

## **Gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales au Togo**

### **Human resources management and social performance of local authorities in Togo**

**Debataba Tewalamba**

Doctorant

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)

Université de Lomé (UL)

Equipe de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (EREMO)

Togo

**Kouevi Tsotso**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)

Université de Lomé (UL)

Equipe de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (EREMO)

Togo

**Date de soumission :** 18/11/2023

**Date d'acceptation :** 11/02/2024

**Pour citer cet article :**

Debataba T. & Kouevi T. (2024) « Gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales au Togo », Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 202 – 220

## Résumé

De nos jours, l'une des préoccupations majeures des Etats, est d'offrir des services publics de proximité aux citoyens. Pour ce faire, les Etats se sont résolument engagés depuis quelques années dans des politiques de décentralisation afin de mieux dérouler leurs programmes de développement ; ceci conduit à la création des collectivités territoriales qui doivent s'appuyer sur leurs ressources humaines pour accomplir leurs missions. Le présent article s'inscrivant dans une méthodologie quantitative basée sur une démarche hypothético-déductive, nous permet d'identifier les pratiques de gestions des ressources humaines (GRH) d'une part et les indicateurs de performance sociale d'autre part, dans les collectivités territoriales au Togo. Ces collectivités territoriales au Togo étant à ce jour composées uniquement de communes qui sont au nombre de cent dix-sept (117), nous avons choisi de mener une étude exhaustive portant sur la totalité des 117 communes. Toutefois, 73 communes seulement ont accepté de participer à notre étude et c'est finalement sur cet échantillon de 73 communes que la présente étude a été menée.

**Mots clés :** GRH ; performance ; sociale ; collectivités ; territoriales.

## Abstract

Nowadays, one of the major concerns of States is to offer local public services to citizens. To do this, States have resolutely committed themselves for several years to decentralization policies in order to better implement their development programs ; this leads to the creation of local authorities which must rely on their human resources to accomplish their missions. This article, which is part of a quantitative methodology based on a hypothetico-deductive approach, allows us to identify human resources management (HRM) practices on the one hand and social performance indicators on the other hand in communities territorial in Togo. These local authorities in Togo being to date only composed of municipalities which number one hundred and seventeen (117), we have chosen to carry out an exhaustive study covering all 117 municipalities. However, only 73 municipalities agreed to participate in our study and ultimately it was on this sample of 73 municipalities that the present study was carried out.

**Keywords :** HRM ; performance ; social ; local ; authorities.

## Introduction

Aujourd'hui dans toutes les entreprises, la recherche de la performance est le thème le plus répandu. Les dirigeants de ces entreprises sont de plus en plus conscients de la nécessité de suivre leur performance voire l'améliorer afin de répondre aux besoins constants et pouvoir résister au sein d'un environnement très concurrentiel et mondialisé (El Abidine, et al., 2021).

Dans la littérature en sciences de gestion, les ressources humaines (RH) apparaissent comme un paramètre de première importance de compétitivité des organisations (Razouk & Bayad, 2010). Dans le même sens, Faridi & Latif (2017) ajoutent que les ressources humaines et leur mode de gestion, constituent un des facteurs clés de la performance. De son côté, Kpoghomou (2023) soutient que la gestion des ressources humaines crée un avantage concurrentiel recherché.

Par ailleurs, les Etats en général et africains en particulier se sont résolument engagés depuis quelques années dans des politiques de décentralisation afin de mieux répondre aux attentes de leurs citoyens en leur offrant des services publics de proximité et de qualité. C'est justement dans cette optique que Ballo et al. (2023) soutiennent que la création des collectivités décentralisées a pour but de rapprocher les services publics des populations.

Pour Hansen & Wernerfelt (1989), les collectivités territoriales créées ont tout intérêt à s'appuyer sur leurs ressources humaines pour l'atteinte de leurs objectifs organisationnels, car, le succès et le développement d'une entreprise repose moins sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégiée que sur la mise en place d'une organisation humaine efficace. Dans la même optique, Simon et al. (2015) soutiennent que dans le contexte actuel d'évolution des collectivités territoriales, les ressources humaines et leur gestion constituent des leviers d'action sur la performance organisationnelle.

En Afrique Subsaharienne et surtout au Togo, la question de la décentralisation est un sujet d'actualité, en ce sens que les collectivités territoriales sont en cours de mise en œuvre et nécessiteraient sans doute de l'accompagnement dans divers domaines dont celui de la gestion des ressources humaines. En effet, les collectivités territoriales auraient besoin non seulement de se doter des femmes et des hommes compétents, mais aussi de développer ces compétences, de les motiver et de les fidéliser pour la réalisation des objectifs organisationnels.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons au cas du Togo dont les collectivités territoriales sont en pleine mise en œuvre.

