

Gouvernance locale : Analyse des mécanismes de contrôle des collectivités territoriales béninoises

Local governance: Analysis of the control mechanisms of Beninese local authorities

Hervé Serge Judicaël Dawotadé Agossou ADJIBADE, (Docteur)

Laboratoire de Finance Entrepreneuriat et Comptabilité (LAFEC)

Haute Ecole Régionale de Commerce Internationale (HERCI)

Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin

Adresse de correspondance :	République du Bénin Boîte postale : 01BP2603 Porto-Novo
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ADJIBADE, H. S. J. D. A. (2025). Gouvernance locale : Analyse des mécanismes de contrôle des collectivités territoriales béninoises. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(13), 282–297. https://doi.org/10.5281/zenodo.17969339
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 10/10/2025

Accepted: 15/12/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 13 (2025)

Gouvernance locale : Analyse des mécanismes de contrôle des collectivités territoriales béninoises

Résumé :

La gouvernance locale suscite de nos jours beaucoup d'intérêts de la part de plusieurs acteurs, qu'ils soient du monde politique que du monde scientifique. Cet article a permis d'analyser les pratiques de la gouvernance locale au Bénin. De façon spécifique, il a permis de renseigner sur les différents mécanismes de la gouvernance locale mis en œuvre pour discipliner le comportement des acteurs locaux et permettre l'amélioration de la performance des collectivités territoriales béninoises. Pour réaliser notre objectif, nous avons entrepris une description des différents mécanismes de gouvernance des collectivités territoriales en nous appuyant sur la théorie du choix public qui offre un cadre de compréhension de la prise de décision publique, et plus généralement du comportement politique en fonction des individus concernés par ce processus. Nous avons utilisé une méthode documentaire qui a pour avantages d'éviter les problèmes liés à la fiabilité de la collecte des données et de ne pas nécessiter de travail de retranscription (Allard-Poesi et al., 2007). Les résultats de ce travail ont permis entre autres de faire ressortir, comme dans le secteur privé, l'existence, dans le secteur public, de mécanismes internes et externes de gouvernance locale. Par ailleurs nous découvrons une innovation dans la gouvernance locale au Bénin qui consacre la création d'un poste administratif et technique, le secrétariat administratif ou le secrétariat exécutif. Ce nouveau poste administratif et technique apparaît comme un mécanisme de discipline indirect destiné à limiter l'étendue du pouvoir discrétionnaire du maire et favoriser l'efficacité et l'efficacé dans la gestion des communes.

Mots clés: Gouvernance locale, collectivités locales, décentralisation, performance

JEL Classification : H7

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

Local governance is currently attracting considerable interest from various actors, both political and academic. This article analyzes local governance practices in Benin. Specifically, it sheds light on the different mechanisms of local governance implemented to regulate the behavior of local actors and improve the performance of Beninese local authorities. To achieve our objective, we undertook a description of the different governance mechanisms of local authorities, drawing on public choice theory, which provides a framework for understanding public decision-making and, more generally, political behavior in relation to the individuals involved in this process. We used a documentary research method, which has the advantage of avoiding problems related to the reliability of data collection and eliminating the need for transcription (Allard-Poesi et al., 2007). The results of this work have highlighted, among other things, the existence of internal and external mechanisms of local governance in the public sector, as in the private sector. Furthermore, we have discovered an innovation in local governance in Benin: the creation of an administrative and technical position, the administrative secretariat or executive secretariat. This new administrative and technical position appears to be an indirect disciplinary mechanism designed to limit the scope of the mayor's discretionary power and promote efficiency and effectiveness in the management of municipalities.

Keywords: Local governance, local authorities, decentralization, performance

JEL Classification: H7

Paper Type: Theoretical Research

1. Introduction

La gouvernance des collectivités locales suscite de nos jours beaucoup d'intérêts de la part aussi bien des politiciens que des chercheurs. Les débats sur la gouvernance locale et les différentes législations en la matière visent à permettre un développement durable à la base. Pour ZBIR (2021), la gouvernance locale se révèle « le facteur déterminant de la capacité d'un territoire à résoudre les enjeux collectifs et être à la hauteur des défis imposés par la conjoncture économique et sociale ».

Depuis 2003, la décentralisation est effective en République du Bénin et consacre le partage du pouvoir, des compétences, des responsabilités et des moyens entre l'État et les collectivités territoriales, celles-ci constituant ses démembrements. Mais, après plus de vingt ans d'expérience de gouvernance locale, la situation des collectivités locale n'est pas reluisante. En effet, et jusqu'à une période très récente, la situation de la gouvernance locale au Bénin était caractérisée par une organisation territoriale simplifiée avec des collectivités locales démunies de moyens malgré la multiplication des interventions nationales et internationales et malgré les études et travaux d'aménagement de grande qualité.

A cela s'ajoutait des faiblesses au niveau de la gestion et de la gouvernance d'entreprise des collectivités locales qui se traduisaient entre autres par un faible niveau du personnel, une ignorance quasi-totale des règles de gouvernance d'entreprise, des scandales financiers dans l'attribution des marchés publics et mettant en cause les élus locaux et certaines entreprises, l'inefficacité des aides publiques locales, les gaspillages, l'insuffisance dans l'offre des services locaux, ou encore les dysfonctionnements des modes d'organisation etc. (cf. rapport d'enquête sur le FADeC¹, 2012). De même il était à noter une politisation du développement local avec des comportements anti-développement de nature à favoriser un bord politique au détriment d'un autre. Ces faiblesses semblent confirmer SINGOCK et TCHATCHOUA (2021) qui trouvent que les mécanismes traditionnels de gouvernance ont très peu d'influence, voire une influence négative, sur la performance des collectivités territoriales décentralisées.

Fort de ce constat, l'État béninois a initié un processus de réforme de l'administration locale qui a conduit au vote de la « loi n°2021-14 du 20 décembre 2021 portant Code de l'administration territoriale au Bénin » et qui consacre la séparation des fonctions à caractère politique de celles à caractère technique afin d'insuffler un nouvel dynamisme à la gouvernance locale au Bénin.

