
**Contribution de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à
l'évolution de la performance financière du CHR Atakpamé sous
contractualisation**

Kofi Buaka*
Faïdibe Yentaguime
&
Emmanuel N'koué Sambieni

Résumé

Après les indépendances, les Etats de l'Afrique de l'Ouest dans leur ensemble ont développé diverses stratégies pour améliorer leurs systèmes et politiques de santé. A une époque récente, les structures de santé au Togo ont traversé d'énormes difficultés qui impactent non seulement la qualité des soins aux populations mais aussi le bien-être des prestataires eux-mêmes. L'approche contractuelle venait au point nommé en tant que stratégie de gestion basée sur les résultats. Mais les données sur l'évaluation des performances économiques et financières de ces structures sanitaires à cette période de l'approche contractuelle manquent dans la littérature. Cet article comble ce vide en cherchant à évaluer la contribution du Système de la Gestion Axée sur les Résultats à l'évolution des performances financières et économiques du CHR Atakpamé au moment de la contractualisation du Centre.

Se référant à la théorie instrumentale des parties prenantes, nous avons pris en compte les données documentaires de 2017 à 2018 composées de rapports financiers et comptables, de contrats et d'entente entre toutes les parties prenantes (gouvernement, personnel, populations, organisme contractant) au-cours de la période d'approche contractuelle. Ce qui a rendue possible une analyse des données textuelle s'inspirant du modèle d'analyse linguistique du discours et surtout des analyses des données textuelles. L'analyse de la performance est sous l'angle de la pertinence (les différents axes du projet), l'efficacité (chiffre d'affaire comparatif, paiement comparatif) et l'efficience (affectation des ressources aux différentes dépenses).

Les résultats montrent que, la gestion financière est orthodoxe et le fonctionnement des services est amélioré par l'acquisition de matériels et équipements, une amélioration des conditions salariales, une meilleure prise en charge des indigents et la bonne gestion de la pharmacie. Il apparait important en termes de conclusion que la politique nationale en

* CHR d'Atakpamé (Togo), buakid2004@gmail.com

matière de santé s'approprie entièrement de cette démarche en dupliquant cette stratégie de gestion aux autres formations sanitaires.

Mots-clés : Approche contractuelle, performance financière, GAR, CHR Atakpamé.

Abstract: After independence, West African states as a whole developed various strategies to improve their health systems and policies. In recent times, health structures in Togo have gone through enormous difficulties which impact not only the quality of care for the population but also the well-being of the providers themselves. The contractual approach was timely as a results-based management strategy. But data on the evaluation of the economic and financial performance of these health structures during this period of the contractual approach are lacking in the literature. This article fills this void by seeking to evaluate the contribution of the Results-Based Management System to the evolution of the financial and economic performance of the CHR Atakpame at the time of the contracting of the Center.

Referring to the instrumental theory of stakeholders, we took into account documentary data from 2017 to 2018 composed of financial and accounting reports, contracts and agreements between all stakeholders (government, staff, populations, contracting organization) during the contractual approach period. This made possible an analysis of textual data inspired by the linguistic analysis model of discourse and especially analyzes of textual data. The analysis of performance is from the angle of relevance (the different axes of the project), effectiveness (comparative turnover, comparative payment) and efficiency (allocation of resources to different expenses).

The results show that financial management is orthodox and the functioning of services is improved by the acquisition of materials and equipment, improved salary conditions, better care of the indigent and good management of the pharmacy. It appears important in terms of conclusion that the national health policy takes full ownership of this approach by duplicating this management strategy to other health facilities.

Keywords: Contractual approach, financial performance, GAR, CHR Atakpame.

Introduction

La Gestion Axée sur les Résultats est une méthode de gestion issues des principes de valeurs éthiques et de la responsabilité sociale des entreprises appliquée par des organisations pour veiller à ce que les procédures, produits et services contribuent à l'atteinte de résultats