Conscient de l'importance que revêt les ressources humaines et leur gestion dans les organisations en général et dans les collectivités territoriales en particulier, l'identification des pratiques de gestion des ressources humaines et des indicateurs de performance sociale devient une nécessité. Ainsi, la présente étude consistera à répondre à la question ci-après : **quel(le)s sont les pratiques de gestion des ressources humaines et les indicateurs de performance sociale présent(e)s dans les collectivités territoriales au Togo ?**

De cette question principale, l'objectif de cette étude est **d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines et les indicateurs de performance sociale présents dans les collectivités territoriales au Togo.**

Dans le cadre de cette étude, nous optons pour une méthodologie quantitative basée sur une démarche hypothético-déductive dont la collecte des données est faite par questionnaire.

S'agissant du plan de la présente étude, il se décline en quatre parties, à savoir : le cadre conceptuel, le cadre théorique, la méthodologie de recherche et enfin les résultats et leurs discussions.

## **1. Cadre conceptuel**

Pour une meilleure compréhension de notre article, nous jugeons nécessaire de clarifier les concepts clés de notre étude.

### **1.1. Les collectivités territoriales**

Les politiques de décentralisation des États en général et africains en particulier présentent deux facettes, à savoir : technique et territoriale (Bandibeno & Ndong, 2017). Toutefois dans le cadre de la présente étude, nous nous limitons à la facette territoriale. En effet sur le plan territorial, la décentralisation transfère aux citoyens, à travers leurs représentants élus, du pouvoir de gérer leurs propres affaires.

Dans la plupart des pays de l'Afrique Subsaharienne dont le Togo, les collectivités territoriales sont constituées des communes et des régions.

Au Togo, l'article 141 de la constitution<sup>1</sup> stipule que : « La République Togolaise est organisée en collectivités territoriales sur la base du principe de décentralisation, dans le respect de l'unité nationale. Ces collectivités territoriales sont : les communes et les régions ».

---

<sup>1</sup> Constitution de la IV<sup>e</sup> république du Togo.

Dans la même optique, l'article 2 de la loi sur la décentralisation au Togo<sup>2</sup> stipule que : « Le territoire national est divisé en collectivités territoriales dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ces collectivités territoriales sont : la commune et la région ».

En outre, cette loi sur la décentralisation apporte également des précisions sur les définitions des communes et des régions, ainsi que leurs organes.

La commune est la collectivité territoriale de base dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle regroupe les habitants d'un espace territorial continu. Elle est composée d'un ou de plusieurs cantons. Elle peut également être constituée d'un découpage de canton (articles 56 et 57).

Les organes de la commune sont : le conseil municipal et le bureau exécutif du conseil municipal (article 58). Le conseil municipal, organe délibérant, est élu dans les conditions fixées par la loi, sous réserve des dispositions spécifiques de la présente loi (article 59). Le bureau exécutif du conseil municipal est composé du maire et des adjoints. Le maire est le Chef de l'exécutif de la commune. Il est assisté d'un ou de plusieurs adjoints (article 60).

S'agissant de la région, elle est considérée selon l'article 48 de la loi sur la décentralisation comme une personne morale de droit public dotée de l'autonomie financière. Elle est composée de préfectures.

Les organes de la région sont : le conseil régional et le bureau exécutif du conseil régional (article 49). Le conseil régional, organe délibérant, est élu dans les conditions fixées par la loi (article 50). Le bureau exécutif du conseil régional est l'organe exécutif de la région. Il est dirigé par un Président élu par le conseil régional parmi ses membres (article 51).

Par ailleurs, notons que le présent article va porter uniquement sur les communes, car les organes au niveau des régions (le conseil régional et le bureau exécutif du conseil régional) ne sont pas encore mises en place pour que ces dernières soient fonctionnelles, contrairement aux communes qui sont déjà fonctionnelles après les élections locales (municipales) du 30 Juin 2019 ayant conduit à la mise en place des organes au niveau des communes (le conseil municipal et le bureau exécutif du conseil municipal).

---

<sup>2</sup> Loi N°2019-006 portant modification de la loi N°2007-011 du 13 Mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales modifiée par la loi N°2018-003 du 31 Janvier 2018.

Après cette clarification du concept de collectivités territoriales, nous abordons à présent celui de la gestion des ressources humaines.