À cet effet, et selon la loi suscitée, les principes suivants fondent désormais l'administration territoriale au Bénin :

- La libre administration des collectivités territoriales ;
- Le respect de la constitution, des conventions régulièrement ratifiées, des lois, des règlements et des institutions de la république ;
- Le respect de l'intégrité territoriale de la république ;
- Le couplage déconcentration-décentralisation ;
- L'unicité de l'échelle de la décentralisation et de la déconcentration ;
- La cohérence des politiques locales avec les politiques nationales ;
- Le respect des principes du service public, notamment la neutralité, la continuité, la mutualité et l'égalité de tous les citoyens devant le service public.

Le respect de ces principes passe par une gouvernance locale qui, selon ZBIR (2021), implique différents acteurs pour faire évoluer la collectivité locale vers les objectifs souhaités.

L'objectif de cette recherche est d'analyser les pratiques de la gouvernance locale au Bénin et de renseigner sur les différents mécanismes mis en œuvre pour favoriser l'efficacité de la gestion des collectivités territoriales béninoises. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie

¹ Fonds d'Appui au Développement des Communes

du choix public qui offre un cadre de compréhension de la prise de décision publique, et plus généralement du comportement politique en fonction des individus concernés par ce processus. Pour atteindre notre objectif, nous avons utilisé une méthode basée sur la documentation. En effet la méthode documentaire a comme avantages d'éviter les problèmes liés à la fiabilité de la collecte des données et de ne pas nécessiter de travail de retranscription (Allard-Poesi et al., 2007).

Nous organisons le reste du papier comme suit : nous présenterons une revue de littérature sur la gouvernance publique (point 2), ensuite suivra l'analyse des mécanismes de contrôle des collectivités locales au Bénin (point 3), et en conclusion (point 4), nous discuterons des apports du travail ainsi que des prolongements de recherche envisagés.

2. Revue de littérature

Avant d'aborder le cadre théorique de ce travail, nous allons d'abord définir certains concepts relatifs à la gouvernance des collectivités locales à savoir : gouvernance, décentralisation, collectivité locale, performance.

2.1. Définition de concepts

La notion de gouvernance utilisée parfois comme synonyme de gouvernement (Cassen, 2001) cité par Gianfaldoni et Richez-Battesti (2008) recouvre plusieurs acceptions dans la littérature du fait de son utilisation sous un angle particulier dans différents champs disciplinaires. Cependant, quel que soit le champ disciplinaire retenu, deux approches permettent aujourd'hui de caractériser la gouvernance : l'approche actionnariale et l'approche partenariale.

L'approche partenariale privilégie les relations entre l'organisation et ses partenaires ou « stakeholders² » alors que l'approche actionnariale met plus l'accent sur les relations entre les actionnaires ou « shareholders » et les dirigeants.

L'approche partenariale est celle qui nous intéresse dans cet article, car elle offre un cadre d'analyse pour mieux appréhender les enjeux des pratiques de la gouvernance locale au Bénin. Par rapport à cette approche, nous allons voir quelques définitions que recouvre le concept en sciences politiques, économiques et de gestion.

En sciences politiques, pour Hermet (2001, p.126), la gouvernance peut être définie comme « l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle. Cette perspective postule que les instances politiques reconnues comme le sont l'État ou les organisations intergouvernementales ne détiennent pas le monopole de la conduite des affaires publiques ; au-delà même, elle pose que, dans les sociétés de plus en plus complexes et fragmentées sur le plan spatial aussi bien que sectoriel et culturel, des mécanismes de pouvoir privés ou associatifs échappant à des institutions peuvent combler les carences de l'exercice vertical de l'autorité » (cité par Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008).

Il ressort de cette définition que la conduite des affaires publiques ne relève pas seulement du pouvoir exécutif, mais que d'autres forces y concourent également, ce qui prouve effectivement l'existence d'une gouvernance de type partenarial dans la gestion des affaires publiques. Cette définition nous montre en effet que la gouvernance en politique fait intervenir en dehors des acteurs politiques des acteurs privés comme la société civile dans le processus de prise de décision.

Nous trouvons également cette vision de la gouvernance dans la définition proposée par le

² « En principe, au sens le plus large, les stakeholders représentent l'ensemble des agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme. Les traductions les plus fréquemment rencontrées de ce terme sont respectivement "parties prenantes" ou "partenaires" » (Charreaux et Desbrières, 1998).

PNUD³ cinq ans plus tôt.

En effet, selon le PNUD (1996), « la gouvernance peut être définie comme l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires d'une société. C'est un concept large qui englobe les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, du parlement et du pouvoir judiciaire et des institutions, organisations et individus qui composent la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la Politique publique qui touche la vie des gens. »

Plusieurs auteurs tentent d'établir un parallèle entre démocratie et gouvernance. Moreau Defarges (2003) cité par Gianfaldoni et Richez-Battesti (2008) appréhende la gouvernance comme un système démocratique de gestion qui repose sur trois « ingrédients » essentiels que sont :

- « *Un pacte fondateur* » qui établit des règles du jeu et des disciplines communes.
- « *L'égalité* » par laquelle chacun est soumis aux mêmes règles et peut espérer faire tourner le jeu à son avantage.
- « *La participation* » par laquelle chacun fait vivre la démocratie/gouvernance et se donne la possibilité de faire valoir ses positions.

Cette conception de la gouvernance basée sur une approche participative permet à chacun de prendre part à la décision compte tenu de son implication dans le domaine concerné.

Baslé (2000) citant Guy Peters écrit : « la gouvernance est le travail pratique de la démocratie » et « la démocratie exige de plus en plus que les décisions soient prises ouvertement et au grand jour, de manière telle que le public et les groupes intéressés soient témoins des gestes des acteurs administratifs ou politiques » (Peters et Savoie, 1993, p.3).

