avec l'appui du PNUD, et la création d'un Institut Africain de la Gouvernance.

Aussi, convient-il de situer toutes les lois actuelles ou relativement récentes sur la décentralisation et la gouvernance locale. Si une application du cadre de la gouvernance au contexte public semble pouvoir être effectuée de manière générale (Carassus et al, 2006, Ouma, 2016), son utilisation de manière spécifique et directe apparaît être difficile, contrairement au contexte privé.

La gouvernance est devenue de nos jours, une importante thématique dans la littérature et fait l'objet de nombreuses recherches (Van doren et Lonti, 2010). Certains travaux ont permis d'obtenir un éclairci par rapport au fonctionnement des collectivités locales en matière de gouvernance (Ebondo, 2006 ; Renz, 2010 ; Carassus et al, 2013, Turbide et Zúñiga-Salas,

2014). Charreaux (1998) affirme que l'adoption d'un mauvais choix stratégique peut entraîner une performance déficiente.

Ainsi, dans la perspective stratégique, la gouvernance publique locale peut être perçue comme un processus d'homogénéisation, des pratiques entre plusieurs collectivités géographiquement proches et unissant des acteurs divers (économiques, institutionnels, sociaux, etc.). La notion de gouvernance englobe la capacité de coordination des acteurs publics dans une « *organisation territoriale qui met en synergie d'une part, les acteurs privés et leur organisation industrielle, et d'autre part, les acteurs publics et leur organisation institutionnelle* » (Guesnier, 2006).

Au sens de Favoreu (1997) certaines villes ont fait évoluer leurs modes de gestion face aux évolutions environnementales. D'après lui, l'implantation de systèmes de gouvernance locale fait suite à la gestion physique et administrative de la ville, puis à la gestion stratégique de la ville autour d'un projet global de développement. Harding (1993) utilise aussi ce cadre de référence englobant pour donner une définition de la gouvernance locale comme « *la constitution de formes de concertation, institutionnalisées ou non, de groupes d'intérêts divers en vue de fournir des biens qu'une action exclusivement privée ne pourrait offrir* ».

La simulation entre la gouvernance du public et le privé peut être réalisée, de manière opérationnelle, en s'inspirant de la typologie de Charreaux (1997), qui nous donne une classification des mécanismes relatifs à la gouvernance locale. Charreaux (1997) propose une distinction selon deux axes, la spécificité et l'intentionnalité des mécanismes de gouvernance. La spécificité fait référence aux mécanismes propres à l'organisation délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence totalement les décisions des dirigeants de l'organisation. Brennan et Buchanan (1980) ; Salmon (1987) supportent que les rapports d'agence sont des aspects couramment remis en cause dans les collectivités territoriales. La théorie de l'agence tel que soulignée dans le secteur privé peut donc expliquer le fonctionnement des collectivités territoriales (Cannac et Godet, 2001 ; Carassus et al, 2006).

Il revient à Renz (2010) de mentionner que la gouvernance est le processus par lequel le leadership stratégique de l'organisation est assuré, elle comprend les fonctions de définition

des orientations, de prises de décisions concernant les politiques et la stratégie, de supervision et de suivi de la performance organisationnelle et d'assurer la reddition des comptes.

A ce titre, la gouvernance des collectivités territoriales est un processus politique et organisationnel impliquant la mise en œuvre d'un fonctionnement interne efficace. Au Togo, ces aspects sont remis en cause grâce aux politiques de décentralisation caractérisées par des réformes qui sont toujours d'actualité.

1-1-2-La décentralisation au Togo

Tout comme la plupart des pays de la région ouest africaine, le Togo a connu une forme d'administration traditionnelle à l'époque précoloniale. Les nombreux groupes ethniques que comporte le pays, étaient dirigés par des chefs traditionnels qui administraient une portion plus ou moins importante du territoire sans pour autant que ces composantes appartiennent à la même entité.

L'administration des fractions de territoire qui entretenaient certainement des relations entre elles n'était pas centralisée sous une autorité unique. La gestion centralisée du territoire et des populations du Togo date de l'époque coloniale (Tankpe, 2014). Ancienne colonie allemande placée sous mandat français après la première guerre mondiale et mis sous tutelle de l'ONU après la deuxième guerre mondiale, le Togo a conservé une administration d'inspiration française. C'est à ce titre que lui est appliquée la loi n° 55 - 1498 du 18 novembre 1955 relative à la réorganisation municipale en Afrique occidentale française.

La population du Togo est inégalement répartie sur le territoire. A l'origine, il y a la concentration des terres fertiles dans la moitié sud du pays qui induit un flux migratoire allant dans le sens nord / sud et évoluant entre préfectures limitrophes et surtout des villages vers les villes, notamment Lomé, la capitale. Depuis la colonisation et après l'indépendance du Togo en 1960, la ville de Lomé a évolué presque au même rythme que celui du pays tout entier.

A partir de la loi n° 98-006 du 11 février 1998 portant décentralisation au Togo, dont les principes tiraient leur source de la Constitution du 14 octobre 1992, la municipalité de Lomé apparaît alors comme un échelon administratif dans une administration togolaise fortement hiérarchisée et centralisatrice. Actuellement et conformément à la politique de

décentralisation au Togo seules 21 communes sur les 30 sont délimitées. Plusieurs problèmes liés à la gouvernance des collectivités territoriales sont constatés d'où la nécessité de faire des réformes.

En termes de mécanismes de gouvernance, le décret pris en application de la loi n° 2018-003 du 31 janvier 2018, portant modification de la loi n° 2017-011 du 13 mars 2017, relative à la décentralisation et aux libertés locales précise le nombre de conseillers et celui des adjoints au maire par commune, en fonction de la population ayant pour référence le recensement général de la population de 2010.