## **1.2. La gestion des ressources humaines (GRH)**

Il faut d'abord noter que l'expression « ressources humaines » (RH) a un double sens. Elle désigne l'ensemble des individus œuvrant activement dans une organisation, et qui sont rémunérés pour le travail qu'ils y effectuent (Dietrich & Pigeyre, 2011) ; mais aussi, et surtout, la fonction ou le service interne chargé d'apporter le personnel à l'organisation en nombre suffisant, compétent et motivé pour assurer son bon fonctionnement.

La fonction RH est devenue centrale dans les activités administratives et managériales de toute organisation. Elle est chargée de l'ensemble des activités relatives à la gestion du personnel (le recrutement, l'embauche, la formation, la rémunération...). Le développement et la multiplicité des tâches confiées à cette fonction RH ont donné naissance à la gestion des ressources humaines en tant que processus par lequel l'employeur formule et applique ses politiques de ressources humaines. Ces processus se composent de l'ensemble des activités (politiques et pratiques) effectuées dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de contribuer à la réalisation de la stratégie de l'organisation (Mazzine, et al., 2021). Ces auteurs considèrent également la GRH comme étant l'ensemble des mesures et des activités ou pratiques, impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Dans le cadre de la présente recherche, c'est cette dernière définition de la GRH donnée par Mazzine et al. (2021) qui retient plus notre attention.

## **1.3. Les pratiques de gestion des ressources humaines**

La notion de pratiques de gestion des ressources humaines a été définie par plusieurs auteurs. Toutefois, les définitions données par Guerin & Wils (1996) et Minbaeva (2005) retiennent plus notre attention dans le cadre de ce travail de recherche.

En effet, pour Guerin & Wils (1996), les pratiques de GRH constituent un ensemble de manières à faire spécifiques à une entreprise qui les applique, ou un ensemble des choix qu'une entreprise effectue en la matière.

Minbaeva (2005) de son côté souligne que, les pratiques de GRH peuvent être appréhendées comme un ensemble de pratiques utilisées par une organisation pour gérer son capital humain afin de contribuer à la création d'un avantage concurrentiel.

De nombreuses pratiques de GRH sont reconnues dans la littérature en GRH, dont les plus importantes au sens de Fabi et al. (2009) sont : la gestion des compétences, la pratique de formation, la pratique de rémunération et la gestion des carrières.

S'agissant de la gestion des compétences, ces auteurs notent que le succès d'une stratégie repose sur une gestion fine des compétences individuelles, au sens de leur acquisition, leur reconnaissance et leur développement. Ici, les compétences dont il est question, sont essentiellement la combinaison des ressources issues de la formation et de l'expérience (Fabi, et al., 2009).

Concernant la pratique de rémunération, elle est l'une des pratiques de GRH dont l'efficacité est reconnue quel que soit le contexte. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. D'un point de vue économique, la formalisation d'un plan de rémunération pour les employés semble avoir un impact positif sur le rendement de l'entreprise. Ainsi, une pratique de rémunération incitative constitue l'une des pratiques de GRH qui favorise le plus l'innovation (Fabi, et al., 2009).

Pour ce qui est de la formation, sa mise en place demeure fortement tributaire des attentes de l'organisation, même si celle-ci joue un rôle important dans l'amélioration des compétences du personnel, indispensables à la mise en œuvre de toute stratégie au sein de l'entreprise. En effet, la formation, et plus généralement le climat d'apprentissage des salariés, favorise, en fait, leur détermination à l'échange du savoir, contribuant ainsi à développer leur créativité (Fabi, et al., 2009).

S'agissant de la gestion des carrières, elle constitue également une pratique de GRH indispensable à l'épanouissement du personnel. Elle est un acte de la gestion prévisionnelle de l'emploi, car elle permet non seulement d'anticiper sur les besoins de l'entreprise, mais aussi et surtout, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié au sein de l'entreprise (Fabi, et al., 2009).

Tout en notant que les pratiques de GRH sont très diversifiées, Mazzine et al. (2021) retiennent de leur côté, six types de pratiques de GRH, à savoir : « management participatif », « rémunération et avantages sociaux », « évaluation du rendement », « formation et développement », « santé et sécurité au travail » et « information et communication ».

Mazzine et al. (2021) résumant enfin les pratiques de GRH en trois catégories. D'abord, les pratiques relatives à l'acquisition des ressources humaines telles que la détermination des effectifs, des qualifications, la description détaillée des fonctions et le recrutement des ressources humaines selon les normes recherchées, la planification des effectifs selon le mode d'organisation stratégique. Ensuite, les pratiques de développement des ressources humaines : il s'agit des efforts de formation et de qualification pour doter les ressources humaines des connaissances et habiletés nécessaires afin d'accroître leur performance. Enfin, les pratiques qui visent la conservation des ressources humaines : il s'agit de l'ensemble des techniques qui permettent la rétention des ressources humaines telles que l'offre des avantages sociaux, l'amélioration de la structure salariale et les modes de rémunération, la discipline, ou encore des nouvelles pratiques novatrices de GRH.

