

Mécanismes de gouvernance spécifiques et performance des collectivités territoriales décentralisées : analyse de l'efficacité dans la gestion budgétaire des communes camerounaises

Specifics governance mechanisms and performance of decentralized territorial communities: analysis of the efficiency in the budget management of Cameroonian municipalities

SINGOCK SOTONG Crépin

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée

Université de Douala – Cameroun

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)

crsingock@yahoo.fr

TCHATCHOUA NYA Magloire

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé II – Cameroun

Leprincemagloire@gmail.com

Date de soumission : 14/02/2021

Date d'acceptation : 30/03/2021

Pour citer cet article :

SINGOCK S. C. et 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 « Volume 5 : numéro 1 » pp : 335- 356.

Résumé

Cette étude vise à déterminer les mécanismes de gouvernance publique locale qui impactent sur la performance des collectivités territoriales décentralisées pris sous l'angle de l'efficacité de la gestion budgétaire. Pour y parvenir, les données primaires sont collectées auprès de 40 communes de l'Ouest Cameroun, et les données secondaires sont issues de la base de données du comité national de supervision du guichet performance du programme national de développement participatif entre 2016 et 2019. Les résultats obtenus à partir du modèle de recherche par la méthode des moindres carrés généralisés faisables permettent de conclure que les mécanismes traditionnels de gouvernance influencent très peu, sinon négativement la performance dans le secteur public local. En outre, ces résultats suggèrent aux différents collèges d'électeurs locaux, la prise en compte de la formation initiale du maire, le nombre et la qualité d'adjoints au maire résidant, afin de créer des changements structurels et fonctionnels pour impacter positivement la performance en matière de gestion financière dans les municipalités.

Mot clés : Gouvernance ; performance ; budget ; commune ; décentralisation.

Abstract

This study aims to determine the local public governance mechanisms that impact on the performance of decentralized territorial communities taken from the perspective of the effectiveness of budget management. To achieve this, primary data is collected from 40 municipalities in West Cameroon, and secondary data comes from the database of the national committee for the supervision of the performance window of the national participatory development program between 2016 and 2019. Results obtained from the feasible generalized least squares research model allow us to conclude that traditional governance mechanisms influence very little, if not negatively, performance in the local public sector. In addition, these results suggest to the various local colleges of electors, taking into account the initial training of the mayor, the number and quality of deputies to the resident mayor, in order to create structural and functional changes to positively impact performance. in financial management in municipalities.

Keywords: Governance; performance; budget; town-hall; decentralization.

Introduction

Les faiblesses criardes des collectivités territoriales décentralisées (CTD) camerounaises dans les interventions financières au niveau local ont révélé les insuffisances de la décentralisation consacrée par la constitution du 18 Janvier 1996. En effet, les CTD peinent à financer efficacement les besoins sociaux de base après deux décennies de mise en œuvre de la décentralisation. Ces inadaptations seraient responsables des crises que connaissent les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun (Tchieno, 2020). Ainsi, dans un environnement devenu de plus en plus complexe, la décentralisation se présente non seulement comme une alternative à un certain nombre de problèmes d'ordre administratif et de gouvernance, mais aussi comme un outil favorable au développement local des territoires (El Azzaoui et Ichou, 2021). L'Etat du Cameroun, en confirmant l'option d'approfondissement de la décentralisation territoriale comme solution à la crise sous l'angle d'outil favorable au développement local des territoires, d'une part s'est arrimé aux nouvelles directives de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) adopté en 2011, portant sur un cadre harmonisé de gestion des finances publiques dans l'espace CEMAC à travers la loi 2018/011 portant sur le Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques. Et d'autre part, a institué le 24 décembre 2019 le code général des collectivités territoriales décentralisées, présenté comme un nouveau droit de la décentralisation.