Ensuite dans le domaine des sciences économiques, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2008), dans leur revue de littérature, évoquent trois raisons qui justifient l'intérêt des sciences économiques pour la notion de gouvernance. D'abord elles mobilisent comme catégories essentielles de l'analyse économique les institutions. Dès lors, la gouvernance permet de rendre compte « des transformations des modalités de coordination dépassant l'alternative entre marché et hiérarchie stricto sensu » (Gilly et al., 2004, p.188, Cités par Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008). Ensuite la notion de gouvernance est mobilisée dans le champ des services sociaux et dans le champ du développement local.

Dans la perspective de la réalisation de l'intérêt général, Enjolras, (2008, p.16) considère que « la problématique de la gouvernance peut se lire comme une recherche de modes d'action alternatifs pour l'intervention publique permettant la réalisation de l'intérêt général sans pour autant recourir à des instruments coercitifs de politiques publiques » (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008).

Dans cette même perspective de la réalisation de l'intérêt général, Gilly et al. (2004) caractérisent la gouvernance locale comme étant « le processus de structuration d'une mise en compatibilité de différentes modalités de coordination entre acteurs relativement proches en vue de résoudre un problème productif ou plus largement en vue de réaliser un projet collectif de développement » (p.193). On pourrait dire que la gouvernance locale est déterminée par la contractualisation et la recherche de partenariat.

Enfin, dans le domaine des sciences de gestion, la notion de gouvernance est essentiellement centrée sur la gouvernance des firmes. Le concept de valeur occupe une place centrale en sciences de gestion en ce sens qu'il influence directement la forme de gouvernance qui s'avère la plus appropriée. Ainsi, selon la conception de la valeur par les acteurs de l'organisation, nous pouvons être en présence de l'une ou l'autre des deux approches actionnariales et partenariales.

³ PNUD (UNDP) : Programme des Nations Unies pour le Développement (United Nations Development Programme)

Freeman (1984) est l'un des tout premiers auteurs à montrer que, contrairement à l'approche actionnariale qui privilégie les relations entre les propriétaires de l'organisation (ou les actionnaires) et les dirigeants, les organisations ont des partenaires ou stakeholders. Ces derniers sont des groupes ou des individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de la mission de l'organisation. L'argumentation de Freeman pour une vision partenariale de l'organisation est basée sur un simple argument positif : dans le monde actuel de la globalisation, les organisations ne peuvent être performantes en étant contre les intérêts de leurs partenaires.

Charreaux (1996) s'inscrit lui-même dans cette vision de la gouvernance que développe Freeman et définit la gouvernance comme étant « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1996).

L'OCDE⁴ propose une conception encore plus large de la gouvernance. En effet, selon cette organisation, « la gouvernance est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité et de la croissance économique et de renforcement de la confiance des investisseurs. La gouvernance fait référence aux relations entre la direction d'une organisation, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une organisation, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus... » (OCDE, 2004).

La gouvernance peut également être appréhendée comme une décentralisation du pouvoir central dans le but de promouvoir le développement des collectivités locales à travers la réalisation des investissements et l'offre des services de proximité.

Dans ce cas, la décentralisation correspond « à l'attribution d'une certaine autonomie à des collectivités qui s'administrent librement par des conseils élus, sous le contrôle du gouvernement » (Dupuis et Guédon, 1991). La décentralisation s'explique donc par un transfert des compétences du pouvoir central vers des collectivités territoriales.

Togodo Azon (2012), dans sa revue de littérature, note que « la décentralisation est vue comme un facteur de rapprochement des populations des niveaux de prise de décision les concernant, tout en leur permettant de renforcer leurs capacités et moyens de lutte contre la pauvreté au plan local. »

Ainsi donc la décentralisation peut se comprendre comme un facteur de développement qui implique la participation ou l'intervention des populations à la base dans la gestion quotidienne des affaires de leurs localités. Togodo Azon (2012) rapporte également dans sa revue de littérature que dans son approche politique, « la décentralisation est définie comme tout acte à travers lequel un gouvernement central cède formellement des pouvoirs aux acteurs et institutions de niveaux inférieurs, dans la hiérarchie politico-administrative et territoriale ». Et pour étayer cette définition, Togodo Azon rapporte Agrawal et Ribot (1999) qui précisent que « ce transfert de pouvoir implique la création d'un cadre de prise de décision à l'intérieur duquel une variété d'acteurs peut exercer une certaine autonomie ».

Il ressort de ces développements que la décentralisation vise à renforcer l'autonomie des collectivités locales et l'exercice d'une politique locale plus globale portée par les acteurs locaux.

À cet effet, il convient de définir le champ d'application de la gouvernance locale, c'est-à-dire la collectivité locale ou territoriale. Togodo Azon (2012) rapporte « qu'une collectivité territoriale (ou collectivité locale) est une circonscription administrative, dotée d'une personnalité morale. C'est une partie du territoire d'un État qui dispose d'une certaine autonomie de gestion, même partielle. Une collectivité locale répond à plusieurs critères :

- « elle est dotée de la personnalité morale, et dispose de son propre personnel et de son

⁴ Organisation de Coopération et de Développement Economiques

propre budget,

- « elle dispose de compétences propres,
- « elle exerce un pouvoir de décision par délibération de représentants élus.

Les principaux types de collectivités territoriales sont : les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier. »

Le but visé dans le processus de la décentralisation est de favoriser le développement des collectivités locales à travers une bonne gouvernance locale. L'efficacité de la gouvernance locale permet donc d'avoir une meilleure performance au niveau local en termes de réalisations des objectifs de développement à la base. Signalons que le concept de performance dans le secteur public n'a donc pas la même signification que dans le secteur privé.

En effet, dans le secteur privé, la notion de performance renvoie surtout à celle de la valeur ou de la richesse créée selon que l'on se situe dans l'une ou l'autre des deux approches actionnariales et partenariales.

Dans le secteur public (administrations ou collectivités territoriales), la performance de la gestion publique se définit notamment selon trois axes :

- L'impact ou résultat final de l'action des administrations ;
- La qualité du service apporté à l'utilisateur ;
- L'efficacité (amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations).