De leur côté, Martory & Crozet (2005) énumèrent quatre pratiques de GRH, à savoir : la pratique d'emploi, la pratique de rémunération, la pratique de valorisation et la pratique de participation.

Les pratiques de GRH identifiées par les auteurs Bandibeno & Ndong (2017) dans les collectivités territoriales au Cameroun, nous semblent plus pertinentes vis-à-vis de notre étude, non seulement parce que leur étude a été menée dans les collectivités territoriales, mais aussi parce qu'elle a été menée également en Afrique Subsaharienne. En effet, l'étude réalisée sur un échantillon de 166 collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, a permis aux auteurs d'identifier sept pratiques de GRH, à savoir : les politiques de formation, les politiques d'information et de communication, la structure formelle de diffusion de l'information, la structure de communication, l'utilisation des moyens modernes d'informations, les politiques de stimulation des compétences, la politique de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

#### **1.4. La performance sociale**

La performance sociale découle de l'école des relations humaines et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Il représente selon Morin et al. (1994) la valeur ajoutée par la qualité de la main d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation. Louart (2006) ajoute qu'elle est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structure, de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés. Pour Petit et al (1993 cités par Bernard, 2009 ; p.96), cette performance « est liée aux

*personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des différents aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants* ». Pour mesurer cette performance, une variété d'indicateurs est utilisée. A titre d'exemple, citons les études empiriques réalisées par Lacoursière et al (2002) où ces auteurs ont mesuré la performance sociale par le taux de départ des employés.

De leur part, les auteurs Chrétien et al. (2005), Cossette et al. (2014) et Mazzine et al. (2021) ont utilisé la satisfaction des employés, le taux de roulement et l'absentéisme comme indicateurs de mesure de la performance sociale.

Toutefois, dans le cadre de notre étude, nous nous référons aux indicateurs de mesure identifiés par les auteurs Bandibeno & Ndong (2017) dans leur étude réalisée sur les collectivités territoriales au Cameroun. En effet, cette étude a permis aux auteurs d'identifier au total onze indicateurs de mesure de la performance sociale, à savoir : la délégation des tâches, l'importance accordée aux compétences, l'importance accordée au travail en groupe, l'implication de la concertation dans le processus de prise de décision, l'encouragement de la prise d'initiative, le recours au management par objectif, les relations sociales entre les services, les relations sociales entre agents, les relations entre l'exécutif et les représentants du personnel, l'implication des délégués du personnel dans la prise de décisions, les effets du système d'information et de communication sur l'engagement et la motivation.

Après cette clarification des concepts clés de notre étude, nous passons à présent à l'énumération des approches théoriques en lien avec notre étude, ainsi qu'à la formulation de nos hypothèses de recherche.

## **2. Cadre théorique**

Trois approches théoriques sont souvent mobilisées pour expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance des organisations. Il s'agit des approches universaliste, contingente et configurationnelle.

### **2.1. L'approche universaliste**

L'approche universaliste stipule que certaines pratiques de GRH appelées « bonnes pratiques » ont un effet significativement positif sur la performance de l'organisation indépendamment du

contexte au sein duquel elles sont introduites. Cette approche est également appelée « best practices » et « one best way ».

Les partisans de cette approche s'intéressent au lien entre une pratique de GRH prise individuellement et la performance de l'organisation. Si ce lien est positif, on qualifie la pratique étudiée de « best practice » (Bayad & Liouville, 2001 ; Allani-Soltan et al., 2003 ; Albagli, 2007).

## **2.2. L'approche contingente**

L'approche contingente propose une nuance à celle universaliste (Fabi et al., 2004 ; Hounkou, 2011) et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation.

La stratégie de l'organisation est considérée comme facteur primaire de contingence (Delery & Doty, 1996) et à cela, s'ajoute l'environnement de l'entreprise qui, lui aussi, est un facteur influant l'effet des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise.

Bref, les partisans de cette approche avancent que le fait seul d'adopter des pratiques de GRH universelles n'est guère suffisant pour donner à l'entreprise un avantage compétitif. Il faudra donc aligner les pratiques de GRH retenues à la stratégie globale de l'entreprise et prendre en compte les caractéristiques de l'environnement de leur application.