Ainsi la région des Savanes comptera 208 conseillers dont 16 maires et 24 adjoints aux maires, la région de la Kara 247 conseillers dont 21 maires et 25 adjoints aux maires, la région Centrale 185 conseillers dont 15 maires et 20 adjoints aux maires, la région des Plateaux 400 conseillers dont 32 maires et 42 adjoints aux maires et la région Maritime 476 conseillers dont 32 maires et 63 adjoints aux maires soit au total 1516 conseillers sur l'ensemble du territoire national.

Plusieurs facteurs d'ordre internes rentrent en jeu dans la gouvernance des collectivités territoriales togolaises. La section suivante se chargera de les élucider.

1-2-Les facteurs internes de la gouvernance locale

A travers le point de la littérature et le fonctionnement des collectivités territoriales togolaises, cinq (05) facteurs d'ordre internes sont capables d'influencer la gouvernance au sein des collectivités publiques décentralisée. Ces facteurs sont notamment : le contrôle et la reddition des comptes, la planification stratégique, la planification opérationnelle, les mécanismes de gouvernance et l'accomplissement de la mission (Turbide et Zúñiga-Salas, 2014).

1-2-1-Le contrôle et la reddition des comptes au sein des collectivités locales

Une bonne gouvernance locale suppose que les membres du conseil préfectoral ou municipal veillent à ce que certains éléments de contrôle soient mis en place, et à recevoir des comptes sur les dits éléments. Ces différents éléments peuvent être liés aux différentes composantes de la gestion financière ou des ressources humaines. L'obligation de rendre compte est

également au centre des préoccupations du cadre légal¹ dans les collectivités publiques décentralisées togolaises (Busson-Villa, 1999 ; Carassus et al, 2013 ; Tankpé, 2015).

1-2-2- La planification stratégique versus la planification opérationnelle dans les collectivités locales

Le plan stratégique est un outil de gestion qui aide les dirigeants des collectivités locales à se concentrer sur leur mission et sur leurs objectifs principaux, tout en orientant les individus et les actions qu'elles entreprennent dans une même vision. Concrètement, la planification stratégique peut être définie comme « *un processus systématique par lequel une organisation est d'accord sur les priorités qui sont essentielles pour l'accomplissement de sa mission et qui sont adaptées à l'environnement. La planification stratégique guide dans l'acquisition et la répartition des ressources pour atteindre ces priorités* » tiré des travaux de Turbide et Zúñiga-Salas (2014, p.15).

Ainsi, la planification stratégique peut avoir des impacts positifs sur la santé financière et organisationnelle de la collectivité locale. Le processus de planification stratégique devrait être élaboré à travers une réflexion entre le conseil de la collectivité et les dirigeants de la dite collectivité. Le plan stratégique résulte de cette réflexion et se réfère généralement à un horizon entre 3 et 5 ans (moyen terme). Il devra être approuvé par le conseil et sa mise en œuvre devra être évaluée périodiquement

La planification opérationnelle est issue de la planification stratégique. Le processus de planification opérationnelle signifie la traduction en actions concrètes des grandes orientations du plan stratégique. Contrairement à la planification stratégique, la planification opérationnelle se conçoit dans les collectivités avec un horizon d'application à court terme, soit environ une année. La conception du plan opérationnel est réalisée généralement par les managers de la collectivité.

Cela ne veut pas dire que les membres du conseil de la collectivité ne doivent pas s'intéresser

¹ Selon l'article 132 de la loi du 13 mars 2007, les actes des collectivités locales soumis à l'obligation de transmission au préfet dans les quinze (15) jours qui suivent leur signature

à son contenu. En effet, le conseil municipal ou préfectoral devrait veiller à la mise en œuvre du plan opérationnel, surtout en ce qui concerne l'évaluation formelle et systématique des activités. Il ne s'agit pas de s'ingérer car les responsables restent ceux qui œuvrent à la mise en œuvre du plan opérationnel. Néanmoins, si les membres du conseil sont prêts à prêter une oreille attentive aux résultats des activités réalisées, ils ont plus de possibilités d'agir au cas où des insuffisances venaient à être constatées durant la mise en œuvre du plan et pas uniquement à la fin.

1-2-3-Mécanismes de gouvernance et accomplissement de la mission

Certains éléments semblent jouer un rôle très important pour atteindre une saine gouvernance. Ils concernent premièrement la composition du conseil de la commune ou de la préfecture et de l'équipe de direction (Tankpé, 2015). Le conseil des collectivités togolaises peut être composé de membres internes et externes. Ainsi, un conseil qui est composé principalement par des membres internes, c'est-à-dire de l'organisation même, peut manquer de prendre en compte les aspirations des parties prenantes externes. Il est aussi important de se renseigner sur le rôle du conseil et sur les types de relations que ses membres établissent avec les premiers responsables.

Toutefois, bien que plusieurs de ces pratiques soient privilégiées par la littérature en gouvernance comme étant « les meilleures pratiques à suivre », il reste que chaque conseil communal ou préfectoral s'adapte à sa réalité. Suivre exactement ces « bonnes pratiques » ne garantit pas l'exercice d'une gouvernance saine. Ces pratiques sont de nature politique et hétérogène dans le contexte togolais, donc difficiles à cerner. C'est d'ailleurs pourquoi ils ne feront l'objet du présent article. Une autre raison justifiant la marginalisation de ces pratiques est que la littérature a abordé le sujet sous plusieurs angles et qu'il convient aujourd'hui de rechercher de nouvelles pratiques capables d'influencer la gouvernance.

