

Les déterminants de la gestion budgétaire dans les collectivités territoriales au Niger : Une étude exploratoire

Determinants of budgetary management in local authorities in Niger: An exploratory study

HASSANE Tahirou

Docteur en Sciences de Gestion à l'Institut de Pédagogie Universitaire (IPU) de Bamako
(Mali)

Centre Universitaire de Recherche en Économie et Science Sociale (CURES)

Date de soumission : 01/10/2025

Date d'acceptation : 15/11/2025

Pour citer cet article :

HASSANE T. (2025) «Les déterminants de la gestion budgétaire dans les collectivités territoriales au Niger : Une étude exploratoire», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1862 - 1888

Résumé

Cette recherche analyse les déterminants de la gestion budgétaire dans les collectivités territoriales au Niger. A travers une approche qualitative centrée sur les entretiens semi-directifs réalisés auprès de 27 acteurs communaux du Niger, les résultats ont montré que les déterminants de la gestion budgétaire les plus perçues et appliquées sont le contrôle budgétaire, le suivi des activités, les décisions stratégiques. Les fréquences lexicales identifiées confirment l'importance attribuée au contrôle de gestion (24,33 %), au terme budgétaire (18,33 %) et au suivi (13,33 %), traduisant l'attention portée par les participants à la maîtrise des ressources financières et à la performance de la gestion locale. L'analyse dégage les déterminants influençant la gestion budgétaire, parmi lesquels se distinguent le contrôle budgétaire, le suivi des activités budgétaires et les décisions stratégiques. De même, ces trois déterminants ne fonctionnent pas isolément. Le contrôle budgétaire constitue la base, assurant la conformité et la transparence, tandis que le suivi des activités permet d'ajuster les actions et d'améliorer la performance. Les décisions stratégiques orientent les ressources vers les priorités de développement et renforcent l'impact des investissements.

Mots clés : Gestion budgétaire, décision stratégique, collectivité territoriale.

Abstract

This research analyzes the determinants of budget management in local community in Niger. Using a qualitative approach based on semi-structured interviews with 27 municipal actors in Niger, the results showed that the most widely perceived and applied determinants of budget management are budget control, activity monitoring, and strategic decisions. The lexical frequencies identified confirm the importance attached to management control (24.33%), the budget term (18.33%) and monitoring (13.33%), reflecting the attention paid by participants to the control of financial resources and the performance of local management. The analysis identifies the key determinants influencing budget management, among which budget control, monitoring of budget activities, and strategic decisions stand out. Similarly, these three determinants do not function in isolation. Budgetary control forms the basis, ensuring compliance and transparency, while monitoring activities allows for the adjustment of actions and improvement of performance. Strategic decisions, direct resources towards development priorities and strengthen the impact of investments.

Keywords : Budgetary management, strategic decision, local community.

Introduction

Dans un contexte d'incertitude accrue et de mutations profondes des modèles de gestion publique, la gestion budgétaire apparaît comme des instruments de pilotage, notamment lorsqu'elles sont formalisées. La littérature en comptabilité de gestion souligne en effet leur rôle central dans l'adaptation stratégique des organisations en environnement turbulent (Müller-Stewens et al., 2020). En fournissant des données structurées et des cadres de référence décisionnelle, les contrôles formels contribuent non seulement à l'implémentation des politiques, mais aussi à leur réorientation proactive en réponse aux chocs externes. Les travaux antérieurs conçoivent les pratiques de contrôle de gestion comme des systèmes combinant des données financières et non financières, des pratiques formelles et informelles, qui permettent aux organisations de structurer leur démarche stratégique et opérationnelle (Broadbent & Laughlin, 2009 ; Agyemang & Broadbent, 2015).

Ainsi, les organisations recourent aux pratiques de contrôle de gestion pour planifier, contrôler les intrants, soutenir la transformation des ressources et superviser les outputs (Wijethilake et al., 2018). Les besoins informationnels deviennent plus importants et plus diversifiés (Henri et Wouters, 2020). En temps de crise, les décideurs sont confrontés au défi de rassembler les informations nécessaires, souvent complexes, très sensibles et difficiles à localiser (König et al., 2020). En outre, l'implication croissante des citoyens dans la prise de décision publique soulève alors des questions fondamentales sur les conditions de réussite de cette participation (réelle, instrumentalisée ou symbolique (Shore & Wright, 1997)).

Plusieurs difficultés sont liées à la conception des outils de gestion, pour centraliser l'information et formaliser les processus avec des mécanismes ouverts, délibératifs et parfois informels. La gouvernance participative, bien qu'idéalisée dans les discours officiels comme un vecteur de renforcement démocratique et de légitimité des politiques, peine encore à démontrer empiriquement son impact sur la performance publique (Nabatchi, 2012 ; Goita et al. 2025). Les résultats rapportés dans la littérature restent ambigus, voire contradictoires soulignant d'une part, son potentiel en matière de résolution collaborative de problèmes (Emerson et al., 2012) et d'autre part, sa mise en garde contre les risques de récupération par des groupes d'intérêts ou d'inefficacité décisionnelle (West & Raso, 2013).

Toutefois, le champ de la "nouvelle gouvernance publique" (Osborne, 2006) introduit une reconfiguration profonde des rôles des gestionnaires publics, désormais appelés à dépasser les frontières bureaucratiques pour organiser des processus décisionnels plus ouverts, transversaux et itératifs. Ainsi, les lois de 1996 constituent le socle juridique des réformes administratives au

Niger. Elles ont instauré une organisation territoriale hiérarchisée : régions, départements, arrondissements et communes, les trois premiers niveaux étant érigés en collectivités territoriales, tandis que l'arrondissement reste une circonscription administrative d'encadrement. Sous la IV^e République, le Haut-Commissariat à la réforme administrative et à la décentralisation avait proposé un premier schéma de décentralisation qui servit de base aux élections locales de 1999. Des conseils régionaux, départementaux et communaux furent élus, mais les résultats, défavorables au parti au pouvoir (RDP), furent annulés. Le pays revint alors à l'ancien système, avec des maires nommés dans les communes urbaines et l'absence de communes rurales. Peu après, un coup d'État militaire entraîna une transition jusqu'aux élections présidentielles de décembre 1999 et l'avènement de la Ve République.

C'est après cette ère que la décentralisation réapparut en 2000-2001 avec de nouveaux débats sur son calendrier et ses modalités. Le schéma finalement retenu, dit « communalisation intégrale » ou « schéma 2000 », visait à transformer les cantons et certains groupements en environ 250 communes. Ce dispositif fut entériné par des lois votées en avril-mai 2002 et promulguées en juin 2002, marquant une étape décisive dans l'ancrage institutionnel de la décentralisation nigérienne (de Sardan, 2006). Après les réformes du 31 juillet 2008, relative à l'organisation et l'administration du territoire de la République du Niger, modifiée par l'ordonnance no 2010-53 du 17 septembre 2010, le Niger a entamé un processus de décentralisation structurée, visant à transférer aux collectivités locales (communes) des compétences et des ressources budgétaires pour servir la population au plus près du terrain.