clairement définis. Son introduction a produit une révolution dans le management public à l'échelle internationale Druker (37). Après les indépendances, les gouvernements nationaux en Afrique sub-saharienne ont entrepris plusieurs réformes pour améliorer les systèmes de santé. La gestion de la chose publique depuis cette époque ne se fondait pas sur des objectifs à atteindre. La satisfaction des besoins des populations était importante que l'évaluation de la pertinence de l'intervention. Certes dans le contexte togolais les ressources mises à disposition des centres de santé pour améliorer les conditions de travail et les prestations aux populations manquent d'un suivi approprié pour l'atteinte des résultats. Le système de gestion des hôpitaux au Togo a connu des difficultés telles que la baisse continue des recettes sur plusieurs années, l'incapacité des centres hospitaliers à supporter les salaires et primes des employés, entraînant des mouvements de contestations sociales et les difficultés à renouveler les plateaux techniques des centres (Buaka 10). Cette réalité justifie le fait que le gouvernement togolais dans sa politique volontariste a développé une panoplie de réformes en matière de politique de gestion des structures sanitaires et l'approche contractuelle des centres de santé en est une parfaite illustration.

La contractualisation est une procédure pertinente d'amélioration de la gestion suivant un consensus bilatéral ou multilatéral qui se base sur les principes et différentes étapes de la gestion axée sur les résultats. Cette nouvelle réforme a été réalisée en Europe précisément en France avec un impact significatif dans le secteur de la santé et actuellement dans certains pays d'Afrique comme le Cameroun et le Rwanda. La contribution de cette nouvelle forme de stratégie de gestion fondée sur les résultats à l'amélioration des performances financières des entreprises ne revient pas souvent dans les rapports et écrits.

Les données sur les performances financières des centres de santé en particulier à l'ère de la contractualisation sont moins disséminées dans les discours scientifiques. Cet article ambitionne d'évaluer la contribution de cette pratique de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à l'évolution de la performance financière du CHR Atakpamé sous la contractualisation.

1 Cadre théorique

La théorie instrumentale des parties prenantes sert de cadre de référence pour notre recherche. Elle part du principe selon lequel la satisfaction des besoins et des attentes des parties prenantes augmente la performance financière des entreprises. Selon les chercheurs du laboratoire de recherche en science de gestion et des organisations de

L'Université Ibn Tofail au Maroc, cette théorie des parties prenantes serait formulée par Freeman à une époque récente et souvent convoquée dans le champ de l'éthique des affaires et de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Son but est de classer les différentes catégories d'acteurs et de définir leurs objectifs, ainsi que la politique de management stratégique qui permet de prendre en compte les intérêts et les contraintes de ces acteurs et de mettre en œuvre des actions stratégiques (Taoukif, 4). Dans l'approche de notre recherche, la communauté, le personnel du CHR Atakpamé, le gouvernement national sont considérées comme des parties prenantes et l'évolution et le dynamisme de la performance financière est en lien avec la satisfaction de leur attente ou bien le contraire

2. Cadre méthodologique

2.1. Cadre géographique : la région des plateaux et le CHR Atakpamé

La recherche a été réalisée dans la région des plateaux au Togo. Le Chef-lieu de cette région est Atakpamé. Encore appelée la ville aux sept collines, Atakpamé est une ville. Atakpamé viendrait de "Atakpa nom d'une famille royale de cette localité". La région montagneuse jadis considérée comme une cité refuge en raison de ses collines. La région des plateaux compte 1.635.946 d'habitants (RGPH 5, 2). Elle est caractérisée par son climat doux et par sa végétation luxuriante.

Dans le Sud-Ouest se trouve une zone montagneuse où subsistent encore de belles forêts, véritables musées végétaux, malgré l'extension des plantations de café et de cacao. Il s'y trouve le massif d'Avatimé, près du plus haut sommet du Togo, le Mont Agou, qui culmine 986 m d'altitude. Le centre artisanal, le marché aux fruits tropicaux de Kpalimé et les nombreuses balades de découverte de la faune et de la flore font de cette région une des plus touristiques du pays. La ville prospère d'Atakpamé complète le « triangle du café-cacao » formé par Kpalimé, Badou et Atakpamé. La population est restée à ce jour essentiellement agricole.

Figure 1 : Carte de la région des plateaux



Source : APSFD TOGO, Cartographie des SFD (2017)

Le Centre Hospitalier Régional CHR d'Atakpamé est l'un des plus anciens hôpitaux du Togo dont la création remonte à l'époque coloniale où le pays était subdivisé en cercles. Selon certains historiens de l'université de Lomé, en 1911 sa capacité d'accueil pouvait atteindre un millier d'habitants sous la direction de Roneval mais après la défaite allemande lors de la première guerre mondiale, le centre fut transformé en dispensaire Français (Gayibor, 69). Il faut attendre le décret n° 87-47/PR du 14 Mai 1987, pour qu'il soit transformé en Centre Hospitalier Régional.

