



Editorial

Tanko A. TANKPE¹ - Rédacteur invité

Les collectivités territoriales constituent des institutions fondamentales de la société et un secteur important de l'économie nationale et solidaire. Elles exercent leurs prérogatives dans tous les domaines de compétences qui leur sont dévolus par la loi. A ce titre, et de concert avec l'État, elles ont une mission d'administration et d'aménagement territorial, de développement économique, social et culturel, de protection de l'environnement, de création d'emploi, de lutte contre les inégalités ; bref une mission d'amélioration des conditions et du cadre de vie des populations. Elles ont donc une mission générale de développement local durable.

Ainsi, les logiques managériales et les pratiques de gestion inspirées du New Public Management conduisent désormais ces dernières à intégrer des valeurs, des structures d'offres de service, des cadres officiels et des outils de gestion (Hudon et Mazouz, 2014) à des fins d'efficacité et d'efficience des politiques, programmes et projets publiques (Hood, 1991). Les exigences de réédition de comptes, dictées par l'imputabilité (Accountability) des dirigeants publics (Power, 1997), contribuent également à faire évoluer les collectivités territoriales dans des directions parfois peu envisageables ou envisagées il y a encore quelques années (Facal et Mazouz, 2013). Ces méthodes, outils et pratiques, regroupés souvent sous le vocable de « management » est peu exploré dans le domaine des sciences de gestion (Bousta-Jullien, 1999).

Ce numéro spécial de la Revue Africaine de Gestion (RAG) se positionne au centre de cette réalité contemporaine, offrant une exploration rigoureuse des pratiques managériales innovantes et adaptées au sein des collectivités territoriales africaines. Il illustre l'engagement de la revue à contribuer à la compréhension et à l'amélioration de la gestion publique en Afrique, fournissant ainsi des informations précieuses tant pour les praticiens que pour les chercheurs.

Adresse de correspondance de l'auteur :
1. Université de Kara (Togo) – E-mail : tankoabdallah20@gmail.com

Deux (2) thématiques sont proposées dans ce numéro spécial : la gouvernance et performance des collectivités territoriales en Afrique (§ 1), et la mobilisation du capital humain dans les collectivités territoriales en Afrique (§ 2).

La première thématique explore la gouvernance et le financement au cœur de la performance des collectivités territoriales en Afrique, soulignant l'importance vitale de ces aspects dans la pertinence, l'efficacité, et l'efficacité de la gestion publique. La gouvernance locale attire, de plus en plus, l'attention de divers acteurs du développement (chercheurs, politiciens, société civile, décideurs, etc.), et même si sa définition conceptuelle n'est pas encore unanimement acceptée, l'établissement d'une culture de « bonne gouvernance » est devenu une priorité pour l'atteinte des performances des politiques publiques et des différents programmes de développement local durable. Plusieurs travaux empiriques confirment le lien positif et significatif entre la gouvernance et la performance des collectivités territoriales. Cependant, malgré l'apport de ces travaux, il est nécessaire de souligner la rareté des études empiriques portant sur cette relation pour l'évaluation des politiques publiques.

Les contributions de Tsofso KOUEVI et al., de Maman Salissou ABDOU SOULEY et Nafiou MALAM MAMAN enrichissent cette thématique, mettant en lumière des approches diverses et des réformes essentielles pour amplifier l'autonomie financière et appuyer le développement local, marquant la gestion financière avisée comme un pilier fondamental pour le progrès durable des collectivités territoriales. Kémo BALDÉ, décrit et analyse le profil des élus à la tête des communes et départements en mettant en avant la sous-représentation des femmes au niveau de l'exécutif local.

Même si les collectivités territoriales s'administrent librement, elles restent soumises à certains contrôles. Djaoudath ALIDOU DRAMANE et Mahugnon Fréjus TANGNIHO, analysent l'influence des déterminants du contrôle de gestion sur la performance organisationnelle des structures sanitaires béninoises. Pour Djib FAYE, Mouhamed El bachir WADE et Hamzatou GUEYE, le contrôle de gestion contribue à la performance organisationnelle. Simultanément, l'étude d'Edem Fabrice AFOLABI, de Tanko A. TANKPE et de Fati KONATE sur le Togo révèle l'impact bénéfique des audits internes sur l'administration, même en présence limitée, tandis que Didier ZINSOU, Ernest Cyrille A. SOUROU, Emmanuel C. HOUNKOU au Bénin illustrent le potentiel des audits internes à renforcer significativement la gouvernance locale. Yves Vincent

MBALLA ATANGANA complète ce tableau en liant efficacement l'audit interne à l'amélioration de la performance organisationnelle au Cameroun, soulignant l'importance d'un soutien institutionnel robuste.