Le contexte actuel des collectivités territoriales décentralisées camerounaises connaît alors des évolutions majeures. Ce faisant, plusieurs changements ont intervenu au cours de l'année 2020 : l'élection des maires de ville en remplacement des délégués du gouvernement auprès des communautés, jadis nommés ; l'élection des conseils régionaux et de leurs exécutifs. Cette évolution s'est traduite également traduite l'instauration des mécanismes de transparence et d'efficacité dans la gestion budgétaire. Le régime financier des collectivités territoriales l'accent sur la question du financement et une gestion axée sur les résultats à travers l'institutionnalisation de la budgétisation par programme. Ces deux axes conditionnent la réussite du processus de la décentralisation selon les acteurs. Cette évolution met de plus en plus l'accent sur l'importance de l'amélioration de la performance des CTD et par conséquent de la gouvernance locale en termes d'exigence d'efficacité, de transparence, de reddition des comptes (Zaam et Hainous, 2020).

Les CTD se sont alors vus attribuer des missions de développement local, qui se traduisent par la bonne gouvernance caractérisée par une meilleure prise en charge des biens et services de base et une organisation optimale du territoire communal. La gouvernance est souvent évoquée et pointée du doigt lorsqu'il y a un problème de performance au sein d'un système, que l'on soit en entreprise, au niveau de l'État, ou d'un territoire donné. En effet le terme gouvernance est relatif au concept de pilotage. Lacroix et St-Arnaud (2012) appréhendent la gouvernance locale comme l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les différents acteurs participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. A partir de cette définition, la performance des CTD apparaît comme l'adéquation entre les politiques menées et les objectifs fixés. Ainsi, la performance des collectivités locales est fonction de la qualité des systèmes de contrôle de gestion. Un système de contrôle de gestion performant dans les collectivités territoriales décentralisées est un système qui permet à ces collectivités de réaliser les objectifs de la décentralisation. Il est tributaire de la qualité des indicateurs et des outils utilisés. Partant de ce qui précède, cette étude se focalise sur les mécanismes de gouvernance ayant un effet sur la performance, d'où la problématique suivante : Quels sont les déterminants de la gouvernance locale qui impactent sur la performance des collectivités territoriales décentralisées ? La réponse à cette question centrale s'étale sur trois parties. La première partie présente la revue de la littérature relative au lien entre la gouvernance locale et la performance des CTD (1) ; la deuxième partie, met en exergue la démarche méthodologique (2) et à la troisième partie quant à elle, présente et discute les résultats (3).

1. La revue de la littérature

Cette section présente les approches théoriques relatives aux concepts de gouvernance locale, de performance des CTD et passe en revue les travaux empiriques abordant la question du lien entre les deux concepts susmentionnés.

1.1. La gouvernance locale : de quoi est-il question ?

1.1.1. Corpus théorique de la gouvernance locale

La recherche d'une gouvernance locale semble pouvoir prendre appui sur plusieurs théories. Les problèmes de la gouvernance publique locale rejoignent dans bien des aspects ceux de la gouvernance privée. Dans le cadre des collectivités territoriales, l'objectif est de gérer conformément à la volonté et aux intérêts des électeurs en édictant des règles et des

procédures qui permettent de mieux gouverner les institutions publiques (Menthong, 1998). Dans ce sens, nous pensons qu'il est souhaitable de s'appuyer sur les motivations de nombreux acteurs locaux, en l'occurrence les élus, les électeurs, les créanciers, les candidats politiques, les médias et les fonctionnaires, pour expliquer la forme des systèmes de redevabilité municipale. Dans le contexte camerounais, le mouvement participatif qui s'articule sur la dynamisme des populations à la base dans la prise en charge de leur développement, semble ne pas avoir fait l'objet d'un centre d'intérêt similaire à celui perceptible dans des contextes européens avec les conseils de quartiers et les jurys de citoyens (Blondiaux, 2000 ; Bacqué et Sintomer, 2001).