Cependant, malgré la législation favorable, de nombreuses difficultés persistent quant à la gestion budgétaire locale, minant l'efficacité des politiques publiques, la transparence et l'inclusion des citoyens dans les processus de décision. Les administrations communales nigériennes souffrent d'un déficit de personnel qualifié et d'une structuration administrative déficiente. L'absence d'institutions dédiées à la formation continue des agents locaux empêche l'amélioration des compétences en gestion financière (UCLG, 2006). Bien que juridiquement autonomes, les collectivités dépendent largement des transferts de l'État central pour financer leurs activités. L'instabilité des recettes locales et le manque de base fiscale propre restreignent leur capacité de décision réelle (Bahl & Martinez-Vazquez, 2006).

Les procédures existent souvent sur papier, mais souffrent d'une mise en œuvre défailante : budgets mal planifiés, données peu fiables, absence de suivi rigoureux, et détournements de fonds. La faiblesse des systèmes de contrôle interne budgétaire rend les communes vulnérables à la corruption et à l'abandon de projets. Faute de participation citoyenne effective dans tous

les processus budgétaires, les citoyens n'ont pas accès à l'ensemble des documents ni aux informations sur l'affectation des ressources, ce qui érode la confiance publique. Des initiatives comme les budgets participatifs, les comités consultatifs citoyens, ou les conseils locaux sont progressivement adoptées sous la pression de la société civile et des partenaires internationaux (Banque mondiale, 2024). Malgré ces mécanismes, la participation reste souvent symbolique : faible représentativité sociale, manque d'inclusion des groupes vulnérables, prédominance des élites locales et faible appropriation.

L'absence d'appropriation et la culture d'attente vis-à-vis des élus rendent les populations passives. Plusieurs communes restent administrativement actives, mais dépourvues d'innovation et d'implication citoyenne réelle. Les citoyens sont souvent impliqués de manière ponctuelle dans la formulation du budget, mais peu consultés sur son exécution et son contrôle, ce qui limite la transparence globale du processus. L'absence de mécanismes de validation interne et externe (audit, suivi citoyen) rend les budgets vulnérables à des aberrations : surévaluations, détournements ou projets abandonnés sans justification. Cette synergie déficitaire entre mauvaise planification budgétaire et participation limitée conduit à un désengagement des citoyens, à des projets peu adaptés aux besoins réels et à une perception de gouvernance peu légitime.

En pratique, la participation budgétaire souffre d'un manque d'articulation avec les instruments de pilotage technique, notamment en matière de planification, de reddition de comptes ou de suivi budgétaire. Ainsi, l'intégration des pratiques de contrôle de gestion dans les dynamiques participatives des collectivités locales demeure insuffisamment théorisée et peu explorée empiriquement. Ce décalage persistant entre les ambitions de la réforme et les réalités du terrain révèle un vide à combler dans la compréhension du rôle que peuvent jouer les pratiques de gestion budgétaire dans le renforcement d'une gouvernance locale à la fois inclusive, efficace et centrée sur les citoyens. C'est ainsi que nous formulons notre question principale de savoir : Quels sont les déterminants de la gestion budgétaire dans les collectivités territoriales au Niger ? A cet effet, l'objectif de cette recherche est d'analyser les déterminants de la gestion budgétaire dans les collectivités territoriales au Niger.

Nous adoptons dans cette recherche, une approche qualitative, exploratoire et descriptive menée auprès des élus et cadres administratifs issus de diverses collectivités territoriales nigériennes. Les données recueillies par entretiens semi-directifs et focus group seront analysées de manière thématique à l'aide du logiciel NVivo 12, suivant un double codage inductif et déductif pour dégager les principaux enjeux et stratégies locales de gestion des ressources. Nous avons

structuré l'article en trois points. Le premier point est consacré au cadre théorique de la recherche, le deuxième présente la cadre méthodologie de la recherche et le troisième expose les principaux résultats puis propose une discussion desdits résultats.

1. Etat de l'art

Nous présentons la clarification conceptuelle et la théorie de la dépendance aux ressources pour terminer par les déterminants de la gestion budgétaire des collectivités territoriales.

1.1. Concept de la gestion budgétaire

Dans les travaux de Gakou (2025), par définition, l'auteur affirme que le budget national est un document par lequel est prévu et autorisé par l'ensemble des recettes et des dépenses d'un exercice budgétaire par le conseil national. La gestion budgétaire désigne l'ensemble coordonné de processus destinés à planifier, autoriser, exécuter, contrôler et rendre compte de l'usage des ressources financières publiques au sein des collectivités territoriales (Morgan, Robinson, Strachota & Hough, 2015). Elle repose sur plusieurs principes fondamentaux comme annualité, unité, universalité, spécialité, sincérité, équilibre, tels qu'établis par le droit budgétaire. La gestion budgétaire dans les collectivités décentralisées fait référence à l'ensemble des processus de prévision, de planification, d'allocation, d'exécution, de suivi et de contrôle des ressources financières locales. Plusieurs travaux ont mis en évidence les défaillances budgétaires dans les communes africaines. L'étude de Ouédraogo (2018) au Burkina Faso a révélé que les budgets communaux sont souvent mal préparés, avec un manque d'alignement sur les priorités communautaires, en raison d'un déficit de compétences techniques des agents municipaux et d'un faible niveau d'implication des citoyens dans le processus budgétaire.

De même, Boussou (2017), dans sa recherche sur les communes ivoiriennes, montre que la faiblesse des capacités en matière de prévision budgétaire conduit à une faible exécution des investissements publics locaux. Ils insistent sur la nécessité d'instaurer des systèmes budgétaires plus participatifs pour améliorer la qualité des services publics de proximité. En République démocratique du Congo, Kalonda (2020) démontre que les pratiques de gestion budgétaire dans les communes sont caractérisées par une faible mobilisation des ressources propres, une planification à court terme et un manque de suivi-évaluation. L'étude souligne l'impact négatif de cette situation sur la confiance entre les citoyens et les autorités locales.

Trois grandes fonctions de la gestion budgétaire existent. La planification budgétaire est l'élaboration du budget primitif, document voté par l'assemblée communale pour autoriser les recettes et dépenses sur l'exercice. Il doit intégrer les prévisions de ressources (recettes fiscales,

subventions, services) et les besoins en investissements et fonctionnement. Ensuite, l'exécution et le suivi impliquent la mise en œuvre conforme du budget : ordonnancement des dépenses, recouvrement des recettes, contrôle interne. Au Niger, la loi insiste sur la séparation des rôles entre ordonnateur et comptable, et sur l'usage de comptes administratif et de gestion à la clôture. Enfin, le contrôle budgétaire, se déploie à plusieurs niveaux : interne (assemblée et conseil communal), externe (tutelle de l'État) et citoyen, mais reste souvent limité en pratique dans les collectivités au Niger. Anthony (1965) identifie trois niveaux de contrôle à savoir le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. En effet, le contrôle stratégique ajuste les objectifs en fonction des besoins, identifie les ressources nécessaires pour les atteindre et établit les politiques pour optimiser l'acquisition et l'utilisation de ces ressources (Anthony, 1965). Ce niveau de contrôle a un impact à long terme et se concentre sur le choix des objectifs et le processus pour les atteindre.