Conscient de l'importance de la digitalisation dans l'optimisation de la gestion des finances locales, les collectivités territoriales s'immergent dans la gestion financière, cruciale pour un avenir durable. Ainsi, Danilo Franck KAMTO, à travers son analyse sur la digitalisation au Cameroun, montre l'impact direct des innovations sur l'amélioration de la performance sociale des collectivités territoriales, facilitant ainsi l'accès à des services essentiels. Les travaux de Doman GNOUFOUGOU et Manoabé LAMBONI, ainsi que ceux de Naboundou DIOMANDE, révélant des informations précieuses sur les défis et avancées concernant la transparence financière et l'e-recouvrement. Ces études soulignent les intrications de la mobilisation des ressources, où les analyses de Doman et Manoabé dévoilent les barrières et opportunités d'amélioration dans la transparence financière, accentuant le rôle de l'innovation technologique dans l'évolution de la gestion financière.

Les travaux d'Awoki Tanko TANKPE, Boubacar KAMISSOKO, et Bassirou TIDJANI sur la gouvernance au Togo proposent des modèles adaptatifs de gestion, tandis que Gado Ramatou ADAMOU examine l'autonomie financière au Niger, mettant en évidence les défis et les nécessités de l'engagement citoyen. Souradjou KARIMOU ADAMOU et Awoki Tanko TANKPE, éclairent sur les déterminants de l'autonomie financière des collectivités locales en Afrique subsaharienne. Elisabeth Anne LISSOUCK ainsi que Christine Marie Claire ABOMO NGA révèlent l'impact de la fraude financière sur les ressources des collectivités territoriales. Brice Z. ADONON et ses collaborateurs mettent l'accent sur le management de la performance, identifiant les éléments clés pour une gestion efficace.

Ensemble, ces contributions dépeignent un tableau riche de la gouvernance et du financement des collectivités territoriales africaines, marquant l'importance de l'innovation et de la participation pour un développement local durable.

Dans la deuxième thématique, nous plongeons dans la mobilisation du capital humain dans les collectivités territoriales en Afrique comme un des piliers de la décentralisation et du développement local durable (Charmes J., 2000, p.13). En effet, la question des moyens et des ressources demeure un grand défi pour la modernisation de la GRH et le renforcement des capacités

en ressources humaines au niveau des collectivités territoriales en Afrique. En effet, les collectivités territoriales en Afrique éprouvent toujours beaucoup de difficultés à attirer et à retenir des ressources humaines autant en quantité suffisante qu'en qualité.

Des études ont montré que les collectivités territoriales fonctionnent avec moins de la moitié des ressources humaines dont elles ont besoin pour être performantes. Le budget alloué en général à la GRH (mécanismes de motivation dont les salaires, budget de formation, acquisition d'outils modernes de gestion des carrières notamment l'informatisation des services et des procédures, etc.) semble en dessous des besoins des collectivités territoriales et en deçà des ambitions d'une collectivité territoriale performante. Aussi, les Etats, de même que les collectivités territoriales elles-mêmes, sont dans l'obligation de revaloriser les moyens pour réellement investir dans le capital humain au niveau local.

Niasse NDIAGA nous offre une plongée dans l'univers dual de la gestion des ressources humaines territoriale, oscillant entre approches formelles et informelles, et révèle comment ces pratiques se modulent en fonction des spécificités locales. À travers les recherches de Reine ESSIBA, Awoki Tanko TANKPE, et Serge Francis SIMEN, l'impact des politiques de recrutement, de rémunération, et de formation sur le développement des collectivités togolaises est mis en lumière, soulignant l'importance d'une adéquation entre les objectifs de GRH et les ambitions de développement. Apata Christian CODJO et son équipe explorent le lien entre les pratiques de GRH et la satisfaction au travail au Bénin, démontrant l'impact bénéfique d'une gestion des ressources humaines qui valorise l'engagement des employés. Damase K. AGONHOSSOU, Jean Théophile AGADAME, Emmanuel K. HOUNKOU analysent le rôle de l'implication organisationnelle affective dans la relation entre les pratiques RH et l'intention de départ volontaire des agents dans les centres hospitaliers publics au Bénin, par contre Bokary DIALLO, et al., démontrent que le style managérial peut influencer la performance des services de santé en prenant le cas de la Commune III du district de Bamako au Mali. Pour Aklesso KITAYA, et Awoki Tanko TANKPE, l'innovation managériale par la rémunération en nature à un impact certain sur le développement des boutiques d'alimentation générale. Enfin, l'étude de Bokary DIALLO sur l'effet des styles managériaux sur la performance des centres hospitaliers maliens accentue le rôle du leadership adaptatif pour améliorer l'efficacité organisationnelle. En parallèle, Laté Djidjoègbé LAWSON-BODY explore l'influence de la mondialisation sur le riz local togolais, soulignant les défis des produits de terroir face aux

importations tout en révélant que la perception de valeur, le prix, et la disponibilité peuvent encourager l'achat local.