Le résultat final : il s'agit d'appréhender la conséquence finale des actions sur l'environnement économique et social, la mesure des bénéfices servant à éclairer la valeur de la politique menée. C'est la comparaison de la situation de la société avec les objectifs que l'on s'est fixés en la matière, qui permet d'apprécier ce résultat final. Cette approche de la performance rend compte de l'aptitude des politiques à atteindre leurs finalités. C'est ce que les anglo-Saxons nomment « impact » ou « outcome ».

La qualité du service rendu : la qualité se mesure sous l'angle de la satisfaction exprimée par les usagers et dans l'optique du respect de procédures préalablement déterminées : d'où les deux types d'indicateurs correspondants, ceux de satisfaction des usagers et ceux de la qualité des processus.

L'efficacité : il s'agit d'apprécier la bonne utilisation des moyens (en matériel, en crédits et surtout en personnel) engagés au regard des réalisations obtenues. Les indicateurs utilisés sont fréquemment des ratios rapprochant des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultat.

2.2. Typologie des mécanismes de gouvernance locale

Dans ce paragraphe, nous allons donner un aperçu des différents mécanismes de gouvernance locale cités dans la littérature. Dans leur revue de littérature, Carassus et al. (2006) propose, de manière générale, la comparaison suivante des structures de gouvernance publique et privée :

Tableau 1 : Comparaison des structures de gouvernance publique et privée

Critères de comparaison	Gouvernance privée (Sociétés par actions)	Gouvernance publique (Institutions publiques)
Propriété/Souveraineté	Les actionnaires	Le peuple, les électeurs
Organe de contrôle	Le conseil d'administration ou de surveillance	Le parlement, le conseil départemental, régional et municipal
Organe de gestion	Direction générale	Gouvernement, maire, adjoint aux communes
Durée de mandat	Durée déterminée	Durée déterminée : mandat limité aux échéances électorales, fixées légalement

Source : Carassus et al. (2006)

En analysant les deux modes de gouvernance, à quelques exceptions près, il apparaît une similitude dans leur fonctionnement.

En effet, comme dans le secteur privé, le peuple (ou les électeurs) joue le rôle de propriétaires ou d'actionnaires (ou encore de mandant) qui délèguent une partie de leur pouvoir au gouvernement ou au maire qui joue ici le rôle de dirigeant (ou mandataire) et pour une durée déterminée, au niveau des institutions publiques.

Et pour aligner les intérêts des deux parties, des mécanismes de contrôle dont notamment le parlement, le conseil municipal, etc. sont mis en place pour contrôler et inciter les gouvernants à agir dans l'intérêt et la satisfaction du peuple.

De même, de manière opérationnelle et en s'appuyant sur les travaux de Chareaux (1997a), Carassus et al. (2006) proposent une typologie des mécanismes de gouvernance locale selon leur nature (intentionnelle ou spontanée) et leur spécificité.

Le tableau ci-après présente cette typologie :

Tableau 2 : Typologie des mécanismes de gouvernance locale

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	- Citoyens (contrôle direct « politique ») - Conseil municipal, général et régional - Commissions internes (finance, marchés, participation des citoyens, etc.) - Auditeurs internes locaux - Consultants/auditeurs contractuels - Moyens de communication spécifiques (bulletin municipal, réunion de quartier, etc.)	- Environnement légal et réglementaire - Parlement (commissions parlementaires) - Chambres régionales des comptes - Comptable public (séparation entre l'ordonnateur et le comptable) - Préfet (contrôle de la légalité et budgétaire) - Syndicats - Moyens de communication non spécifiques (informations comptable et budgétaire, médias, etc.)
Mécanismes spontanés	- Associations des usagers des services publics locaux, de contribuables - Surveillance mutuelle inter-collectivités locales - Culture publique et politique locale - Notoriété auprès des lecteurs/citoyens, des fonctionnaires territoriaux	- Marché politique (échéances électorales, partis politiques) - Marché bancaire (intermédiation financière) - Marché des biens et des services publics et privés (appel d'offres, etc.) - Marché économique-fiscal (attractivité territoriale) - Culture du service public local - Environnement « sociétal »

Source : Carassus et al. (2006)

Comme l'explique Charreaux (1996), Les mécanismes spécifiques sont des mécanismes propres à l'organisation et permettent de délimiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où leurs actions influencent uniquement les décisions des dirigeants de cette organisation.

Par contre, les mécanismes non spécifiques ont vocation à influencer les décisions des dirigeants d'une catégorie d'entreprise, voire de l'ensemble des entreprises.

Ces deux mécanismes regroupent des mécanismes ayant un caractère spontané et des mécanismes ayant un caractère intentionnel.

Nous allons, dans la section suivante, passer à l'analyse de la gouvernance locale au Bénin.

2.3. Cadre théorique

Cet article s'inscrit dans le cadre d'analyse de la gouvernance publique et précisément de la gouvernance territoriale ou locale. Comme encrage théorique, nous avons mobilisé trois théories pour l'analyse de la gouvernance locale : la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie des choix publics.

2.3.1. Les théories contractuelles

Les théories contractuelles à savoir la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction sont des théories utilisées notamment pour décrire les relations fondées autour du nœud du

contrat entre les acteurs de l'organisation dans le secteur privé. Ces théories offrent un cadre d'analyse qui traite de la transaction, de la spécificité des actifs et de l'opportunisme des membres de l'organisation et proposent des mécanismes de contrôle qui permettent de discipliner le comportement des agents et d'éviter que les gains issus de la coopération ne soient dissipés. L'efficacité de ces théories dans le secteur privé a été confirmée par de nombreux travaux empiriques.

Cependant, dans le secteur public et notamment au niveau des collectivités locales, l'efficacité des théories contractuelles n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherche. De même, plusieurs auteurs estiment que l'organisation et le fonctionnement des administrations publiques territoriales ne favorisent pas toujours la réalisation des objectifs des théories de l'agence et des coûts de transaction.