## **2.3. L'approche configurationnelle**

Contrairement à l'approche universaliste et à l'approche contingente, l'approche configurationnelle quant à elle étudie des ensembles de pratiques de GRH au lieu de les étudier individuellement.

En effet, l'approche configurationnelle énonce que lorsque les pratiques de GRH sont considérées dans un système cohérent, elles ont un effet plus élevé sur la performance de l'organisation que lorsqu'elles sont considérées individuellement.

Pour les partisans de cette approche, les pratiques de GRH doivent être considérées dans un système cohérent et être complémentaires afin d'impacter positivement et efficacement la performance de l'entreprise (Baird & Meshoulam, 1988 ; Baron & Kreps, 1999 ; Karim & Komat, 2018).

Dans le cadre de notre étude, nous nous inscrivons dans la logique de l'approche universaliste, tout en supposant que les pratiques de GRH et les indicateurs de mesure de la performance sociale identifiés dans les collectivités territoriales au Cameroun se retrouvent également dans

les collectivités territoriales au Togo, étant donné que ces deux pays sont de l'Afrique Subsaaharienne.

De ce qui précède, deux hypothèses sont émises dans le cadre de notre étude.

La première hypothèse (H1) consistera à confirmer ou infirmer l'existence des pratiques de GRH dans les collectivités territoriales au Togo.

**H1** : dans les collectivités territoriales au Togo, les pratiques de GRH ci-après peuvent être retrouvées : les politiques de formation ; les politiques d'information et de communication ; la structure formelle de diffusion de l'information ; la structure de communication ; l'utilisation des moyens modernes d'information ; les politiques de stimulation des compétences ; la politique de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

Quant à la deuxième hypothèse (H2), il sera question de confirmer ou d'infirmer la présence des indicateurs de mesure de la performance sociale dans les collectivités territoriales au Togo.

**H2** : dans les collectivités territoriales au Togo, la performance sociale peut être mesurée à partir des indicateurs : délégation des tâches ; importance accordée aux compétences ; importance accordée au travail en groupe ; implication de la concertation dans le processus de prise de décision ; encouragement de la prise d'initiative ; recours au management par objectif ; relations sociales entre les services ; relations sociales entre agents ; relations entre l'exécutif et les représentants du personnel ; implication des délégués du personnel dans la prise de décisions ; effets du système d'information et de communication sur l'engagement et la motivation.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses de recherche, voici la méthodologie utilisée.

### 3. Méthodologie de recherche

Etant donné l'objet de recherche du présent travail qui vise à identifier les pratiques de GRH et les indicateurs de performance sociale, nous avons adopté une posture positiviste. En effet, ce paradigme est le mieux adapté à la nature de l'objet de notre recherche. Il permet sur la base d'une analyse hypothético-déductive de vérifier la validité des hypothèses conçues à partir d'une exploration théorique (Thietart, et al., 2003). Pour le présent article et dans la lignée de la posture positiviste, nous cherchons à confirmer ou à infirmer l'existence des pratiques de GRH et des indicateurs de performance sociale dans les collectivités territoriales au Togo.

Ayant choisi d'enquêter toutes les communes que compte le Togo (117 communes), nous avons trouvé la méthode quantitative plus appropriée dans le cadre de notre étude. La collecte des données a été faite par questionnaire adressé aux dirigeants ou aux responsables des ressources humaines des communes au Togo.

Notons par ailleurs que pour recueillir des informations sur une population statistique, nous disposons de deux méthodes (Gavard-Perret, et al., 2012). La première qui est la méthode exhaustive (recensement) où chaque individu de la population est étudié selon le ou les caractères étudiés ; et la deuxième qui est la méthode des sondages (échantillonnage) qui conduit à n'examiner qu'une fraction (un échantillon) de la population d'étude.

Pour notre enquête, nous avons choisi de faire une étude exhaustive, c'est-à-dire que notre cible est la totalité des cent dix-sept (117) communes au Togo. Toutefois, sur les 117 communes que compte le Togo à ce jour, à qui nous avons fait parvenir notre questionnaire, il est à noter que c'est seulement 73 communes qui ont accepté de participer à cette étude. Nous avons envoyé deux (02) questionnaires par commune.