Avec la décentralisation, les collectivités territoriales se voient confier des prérogatives et des budgets de plus en plus importants. Les critères de gestion et de rentabilité font leur entrée de manière significative dans ces organisations publiques, qui n'étaient pas nécessairement préparées à cela jusqu'à récemment. Selon Elktiri (2023), « par outil du contrôle de gestion, on entend l'ensemble de pratiques à travers lesquelles le contrôle de gestion assure le suivi et le pilotage au sein de l'organisation ». Par pilotage, nous entendons l'action d'assurer le bon déroulement des opérations, de contrôler leurs exécutions, et de faire le point sur les actions restant à mener de manière à prévoir éventuellement des mesures correctrices en cas de besoin. On parle souvent du processus de pilotage ou de schéma de pilotage comme étant la manière dont l'organisation entend se piloter ».

En se référant à l'état, il existe plusieurs outils traditionnels du contrôle de gestion. Il s'agit entre autres des outils de la gestion prévisionnelle, du tableau de bord de gestion, du reporting de gestion, du prix de cession interne, de benchmarking et les méthodes de calcul de coûts traditionnels. Selon Lorino (2001), le tableau de bords a « deux fonctions : une fonction d'équilibration ayant pour rôle d'assurer un équilibre acceptable entre continuité et changement. Une fonction de coordination qui vise à assurer un équilibre acceptable entre initiative individuelle et règles collectives au sein de l'organisation ». Le contrôle budgétaire constitue l'un des instruments les plus anciens et structurants du contrôle de gestion, utilisés tant dans le secteur privé que dans les administrations publiques pour planifier, exécuter et surveiller l'usage des ressources financières.

Lindsay et al. (1996, cités par Norris et O'Dwyer, 2004) identifient trois éléments fondamentaux comme la définition et la communication des objectifs, le pilotage de la performance et la motivation des employés à atteindre ces objectifs. Pour certains, « les systèmes, les règles, les pratiques, les valeurs et les autres activités de gestion permettant de gérer le comportement des employés » (Malmi et Brown, 2008, p. 290). Pour eux, ces dispositifs désignent les systèmes de contrôle de gestion et fournissent une structure organisationnelle qui soutient l'atteinte des objectifs stratégiques. En mobilisant ces systèmes, l'organisation s'adapte à l'évolution de son environnement et optimiser ses performances de manière durable, répondant ainsi aux attentes des parties prenantes, notamment les actionnaires (Merchant et Otley, 2007).

Chenhall (2007) souligne que la notion de système de la comptabilité de gestion est particulièrement vaste et comprend une diversité de pratiques. Parmi celles-ci, les systèmes de comptabilité de gestion occupent une place importante. Ces systèmes reposent sur la mise en œuvre de méthodes comptables spécifiques, telles que la budgétisation, l'analyse des coûts, et le calcul du coût de revient des produits. Ces pratiques contribuent directement à la planification et au suivi des performances financières, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à créer de la valeur. Demeestère (2005, p. 32) insiste sur l'importance d'explicitier les résultats attendus en ces termes « lorsqu'on n'explicite pas ses résultats futurs attendus, on peut plus difficilement se faire reprocher de ne pas les avoir atteints ». Cette transparence dans la définition des objectifs est cruciale pour la responsabilité et l'évaluation des performances. Cependant, mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés demeure un défi complexe. Traditionnellement, les contrôleurs de gestion étaient recrutés principalement pour identifier et expliquer les écarts entre les prévisions et les résultats réels.

La gestion budgétaire joue un rôle fondamental dans l'appui à la prise de décision, en fournissant aux cadres les éléments nécessaires pour effectuer des choix éclairés lors de la mise en œuvre des plans d'action. Ce processus ne se limite pas à la simple fourniture de données financières ; il englobe également un accompagnement stratégique qui aide les responsables à identifier les hypothèses sous-jacentes à chaque action. Selon Kaplan et Norton (1996), l'utilisation d'outils tels que le Balanced Scorecard permet de relier les objectifs stratégiques aux actions opérationnelles, facilitant ainsi une prise de décision plus informée. Simons (1994) affirme que ces systèmes d'information facilitent la gestion des performances en fournissant des données pertinentes qui aident à la sélection des actions optimales tout en minimisant les risques associés. Ainsi, la gestion budgétaire ne se contente pas d'être un support technique ; il devient un véritable partenaire stratégique dans la prise de décision.

1.2. La théorie de la dépendance aux ressources

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, développée par Pfeffer et Salancik (1978), les organisations ne disposent pas en interne de toutes les ressources nécessaires à leur survie et à leur développement. Elles sont contraintes de recourir à des acteurs externes pour acquérir des ressources financières, matérielles, technologiques ou symboliques, ce qui engendre une relation de pouvoir asymétrique en faveur de ceux qui contrôlent ces ressources rares et critiques. Ainsi, la survie organisationnelle ne dépend pas uniquement des compétences internes, mais aussi de la capacité à gérer efficacement les relations avec l'environnement externe. Les hypothèses fondamentales de cette théorie soulignent que les organisations ont besoin de ressources pour exister et croître, que ces ressources sont souvent détenues par des acteurs extérieurs, que cette dépendance réduit l'autonomie décisionnelle et que, pour y faire face, les organisations élaborent diverses stratégies d'adaptation, allant des alliances à la diversification des sources de ressources.

Cette théorie éclaire les dynamiques de la décentralisation engagée depuis les années 1990 et consolidée au début des années 2000. Si l'objectif était de rapprocher l'administration des citoyens et de promouvoir une gouvernance locale plus participative, la réalité montre que ces collectivités souffrent d'une forte dépendance financière. Leurs recettes propres, issues des taxes locales, impôts fonciers ou redevances, restent faibles du fait de la pauvreté de la base fiscale et du faible taux de recouvrement, ce qui les oblige à s'appuyer principalement sur les transferts de l'État central et sur l'aide extérieure des bailleurs de fonds tels que la Banque mondiale, l'Union européenne ou les ONG internationales. Cette double dépendance se traduit par un contrôle accru de l'État, qui impose des règles budgétaires strictes, et par une influence déterminante des bailleurs, qui conditionnent leurs financements au respect de critères de gouvernance comme la transparence, la redevabilité et l'inclusion sociale. En conséquence, la gestion budgétaire locale est fortement contrainte, les choix des élus étant souvent dictés par des priorités externes plutôt que par les besoins des communautés.