Sur le plan géographique le CHR d'Atakpamé est situé dans la ville d'Atakpamé et plus précisément dans le quartier Administratif de ladite ville. Il se retrouve niché au sommet de la colline en allant vers l'Ecole Normale Supérieure (ENS) d'Atakpamé en passant par la route du contournement après celle qui va vers le grand marché d'Atakpamé. Il est situé au Nord par les bureaux de la Poste d'Atakpamé, au Sud par les bureaux de la Caisse de Retraite du Togo (CRT) d'Atakpamé, à l'Est par le Collège d'Enseignement Général Application (CEGA) et à l'Ouest par l'école privée Notre Dame des Apôtres (NDA). Il s'agit d'une structure selon la pyramide sanitaire de niveau intermédiaire avec un organe de délibération, des organes exécutifs ainsi que des organes consultatifs. Il assure à la population des soins médicaux complets curatifs et préventifs et de réadaptation. Sa mission se résume en deux fonctions essentielles

dont la fonction de soins dans toute la panoplie et celle relative à la formation.

2.2. Démarche méthodologique de collecte et d'analyse de données

Il faut noter avant tout que toute connaissance scientifique est formalisée à l'aide d'une méthodologie précise et claire de telle manière que la plausibilité des résultats puisse être démontrée en se référant aux arguments logiques et aux expériences. De ce fait, l'on retient que les connaissances scientifiques sont heuristiques et se distinguent des connaissances quotidiennes par la rigueur des règles méthodologiques à appliquer lors du processus de formalisation (Dimon 35). La stratégie sur le plan méthodologique se fonde sur les principes de la gestion axée sur les résultats. A cela s'ajoute une recherche documentaire tout le long du processus. Selon Yentaguime et al ; (79), elle est une étape importante dans la recherche. En effet, elle permet non seulement de disposer de données secondaires en vue de préparer les outils de collecte de données et d'identifier les indicateurs clés en complément des informations qui sont tirées, de passer en revue les œuvres en rapport avec la thématique de recherche. Selon l'Agence Canadienne de Développement International (l'ACDI, 2) la Gestion Axée sur les Résultats s'inscrit dans une mouvance de performance et sans doute, elle est une approche de référence actuellement dans la plupart des organismes et plusieurs agences de coopération de développement. Elle souligne dans cette optique que :

Ces dix dernières années, les gouvernements du monde entier ont subi des pressions de plus en plus fortes pour démontrer qu'ils utilisent efficacement les ressources publiques. Les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale, la baisse de la confiance dans le leadership politique, la mondialisation de l'économie, le libre-échange et, par conséquent, une concurrence accrue sur le marché libre, ont tous été des facteurs importants. Ces pressions mondiales ont contribué à l'apparition de démarches de gestion axée sur le rendement et les résultats dans le secteur public. (ACDI 2)

Selon différentes sources, notamment le document de synthèse du rapport en trois parties sur la Gestion Axée sur les Résultats dans le Système des Nations Unies (OCDE 3), « les déficits publics, les problèmes structurels, l'augmentation de la concurrence, la mondialisation, le manque

de confiance dans l'Etat et la demande croissante de services plus efficaces et mieux adaptés aux besoins, ainsi que les nouvelles exigences en matière de responsabilité. La mesure du résultat est essentielle dans le sens où, sans elle, il est impossible de déterminer si le résultat a bel et bien été atteint (Martin et Jobin, 326). Après quoi, il sera beaucoup plus facile de déterminer les écarts afin de mettre en place des mesures pour arriver au résultat souhaité. Nombreux sont les travaux qui ont fait l'apologie de ce système de gestion. Pour Drucker (32), la GAR est une méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à l'atteinte de résultats clairement définis ; en appelant les gestionnaires de programmes à se focaliser plus sur les opportunités que sur les problèmes. Elle a introduit une révolution dans le management public.