Banker et Patton (1987, p.47) rapportés par Carassus et al. (2006) font remarquer que, dans le secteur public, tous les résultats qui sont issus de la théorie de l'agence dans le secteur privé ne peuvent pas être adoptés « car l'environnement municipal peut être suffisamment différent de l'environnement des entreprises privées pour invalider les premiers résultats ». Dans le même sens, citant Sanders (1994, p.137), Carassus et al. (2006) rapportent que « les modèles théoriques du secteur privé doivent être utilisés avec prudence, les motivations et rationalités des acteurs pouvant être différentes. D'après lui, les caractéristiques des processus du choix public, particulièrement en ce qui concerne le rôle de l'information, doivent être examinées de manière précise ».

Giroux et Deis (1991, p.2 cités par Carassus et al., 2006) font également une différence entre la recherche dans le secteur privé et la recherche dans le secteur public. Les auteurs expliquent que dans le secteur privé, le modèle économique utilisé pour analyser les relations entre les investisseurs et les dirigeants est représenté par la théorie de l'agence. Par contre, dans le secteur public, le modèle économique utilisé pour analyser les relations entre les fonctionnaires, les élus et les électeurs est représenté par la théorie des choix publics. Selon ces auteurs, « la théorie de l'agence ne peut être utilisée que pour analyser ces relations au coup par coup. Les modèles formels les plus appropriés aux organisations publiques sont les modèles du choix public ».

2.3.2. La théorie du choix public

Mueller (1984, p.23) définit le choix public comme « l'étude économique des décisions ne relevant pas du marché, ou simplement comme l'application des sciences économiques à la politique » (cité par Carassus et al., 2006).

Selon Carassus et al. (2006) la théorie du choix public utilise les outils et les méthodes des approches de la théorie économique qu'elle applique au secteur politique ou gouvernemental. La théorie économique est définie ici comme étant « un ensemble d'analyses offrant une compréhension, une explication du comportement des individus participant à l'activité de marché et des résultats qui sont atteints pour la communauté dans son ensemble » (Buchanan, 1984, p.12, cité par Carassus et al., 2006). La théorie du choix public, qui se situe à mi-chemin entre l'économie et la science politique, sert de cadre de référence aux analyses portant sur le comportement des acteurs individuels dans le secteur gouvernemental, les interactions institutionnelles complexes faisant partie du secteur politique, le processus de prise de décisions publiques ainsi que la production et la consommation des biens gouvernementaux.

Buchanan (1984) distingue deux courants de recherche issus de la théorie du choix public : la théorie économique des constitutions et la théorie des institutions politiques. Le premier situe le gouvernement au centre de l'analyse macro-économique et le second place au centre de l'analyse économique les mécanismes locaux de décision dans une structure constitutionnelle et légale donnée. La théorie du choix public cherche à proposer un cadre de compréhension de la prise de décision publique, et plus généralement du comportement politique en fonction des individus concernés par ce processus.

3. Gouvernance locale au Bénin : Analyse des mécanismes de contrôle des collectivités territoriales

Dans ce paragraphe, nous allons discuter des différents mécanismes de gouvernance des collectivités locales béninoises et mettre en évidence les facteurs socioculturels susceptibles de constituer un frein à leur efficacité.

3.1. Analyse des mécanismes de contrôle et des facteurs socioculturels

Avant de présenter les différents mécanismes de gouvernance locale au Bénin, il s'avère pertinent de donner un aperçu de l'administration territoriale et des différents acteurs qui interviennent dans le fonctionnement des collectivités locales au Bénin.

3.1.1. Aperçu de l'administration territoriale béninoise et de ses acteurs

Les autorités et services déconcentrés de l'État et les collectivités territoriales décentralisées assurent l'administration territoriale au Bénin. Le système de gouvernance des collectivités locales au Bénin se compose d'organes politiques (le conseil communal, le conseil de supervision et le maire), d'un organe administratif et technique (le secrétariat exécutif) et d'un organe étatique qui assure une tutelle administrative.

Le conseil communal étant le principal organe délibérant de la commune, il définit les orientations de politiques de développement de la collectivité territoriale en délibérant sur les documents de politique, de stratégie et de planification. Il assure également d'autres fonctions dans le cadre de la bonne gestion de la commune. Il est composé de conseillers communaux dont le nombre varie en fonction de la taille de la population communale. Le conseil communal peut se réunir, sur convocation du maire, en session ordinaire et en session extraordinaire.

Le conseil de supervision qui se compose du maire, des adjoints au maire et des présidents des commissions permanentes a pour attributions :

- L'adoption du budget, et ses modifications le cas échéant, pour validation par le conseil communal ;
- L'adoption de l'organigramme et des manuels de procédures de la commune pour validation par le conseil communal ;
- L'adoption du plan de travail annuel proposé par le secrétaire exécutif ;
- le contrôle de la gestion du secrétaire exécutif ;
- L'examen des rapports d'activité du secrétaire exécutif ainsi que les rapports annuels de performance ;
- L'autorisation des conventions d'importance significative, autres que les marchés publics, à passer par le secrétaire exécutif ;
- la délibération sur des projets d'actes de gestion des propriétés foncières et des domaines de la commune ;
- L'approbation du règlement intérieur de la mairie proposé par le secrétaire exécutif ;
- L'approbation de la grille de rémunération du personnel de la mairie, si elle n'est autrement fixée par des dispositions légales ou réglementaires.

Le maire exerce le pouvoir réglementaire dans les domaines de compétences de la commune et dans les cas prévus par les lois et règlements. Il veille à la bonne gestion par le secrétaire exécutif de l'administration de la commune.

Le secrétaire administratif est nommé par le maire après tirage au sort dans le fichier national des principales fonctions administratives des mairies, comme premier responsable de l'administration de la commune. Au sens du *Code de l'administration territoriale au Bénin*, « l'administration de la commune s'entend de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles affectées à l'exécution des activités relevant des projets et programmes de la commune ainsi que celles de gestion courante. Ces activités incluent la communication au nom de la commune ». Le secrétaire administratif a pour fonctions :

- d'organiser les services communaux et l'exécution du service ;
- de gérer les ressources humaines, financières et matérielles de la commune ;
- de gérer le système d'information et de communication de la commune ;
- de délivrer des permis et autres autorisations prévus par les lois et règlements dans les domaines de compétence de la commune.