Pfeffer et Salancik (1978) identifient plusieurs mécanismes de cette dépendance, parmi lesquels l'asymétrie de pouvoir, la conditionnalité des ressources, la vulnérabilité structurelle face aux aléas des transferts ou des financements, et la nécessité pour les collectivités de développer des stratégies d'adaptation. Certaines communes nigériennes tentent ainsi de diversifier leurs sources de financement par le développement de partenariats public-privé, l'amélioration du recouvrement fiscal ou la valorisation des ressources locales. La théorie propose aussi des pistes stratégiques telles que la mutualisation entre collectivités, la négociation collective à travers des

associations de municipalités, le renforcement des capacités internes ou encore l'innovation institutionnelle par des mécanismes participatifs comme les budgets citoyens. Néanmoins, la théorie a fait l'objet de critiques, notamment son caractère déterministe qui met l'accent sur les contraintes externes au détriment de la capacité d'innovation interne, sa faible prise en compte des jeux politiques et du rôle des acteurs, ainsi que sa tendance à privilégier les dimensions économiques en négligeant les ressources symboliques comme la confiance citoyenne ou la légitimité politique. Malgré ces limites, son application au cas nigérien reste pertinente car elle permet de comprendre les contraintes budgétaires structurelles, de mettre en lumière les asymétries de pouvoir entre collectivités, État et bailleurs, et de proposer un cadre d'évaluation de la décentralisation à travers la réduction effective de la dépendance. Enfin, elle suggère des implications managériales importantes en soulignant la nécessité pour les collectivités de diversifier leurs ressources, de renforcer leurs capacités administratives et d'accroître leur légitimité locale pour transformer la dépendance en levier d'apprentissage et de consolidation institutionnelle.

1.3. Déterminants de la gestion budgétaire dans les collectivités

Selon Horngren et al. (2012), le processus budgétaire permet de définir les allocations de ressources nécessaires à chaque département, en tenant compte des objectifs spécifiques et des contraintes organisationnelles. En élaborant les budgets sur la base des plans d'action retenus, les gestionnaires s'assurent que les ressources sont distribuées de manière à optimiser la performance tout en minimisant les inefficacités. Mukenge Katumba, (2024) affirme que plusieurs pays à travers le monde ont adopté le Budget-Programme avec des degrés de succès variés. L'élaboration budgétaire est aussi un instrument de coordination au sein de l'organisation, comme le soulignent Drury (2018) et Emmanuel et Otley (1985). En définissant des objectifs financiers spécifiques pour chaque unité, le budget devient un outil de contrôle qui permet de suivre l'évolution des dépenses et de vérifier que les actions des départements s'alignent avec les priorités stratégiques. Ce suivi aide les gestionnaires à anticiper les écarts budgétaires et à ajuster les opérations en temps réel. L'approche budgétaire contribue également à renforcer la responsabilisation des acteurs, car elle permet d'établir des indicateurs de performance financière associés aux actions de chaque département (Hope & Fraser, 2003). Cette dimension de contrôle favorise l'adhésion des responsables aux objectifs de l'organisation, en leur donnant une vision claire de leur impact sur les résultats globaux. Merchant et Van der Stede (2007) soulignent que le processus budgétaire peut aussi jouer un

rôle de motivation, car il fournit aux employés des repères et des incitations pour atteindre des objectifs clairs et mesurables. De même, les gestionnaires risquent de prendre des décisions qui compromettent la durabilité de leur organisation Meyssonier et Rasolofo-Dastler (2008). Dupuy (2009, p. 174) met en garde : « Le contrôle externe et interne de la gestion par les seuls résultats comptables et financiers engage logiquement les contrôleurs dans des processus de représentation pervers, susceptibles de fonder des choix finalement contraires à la pérennité organisationnelle ». Ainsi, dans une organisation publique où les performances financières et non financières revêtent une importance significative bien qu'elles n'aient pas le même poids, le tableau de bord pourrait s'avérer être un instrument idéal pour le pilotage stratégique.

Dans la même lignée, Wampler (2007) souligne que le contrôle budgétaire participatif modifie les dynamiques politiques locales en redéfinissant les rapports entre les administrateurs et les administrés, et en favorisant une meilleure responsabilisation des élus locaux. Ces effets positifs, toutefois, varient selon le degré d'institutionnalisation de la participation et la volonté politique des gouvernants. En Europe, Sintomer, Herzberg et Röcke (2008) ont comparé des initiatives similaires à Berlin, Cordoue ou Montreuil, révélant que les mécanismes de participation budgétaire contribuent à renforcer la légitimité des politiques publiques locales. Ces expériences montrent que le recours à un contrôle budgétaire participatif constitue un levier d'approfondissement démocratique.

Au Sénégal, les budgets participatifs mis en œuvre dans certaines communes ont amélioré l'allocation des ressources publiques vers des priorités exprimées par les populations locales. Dans un registre plus théorique mais empiriquement éclairé, Fung et Wright (2003) soutiennent que les innovations institutionnelles comme le budget participatif s'inscrivent dans un modèle de gouvernance démocratique responsabilisante, où les citoyens ne se contentent plus de voter, mais participent activement à l'élaboration, l'exécution et le contrôle des politiques locales. Cette approche, testée dans plusieurs villes américaines, notamment à Chicago, a favorisé une amélioration de la qualité de la dépense publique et une plus grande équité dans la gestion des ressources collectives.

Les décisions stratégiques dans les collectivités territoriales concernent généralement les orientations majeures touchant au développement du territoire, à la mobilisation des ressources, à l'allocation des investissements, ou encore à la hiérarchisation des priorités politiques. Elles relèvent historiquement d'une compétence exercée de manière centralisée par les exécutifs locaux dans un cadre souvent technocratique et faiblement transparent (Fung, 2006 ; Sintomer et al., 2008). Diallo et Sylla (2020), dans une étude sur les collectivités au Mali, évoquent le

manque de formation des acteurs locaux, les conflits de rôles entre élus et administration, ainsi que la pression politique qui limite l'autonomie des organes participatifs.

De même, l'étude de Devas et Grant (2003) en Afrique de l'Est révèle que lorsque les citoyens sont associés au suivi des dépenses publiques dans les collectivités locales, ils deviennent plus aptes à demander des comptes et à influencer les décisions budgétaires, ce qui conduit à une gouvernance plus participative et plus responsable. Enfin, les études de Sossou et Alladatin (2018) ont mis en évidence que le suivi participatif des budgets dans certaines communes à statut particulier a permis une meilleure traçabilité des dépenses, une amélioration de la qualité des investissements communaux, ainsi qu'un renforcement du dialogue entre les citoyens et leurs élus.

2. Terrain et méthodologie de la recherche

La présente recherche adopte une approche qualitative, exploratoire et descriptive. Cette approche est justifiée par la complexité du phénomène étudié, qui implique des perceptions, des émotions et des interactions interpersonnelles difficiles à quantifier par des méthodes strictement statistiques.

2.1 Terrain d'étude et méthode de collectes des données

Le terrain de cette recherche qualitative est constitué par les collectivités territoriales nigériennes, qui englobent plusieurs composantes clés de la décentralisation, notamment les communes urbaines et rurales, les conseils régionaux, ainsi que certains groupements intercommunaux. Ces structures sont au cœur du fonctionnement de la gouvernance locale, chargées de la mise en œuvre des politiques publiques de proximité et directement impliquées dans la gestion des ressources financières, matérielles et humaines.