Nous avons utilisé l'échelle de mesure de Bandibeno & Ndong (2017). Ces pratiques sont la plupart mentionnées pour n'en citer que les auteurs comme Razouk & Bayad (2007), Sedo (2015), Plane (2019) et Peretti et al. (2021). Les pratiques de GRH ont été mesurées par : les politiques de formation ; les politiques d'information et de communication ; la structure formelle de diffusion de l'information ; la structure de communication ; l'utilisation des moyens modernes d'information ; le degré de collaboration entre dirigeant et agents ; les politiques de stimulation des compétences et la politique de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

Quant à la performance sociale, elle a été mesurée par : la délégation des tâches ; l'importance accordée aux compétences ; l'importance accordée au travail en groupe ; l'implication de la concertation dans le processus de prise de décision ; l'encouragement de la prise d'initiative ; le recours au management par objectif ; les relations sociales entre les services ; les relations sociales entre agents ; les relations entre l'exécutif et les représentants du personnel ; l'implication des délégués du personnel dans la prise de décisions et les effets du système d'information et de communication sur l'engagement et la motivation.

Une fois le questionnaire établi, nous avons fait un pré test dans cinq communes par un échantillon de convenance comme l'a suggéré Plane (2019). Après le pré test, nous avons administré le questionnaire.

Pour mesurer la fiabilité et la crédibilité de nos données comme le recommandent Larivière et al. (2021), nous avons calculer l'alpha de Cronbach qui est largement supérieur à 0,9. Pour ces auteurs, un alpha supérieur à 0,7 est satisfaisant. Notre indice de KMO est égal à 0,856 qui est aussi supérieur au seuil comme l'a suggéré Kaka (2016).

Pour l'analyse et le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel Epi data pour la synthèse des informations et le logiciel SPSS pour l'analyse descriptive, les régressions simple et multiple comme l'ont suggéré Gavard-Perret et al. (2012).

Cette méthodologie nous a permis d'aboutir à nos principaux résultats de recherche.

#### **4. Résultats et discussions**

Notre objectif de recherche est d'identifier les pratiques de GRH d'une part et les indicateurs de performance sociale d'autre part. Pour y arriver, nous nous sommes inscrits dans une méthodologie quantitative. Ici, nous allons premièrement faire l'analyse descriptive de nos répondants, puis l'analyse par les régressions pour identifier les pratiques de GRH et les indicateurs de performance sociale.

##### **4.1. Analyse descriptive**

Nous allons décrire les caractéristiques sociodémographiques des répondants. Notre échantillon comprend plus d'hommes que de femmes soit 87,3%. Ce résultat révèle que les femmes occupent moins des postes de responsabilité dans les collectivités territoriales que les hommes.

Quant à la tranche d'âge, la plus représentée est celle de « 30 à 49 » soit un taux de 67%. Quant à la qualification, la plupart ont un niveau Licence soit un taux de 51%.

##### **4.2. Quelles sont les pratiques de GRH présentes dans les collectivités territoriales ?**

Les pratiques de GRH sont appréhendées selon Minbaeva (2005) comme un ensemble de pratiques utilisées par une organisation pour gérer son capital humain afin de contribuer à la création d'un avantage concurrentiel.

Il ressort de la présente étude que les politiques de formation, les politiques d'information et de communication, la structure formelle de diffusion de l'information, les structures de

communication et l'utilisation des moyens modernes d'information sont fortement pratiquées dans les collectivités territoriales au Togo. Nos résultats corroborent ceux de Bandibeno & Ndong (2017) qui relèvent également l'existence de ces pratiques dans les collectivités territoriales au Cameroun. Nos résultats montrent par contre que les politiques de stimulation des compétences et la politique de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) sont moins pratiquées dans les collectivités territoriales au Togo. Nos résultats vont également dans le même sens que ceux de Mazzine et al. (2021) qui ont identifié dans les organisations publiques du secteur éducatif au Maroc, les pratiques de management participatif, de rémunération et avantages sociaux, de l'évaluation du rendement, de formation et développement, de santé et sécurité au travail et d'information et communication. En somme, les résultats obtenus dans les études menées sur les organisations publiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines montrent que dans le contexte actuel de quête perpétuelle de compétitivité, les organisations publiques investissent au même titre que les organisations privées dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

**Tableau 1** : Pratiques de GRH dans les collectivités territoriales au Togo.

| Pratiques de GRH  | % cumulé des modalités « Pas du tout d'accord » et « Pas d'accord » | % cumulé des modalités « D'accord » et « Tout à fait d'accord » |
|---|---|---|
| Politiques de formation   | 18,18   | 81,82   |
| Politiques d'information et de communication  | 27,27   | 72,73   |
| Structure formelle de diffusion de l'information  | 36,36   | 63,64   |
| Structures de communication   | 18,18   | 81,82   |
| Utilisation des moyens modernes d'information   | 9,09  | 90,91   |
| Politiques de stimulation des compétences   | 54,54   | 45,46   |
| Politique de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) | 63,63   | 36,37   |

Source : Nous-mêmes

#### 4.3. Quels sont les indicateurs de performance sociale présents dans les collectivités territoriales ?

La performance sociale traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social (Mazzine, et al., 2021). Elle est mesurée par une diversité d'indicateurs.