S'il est admis que le paradigme classique développé pour analyser les relations entre les investisseurs et un manager dans l'entreprise soit représenté par la théorie de l'agence, dans cadre d'un gouvernement par contre, le paradigme développé pour analyser les relations entre les fonctionnaires, les élus et les électeurs est symbolisé par la théorie des choix publics. Dans ce sens, la théorie de l'agence ne peut être utilisée que pour analyser les relations au coup par coup. A cet effet les modèles formels les plus appropriés aux organisations publiques sont les modèles du choix public.

Le choix public est généralement perçu comme l'étude économique des décisions ne relevant pas du marché, ou simplement comme l'application des sciences économiques à la politique. La théorie relevant de ce domaine d'application prend essentiellement les outils et les méthodes d'approches qui ont été développés au niveau de la théorie économique, et les applique au secteur politique ou gouvernemental. Une différence peut d'ailleurs être établie entre ces deux domaines. Ainsi, le processus d'échange politique se révèle plus complexe que celui d'échange économique réalisé sur des marchés ordonnés. Un échange politique basique tel que le contrat sous lequel l'ordre constitutionnel est établi doit en effet, précéder tout échange économique significatif. Un échange politique met aussi en jeu une grande partie des individus de la communauté au lieu des deux partenaires en transaction caractérisant un échange économique. Cette distinction permet d'ailleurs de distinguer les deux principaux courants de recherche issus du choix public : la « théorie économique des institutions » et la « théorie des institutions politiques ». Pendant que le premier s'appuie sur le gouvernement à un niveau macro-économique, le second qui nous intéresse, s'attache aux mécanismes locaux de décision dans une structure constitutionnelle et légale donnée.

Les liens entre la théorie des choix publics, les théories contractuelles dont la théorie de l'agence avec la théorie économique font que les hypothèses sous-jacentes à ces théories

soient identiques. 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. Au total, l'élargissement du nombre d'acteurs considérés dans les théories contractuelles, la possibilité d'application de ces théories aux organisations publiques et l'existence d'un cadre théorique prenant en considération les spécificités du comportement des acteurs publics constituent les fondements de notre cadre théorique de référence. Ces facteurs ainsi décrits, ne sont d'ailleurs pas absents d'un mouvement spécifique au secteur public local, à savoir l'émergence d'une gouvernance urbaine.

1.1.2. Les stratégies de gouvernance locale

La notion de gouvernance recouvre la capacité de coordination des acteurs publics dans une « organisation territoriale qui met en synergie d'une part, les acteurs privés et leur organisation industrielle, et d'autre part, les acteurs publics et leur organisation institutionnelle » (Guesnier, 2006). Une analogie peut aussi être réalisée, de manière plus opérationnelle en s'inspirant de la typologie de Charreaux (1997) grâce à laquelle une classification des mécanismes relatifs à la gouvernance locale est donnée. Charreaux (1997) a effectué une distinction qui s'articule sur deux axes : la spécificité et l'intentionnalité des mécanismes de gouvernance. La spécificité¹ renvoie aux mécanismes propres « à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de l'entreprise ». A contrario, l'environnement légal et réglementaire, le marché des biens et services, le marché financier ou le marché du travail forment quelques-uns des mécanismes non spécifiques. S'agissant du caractère intentionnel il se traduit, « par l'établissement de règles et de procédures formelles ». Les mécanismes spontanés sont pour eux caractérisés par la culture d'entreprise ou bien par l'influence de l'environnement médiatique ou sociétal. Au total, les deux types de mécanismes sont indissociables. Les mécanismes spontanés jouent à l'intérieur de l'espace discrétionnaire laissé par les mécanismes intentionnels. Inversement, certains mécanismes intentionnels sont issus après formalisation des mécanismes spontanés. Adaptée au secteur public local, cette typologie nous conduit à présenter tout d'abord les stratégies

¹ Le contrôle direct des actionnaires, le conseil d'administration, la surveillance mutuelle des dirigeants constituent des exemples de mécanismes spécifiques.

intentionnelles spécifiques, ensuite les stratégies intentionnelles non spécifiques et enfin, les stratégies de gouvernance locale spontanées non spécifiques.