L'étude se concentre sur des élus locaux (maires, conseillers municipaux et régionaux) ainsi que sur des cadres administratifs et techniques (secrétaires généraux, receveurs municipaux, responsables des finances locales), considérés comme des acteurs centraux de la gestion des budgets et de l'allocation des ressources dans les collectivités. Leur rôle est décisif dans la manière dont les financements provenant de l'État central et de l'aide extérieure sont utilisés pour répondre aux besoins locaux. En effet, les collectivités locales nigériennes dépendent fortement des transferts de l'État central et des appuis des bailleurs internationaux, ce qui limite leur autonomie financière et influence leurs choix budgétaires. Les décisions locales sont donc rarement totalement endogènes : elles sont encadrées par des contraintes externes, qui

conditionnent la capacité des collectivités à financer des infrastructures, des services sociaux de base et des projets de développement local.

Les entretiens se sont déroulés dans plusieurs communes et régions du Niger, notamment dans des collectivités ayant une forte dépendance aux transferts et subventions. Les lieux d'entretien ont été choisis pour leur neutralité et leur accessibilité, incluant des bureaux communaux et des salles de réunion dans les hôtels de ville ou les sièges des conseils régionaux. Ce choix a permis de saisir des dynamiques variées entre collectivités rurales et urbaines.

2.2 Population cible et échantillonnage

La population cible comprend des élus locaux (maires, adjoints, présidents de conseils régionaux, conseillers municipaux) ainsi que des agents administratifs et techniques travaillant au sein des collectivités territoriales (secrétaires généraux, receveurs municipaux, directeurs des services financiers). Cette diversité a été recherchée afin de capturer un large éventail de points de vue et d'expériences sur la gestion des ressources et sur la dépendance financière vis-à-vis de l'État central et des partenaires extérieurs.

L'échantillonnage adopté suit la méthode de saturation sémantique. Les critères de sélection incluent : la fonction occupée (élu ou agent administratif), l'ancienneté dans la gestion locale, l'exposition à des responsabilités financières et budgétaires, la taille et le type de collectivité (urbaine, rurale, régionale) et la disponibilité pour des entretiens approfondis.

L'échantillon a été constitué de 27 participants au total, répartis entre élus et cadres administratifs, nombre jugé suffisant pour atteindre la saturation informationnelle (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Les entretiens individuels semi-directifs ont été complétés par un focus group de 8 participants (élus et administratifs), permettant d'identifier les perceptions convergentes et divergentes sur la dépendance des collectivités locales vis-à-vis des financements extérieurs et de l'État central.

Tableau N°1 : Profils des acteurs locaux interviewés

N°	Statut / Fonction	Collectivité	Ancienneté (années)	Sexe	Âge	Rôle principal	Durée (min)
1	Maire	Commune urbaine	12	M	48	Gestion budgétaire et développement local	55
2	Secrétaire général	Commune rurale	9	F	40	Coordination administrative	50
3	Conseiller municipal	Commune urbaine	7	M	35	Appui à la planification locale	45
4	Receveur municipal	Commune rurale	15	M	50	Gestion financière et recouvrement	60
5	Président du conseil régional	Région	18	M	52	Pilotage du budget régional	65
6	Chef service finances	Commune urbaine	11	F	42	Élaboration et suivi du budget	50
7	Conseiller régional	Région	14	M	47	Représentation politique et appui au budget	55
8	Secrétaire communal	Commune rurale	6	F	33	Gestion courante et appui administratif	45
9	Maire adjoint	Commune urbaine	10	M	45	Gestion projets et investissements	55
10	Directeur technique	Commune urbaine	13	M	44	Suivi technique et infrastructures	60
11	Receveur régional	Région	17	F	49	Contrôle et exécution budgétaire	55
12	Conseiller municipal	Commune rurale	8	F	37	Suivi des dépenses locales	45
13	Chef service planification	Région	12	M	43	Planification et allocation budgétaire	55
14	Secrétaire général	Commune urbaine	7	F	36	Coordination administrative et financière	50
15	Maire	Commune rurale	11	M	46	Mobilisation des recettes locales	55
16	Conseiller régional	Région	9	M	41	Contrôle et suivi du budget	50
17	Directeur des finances	Commune urbaine	20	M	55	Élaboration des budgets communaux	65
18	Chef service social	Commune rurale	10	F	39	Gestion projets sociaux financés par bailleurs	50
19	Maire adjoint	Commune urbaine	8	M	38	Suivi projets financés par l'État	50
20	Receveur municipal	Commune rurale	13	M	47	Gestion des recettes fiscales locales	60
21	Conseiller municipal	Commune urbaine	5	F	32	Sensibilisation et participation communautaire	40
22	Conseiller régional	Région	16	M	51	Orientation des priorités budgétaires	60
23	Secrétaire communal	Commune rurale	7	F	34	Gestion administrative courante	45

24	Directeur technique	Commune urbaine	12	M	44	Suivi des projets d'infrastructure	55
25	Receveur régional	Région	18	F	50	Contrôle des transferts et subventions	60
26	Maire	Commune urbaine	14	M	48	Pilotage des ressources financières	55
27	Conseiller régional	Région	9	F	37	Suivi des financements	45

Source : Réalisé par nous-mêmes, 2025

Le tableau ci-dessus présente les profils des 27 acteurs locaux interrogés sur la gestion budgétaire des collectivités territoriales nigériennes. La diversité des fonctions (maires, secrétaires généraux, receveurs, conseillers, directeurs techniques, chefs de service) illustre une volonté de recueillir des points de vue politiques, administratifs, financiers et techniques, essentiels pour appréhender la complexité budgétaire locale. L'échantillon couvre les communes rurales, urbaines et les régions, permettant de comparer contextes urbains mieux dotés et zones rurales aux ressources limitées, tout en intégrant la perspective régionale et les relations avec l'État central. La présence de femmes, bien que minoritaires, témoigne d'une évolution dans la gouvernance locale. L'âge (32 à 55 ans) et l'ancienneté (5 à 20 ans) assurent un équilibre entre innovation et expérience. La durée moyenne des entretiens (40 à 65 minutes) traduit l'implication des participants.

2.3 Méthode de traitement et d'analyse des données

L'analyse des données a été réalisée selon une approche thématique. La première étape a consisté en une immersion dans le corpus, par une lecture minutieuse de l'ensemble des transcriptions. Cette phase a permis d'identifier les expressions récurrentes, les mots-clés et les éléments significatifs relatifs à la gestion budgétaire locale, en veillant à saisir le contexte institutionnel de chaque intervention et la richesse des verbatims. Ensuite, un codage initial a été appliqué, combinant une démarche inductive et déductive. Le codage inductif a laissé émerger des catégories propres aux réalités locales (contraintes financières, dépendance aux transferts, priorités locales), tandis que le codage déductif s'est appuyé sur les apports théoriques, notamment la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978). Cette étape a permis de découper les données en unités de sens exploitables pour l'analyse thématique.