Chaque collectivité territoriale est censée se donner une mission à accomplir, Il est donc important de savoir établir un équilibre entre les contrôles et la reddition de comptes qui concernent, d'une part la dimension financière, et d'autre part la dimension organisationnelle. Ainsi, les membres du conseil communal ou préfectoral doivent veiller à la réalisation des

objectifs liés à la mission de la collectivité, tout en veillant à sa santé financière et organisationnelle. Le contrôle et la reddition de comptes doivent donc se baser sur ces deux dimensions.

Ainsi, la collectivité doit être en mesure de définir clairement sa mission, car cet énoncé est celui qui doit guider ses actions, le but de toute organisation étant d'accomplir sa mission. Pour mesurer la réalisation de la mission, les collectivités peuvent déterminer des indicateurs en lien avec l'énoncé de la mission et les objectifs établis dans le plan stratégique. L'accomplissement de la mission doit être aperçu sur deux ou plusieurs périodes. Cet élément ne fera pas également l'objet du présent article car notre étude n'est pas à caractère longitudinal.

Plusieurs facteurs d'ordre interne à l'organisation ont été relevés par la littérature comme préalables à une bonne gouvernance. Compte tenu de notre terrain d'études, nous avons retenus le contrôle et la reddition des comptes, la planification opérationnelle et la planification stratégique car ce sont les éléments sur lesquels nous pouvons avoir des avis.

Ceci nous amène à formuler notre première hypothèse selon laquelle :

H_1 : le contrôle et la reddition des comptes, la planification opérationnelle et la planification stratégique sont des facteurs internes plus ou moins mis en œuvre dans les collectivités locales togolaises.

Etant donné que les collectivités publiques décentralisées togolaises s'intéressent à la mise en place de ces pratiques internes sans toutefois constater l'assainissement de la gouvernance, en nous plaçant dans la droite ligne de nos objectifs, notre seconde hypothèse centrale est :

H_2 : les facteurs internes aux collectivités ont une influence positive et significative sur la gouvernance de ces collectivités au Togo.

Cette hypothèse centrale est subdivisée en trois (03) sous-hypothèses qui sont les suivantes :

H_{2a} : *une bonne planification opérationnelle induit une bonne gouvernance des collectivités locales togolaises*

H_{2b} : *une bonne planification stratégique conduira à une bonne gouvernance dans les*

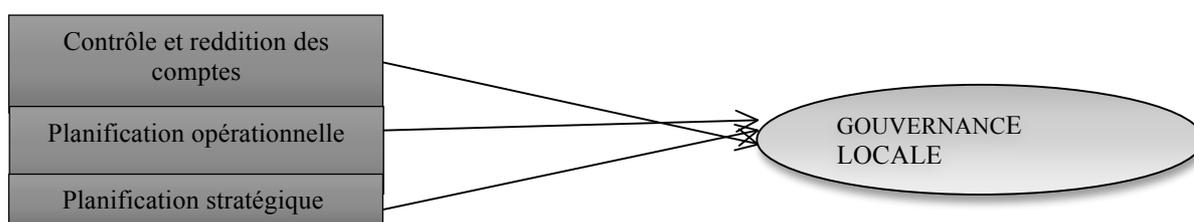
collectivités locales togolaises

H_{2c} : un système de contrôle et de reddition des comptes performant dans les collectivités locales togolaises conduirait à une bonne gouvernance.

Nous déclinons alors notre cadre de recherche adopté dans ce travail en figure n°1.

Figure n°1 : cadre conceptuel de l'étude

Facteurs internes



Source: Auteurs

Notre modèle décrit les relations qui peuvent exister entre les facteurs internes et la gouvernance des collectivités locales au Togo.

2- Méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous allons présenter notre modèle d'approche, notre échantillon, nos tests statistiques qui seront utilisés ainsi que les variables d'études.

2-1-Modèle d'analyse et variables d'études

Il est à noter que notre méthode de base est de nature déductive car nous tentons la généralisation de nos résultats dans le contexte togolais commençant premièrement par une étude dans des cas précis (d'Amboise, 1996). L'approche que nous avons retenue est de nature quantitative (Royer et Zarlowski, 2003, Oubouali et Elfah, 2018).

2-1-1- Modèle d'analyse de facteurs internes déterminants la gouvernance des collectivités locales au Togo.

Etant donné que les rapports d'agence sont constamment remis en cause dans les collectivités locales, nous mobilisons la théorie de l'agence (Brennan et Buchanan op. cit.). Elle explique ainsi le fonctionnement interne des collectivités publiques décentralisées. La théorie des organisations de Desreumaux (2005) explique également le fonctionnement de ces genres d'organisations car la collectivité est considérée comme une arène dénombrant plusieurs acteurs ayant des intérêts différents mais qui se mettent d'accord sur des objectifs communs (Bazin, 1998).

Le modèle linéaire généralisé propose un ensemble complet de techniques pour analyser tous les plans univariés ou multivariés d'Analyse de Variance (ANOVA), la régression ou Analyse de Covariance (ANCOVA). Le Modèle linéaire généralisé utilise les méthodes des moindres carrés du modèle linéaire pour estimer et tester les hypothèses sur ces effets. Plusieurs modules de Statistica permettent de réaliser des ANOVA pour des plans factoriels ou spécialisés. En effet, les modèles linéaires généralisés sont formés de trois composantes :

- la variable de réponse Y , composante aléatoire à laquelle on associe une loi de probabilité ;
- les variables explicatives $X_1 \dots X_K$ utilisées comme prédicteurs dans le modèle définissent sous forme d'une combinaison linéaire la composante déterministe ;
- le lien décrit la relation fonctionnelle entre la combinaison linéaire des variables $X_1 \dots X_K$ et l'espérance mathématique de la variable de réponse Y .