Selon le manuel de la Gestion Axée sur les Résultats, OIF (17), on distingue trois phases qui chacune se décline en différentes étapes. La première phase est celle de l'identification et de la planification, la deuxième phase est celle de la programmation et l'élaboration et la phase 3 réside en un suivi évaluation des rendements. L'application de la GAR ici comme système de gestion se fait en principe en se basant sur les documents qui retracent les étapes du projet et les actions à mener en vue d'attendre les résultats escomptés. Sur le plan méthodologique nous nous sommes référés à la série de documentations composée des comptes rendus, des rapports, des ententes, contrats et surtout des rapports comptables et financiers étalonnés sur la période de contractualisation. Cette documentation fait l'objet d'une analyse des données textuelles (ADT) qui s'inspire de la linguistique structurale et de l'analyse du discours Mazière (10). Pour Grawitz (325), la majorité des chercheurs considère cette méthode comme étant l'étude d'un texte, selon les conditions de production et c'est justement à ce niveau que le point commun où le consensus se dégage de la grande partie des analystes du discours.

Ce qui a rendu possible la classification, l'identification des éléments des textes provenant des rapports des activités des services du CHR et corpus de données qui émane de cette forme de gestion mise en place par l'Etat togolais dans sa politique volontariste fondée sur l'approche de Gestion Axée sur les Résultats. Nous avons pris en compte les rapports d'activité notamment la planification et l'élaboration des activités pour le

compte du CHR Atakpamé au cours de cette période de contractualisation. Le terme de contractualisation désigne l'ensemble des activités que doivent mettre en œuvre deux partenaires, pour signer et mettre en pratique un arrangement contractuel sur le terrain. L'analyse des données textuelles essentiellement composé des documents de contrats, des rapports financiers et comptable en cette période et qui débouche sur un suivi linéaire des résultats, faisant suite aux actions. A cette analyse qualitative des données textuelles issues des documents se greffe l'analyse thématique du discours. Les résultats immédiats permettent de provoquer un changement qui génère des résultats intermédiaires contribuant à atteindre les résultats finaux.

3. Résultats principaux

L'analyse de la pertinence révèle que sur l'ensemble des axes du projet, la gestion financière dans la convention a une importance significative. L'augmentation des recettes est fixée à 15% pour les actes et soins et celle de la pharmacie à 20%. Mais dans l'exécution le CHR a eu une augmentation moyenne de 43% des actes et soins et de 63% de la pharmacie. Ce qui nous amène à dire que le projet dans sa phase d'élaboration est d'un réalisme.

Pour la gestion contractuelle du CHR Atakpamé, la convention et le plan d'action disposent du maximum d'informations pour orienter l'exécution du projet.

L'efficacité dans le cadre de notre étude est analysée à travers les données financières de la gestion. Cette analyse ressort sur les six premier mois une augmentation maximale de 64% du chiffre d'affaire dans le mois d'octobre et pour les cinq mois suivants un maximum de 83% dans le mois de février. Les dépenses sont orientées vers celles productives en augmentant la disponibilité des médicaments, l'amélioration des conditions d'hygiène et assainissement ainsi que le remboursement de la dette du Centre. L'on note aussi les réhabilitations et la construction d'une salle de transition pour accueillir les traumatisés avant leur passage à la salle de réanimation chirurgicale. En outre une panoplie le matériel biomédical et administratif était disponibilisée.

L'analyse des rapports financiers montre du point de vue efficience, qu'avec une subvention annuelle estimée à 233 300 000FCFA, le chiffre d'affaire réel du Centre est de 809 639 945 FCFA. Ce fond de base a

permis de dépenser de façon rationnelle 660 191 297 FCFA pour l'exploitation du CHR. Le reste des ressources a facilité des rebroussements tels que 50 000 000 FCFA pour la ligne de découvert auprès de la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie (BTIC) et une provision pour les fêtes de fin d'année et les imprévus. Cette nouvelle orientation s'est renforcée par la dynamisation du comité de trésorerie qui décide de toute affectation de ressources à toutes formes de dépense. Ces résultats dans la logique de la théorie instrumentale des parties prenantes rendent compte de la perception positive et de la satisfaction des acteurs pris comme parties prenantes telles que la population, le personnel, le contractant et le gouvernement national.