Le préfet exerce la tutelle des collectivités territoriales, dans les conditions fixées par la loi, et veille, à ce titre, à la légalité de leurs actes.

Le tableau ci-après donne un aperçu des différentes collectivités territoriales et les départements dont elles ressortent. En République du Bénin, le département représente la circonscription administrative et la commune en est la collectivité territoriale décentralisée.

Tableau 3 : Collectivités territoriales et département du ressort

Collectivités territoriales décentralisées	Département du ressort
Bonikoara, Gogounou, Kandi, Karimama, Malanville, Ségbana	Alibori
Boukombé, Cobly, Kérou, Kouandé, Matéri, Natitingou, Ouassa-Péhunco, Tanguiéta, Toucountouna	Atacora
Abomey-Calavi, Allada, Kpomassè, Ouidah, Sô-Ava, Toffo, Tori-Bossito, Zè	Atlantique
Bembèrèkè, Kalalé, N'Dali, Nikki, Parakou, Pèrèrè, Sinendé, Tchaourou	Borgou
Bantè, Dassa-Zoumé, Glazoué, Ouessè, Savalou, Savè	Collines
Aplahoué, Djakotomey, Dogbo, Lalo, Klouékanmè, Toviklin	Couffo
Bassila, Copargo, Djougou, Ouaké	Donga
Cotonou	Littoral
Athiémé, Bopa, Comè, Grand-Popo, Houéyogbé, Lokossa	Mono
Adjarra, Adjohoun, Aguégués, Akpro-Missérété, Avrankou, Bonou, Dangbo, Porto-Novo, Sèmè-Podji	Ouémé
Adja-Ouèrè, Ifangni, Kétou, Pobè, Sakété	Plateau
Abomey, Agbangnizoun, Bohicon, Covè, Djidja, Ouinhi, Zagnanado, Za-Kpoto, Zogbodomey	Zou

Source : Code de l'administration territoriale au Bénin

3.1.2. Présentation des mécanismes de gouvernance des collectivités locales au Bénin

Différents mécanismes sont utilisés pour contrôler la gestion des organes dirigeants des collectivités territoriales au Bénin. Ces mécanismes sont à la fois internes et externes.

Parmi les mécanismes internes de contrôle des collectivités territoriales, outre les mécanismes d'autocontrôle et des contrôles réciproques entre l'ordonnateur (le maire/secrétaire exécutif) et le comptable (receveur-percepteur), nous avons le conseil communal ou municipal. Bien qu'il fasse partie intégrante du système de gestion des collectivités territoriales, il est le principal mécanisme de contrôle interne au niveau des communes ou des municipalités. Il veille à la mise en œuvre de la politique de développement de la collectivité locale concernée et assure le contrôle des actions engagées ou des actes pris par le maire.

Pour ce qui concerne les mécanismes externes de contrôle, nous pouvons citer : le ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale par le biais de la tutelle, les organes de contrôle de l'ordre administratif (contrôles à compétence nationale ou à compétence limitée), la cellule de suivi et de contrôle de la gestion de la commune, l'indice de gouvernance locale, la Cour des comptes.

La tutelle constitue le principal mécanisme externe de gouvernance locale au Bénin. Le pouvoir de tutelle sur la mairie comporte les fonctions d'assistance et de conseil à la mairie, de soutien des actions de la mairie, d'harmonisation des actions de la mairie avec celles de l'État et d'examen de la légalité des actes pris par les autorités de la commune. Le contrôle de tutelle de la commune comporte le pouvoir d'approbation, de suspension et de substitution.

Le contrôle de tutelle inclut donc un contrôle administratif et un contrôle budgétaire. Le contrôle administratif concerne la vérification de la légalité des actes administratifs, réglementaires et conventionnels pris par le maire et le conseil communal. C'est un contrôle a posteriori sur les actes pris par le maire.

Quant au contrôle budgétaire, il s'effectue non seulement à priori, mais aussi a posteriori. Il permet de comparer les réalisations des communes aux objectifs contenus dans le plan de développement communal.

Outre ces deux formes de contrôle liées à la tutelle, nous avons d'autres types de contrôle opérés sur la gestion communale ou municipale et qui ne relèvent pas des prérogatives de la tutelle. Il s'agit des contrôles à compétence nationale ou à compétence limitée destinés à vérifier les opérations effectuées notamment par le secrétariat exécutif, le maire et par le comptable communal ou municipal encore appelé receveur-percepteur.

Les contrôles à compétence limitée sont effectués par des organes de contrôle que sont l'Inspection Générale des Services de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et l'Inspection Générale des Services de la Direction Générale des Impôts et des Domaines.

Les contrôles à compétence nationale sont assurés par des organes de contrôle que sont l'Inspection Générale des Affaires Administratives (IGAA) et l'Inspection Générale des Finances (IGF).

L'indice de gouvernance locale sert d'outil d'évaluation et de comparaison que le gouvernement utilise pour apprécier la qualité de la gouvernance au niveau des communes.

Nous avons aussi la cellule de suivi et de contrôle de la gestion de la commune qui est chargée du suivi et du contrôle de la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation et également de la gestion des communes.

Enfin, nous avons le contrôle effectué par la Haute juridiction financière à savoir la Cour des Comptes qui a pour mission de veiller au bon emploi des deniers publics. Elle est compétente pour exercer :

- Un contrôle juridictionnel sur les comptes de l'ordonnateur, du comptable et du receveur des impôts de la commune.

Le contrôle juridictionnel exercé par la Cour des Comptes sur les comptes de l'ordonnateur, du comptable et du receveur des impôts, consiste en un contrôle de la régularité des opérations de recette et de dépenses effectuées au titre du budget communal.

- Un contrôle administratif sur la gestion l'ordonnateur du budget de la commune.

Le contrôle administratif ou contrôle de la gestion exercé par la Cour des Comptes sur la gestion du maire constitue un contrôle de performance qui permet à la juridiction d'en apprécier l'efficacité, l'économie, l'efficience et d'exprimer son opinion sur cette gestion.