La loi de probabilité de la composante aléatoire appartient à la famille exponentielle.

Notons (Y_1, \dots, Y_n) un échantillon aléatoire de taille n de la variable de réponse Y , les variables aléatoires $Y_1 \dots Y_n$ étant supposées indépendantes. Y_i peut être binaire (succès-échecs, présence, ...).

Certaines des variables X_j peuvent se déduire de variables initiales utilisées dans le modèle, par exemple :

- $X_3 = X_1 * X_2$ de façon à étudier l'interaction entre X_1 et X_2 ;

- ou encore $X_4 = X_1$ de façon à prendre en compte un effet non linéaire de la variable X_1 . La troisième composante d'un modèle linéaire généralisé est le lien entre la composante aléatoire et la composante déterministe. Il montre comment l'espérance mathématique de Y est liée au prédicteur linéaire construit à partir des variables explicatives. On peut modéliser l'espérance directement (régression linéaire usuelle) ou modéliser une fonction monotone de l'espérance. La fonction de lien qui utilise le paramètre canonique dans la famille des modèles linéaires généralisés, est appelée la fonction de lien canonique.

Notre modèle linéaire généralisé se présente comme suit :

$$E(Y_i) = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \beta_3 X_{i3}$$

Autrement dit:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \beta_3 X_{i3} + \epsilon_i$$

Où Y_i est l'espérance ; X_i sont les valeurs des covariables et β_i sont les coefficients à déterminer avec les trois (3) variables à savoir : le contrôle et la reddition des comptes (COREC), la planification stratégique (PLAST) et la planification opérationnelle (PLAOP).

Il est à noter que notre modèle proposé a un pouvoir explicatif de 85,73% de la variance de la gouvernance locale et nous ne constatons pas l'existence de colinéarité entre les variables (la colinéarité entre les variables peut permettre une appréciation erronée sur la significativité de la relation de certaines variables remises en causes). En bref, les résultats nous ont permis d'attester l'apport des facteurs internes dans l'explication la variance de la variable gouvernance locale.

2-1-2- Les variables de l'étude

L'analyse à double dimension permet d'étudier les relations entre les variables, pour en déceler les liens possibles. Pour pouvoir répondre à nos questions de recherche, nous avons retenu une (01) variable dépendante et trois (03) variables indépendantes.

La variable dépendante

Nous retenons pour notre recherche comme variable dépendante : la gouvernance locale.

C'est une variable qui ne peut pas être observée. Nous la mesurons grâce aux réponses des répondants, suite à une adaptation à notre terrain d'étude, la transparence des informations, la lisibilité des budgets et la qualité du service rendu au citoyen sont des éléments pris en compte dans sa mesure car constituant les principes clés d'une gouvernance locale (Cannac et Godet, 2001 ; OCDE, 2004, Carassus et al, 2006).

Les variables indépendantes

Les variables indépendantes initialement définies dans les hypothèses sont constituées des facteurs internes aux collectivités locales ; ils sont au nombre de trois (03) : la planification stratégique, la planification des opérations (plan d'action) et les mécanismes de contrôle et la reddition de comptes (Charreaux, 1997 ; Renz, 2010 ; Turbide et Zúñiga-Salas, 2014, Tankpé, 2015, Ouma, 2016).

2-2- Population et unités d'échantillonnage

La constitution de cet échantillon est faite selon les dispositions de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007 sur la décentralisation et les libertés locales, des renseignements obtenus à partir des informations contenues dans les documents du Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales et également des travaux de Tankpé (2015).

Pour notre travail et relativement à notre thème de recherche, le Préfet, le Maire (le Président du Conseil pour la Préfecture et Président de la délégation spéciale pour la commune), le Receveur Municipal (le Trésorier du Conseil pour la Préfecture) et le Directeur des Affaires Financières nous a semblé être des interlocuteurs parfaits pour ce qui concerne nos variables désignées. Dans notre cas, les inspecteurs du trésor n'ont pas fait l'objet de notre étude car dans le cadre de la loi relative à la décentralisation et aux libertés locales, ils sont voués aux actes de contrôle des actes financier de la collectivité. Nous les avons choisis comme répondants car le Togo est un pays en phase de décentralisation et de ce fait, ils sont les seuls autorisés à détenir des informations capitales et il n'existe pas de base de données sur nos variables remises en cause.

Tableau 1 : Titres et rôle des interlocuteurs

Titres	Rôles
Préfet	représentant de l'Etat, nommé par décret du Président de la République, assure le contrôle de légalité des actes pris par les collectivités locales. Il vérifie la conformité des décisions avec les lois et règlements en vigueur.
Maire (Président du Conseil pour la Préfecture et Président de la délégation spéciale pour la commune)	fait un contrôle afin de s'assurer du respect aussi bien des autorisations données que des dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Un adjoint direct le remplace quand il est absent.
Receveur Municipal (Trésorier du Conseil pour la Préfecture)	le Receveur Municipal, comptable public de la commune urbaine et le Trésorier, comptable public de la préfecture (Article 341 de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007) ont l'obligation de produire à la fin de chaque exercice le compte de gestion afin de le soumettre au Conseil municipal (Commune) et au Conseil préfectoral (Préfecture) qui le rapproche du compte administratif présenté par le Maire (Commune) et le président du Conseil de préfecture (Préfecture) avant de le transmettre à l'autorité de tutelle. Ils ne dépendent pas hiérarchiquement du Maire mais du Directeur Général du Trésor. Ils soumettent les actes financiers de l'Ordonnateur au contrôle de régularité en vertu de la responsabilité personnelle et pécuniaire qui leur incombe (Article 353 de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007).
Directeur des Affaires Financières	veille à la régularité des recettes, dépenses et de l'exactitude des calculs.