4. Discussion

L'avènement de la GAR à partir des imperfections constatées dans la gestion des projets a permis de moderniser la gestion actuelle des projets en se fondant sur ses principes et ses étapes. Toutes ces méthodes de gestions s'appliquent aussi bien dans les projets et programmes que dans les organisations. Beaucoup de travaux dans la littérature scientifique insistent jusqu'à ce jour sur son efficacité. Il s'agit d'un cadre simple et clair de gestion axée sur les résultats sur lesquels les partenaires se sont entendus, qui repose sur une solide analyse et qui reflète la description de projet ce qui est l'un des piliers du succès du projet. Un bon cadre de gestion axée sur les résultats oriente la prise de décision et aide à suivre l'avancement du projet, facilitant de beaucoup, en définitive, sa gestion conjointe. Nos résultats ont fait état de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience. Cette efficacité se retrouve également dans d'autres travaux. C'est l'exemple de Bolivar (102) qui souligne que c'est également : « *un outil de gestion pour accroître l'impact de ses résultats grâce à une efficacité accrue* » Soumis (162) a utilisé les mêmes démarches pour évaluer les projets de santé sécurité au travail dans une mine d'or au Québec et les résultats sont similaires avec les nôtres. D'autres ont fait des rapprochements avec la logique des recherches action en démontrant son efficacité. Cette recherche apporte également des pistes de solution pratiques pour résoudre un problème concret (Allard-Poesi & Perret, 1). La méthode de recherche classique de la recherche-action est l'œuvre de Kurt Lewin, un fondamentaliste allemand de la psychologie sociale (Morin et Cardinal, 34). Les résultats démontrent également que les impacts du projet sont

essentiellement marqués par l'amélioration des systèmes de soins au CHR Atakpamé et par conséquents toutes les parties prenantes, la population, le personnel, les politiques en tirent tous avantages. Ces résultats corroborent avec des conclusions de quelques études récentes. Ainsi, les parties prenantes peuvent être toutes les personnes qui sont touchées de près ou de loin dans le projet en question ; que ce soit les investisseurs, les groupes de pression, les clients, la communauté locale, les employés, les associations professionnelles, les clients, les gouvernements ou encore les fournisseurs (O' Saughnessy 107).

Néanmoins tout comme la Gestion du Cycle de Projet, et du cadre logique, cette méthode présente toutes les limites des approches linéaires comme PIPO et GCP. Conçue pour les grandes entreprises et les services publics elle peut se révéler lourde et complexe pour de petites structures qui fonctionnent sur du bénévolat ou avec très peu de ressources humaines.

Conclusion

Cet article comble un besoin en documentation concernant l'évaluation de la contribution de la gestion axée sur les résultats dans l'évolution des performances économiques et financières des structures de santé dans le contexte togolais. Pour se faire, il part d'une analyse des données textuelles et de l'analyse linguistique du discours à partir des documents, rapports et ententes du CHR Atakpamé qui en principe est un centre pionnier en matière de réforme administrative et financière basée sur l'approche contractuelle dans la politique volontariste du gouvernement togolais. Les résultats de la démarche du travail de terrain démontrent que, ce mode de gestion a amélioré la performance financière et économique du centre à ce moment de l'approche contractuelle. Ce qui a facilité l'amélioration des conditions salariales, la construction d'infrastructures, la disponibilité des équipements biomédicaux et administratifs, le remboursement des dettes, la croissance du chiffre d'affaire.

Ce qui nous permet de constater en termes de conclusion que la contractualisation en optant pour une telle stratégie de gestion a apporté une valeur ajoutée au fonctionnement et à l'exploitation du CHR Atakpamé. On note une amélioration des prestations et de la gestion du centre au vue des résultats issus des analyses qualitatives documentaires de

2017 à 2018. Les conclusions de cette évaluation sont, d'une part, discutables dans la littérature et interpellent d'autre part les politiques gouvernementales sur la possibilité de répliquer les mêmes stratégies en matière de management des structures sanitaires.