Les codes ont ensuite été regroupés en thèmes principaux afin de structurer et de synthétiser les informations. Parmi les thèmes identifiés figurent : la faiblesse des recettes propres, la dépendance aux financements extérieurs, la transparence dans l'allocation budgétaire, le rôle de l'État central et des bailleurs, ainsi que les stratégies locales d'adaptation. Enfin,

l'interprétation a consisté à mettre en relation ces thèmes avec les dimensions théoriques mobilisées de la gestion budgétaire des collectivités territoriales. L'ensemble de l'analyse a été appuyé par le logiciel NVivo 12, facilitant la gestion des codes et la visualisation des liens entre dimensions.

3. Production des résultats et discussions de la recherche

3.1 Résultats qualitatifs de la recherche

Nous avons recueilli des témoignages détaillés lors d'entretiens semi-directifs. Les verbatims qui suivent illustrent les perceptions des acteurs locaux sur la mise en œuvre des pratiques de gestion budgétaire.

Les témoignages recueillis auprès des acteurs locaux illustrent les pratiques, outils et défis liés à la gestion budgétaire dans les communes. A cet effet, un maire adjoint déclare : « Depuis plusieurs années, nous avons mis en place un dispositif de suivi budgétaire participatif dans notre commune. L'objectif est d'associer les citoyens non seulement à la préparation du budget, mais également à son suivi et à son exécution (Entretien 4). Par le passé, certains projets publics accusaient des retards ou dépassaient les coûts prévus. Cette démarche participative a permis de mieux cibler les priorités locales, notamment en tenant compte des besoins réels des quartiers défavorisés. Pour d'autres interviewés, ils pensent que : « cette dynamique exige un investissement important en animation, communication et formation. Il ne suffit pas d'établir un cadre institutionnel ; il faut également que les citoyens soient informés, formés et motivés à s'impliquer activement » (Entretiens 1 ; 5 ; 12 ; 13 et 26).

Entretien 8 : « La gestion financière de notre commune est désormais fortement orientée vers l'implication des citoyens dans le suivi des dépenses publiques. Nous organisons régulièrement des sessions d'information budgétaire ouvertes à tous, où sont présentés les comptes, les recettes et les investissements réalisés. Le suivi budgétaire participatif constitue un outil essentiel pour renforcer la confiance entre élus et citoyens et pour garantir une reddition de comptes transparente. Dans l'ensemble, le suivi participatif a renforcé la gouvernance locale en instaurant un dialogue constructif, une dynamique d'échange et une responsabilisation partagée qui profitent à toute la communauté. ».

Entretien 7 « En tant que secrétaire général, j'assure la coordination administrative de la commune et je constate que le suivi budgétaire participatif est devenu un élément central de notre gouvernance. Il ne s'agit pas seulement de publier des chiffres, mais d'engager un vrai dialogue avec les citoyens pour qu'ils comprennent comment les ressources sont utilisées. ... Je

Tableau N°2 : Tableau de fréquence de mots

Mots clés	Fréquence absolue	Fréquence (%)
Contrôle	73	24,33
Budgétaire	55	18,33
Suivi	40	13,33
Pratiques	37	12,33
Décisions	35	11,67
Stratégiques	30	10,00
Activity Based Costing	20	6,67
Évaluation des performances	10	3,33

Source : Résultats issus de nos enquêtes, 2025

L'analyse des fréquences met en évidence la prédominance du terme « Contrôle de gestion », avec 24,33 % des occurrences, illustrant son poids central dans les réponses des participants. Le mot « Budgétaire » suit avec 18,33 %, soulignant la place prioritaire accordée à la maîtrise des finances publiques. En troisième position, « Suivi » apparaît avec 13,33 %, ce qui montre l'intérêt porté aux outils de suivi et de performance. Pour mieux comprendre la structure sémantique et les liens entre ces concepts, nous proposons ci-après un arbre de mots, illustrant les cooccurrences et les relations hiérarchiques entre les termes clés.

Les verbatims montrent que la participation réelle des citoyens est encore limitée, malgré des tentatives de collaboration avec certaines parties prenantes. La circulation de l'information demeure insuffisante, freinant la transparence et l'équité. Une gestion organisée, fondée sur des outils tels que les tableaux de bord, le contrôle budgétaire ou les mécanismes d'évaluation, permet d'instaurer une plus grande transparence et de renforcer la redevabilité. L'opacité, le manque de suivi ou l'absence de planification partagée créent un fossé entre les élus et les citoyens.

Il ressort des résultats de cette étude qualitative que les déterminants de la gestion budgétaire les plus perçues et appliquées au sein des communes au Niger sont le contrôle budgétaire, le suivi des activités, les décisions stratégiques et l'évaluation de la performance territoriale. Les discours recueillis révèlent que, bien que le contrôle budgétaire soit largement répandu, des méthodes plus avancées comme le suivi des activités budgétaires et le tableau de bord prospectif restent encore faiblement intégrés. Cette gestion souvent fragmentée ou partielle limite l'efficacité globale des dispositifs.

3.2 Discussions des résultats

3.2.1. Contrôle budgétaire : un déterminant central des collectivités locales au Niger

Le contrôle budgétaire apparaît comme le déterminant le plus saillant dans la gestion des collectivités locales. Les participants soulignent que le contrôle budgétaire permet de vérifier la conformité entre les dépenses engagées et les crédits votés, de détecter les écarts et de corriger les dérives financières. Ces résultats rejoignent les travaux de Merchant et Van der Stede (2017), qui définissent le contrôle budgétaire comme un instrument clé pour la planification, la coordination et la régulation des activités financières. Dans le contexte des communes nigériennes, le contrôle budgétaire est généralement appliqué à travers la préparation des budgets annuels, la répartition des crédits par service et la vérification des dépenses. Les participants insistent sur le rôle des comités financiers et des services comptables locaux pour assurer la transparence et la reddition de comptes, ce qui confirme les résultats empiriques de Chiapello & Gilbert, (2019) sur les mécanismes de contrôle interne dans les collectivités territoriales. Cependant, certains participants relèvent que les outils de contrôle restent encore rudimentaires, centrés sur des vérifications traditionnelles et peu intégrés à des approches prospectives. Ces résultats obtenus rejoignent les critiques de Hansen et Mowen (2005), qui notent que l'efficacité du contrôle budgétaire dépend largement de sa capacité à aller au-delà de la simple conformité formelle et à intégrer des mécanismes d'anticipation et de pilotage. Par ailleurs, le rôle du contrôle budgétaire dans les réponses recueillies (24,33 % des occurrences) corrobore l'idée selon laquelle les acteurs locaux considèrent le contrôle non seulement comme un moyen de gestion, mais également comme un levier de légitimité politique et de confiance vis-à-vis des citoyens (Pina et al., 2009). En effet, la transparence dans l'utilisation des fonds publics est perçue comme un facteur déterminant pour renforcer la crédibilité des élus et prévenir les suspicions de mauvaise gestion.