Source : Adaptés des travaux de (Tankpé, 2015)

2-3-Echantillonnage et taille de l'échantillon

Notre enquête a couvert toutes les vingt-unes (21) communes urbaines existantes et toutes les trente-cinq (35) préfectures existantes soit une couverture de 100% du territoire national. Nous avons envoyé des courriers par boîte postale avec des instructions précises sous plis fermés. Des appels de confirmation d'envois et des instructions pour la réception ont été donnés aux collectivités locales. La réception s'est faite grâce à des correspondants préalablement formés à cet effet et se trouvant dans les cinq (05) régions concernés.

A la réception, 10% des questionnaires envoyés aux communes urbaines ont été mal remplis soit un nombre de 10 questionnaires d'enquête. Pour ce qui concerne les préfectures, des 140 questionnaires envoyés, 113 sont convenablement remplis soit un taux de 80,71%. Le rejet de certains questionnaires est dû à l'incohérence des réponses et à la non exhaustivité des remplissages.

Tableau 2 : Questionnaire envoyés et traités

Eléments	Préfectures		Communes urbaines existantes		Echantillon total	%
	Echantillon	%	Echantillon	%		
Questionnaires envoyés	140	100,00%	100	100,00%	240	100,00%
Questionnaires non validés	27	19,29%	10	10,00%	37	15,42%
Questionnaires exploitables	113	80,71%	90	90,00%	203	84,58%
Totaux	113	80,71%	90	90,00%	203	84,58%

Source: Auteurs

2-4-Les tests statistiques

Après la collecte des questionnaires, les données sont d'abord saisies dans le logiciel EPIDATA puis transférées dans le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) dans sa version 21.0 sous l'environnement Windows pour leur traitement. Chaque niveau d'échelle de Likert de trois points (1 pour jamais, 2 pour ça dépend et 3 pour toujours).

Etant donné que notre recherche est focalisée sur les facteurs internes de la gouvernance, nous nous sommes intéressés aux calculs des moyennes de niveau d'échelle par facteur pour chaque item.

Les méthodes de base de la statistique descriptive (distribution de fréquence, moyenne) jumelées à la corrélation et à la régression sont utilisées dans la détermination de nos résultats. Pour une représentation synthétique et une lecture aisée, nous avons utilisé d'une part, des tests de corrélation bi variées de Person comme dans les travaux de Tankpé (2015) car ils nous renseignent sur la force des relations, ainsi que sur leur sens d'une part et d'autre part, nous avons vérifié l'effet conjoint des facteurs internes sur la gouvernance à partir de l'analyse de régression en se basant sur le modèle linéaire général. Nous avons utilisé un encodage simple. Après l'encodage, l'ensemble de la base de données a été vérifié grâce à un test de fréquence². La méthode statistique utilisée à cet effet est le test d'indépendance de Pearson. Le seuil de signification du test d'indépendance est de 5% (p-level)³.

Tous nos coefficients alpha de Cronbach calculés ont des valeurs supérieures à 0,8 (Notre Alpha de Cronbach moyen est de 0,8825 et 0,937 basé sur des éléments normalisés) et répondent très clairement aux critères de fiabilité généralement admis⁴. L'analyse descriptive et des résultats de régression nous permettent de voir la robustesse de notre modèle et de réaffirmer nos liaisons constatées.

3-Résultats et discussion

Cette dernière partie nous permet de savoir si les facteurs internes mis en œuvre dans les collectivités publiques décentralisées togolaises contribuent effectivement à l'amélioration

² Le test de fréquence est en effet la méthode la plus simple pour analyser les données catégorielles (ordinales). Il est souvent utilisé comme une procédure exploratoire pour s'assurer si les différentes catégories de valeurs sont présentes dans la base de données (Statsoft, 1995).

³ Le p-level rapporté avec le test t d'indépendance représente la probabilité d'erreur impliquée en acceptant l'hypothèse de recherche à propos de l'existence d'une différence. Techniquement, c'est la probabilité d'erreur associée au rejet de l'hypothèse de non différence (aucune différence) entre les deux catégories d'observations

⁴ Pour une recherche exploratoire, un coefficient alpha est acceptable au seuil compris entre 0,6 et 0,8 ((Perrien et al., 1984 ; Evrard et al., 1993 ; Usunier et al., 1993).

de leur gouvernance. Nous allons présenter premièrement les résultats en première section et leur analyse dans la seconde.

3-1-Résultats de l'étude

La présente section se donne comme objectif de savoir si les facteurs internes mises en œuvre dans les collectivités locales au Togo contribuent effectivement à l'amélioration de leurs gouvernances. Pour cela, une analyse sur l'application des pratiques internes et leur influence sur la gouvernance a été faite pour montrer l'importance que présentent ces facteurs sur cette gouvernance.

Ainsi, les résultats obtenus de notre étude qui est de nature exclusivement quantitative avec une couverture totale du territoire togolais a connu un taux de réponses effectivement traité de 84,58% de notre population cible composée des responsables des collectivités décentralisées togolaises⁵. Cette méthode nous a permis à travers l'analyse des corrélations de constater qu'il existe une relation positive entre les facteurs internes remis en cause et la gouvernance des collectivités locales togolaises. L'analyse des résultats de régression basée sur le modèle linéaire généralisé a permis de conférer spécifiquement des effets significatifs de certains facteurs sur la gouvernance des collectivités locales togolaises de notre échantillon.