Le tableau ci-après donne une synthèse des différents mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les collectivités territoriales au Bénin.

Tableau 4 : Synthèse des mécanismes de gouvernance locale au Bénin

Mécanismes internes	- Autocontrôle et contrôle réciproque entre le maire/secrétaire exécutif et le comptable ; - Contrôle du conseil communal ou municipal
Mécanismes externes	- le ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale par le biais de la tutelle : Contrôle administratif et Contrôle budgétaire - Organes de contrôle de l'ordre administratif : contrôles à compétence nationale ou à compétence limitée - la cellule de suivi et de contrôle de la gestion de la commune, - l'indice de gouvernance locale, - la cour des comptes : Contrôle administratif et Contrôle juridictionnel

Source : Auteurs

3.1.3. Autres acteurs de gouvernance locale et facteurs socioculturels

D'autres acteurs de gouvernance locale à savoir les associations de communes, la société civile et les chefs coutumiers. Les associations de communes participent à la gouvernance locale en œuvrant pour la promotion de la décentralisation et la défense des intérêts des collectivités locales. La société civile assure le suivi citoyen de l'action publique et mène des actions de plaidoyer et de sensibilisation. Quant aux chefs coutumiers, ils œuvrent pour la résolution des conflits et des problèmes liés au foncier.

Au nombre des maux dont souffrent la décentralisation et le développement local au Bénin, nombreux sont ceux qui évoquent :

- la corruption ;
- le détournement des deniers publics ;
- la discrimination au niveau du genre ;
- la question ethnique qualifiée à tort de régionalisme ;
- les luttes partisans inutiles, etc.

De même, la tendance à adopter nos héritages culturels et traditionnels comme supports centraux du développement constitue un handicap bien souvent à la performance locale c'est-à-dire à la croissance qualitative et quantitative.

3.2. Discussion des résultats

Il est à noter une innovation dans la gouvernance locale au Bénin qui consacre la création d'un poste administratif et technique, le secrétariat administratif (le secrétariat exécutif). Ce poste apparaît comme un mécanisme de discipline indirect destiné à limiter l'étendue du pouvoir discrétionnaire du maire et permettre l'efficacité dans la gestion des communes. En effet, le Code de l'administration territoriale stipule que : « Le maire veille à la bonne gestion de l'administration de la commune par le secrétaire exécutif ». Autrement dit la gestion administrative et la gestion courante des communes sont confiées à un organe technique et administratif à savoir le secrétariat exécutif. En supprimant ces fonctions des prérogatives du maire, le législateur béninois recherche une certaine performance dans la gestion des communes en s'assurant que celles-ci sont gérées dans l'intérêt des populations. C'est une approche qui permet, comme l'indiquent SINGOCK et TCHATCHOUA (2021), de favoriser des changements structurels et fonctionnels pouvant impacter positivement la performance en matière de gestion financière et administrative dans les municipalités. De même, l'adoption de cette approche vient valider les travaux tels que Carassus et al. (2006) qui ont montré que les théories disciplinaires de contrôle (la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction) se révèlent inefficaces dans le secteur public. L'innovation apportée à la gouvernance locale au Bénin ne peut donc se comprendre qu'au travers de la théorie du choix public dans son approche institutionnelle qui met au centre de l'analyse économique les mécanismes locaux de décision dans une structure constitutionnelle et légale donnée.

De même, comme dans la littérature, nous trouvons une similitude au niveau des différents mécanismes internes et externes de gouvernance des collectivités territoriales identifiés. En effet, En croisant les mécanismes de gouvernance locale au Bénin avec la typologie présentée par Charreaux (1996a), nous arrivons à distinguer comme Carassus et al. (2006), des mécanismes spécifiques et des mécanismes non spécifiques. Ces mécanismes spécifiques et non spécifiques présentent des caractères qui apparaissent spontanés ou intentionnels.

Les mécanismes spécifiques, en considérant Charreaux, (1996a), peuvent s'analyser comme des mécanismes propres à la commune et permettant de délimiter le pouvoir discrétionnaire des maires, dans le sens où leurs actions influencent uniquement les décisions des autorités communales notamment le maire de la commune. Ces mécanismes regroupent entre autres le conseil communal (ou conseil municipal), le conseil de supervision (composé du maire, des

adjoints au maire et des présidents des commissions permanentes), les procédures et règles formelles de la décentralisation, notamment les règlements internes qui permettent de préciser l'étendue des pouvoirs hiérarchiques des autorités communales, et donc de les délimiter. Ces mécanismes ont un caractère intentionnel et formel et sont conçus volontairement pour discipliner les autorités communales. Certains des mécanismes spécifiques ont un caractère informel et remplissent spontanément la fonction de discipline des autorités communales sans résulter d'une volonté explicite. C'est le cas de la notoriété auprès des habitants de la commune comme le signalent Carassus et al. (2006). Mais on peut aussi citer les associations de communes, la société civile et les chefs coutumiers.

Toujours en tenant compte de Charreaux (1996a), nous pouvons identifier des mécanismes non spécifiques qui, contrairement aux mécanismes spécifiques, ont pour vocation d'influencer les décisions des maires d'une catégorie de communes, voire de l'ensemble des communes. Ils regroupent des mécanismes ayant un caractère spontané et des mécanismes ayant un caractère intentionnel. Les mécanismes ayant un caractère intentionnel comprennent l'environnement légal et réglementaire, le préfet et le comptable public. Charreaux souligne que : « le caractère intentionnel ne suppose pas que la soumission au mécanisme résulte d'un lien hiérarchique. Ainsi, le cadre juridique et réglementaire qui définit légalement l'étendue des pouvoirs des maires, tout en étant intentionnel, car résultant de la volonté du législateur et des pressions des groupes politiques qui sont préalablement exercées, ne présume pas un lien hiérarchique » (Charreaux, 1996a). Les mécanismes ayant un caractère spontané comprennent les mécanismes tels que décrits par Carassus et al. (2006) à savoir le marché politique (échéances électorales, partis politiques), le marché des biens et des services publics et privés (appel d'offres, etc.), le marché économique-fiscal (attractivité territoriale) et la Culture du service public local, Environnement « sociétal ».