Mhenna (2022) a identifié dans le secteur éducatif au Maroc, les indicateurs de satisfaction au travail, d'absentéisme et de climat social. Dans son étude menée sur les PME au Togo, Sedo (2015) a identifié de sa part les indicateurs de satisfaction des employés, de climat social, de compétence des employés et de mobilisation des employés. S'agissant du contexte spécifique des collectivités territoriales, les auteurs Bandibeno & Ndong (2017) ont identifié dans leur étude menée au Cameroun les indicateurs de délégation des tâches, d'importance accordée aux compétences, d'importance accordée au travail en groupe, d'implication de la concertation dans le processus de prise de décision, d'encouragement de la prise d'initiative, de recours au management par objectif, de relations sociales entre les services, de relations sociales entre agents, de relations entre l'exécutif et les représentants du personnel, d'implication des délégués du personnel dans la prise de décisions et d'effets du système d'information et de communication sur l'engagement et la motivation. Quant à notre étude menée sur les collectivités territoriales au Togo, nos résultats ressortent clairement les indicateurs liés à l'importance accordée au travail en groupe, au recours au management par objectif, aux relations sociales entre les services, aux relations sociales entre agents et aux relations entre l'exécutif et les représentants du personnel. A travers nos résultats, nous constatons que la performance sociale semble être moins développée dans le contexte des collectivités territoriales au Togo et cela pourrait s'expliquer par le fait que le processus de décentralisation est à ses débuts au Togo.

**Tableau 2 :** Indicateurs de performance sociale dans les collectivités territoriales au Togo.

| <b>Indicateurs de performance sociale</b>                             | <b>% cumulé des modalités « Pas du tout d'accord » et « Pas d'accord »</b> | <b>% cumulé des modalités « D'accord » et « Tout à fait d'accord »</b> |
|---|--|--|
| Délégation des tâches   | 63,63  | 36,37  |
| Importance accordée aux compétences                                   | 63,63  | 36,37  |
| Importance accordée au travail en groupe                              | 36,36  | 63,64  |
| Implication de la concertation dans le processus de prise de décision | 54,54  | 45,46  |
| Encouragement de la prise d'initiative                                | 72,72  | 27,28  |
| Recours au management par objectif                                    | 27,27  | 72,73  |
| Relations sociales entre les services                                 | 36,36  | 63,64  |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| Relations sociales entre agents   | 27,27 | 72,73 |
| Relations entre l'exécutif et les représentants du personnel                          | 18,18 | 81,82 |
| Implication des délégués du personnel dans la prise de décisions                      | 63,63 | 36,37 |
| Effets du système d'information et de communication sur l'engagement et la motivation | 70,00 | 30,00 |

**Source** : Nous-mêmes

### Conclusion

Le présent article avait pour objectif d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines et les indicateurs de performance sociale dans les collectivités territoriales au Togo. Nos résultats montrent que les politiques de formation, les politiques d'information et de communication, la structure formelle de diffusion de l'information, les structures de communication et l'utilisation des moyens modernes d'information sont fortement pratiquées dans les collectivités territoriales au Togo. Par ailleurs, l'importance accordée au travail en groupe, le recours au management par objectif, les relations sociales entre les services, les relations sociales entre agents et les relations entre l'exécutif et les représentants du personnel sont les indicateurs de performance sociale clairement identifiés. En termes d'implications managériales de notre étude, les résultats obtenus orienteront mieux les décideurs ou responsables des collectivités territoriales dans le choix de leurs pratiques ou politiques de gestion des ressources humaines. Sur le plan scientifique, la présente étude vient enrichir la littérature dans le domaine de la décentralisation en Afrique Subsaharienne en général et au Togo en particulier. Nous relevons néanmoins quelques limites de notre étude. D'abord, sur un nombre total de 117 communes au Togo, c'est uniquement 73 qui ont accepté de participer à notre enquête, ce qui ne nous permet pas de véritablement généraliser nos résultats. Ensuite, notre enquête s'est juste limitée à l'identification des pratiques de GRH et des indicateurs de performance sociale, sans établir le lien entre ces deux variables. Cette étude ouvre ainsi la voie à d'autres recherches futures. En effet, il serait intéressant de mener à l'avenir une étude établissant le lien entre les pratiques de GRH et la performance sociale dans les collectivités territoriales au Togo. En plus de l'étude quantitative, une étude mixte (qualitative-quantitative) pourrait être également pertinente.