Ces recherches conjuguées dressent un panorama riche de l'innovation managériale et de ses effets sur la performance des collectivités territoriales et la valorisation des produits locaux, soulignant la nécessité d'approches novatrices face à la mondialisation. Pour Joseph Gniaka KAMA, les mutations organisationnelles contraignent les entités marchandes comme non marchandes à s'adapter aux exigences du moment pour atteindre les objectifs fixés. Dans cette perspective, le recours à des structures temporaires de type projet avec son envergure et son lot de conséquences managériales met parfois les acteurs qui assurent la gestion du projet face à des situations de management problématiques, risquées voire complexes. Allant dans le même sens, Jean Claude MBASSI, Denise Michele NGONDI ATANGANA montrent que la corruption influe négativement tant sur la satisfaction que sur la participation des citoyens dans la gestion de leur cité. En revanche, la participation influence positivement la satisfaction des citoyens.

De plus en plus, les praticiens de l'entrepreneuriat et les décideurs politiques s'intéressent aux facteurs contextuels dans lesquels se déroulent les activités entrepreneuriales dans les collectivités territoriales. Les communautés ont besoin d'un contexte approprié pour soutenir les activités entrepreneuriales au sein de la communauté et d'un cadre de système social pour comprendre le processus de l'entrepreneuriat. Les travaux Zinsou Daniel NAKOU et al., sur la promotion des attributs psychologiques des femmes entrepreneures dans les zones rurales montrent que le capital social joue effectivement un rôle important en encourageant les femmes rurales à mener des activités entrepreneuriales générales et à forte valeur ajoutée. Oumar SY, Sory SAMASSEKOU, Oumar BOLLY, et Zakari Yaou KAKA examinent le rôle crucial joué par les femmes entrepreneures dans le développement de leur communauté au Mali en soulignant que les femmes contribuent significativement au développement local malgré les défis sociaux et financiers auxquels elles sont confrontées. Corrélativement, Kossi KAWEDIA YAKOUBOU met en exergue l'utilisation de la RSE comme outil de la GRH pour la gestion et la prévention des conflits sociaux dans les communautés. Pour l'auteur, il est nécessaire de repenser les relations entre entreprises engagées dans la RSE et les communautés ; c'est-à-dire avoir un accord de développement socio-économique communautaire notamment la création de la richesse, la création de l'emploi et le développement des infrastructures.

En somme, cette deuxième thématique dessine un panorama de l'importance stratégique de la gestion des talents dans le secteur public, soulignant les défis et les opportunités inhérents à l'avancement du développement local durable. Aussi, l'analyse des pratiques de gouvernance et de financement révèle l'importance cruciale d'une approche adaptative et inclusive, mettant en lumière le rôle des acteurs locaux et de la transparence dans la mobilisation des ressources financières. Les études sur la gestion des ressources humaines démontrent l'impact significatif des pratiques RH sur la motivation et l'engagement des employés, soulignant la nécessité d'aligner ces pratiques avec les objectifs de développement local. La discussion sur l'optimisation des finances locales pour le développement et l'importance de l'audit interne et du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des collectivités territoriales et de la gouvernance locale met en évidence les leviers de l'efficacité administrative et financière.

Les implications managériales de ce numéro spécial sont vastes, offrant aux décideurs et aux gestionnaires des collectivités territoriales des perspectives enrichissantes sur les meilleures pratiques à adopter pour naviguer dans le paysage complexe du développement local. Ces contributions soulignent l'importance de l'innovation managériale, de l'engagement des communautés, et de la valorisation des ressources locales, mettant en évidence des stratégies pour accroître l'efficacité, promouvoir la durabilité, et répondre de manière proactive aux besoins des citoyens.

Ce numéro spécial de la RAG constitue une ressource académique de premier plan pour les chercheurs et les praticiens intéressés par les dynamiques de gestion dans le secteur public africain. Il incarne un appel à une réflexion approfondie et à une action éclairée pour relever les défis du développement local durable en Afrique, soulignant l'interconnexion essentielle entre la recherche rigoureuse et les pratiques managériales innovantes pour le bien-être des communautés locales.

Prof. Tanko A. TANKPE

Rédacteur invité