3-1-1- L'analyse descriptive liée à la mesure du niveau de pertinence des facteurs internes des collectivités locales au Togo

L'analyse du tableau n°3 ci - après représente le récapitulatif de la perception des dirigeants sur les facteurs internes au sein de leurs collectivités publiques décentralisées.

⁵ Les dispositions des articles 342 et 358 à 364 de la loi du 13 mars 2007 confère le titre de personnes ressources aux cinq (5) responsables suivants : l'Inspecteur Générale du Trésor, le Préfet, le Maire (le Président du Conseil pour la Préfecture), le Receveur Municipal (le Trésorier du Conseil pour la Préfecture) et le Directeur des Affaires Financières

Tableau 3 : Récapitulatif de la perception des dirigeants des collectivités publiques décentralisées sur les facteurs internes

	<i>Les facteurs internes</i>		
	PLAST	PLAOP	COREC
<i>N valide</i>	203	203	203
<i>Manquante</i>	0	0	0
<i>Moyenne</i>	2,57	2,28	2,52
<i>Médiane</i>	3	2	3
<i>Ecart-type</i>	0,645	0,754	0,865
<i>Variance</i>	0,416	0,569	0,748

Source: Auteurs

Ce tableau nous indique globalement que les dirigeants des collectivités publiques décentralisées sont d'accord sur la mise en œuvre de ces pratiques au sein de leur collectivités publiques décentralisée avec un point médian de 3 à l'échelle de Likert de 3 la première et troisième variable et de 2 pour la deuxième. D'où la confirmation de notre hypothèse première : *le contrôle et la reddition des comptes, la planification opérationnelle et la planification stratégique sont des facteurs internes plus ou moins mis en œuvre dans les collectivités locales togolaises.*

3-1-2- L'analyse de la corrélation entre les facteurs internes et la gouvernance des collectivités locales togolaises

Plusieurs corrélations positives et significatives sont observées entre les facteurs internes et la gouvernance. Le tableau ci-après nous laisse voir les coefficients de corrélation et les probabilités entre les variables remises en cause et la gouvernance.

Tableau n°4 : Corrélation entre facteurs internes et la gouvernance

		1	2	3
<i>1. Contrôle et reddition des comptes</i>	Corrélation de Pearson	1		
	Sig.(bilatérale)	-		
	N	203		
<i>2. Plan opérationnel</i>	Corrélation de Pearson	,467(**)	1	

	Sig.(bilatérale)	0,000		
	N	203	203	
3. Plan stratégique	Corrélation de Pearson	,494(**)	,494(**)	1
	Sig.(bilatérale)	0,000	0,000	
	N	203	203	203
4. Transparence des informations et la lisibilité des budgets	Corrélation de Pearson	,383(**)	0,326(*)	,385(**)
	Sig.(bilatérale)	0,005	0,015	0,005
	N	203	203	203
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).				

Source: Auteurs

D'après ce tableau, au seuil de 1%, le contrôle et la reddition des comptes ont comme coefficient de corrélation ($r = 0,383$; $p = 0,005$) et la planification stratégique ($r = 0,385$; $p = 0,005$), et au seuil de 5%, la pratique de la planification opérationnelle à pour coefficient de corrélation ($r = 0,326$; $p = 0,015$).

Dans l'ensemble, les résultats des tests de corrélation entre les facteurs internes et la gouvernance appuient notre deuxième hypothèse. Des analyses de régression entre ces facteurs et la gouvernance nous permettront d'approfondir cette affirmation.

3-1-3-La présentation et l'analyse des résultats de régression

Le tableau ci-après nous permettra de donner une appréciation sur les liaisons entre les facteurs internes et la gouvernance au sein des collectivités locales.

Tableau n°5 : Régression entre facteurs internes et gouvernance

Modèle	Coefficient non standardisé		Coefficient standardisé	T	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (constante)	5,554	,623	-	,606	,006
Contrôle et reddition des comptes	,165	,169	,254	,232	,048
Plan opérationnel	,055	,125	,285	,387	,066
Plan stratégique	,087	,138	,279	,355	,065

Source: Auteurs

La variabilité des facteurs internes sur la gouvernance est présentée dans le tableau 6 ci-dessous. Ainsi, toutes les valeurs prédites à savoir le contrôle et reddition des comptes (COREC), la planification opérationnelle (PLAOP) et la planification stratégique (PLAST) (F calculé = 97,43, ce qui est supérieur au F lu sur la table statistique lié à une probabilité de 1%) expliquent significativement la gouvernance des collectivités publiques décentralisées, ce qui confirme les résultats du tableau précédent. La régression est donc significative, ce qui voudra dire que les facteurs internes expliquent la gouvernance des collectivités publiques décentralisées togolaises, donc ils exercent un effet positif sur la gouvernance avec une variabilité de 7176,325 et l'erreur résiduelle est de 232,203.

Tableau n°6 : Régression entre facteurs internes et gouvernance

ANOVA (a)				
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F
Régression	7176,325	3	2202,239	$F_{cal} = 97,43$
Résidu	232,203	199	18,89	
Total	7408,528	202	-	$F_{0,01}(3 ; 202) = 3,78$

Source: Auteurs

Dans le but d'identifier les facteurs internes contribuant le plus à l'explication de la gouvernance, nous avons privilégié l'option de maximiser le R^2 ajusté. Ainsi le récapitulatif du modèle présente un coefficient de régression linéaire généralisé ($R = 0,993$) qui explique les 7176,325 de la somme des carrés. Notons que le modèle confirme les résultats des tableaux 5 et 6 obtenus plus haut, ce qui explique l'influence positive et significative de ces facteurs sur la gouvernance des collectivités publiques décentralisées togolaises.