Travaux cités

- Allard-poesi, Florence et Perret, Véronique. *La construction collective du problème dans la recherche action : difficultés, ressorts et enjeux*. Finance Contrôle et Stratégie, 2004, 7 (4), p. 5-36
- ACDI. Agence canadienne de développement international
Gouvernement du Canada, Consulté en ligne le 17 mars 2011 sur : <http://www.acdi-cida.gc.ca>, 2011.
- ACDI. Agence canadienne de développement international (2000). Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats. Gouvernement du Canada, Direction de la gestion axée sur les résultats, 65 pages, 2000.
- Angers, Maurice. « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines ». Les Editions de la Chenelière, Montréal, 1992.
- Bolivar, Jean Gynse. *Comment intégrer les questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet : une démarche conceptuelle orientée vers un modèle de planification de projet basé 216 sur 1 'approche cadre logique*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski, novembre, 212 pages, 2008.
- Bruno, Galland. « La démarche de contractualisation »
Extrait de « Mission d'appui au renforcement du programme germano-camerounais santé-sida de la GTZ » CIDR, 2003.
- Buaka, Koffi. *La contribution de la méthode de la gestion axée sur les résultats par la contractualisation à la performance financière du centre hospitalier régional d'Atakpamé sous la réforme contractuelle publique entre 2017-2018, Mémoire pour l'obtention du diplôme de master 2 en gestion administrative comptable et financière à l'institut d'Enseignement Supérieur OTC Burkina faso*, 2020.
- Cardinal, Pierrette., Morin, André. La modélisation systémique peut-elle se concilier avec la recherche-action intégrale? Consulté en ligne le

25 mars 2012 sur :
<http://www.sites.fse.ulaval.ca/reveduc/html/vol1/no2/morin.html>, 1998.

- Dimon, Rodrigue. *Adaptation aux changements climatiques : Perceptions, savoirs locaux et stratégies d'adaptation développées par les producteurs des communes de Kandi et de Banikoara, au Nord du Bénin* [PhD Thesis]. UAC, 2008.
- Drucker, Peter. *The practice of Management*, Harper, & Row, New York, NY 1954.
- Drucker, Peter. *Managing for Results: Economie Tasks and Risk-Taking Decisions*. Éditions: Harper Collins Publishers, 1964.
- Gayibor, Nicoué, Lodjou. *Le Togo sous domination coloniale (1884-1960)*, Les Presses de l'UB ISBN 2-909886-34-4 Lomé, Togo, 1997.
- Drucker, Peter. (1954). *The practice of management*. Éditions : Harper Paperback, 1954.
- Grawitz, Madeleine. *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1972.
- Martin, Beaulieu., Jobin, Marie-Hélène. *La gestion axée sur les résultats : comparaison des cadres de huit juridictions*. Administration publique du Canada, vol. 45, no 3, 2004, p. 304-331.
- Mazière, Francine. *L'analyse de discours*, Paris, PUF, 2005.
- Morin, André et Cardinal, Pierrette « La recherche action intégrale systémique » In questions vices n° 3, Lambesc, 2004 p. 27-36,
- O'shaughnessy, Wilson. *La faisabilité de projet ; une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Les Éditions SMG, Trois-Rivières, 1992.
- OIF. *Annuel de la Gestion axée sur les Résultats à l'Organisation Internationale de la Francophonie*, 2010.
- RGPH 5 *Résultats définitifs du 5^{ème} Recensement Général de la Population et de l'Habitat*, Novembre 2022.
- Soumis, Anne, Sophie. *Elaboration d'un processus pratique d'une gestion axée sur les résultats pour un projet de santé et sécurité au travail en lien avec les machines d'extraction à la mine, division goldex*, Mémoire de maîtrise en gestion des organisations de l'université du Québec à Chicoutimi offert par extension à l'université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 2013.
- Taoukif, Fatima.Ez Zarah. *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE*. Thèse de doctorat en science de gestion. 2014

Yentaguime, Faïdibe. Revendications foncières au sein des communautés rurales transfrontalières du bassin de l'Oti entre le Togo et le Ghana : une analyse du discours des acteurs. Thèse de doctorat, Ecole Doctorale Sciences Agronomiques et Eau, Université de Parakou, Bénin, 2022.

Comment citer cet article / How to cite this article:

MLA : Buaka, Kofi, Yentaguime Faïdibe, et Sambieni Emmanuel N'koué.
"Contribution de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à l'évolution de la performance financière du CHR Atakpamé sous contractualisation." *Uirtus*, vol. 3, no. 3, déc. 2023, pp. 315-327, <https://doi.org/10.59384/uirtus.2023.2718>.