3.2.2. Suivi des activités budgétaires : vers une gestion plus proactive

Le suivi des activités budgétaires constitue le deuxième déterminant le plus cité, avec 13,33 % des occurrences. Les participants indiquent que ce suivi est essentiel pour assurer que les projets et programmes se déroulent conformément aux plans et aux budgets approuvés. Plusieurs intervenants mentionnent l'utilisation de rapports périodiques, de tableaux de bord simplifiés et de comités de suivi comme moyens principaux de contrôle opérationnel. Ces résultats rejoignent les travaux de Otley (1999) et de Franco-Santos et al. (2007), qui insistent sur l'utilisation d'outils de suivi. Cependant, l'étude montre que, bien que les communes

nigériennes mettent en place des mécanismes de suivi, ceux-ci restent souvent partiels et fragmentés. Les systèmes d'information et les tableaux de bord prospectifs sont peu développés et rarement utilisés pour anticiper les risques ou orienter la prise de décision. Cette conclusion confirme les travaux de Van der Stede (2000) sur les limitations des systèmes de suivi dans les organisations publiques, où le suivi est souvent réactif plutôt que prospectif. Les verbatims recueillis illustrent cette situation : les responsables locaux expriment leur souhait d'intégrer des indicateurs de performance plus précis et des rapports automatisés afin de mieux piloter les activités budgétaires et d'améliorer la reddition de comptes. Le suivi des activités budgétaires est également perçu comme un outil de responsabilisation. Les entretiens montrent que la transparence dans le suivi des dépenses permet de renforcer la discipline financière et de limiter les abus, rejoignant ainsi les travaux de Pina et Torres (2003) sur la gestion des finances locales. En ce sens, le suivi n'est pas seulement un instrument technique, mais également un levier d'adhésion sociale et de confiance entre les citoyens et l'administration locale.

3.2.3. Décisions stratégiques : un levier encore sous-exploité

Les décisions stratégiques représentent le troisième déterminant de la gestion budgétaire identifié par les participants. Elles concernent la capacité des responsables locaux à planifier et à allouer les ressources de manière à soutenir les priorités de développement territorial et à maximiser l'impact des investissements. Les résultats montrent que, bien que les élus et techniciens reconnaissent la bienveillance de ces décisions, leur intégration dans la gestion quotidienne reste limitée. Ces résultats obtenus dans cet article confirment les travaux de Simons (1995) et de Kaplan & Norton (1996), pour qui la planification stratégique et l'allocation optimale des ressources sont des leviers essentiels de la performance organisationnelle. Dans le contexte des collectivités territoriales nigériennes, les contraintes financières et la dépendance aux transferts de l'État central et aux bailleurs limitent la marge de manœuvre des élus, corroborant les travaux de Pfeffer & Salancik (1978) sur la dépendance aux ressources et ses effets sur la capacité décisionnelle.

Les entretiens révèlent que les décisions stratégiques sont souvent orientées par les exigences externes plutôt que par une vision autonome des besoins locaux. Cependant, certains acteurs témoignent de tentatives d'intégration de plans de développement communal ou régional dans la gestion budgétaire, notamment en identifiant les projets prioritaires et en ajustant les allocations en fonction des résultats obtenus. Ces pratiques confirment la relation étroite entre planification stratégique et performance budgétaire, (Anthony et Govindarajan, 2007) et

corroborent les résultats de Mikes (2009), qui insistent sur le rôle des stratégies d'adaptation face aux incertitudes externes.

3.3. Implications théoriques et pratiques

D'un point de vue théorique, cette étude contribue à la consolidation des travaux sur la gestion budgétaire dans les organisations publiques en confirmant la pertinence des modèles de contrôle et de suivi budgétaire développés dans la littérature (Anthony & Govindarajan, 2007 ; Otley, 1999). Elle montre que, même dans un contexte africain, les principes universels de contrôle et de suivi restent des leviers incontournables de performance. La capacité de décision stratégique des collectivités locales est largement conditionnée par les transferts financiers de l'État central et des partenaires techniques et financiers. Cette dépendance limite parfois l'autonomie budgétaire et renforce le poids des contraintes exogènes dans l'orientation des choix locaux. Les résultats enrichissent la littérature sur la performance territoriale (Bouckaert & Halligan, 2008) en montrant que la combinaison entre contrôle, suivi et décisions stratégiques crée une dynamique vertueuse permettant d'évaluer et d'améliorer l'action publique locale. A travers les travaux de recherche de Moto Kosarade & Tandu Sava (2025), les auteurs parviennent dans leurs résultats que d'une part, plus de recettes permettent plus de dépenses ; d'autre part, plus de dépenses peuvent stimuler l'activité et donc accroître les recettes.

D'un point de vue pratique, les résultats corroborent l'importance d'un équilibre entre contrôle, suivi et décisions stratégiques pour améliorer la performance budgétaire des collectivités territoriales. Ils suggèrent que les administrations locales doivent dépasser une vision strictement administrative et formelle du budget pour en faire un véritable outil de pilotage stratégique. Ainsi, le renforcement du contrôle budgétaire est indispensable. Cela suppose la mise en place de mécanismes internes de vérification plus systématiques, la formation des cadres financiers, et l'utilisation de logiciels adaptés pour améliorer la traçabilité des dépenses et prévenir les écarts.

De même, l'étude met en évidence la nécessité d'un suivi plus rigoureux et proactif des activités budgétaires. L'adoption d'outils modernes tels que les tableaux de bord prospectifs, les indicateurs de performance ou encore les audits participatifs permettrait d'assurer une meilleure reddition de comptes et d'anticiper les dysfonctionnements. Ces dispositifs servent aussi de levier pour renforcer l'implication citoyenne et instaurer un climat de confiance. L'intégration des décisions stratégiques dans le processus budgétaire est primordiale. Les communes doivent

veiller à ce que les budgets reflètent les priorités locales définies dans le plan de développement, plutôt que de se limiter à une gestion réactive dictée par les contraintes externes.

Conclusion

Cette recherche analyse les déterminants de la gestion budgétaire dans les collectivités territoriales au Niger. A travers une approche qualitative centrée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 27 acteurs communaux au Niger, les résultats ont montré que les déterminants de la gestion budgétaire les plus perçues et appliquées sont le contrôle budgétaire, le suivi des activités, les décisions stratégiques et l'évaluation de la performance territoriale. Les fréquences lexicales identifiées confirment l'importance attribuée au contrôle de gestion (24,33 %), au terme budgétaire (18,33 %) et au suivi (13,33 %), traduisant l'attention portée par les participants à la maîtrise des ressources financières et à la performance de la gestion locale. L'analyse dégage les déterminants clés influençant la gestion budgétaire, parmi lesquels se distinguent le contrôle budgétaire, le suivi des activités budgétaires et les décisions stratégiques.