Tableau n°7 : Récapitulatif des résultats du modèle linéaire généralisé

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	0,993 (a)	0,986	0,968	3,498
a. Valeurs prédites : (constantes), le contrôle et la reddition des comptes ; la planification opérationnelle ; la planification stratégique.				

Source: Auteurs

D'après l'analyse des différents tableaux expliquant la régression entre les facteurs internes et la gouvernance, nous pouvons dire que ces facteurs exercent une influence positive sur la gouvernance. De cette analyse, il ressort que notre hypothèse 2 émise à savoir : *les facteurs internes aux collectivités ont une influence positive et significative sur la gouvernance des collectivités publiques décentralisées togolaises* est confirmée.

3-2- Discussion des résultats

Notre étude vise à mieux expliquer l'influence des facteurs internes sur la gouvernance des collectivités publiques décentralisées togolaises. Nous avons d'abord cherché à identifier les facteurs susceptibles d'influencer la gouvernance dans les collectivités locales. Nous avons ensuite développé un modèle conceptuel et établi, sur la base de ce modèle, un ensemble d'hypothèses concernant l'influence des facteurs internes sur la gouvernance des collectivités locales.

Ainsi, Conformément à nos résultats liés à la gouvernance au sein des collectivités territoriales décentralisées togolaises, nous constatons alors que les collectivités locales togolaises ont pris des mesures d'ordre interne en vue de l'amélioration de leur gouvernance. De ce point de vue, les dispositions de la loi n° 2007-011 du 13 mars 2007

nous confirme que des mesures sont prises pour favoriser une bonne organisation territoriale visant alors à l'amélioration de la gouvernance territoriale togolaise.

Une bonne gouvernance ne suppose pas seulement, la définition des principes et la mise en place des mécanismes de contrôle. Elle passe aussi par la transparence de l'information et de la communication locale. La loi organique n° 2007 – 011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales au Togo portant organisation et fonctionnement des collectivités locales stipule dans son article 17, que « *Toute personne physique ou morale peut obtenir communication sur place des procès-verbaux et des pièces annexes, des budgets et des comptes du conseil après leur publication officielle* ». Dans l'article 360, il est précisé que « *Les citoyens ont libre accès aux documents* ».

En effet, l'information disponible aux conseils préfectoraux et municipaux est à sens unique et pauvre. Elle est à sens unique car elle est diffusée de l'administration aux administrés. Elle est pauvre car elle ne permet pas aux administrés de mieux juger de la pertinence et de l'efficacité des décisions prises. Or, idéalement, l'information transmise aux administrés doit leur permettre de s'impliquer dans la gestion de la collectivité. Pour se faire, il doit disposer d'éléments relatifs aux budgets, aux emprunts et contrats importants, recrutements et/ou nominations et qui concourent aux prises de décisions de la cité car les conclusions issues des études réalisées par les différentes commissions d'études et d'instruction.

Nos résultats corroborent avec ceux de Tankpe (2015) qui pense que les pratiques de contrôle de gestion sont plus ou moins appliquées dans les collectivités publiques décentralisées togolaise Etant donné que la mise en mouvement des mécanismes organisationnels relève de l'intensité de l'action des différents partenaires pour la recherche d'efficacité, c'est-à-dire la satisfaction des besoins des êtres humains (Billard, Boissin et Deschamps, 2005), une bonne organisation de la planification opérationnelle n'entraînera qu'une bonne gouvernance. Nous rejoignons alors le postulat de Evina (2010) qui va plus loin en détectant en plus des mécanismes de contrôle mis en place, la culture nationale comme un élément capable d'influencer considérablement les pratiques de la gouvernance.

Conclusion

La gouvernance des collectivités locales passe par la mise en place d'un ensemble de mesures d'ordre interne articulée autour de missions et d'objectifs bien planifiés. Une étude comparée de la littérature peu abondante réservée jusqu'à présent à cette thématique a révélé que la configuration et la mise en place de ces mécanismes internes est nécessaire pour une bonne gouvernance. La présente étude permet d'élargir le cadre théorique de la gouvernance parce qu'elle permet de voir des éléments contribuant à une bonne gouvernance des collectivités locales.

Ainsi, pour mieux s'implanter, la décentralisation doit intégrer, dans ses principes, l'amélioration du fonctionnement interne des collectivités publiques décentralisées togolaises. Comme implications managériales, notre article nous a permis d'avoir une idée sur la gouvernance et de fournir des outils appropriés pour la notation des collectivités publiques décentralisées togolaises sur comment mesurer leur propre niveau de gouvernance à travers une construction d'un guide d'autodiagnostic axé sur le fonctionnement interne.

Cette recherche a montré les outils techniques par lesquels les autorités locales peuvent améliorer leurs prestations aux citoyens. De façon concrète, pour atteindre les objectifs de la décentralisation, les autorités locales doivent accorder plus de responsabilités et d'autonomie aux cadres professionnels tout en séparant les responsabilités politiques des responsabilités professionnelles et managériales. Par ailleurs, les autorités locales doivent contrôler les facteurs internes à la collectivité pour une meilleure gouvernance. Ainsi, elles doivent faire preuve d'initiative dans la mobilisation des ressources propres afin de réduire leur dépendance financière.

Un objet de recherche aussi intéressant est l'évaluation des effets des facteurs internes sur la gouvernance des collectivités publiques décentralisées, à partir d'une analyse des perceptions émanant des populations. Une telle étude permettrait de valider les relations entre ces facteurs et la gouvernance des collectivités locales et d'enrichir la littérature sur la question. Nous concluons que l'adoption du système de mesure de la gouvernance reste modeste dans les collectivités publiques décentralisées togolaises et que des éléments de recherche liés à la mesure de la gouvernance restent aussi à étudier.