Il va sans dire que de l'efficacité de ces différents mécanismes, va dépendre la performance et le développement des collectivités territoriales au Bénin.

4. Conclusion

La gouvernance locale suscite de nos jours beaucoup d'intérêts de la part de plusieurs acteurs, qu'ils soient du monde politique que du monde scientifique. Cet article a permis d'analyser les enjeux des pratiques de la gouvernance locale au Bénin. De façon spécifique, il a permis de renseigner sur les différents mécanismes de la gouvernance locale prévus pour discipliner le comportements des acteurs locaux et permettre l'amélioration de la performance des collectivités territoriales.

Pour réaliser notre objectif, nous avons entrepris une description des différents mécanismes de gouvernance des collectivités territoriales en nous appuyant sur la théorie du choix public qui offre un cadre de compréhension de la prise de décision publique, et plus généralement du comportement politique en fonction des individus concernés par ce processus. Nous avons utilisé une méthode documentaire qui a pour avantages d'éviter les problèmes liés à la fiabilité de la collecte des données et de ne pas nécessiter de travail de retranscription (Allard-Poesi et al., 2007).

Les résultats de ce travail ont permis de mettre en évidence, comme dans le secteur privé, l'existence, dans le secteur public, de mécanismes internes et externes de gouvernance locale. Par ailleurs nous découvrons une innovation dans la gouvernance locale au Bénin qui consacre la création d'un poste administratif et technique, le secrétariat administratif (ou le secrétariat exécutif). Ce poste apparaît comme un mécanisme de discipline indirect destiné à limiter l'étendue du pouvoir discrétionnaire du maire et permettre l'efficacité dans la gestion des communes.

Il faut signaler que de plus en plus des critiques émergent de la part même des acteurs de la gouvernance locale et font état de conflits d'intérêts enregistrés entre le maire et son secrétaire

exécutif. D'autres perçoivent la création du poste de secrétaire exécutif comme un affaiblissement de la gouvernance locale.

Et pour approfondir cette analyse, nous trouvons pertinent, au travers d'une prochaine recherche, de réfléchir sur le thème « Influences des mécanismes de contrôle de la gouvernance locale sur la performance des communes et le développement des collectivités territoriales au Bénin ».

Références :

- (1). Agrawal, A., & Ribot, J. (1999). Accountability in Decentralization: A framework with south Asian and African cases. *Journal of Developing*, 33, 473–502.
- (2). Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2007a). *Analyses de représentations et de discours: Méthodes de recherche en management*, Thiéart R.-A. et coll (3rd ed.). Dunod.
- (3). Banker, R. D., & Patton, J. M. (1987). Analytical agency theory and municipal accounting: An introduction and an application. *Research in Governmental and Non Profit Accounting*, 3, 29–50.
- (4). Baslé, M. (2000). Evaluation des Politiques Publiques et Gouvernance à différents Niveaux de Gouvernement. *Cahiers Economiques De Bretagne*, 2, 17–24.
- (5). Carassus, D., Beauregard, C., Ebondo, E., & Ongodo, F. (2006). Les mécanismes de gouvernance publique locale : Une comparaison à l'échelle internationale. *Secondes Rencontres Internationales « Démocratie Et Management Local »*, Douala Du 20 Au 24 Novembre.
- (6). CASSEN, B. (2001). Le piège de la gouvernance. *Le Monde Diplomatique*.
- (7). Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. *IAE DIJON-CREGO/LATEC*.
- (8). Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57–88.
- (9). CONAFIL. (2015). Audit de la gestion des ressources du Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC) au titre de l'exercice 2014. *Synthèse Nationale*.
- (10). Dupuis, G., & Guédon, M. J. (1991). *Droit administratif* (3rd ed.). Armand Colin.
- (11). Enjolras, B. (2008). *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*. Peter Lang.
- (12). Freeman, R. E. (1984). Strategic Management. A Stakeholder Approach. *Boston*.
- (13). Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2008). La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises. *Rapport Pour Le DIISES*.
- (14). Gilly, J.-P., Leroux, I., & Wallet, F. (2004b). *Gouvernance et proximité : Pecqueur B., Zimmermann J-B. (dir), Economies de proximité*. Hermes-Lavoisier.
- (15). Hermet, G. (2001). *Gouvernance : Hermet G. et alii (dir.), Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques* (5^e éd.). Armand Colin.
- (16). Moreau Defarges, P. (2003). *La gouvernance*. PUF.
- (17). Mueller, D. C. (2004). *Public Choice : An Introduction : The Encyclopedia of Public Choice*.
- (18). Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Les Editions de l'OCDE.
- (19). Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Les Editions de l'OCDE.
- (20). Peters, B. G., & Savoie, D. J. (1993). Les nouveaux défis de la gouvernance. *Les Presses de L'Université Laval*.

- (21). Rapport d'enquête sur la gestion du Fonds d'appui au développement des communes (FADEC). (2012). Dans <http://www.cidegef.refer.org>.
- (22). SINGOCK, S. C., & TCHATCHOUA, N. M. (2021). Mécanismes de gouvernance spécifiques et performance des collectivités territoriales décentralisées : analyse de l'efficacité dans la gestion budgétaire des communes camerounaises. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de L'audit*, 5(1), 335-356.
- (23). Togodo Azon, A. (2012b). *Impact des Facteurs de Contexte sur le Design des Systèmes de Contrôle de Gestion dans les Collectivités Locales Béninoises : Une Approche Contingente* [Thèse de doctorat en sciences Economiques et de Gestion]. Université de Liège.
- (24). United Nations Development Programme (UNDP). (1996). *Decentralized Governance Programme*.
- (25). ZBIR, N. (2021). La gouvernance locale et les mécanismes de coordination des acteurs locaux territoriaux à l'ère du COVID-19. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 442-466.