## Bibliographie

Ballo, I., Guindo, L., Soumaila Moulaye, A. et Maiga, A. (2023). « Pratiques de contrôle dans les collectivités décentralisées du district de Bamako », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 250 – 269.

Bayad, M., & Liouville, J. (2001). Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal. *Communication à la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du, 13.*

Constitution de la IV<sup>ème</sup> république du Togo.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Dietrich, A. & Pigeyre, F. (2011). « La gestion des ressources humaines ». *La Découverte*, 2011 February. 46 - 52.

El Abidine, S. Z., El Kadiri, K., et El Abidine, M. Z. (2021). Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc : Etude de cas. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 210-226.

Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., et Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4), 21-29.

Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R., et Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? *7<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier (du 27 au 29 octobre)*, 1-16.

Faridi, M. & Latif H. (2017). La performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation. REMFO N°5*, 1-19.

Gavard-Perret, M.-L. ; Gotteland, D. ; Haon, C. et Jolibert, A. (2012). « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Pearson Education France, pp. 11-62.

Guerin, G., & Wils, T. (1996). Gestion des ressources humaines : Le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences. *Murray, Morin y Da Costa [coords.], Letat des relations professionnelles : tradition et perspectives de recherche, Canada : Octares Editions.*

Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.

Houkhou, E. (2011). Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et les performances des entreprises beninoises : Une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Pratiques*, 17(40), 1705-6616.

Kaka, Z.Y. (2016). « Effet des pratiques de Gestion des ressources humaines sur la performance sociale au Mali : cas des agents de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education (DRHE) ». Numéro spéciale *Entrepreneuriat féminin, très petites et moyenne entreprises (TPME) et développement local en contexte africain*, RAG, pp : 5-21.

Karim, S. & Komat, A. (2018). Gestion des Ressources Humaines et performance des organisations : Trois perspectives empiriques. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 3(3).

Kollo Bandibeno, I. & Awomo Ndongo, J. C. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. Dans *Mondes en développement* 2017/2 (n°178), pages 139 à 154.

Kpoghomou, M. (2023). « Pratiques de gestion des ressources humaines : analyse des relations de facteurs de contingences et de la performance dans les PME en Guinée », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 4 : Numéro 12 » pp : 357 – 373.

Larivière, V. ; Beth, S. ; Bellen, S. ; Delmas, E. et Paquin E. (2021). « Les revues savantes canadiennes en sciences humaines et sociales », *Portrait quantitatif et qualitatif*, Consortium Érudit, pp. 1-119.

Loi N°2019-006 portant modification de la loi N°2007-011 du 13 Mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales modifiée par la loi N°2018-003 du 31 Janvier 2018.

Mazzino, M., Elkhouchi, H. et Achibane, M. (2021). Pratiques GRH et performance sociale des organisations publiques : Cas des établissements scolaires de l'AREF Guelmim Oued Noun (Maroc). *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 373-393.

Mhenna, R. (2022). « La contribution du recrutement a l'amélioration de la performance sociale : cas de l'Université Hassan II de Casablanca », *Revue Économie, Gestion et Société* ; Vol 1, N°36. p.1-16.

Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review*.

Nogues, S. & Tremblay, D.-G. (2019). « Gérer les connaissances d'employés de service dans de grandes organisations hiérarchiques : le rôle fondamental des acteurs transversaux », *Éditions De Boeck Supérieur*, 1(58), 19-48.

Peretti, J.-M. ; Besseyre, C.-H. et Autissier, D. (2021). « Travail & organisation hybride », *Collection Management*, 165 pages.

Plane, J.-M. (2019). « Management des organisations ». 5<sup>ème</sup> édition, Paris, *Collection Management*, 320 pages.

Razouk, A. A. & Bayad M. (2007). « Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 5, n°2, Juillet, pp. 1-39.

Razouk, A. A. & Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ? *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 131–157.

Sedo, K. (2015). « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des PME au Togo : approche configurationnelle idéal-type », *Revue Africaine de Gestion*, n° Spécial juin 2015, pp. 1-25.

Simon, A., Fall, A. et Carassus, D. (2015). La construction d'un baromètre pour mesurer la « performance RH » en milieu public : une application dans le contexte local, *Gestion et management public*, 3(3), 5-31.

Thietart, R. A. (2003). « Méthodes de recherche en management ». 2<sup>ème</sup> édition Paris, Dunod.