De même, les résultats ont révélé que ces trois déterminants ne fonctionnent pas isolément. Le contrôle budgétaire constitue la base, assurant la conformité et la transparence, tandis que le suivi des activités permet d'ajuster les actions et d'améliorer la performance. Les décisions stratégiques, quant à elles, orientent les ressources vers les priorités de développement et renforcent l'impact des investissements. L'arbre de mots obtenu dans l'analyse montre également les cooccurrences fréquentes entre contrôle, suivi et budgétaire, ce qui confirme la perception des acteurs locaux selon laquelle ces éléments sont intrinsèquement liés. Les participants insistent sur la complémentarité entre les mécanismes : un contrôle rigoureux sans suivi opérationnel limite l'efficacité, et des décisions stratégiques sans instruments de contrôle ou de suivi risquent de rester théoriques et peu appliquées. Les outils avancés, tels que le tableau de bord prospectif, restent sous-exploités.

Comme toute recherche, celle-ci présente un certain nombre de limites. Bien que les entretiens aient permis d'obtenir une compréhension fine des perceptions et pratiques liées à la gestion budgétaire des collectivités territoriales nigériennes, cette approche ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des communes du pays. Une enquête quantitative, basée sur un échantillon élargi et représentatif, pourrait compléter ces conclusions et offrir une validation statistique des déterminants identifiés.

De même, les résultats reflètent spécifiquement la réalité des collectivités locales nigériennes, marquées par une forte dépendance aux transferts de l'État et aux financements extérieurs. Cette configuration peut différer dans d'autres pays africains, où les dynamiques de gouvernance et les marges de manœuvre budgétaires varient. Des études comparatives entre plusieurs pays de la sous-région permettraient d'évaluer la transférabilité des conclusions. Pour les recherches futures, il serait pertinent d'intégrer une approche mixte combinant données qualitatives et quantitatives, de mener des analyses comparatives internationales et d'élargir le spectre des déterminants étudiés afin de mieux comprendre la complexité de la gestion budgétaire locale en Afrique.

BIBLIOGRAPHIE

- Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(7), 1018-1046.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bahl, R., & Martinez-Vazquez, J. (2006). Fiscal federalism and economic reform in China. *Federalism and economic reform: International perspectives*, 249-300.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. In *Performance information in the public sector: How it is used* (pp. 72-93). London: Palgrave Macmillan UK.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2019). *Management tools*. Cambridge University Press.
- Demeestère, R. (2005). Pour une vue pragmatique de la comptabilité. *Revue française de gestion*, 157(4), 103-114.
- Devas, N., & Grant, U. (2003). Local government decision-making—citizen participation and local accountability: some evidence from Kenya and Uganda. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 23(4), 307-316.
- Drury, C. (2018). *Cost and management accounting*. Andover, Hampshire: Cengage Learning.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66, 66-75.

- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). Countervailing Power in Empowered Participatory. *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*, 4, 259.
- Gakou, H. (2025). Gestion budgétaire de l'Etat du Mali. *Revue Internationale Du Chercheur*, 6(1). <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/1276>
- Goita, M. L. et al. (2025). Gouvernance dans les organismes publics et la fraude financière au Mali: Cas des marchés publics, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Volume 9: numéro 3, pp: 351-374.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2005). Environmental cost management. In *Management Accounting*. Cengage Learning.
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). New ways of setting rewards: The beyond budgeting model. *California Management Review*, 45(4), 104-119.
- Horngren, C., Harrison, W., Oliver, S., Best, P., Fraser, D., & Tan, R. (2012). *Financial accounting*. Pearson Higher Education AU.
- Kalonda, E. M. (2020). *Les valeurs traditionnelles du phénomène YA NTAMBWE dans la littérature: Cas du groupement de BAEMBE*. Éditions universitaires européennes.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Lorino, P. (2001). Le balanced scorecard revisité: dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique. In *22ème Congrès de l'AFC* (pp. CD-Rom).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (pp. 785-804). Oxford: Elsevier.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). FT Prentice Hall.

- Meyssonnier, F., & Rasolofo-Dastler, F. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. *Comptabilité, Contrôle et Audit*.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.
- Morgan, D. F., Robinson, K. S., Strachota, D., & Hough, J. A. (2015). *Budgeting for local governments and communities*. New York, NY: Routledge.
- Moto Kosarade, J. & Tandu Sava, M. (2025). Soutenabilité budgétaire et vitesse d'ajustement en République Démocratique du Congo : une analyse empirique utilisant le modèle Auto régressive Distributed Lags sur la période 1992-2023, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 6: Numéro 10, pp: 879-899.
- Mukenge Katumba, G.-S. (2024). Budget-programme en République Démocratique du Congo : entre balbutiements et résistances au changement. *Revue Francophone*, 2(3).
- Müller-Stewens, G., Linz, C., & Zimmermann, A. (2020). *Transformation radicale des modèles économiques : comment les grandes entreprises ont réussi à s'adapter aux bouleversements*.
- Nabatchi, T. (2012). *A manager's guide to evaluating citizen participation*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173-196.
- Olivier de Sardan, J.-P. (2006). Des pouvoirs locaux dans l'attente de la décentralisation au Niger. In C. Fay, Y. F. Koné & C. Quiminal (Eds.), *Décentralisation et pouvoirs en Afrique* (pp. 1-xx). Paris: IRD Éditions.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8, 377-388. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Ouedraogo, I. (2018). Inégalités spatiales d'éducation post-primaire et secondaire à Ouagadougou: enjeux de gouvernance et d'aménagement du territoire. Doctoral dissertation, Université de Caen Normandie.
- Pina, V., Torres, L., & Royo, S. (2009). E-government evolution in EU local governments: a comparative perspective. *Online Information Review*, 33(6), 1137-1168.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.

- Shore, C., & Wright, S. (1997). A new field of anthropology. In C. Shore & S. Wright (Eds.), *Anthropology of Policy: Critical Perspectives on Governance and Power* (pp. 3-42). London: Routledge.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.
- Simons, T. (1995, August). Top management team consensus, heterogeneity, and debate as contingent predictors of company performance: The complementarity of group structure and process. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 62-66). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). Participatory budgeting in Europe: Potentials and challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(1), 164-178.
- Torres, L., & Pina, V. (2003). Accounting for accountability and management in NPOs. A comparative study of four countries: Canada, the United Kingdom, the USA and Spain. *Financial Accountability & Management*, 19(3), 265-285.
- UCLG (United Cities and Local Governments). (2006). Advice on local implementation of the Agenda 21 for culture. Report presented at the 1st Meeting of the Committee on Culture of UCLG, Barcelona.
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622.
- Wampler, B. (2007). Can participatory institutions promote pluralism? Mobilizing low-income citizens in Brazil. *Studies in Comparative International Development*, 41(4), 57-82.
- West, W. F., & Raso, C. (2013). Who shapes the rulemaking agenda? Implications for bureaucratic responsiveness and bureaucratic control. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(3), 495-519.
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2018). Environmental innovation strategy and organizational performance: Enabling and controlling uses of management control systems. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1139-1160.
- Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.