Références bibliographiques

Bazin S., « Passage d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques locales d'attraction d'entreprises : le rôle de la gouvernance locale » 1998, *Revue d'Économie régionale et Urbaine*, n°4, p. 585-606.

Billard L. Boissin J.-P. et Deschamps B., « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprises » 2004, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 204, p. 35-47.

Biondi Y., S. Chatelain-Ponroy, S. Sponem, « De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats » 2008, *Politiques et management public*, Vol.26/3, pp : 113-125.

Brennan G. et J. M. Buchanan, "The Power to Tax: Analytical Foundations of Fiscal Constitution" 1980, *Cambridge University Press, Cambridge*.

Busson-villa F., « L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique : le cas des organisations communales » 1999, *Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol.2, n°1, mars, pp : 5-25.

Caby J., « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats » 2003, *Cahier de Recherche du GREGOR*, 07, 15 pages.

Cannac Y. et Godet M., « La bonne gouvernance : l'expérience des entreprises, son utilité pour la sphère publique » 2001, *Futuribles*, n° 265, juin.

Carassus D., « La ville comme lieu de gouvernance » 2006, *XIème Colloque international du GRET, "Les politiques de la ville : entre cohésion sociale et intégration urbaine"*, Rabat – Maroc.

Carassus D., K. Baldé, D. Gardey, P. Marin, « Caractérisation des pratiques de gouvernance au sein des EPCI : un modèle pro-actif et ouvert ou un modèle passif et fermé ? » 2013, *Analyse de la gouvernance des EPCI – UPPA/IAE – PILOTE*

Charreaux G., « Le gouvernement des entreprises » 1997, (éd). *Economica*, Paris, 540 p., p. 1.

D'Amboise G. et Audet J., « Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa présentation. » 1996, Consulté le 12 décembre 2016 sur

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/DamamboisG/liv1/index.html>.

David O. R., «Leadership, governance, and the work of the board», 2010, dans *The Jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management*, p. 126-127 (traduction libre).

Desreumaux A., « Théorie des organisations » 2005, 2^e édition, EMS

Ebondo Wa M. E., « Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe » 2006, *Actes du 27^e congrès de l'AFC, CDRM. Editions Universitaires Européennes, 2011* 568 pages.

Evina N. J-F., « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux » 2010, *La Revue des Sciences de Gestion /3 (n°243-244)*, p. 53-62. DOI 10.3917/rsg.243.0053.

Guesnier B., « Gouvernance et performance des territoires » 2006, dans *Economies et Sociétés*, « Hors-série », n° 41, 3-4/2006, p.417-444.

Hachimou O., « Les outils de contrôle de gestion dans les entreprises publiques au Niger : un état des lieux » 2016, *1^{ère} Journée d'Etude Africaine en Comptabilité et Contrôle-décembre 2016*.

Holo T., «La décentralisation au Bénin : mythe ou réalité ?»1986, *Revue béninoise des sciences juridiques et administratives*, n°7, décembre.

Jones C.I., «R & D-Based Models of Economic Growth» 1995, *the Journal of Political Economy*, Volume 103, Issue 4, Aug., 759-784.

Lebart L., Morineau A., & Tabard, N., « Techniques de la description statistique »1997,. Paris, Dunod.

Lebart L., Morineau, A. & Warwick, K. M., « Multivariate descriptive statistical analysis: Correspondence analysis and related techniques for large matrices » 1984,. New-York, Wiley.

OCDE (2004) « *Relations financières entre l'État et les collectivités territoriales* », Perspectives économiques de l'OCDE (no 74), p. 173-193.

Oubouali Y. et Elfah S., « Méthodologie et Epistémologie en Sciences de Gestion » 2018, *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)* Vol. 10-pp. 23-28, juillet.

Recueil de textes relatifs à la gestion des finances publiques au Togo (Octobre 2010). « *La loi N° 2007– 011 du 13 mars 2007 relatives aux lois de Finance au Togo* »

Roth F., « Gouvernement des entreprises et stratégie du dirigeant : une étude clinique dans le secteur de l'assurance » 2000, *Working Papers LEG/Fargo*.

Royer I. & P. Zarlowsky, « Le design de la recherche. » 2003, Dans R. A. Thiéhart (Dir.), *Méthodes de recherche en management (2nd éd.) (Page 139-168)*. Paris : Dunod.

Salmon P., « Decentralization as an incentive scheme ». *Oxford Review of Economic Policy, Vol. 3, 1987, pp. 24-43*.

Tankpé T. A., « les pratiques du contrôle de gestion au service de la performance des collectivités locales au Togo » 2015, *Revue CEDRES-Etudes - Sciences de gestion N°002-2^{ème} Semestre*.

Touré I., « Autonomie et démocratie locale en Afrique. Une illustration par le cas du Sénégal » 2012, *Revue Internationale des Sciences Administratives (Vol.78), p. 809-826*. DOI 10.3917/risa.784.0809.

Turbide J. et Zúñiga-Salas V., « Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostique » 2015, *Groupe de recherche sur les OBNL communautaires ou culturels HEC Montréal*.

Van Doren W. Et Lonti Z., « Contribution au débat sur la mesure de la performance de la gouvernance » 2010, *Revue française d'administration publique, 3 n° 135, p. 517-532*.

Yves L., « Initiation à la méthodologie de recherche en SHS : réussir son mémoire ou thèse ». 2015 « *halshs-01102083* ».