Au cœur de ses stratégies intentionnelles spécifiques se trouvent les citoyens, par le biais de leur contrôle politique direct des actions publiques locales, que ces dernières soient liées au fonctionnement général de la collectivité ou bien à l'investissement. Nous y trouvons aussi le conseil municipal ainsi que les différentes commissions locales, mêlant fonctionnaires territoriaux et élus, majoritaires ou minoritaires. Nous y trouvons également les moyens de communication pour les communes tels que le bulletin municipal ou les réunions de quartier permettant non seulement de diffuser l'information locale à l'extérieur de la collectivité, mais aussi d'exercer le contrôle politique des citoyens évoqués précédemment.

Au cœur de ses stratégies intentionnelles non spécifiques, se trouvent les contrôles externes légaux, qu'ils soient préfectoraux, comptables, juridictionnels ou de gestion. Ces deux derniers étant effectués par les magistrats des chambres régionales des comptes. De plus, nous y trouvons aussi les moyens de communication tels que l'information légale comptable et budgétaire, ou l'intervention des médias locaux ou nationaux, stratégies aussi nécessaires à l'information des acteurs externes locaux. Cette typologie prend en considération des stratégies de gouvernance locale spontanées spécifiques. Dans ce cas, les associations des usagers ou des contribuables y sont considérées comme parties prenantes influençant la prise de décision locale en exerçant via des groupes d'intérêts particuliers, une pression politique.

L'ensemble des stratégies ici évoqué ne pouvant être pris en considération en même temps, notre analyse va porter particulièrement sur les stratégies de contrôle et d'informations publiques locales. Sur la base de cette typologie, influencée par les corpus théoriques et les pratiques précédents, il est important de proposer une comparaison de principales stratégies de gouvernance publique locale au niveau international qui mettra en évidence les différences existantes entre les pays aux contextes historico-politiques distincts.

1.2. La performance des collectivités territoriales décentralisées

1.2.1. ... Un concept multidimensionnel

La revue de la littérature indique que le concept de performance est multidimensionnel et multidisciplinaire. Autrement dit, son contenu est variable ainsi que sa mesure d'une situation à une autre, d'un contexte à un autre et d'une personne à une autre. D'une manière synthétique, la performance peut être perçue comme mesure du rapport entre les ressources mises engagées et les résultats ; comme la mesure de la qualité des anticipations réalisées par

les dirigeants (l'efficacité) et enfin, comme la mesure traduisant le niveau d'adéquation entre les objectifs affichés et le contexte dans lequel, l'entité se trouve (El Azzaoui et Ichou, 2021). Les indicateurs de performance, qu'ils soient financiers ou pas, qualitatifs ou quantitatifs, sont véhiculés à travers des outils de contrôle de gestion (El Azzaoui et Ichou, 2021) que l'on traduit à travers plusieurs axes. C'est la raison pour laquelle notre analyse fait appel à plusieurs indicateurs de performance pour apprécier l'atteinte des objectifs inhérents à la gestion budgétaire ; l'idée fondamentale étant la volonté à vouloir prendre en compte tous les aspects organisationnels des collectivités territoriales décentralisées.

1.2.2. Le développement local au centre de performance des CTD

Les questions relatives à la participation de la population locale à la gestion des CTD, notamment à la prise de décisions relatives à leur communauté rend plus complexe la mesure de la performance et l'engagement de la responsabilité de l'exécutif en cas d'échec. Le débat sur la participation des citoyens dans le processus de prise de décision devient de plus en plus récurrent ces dernières années dans l'évaluation de la performance des organisations publiques (El Azzaoui et Ichou, 2021). Alors que Folz (1991) soutient la logique selon laquelle la participation de la population locale à l'évaluation de l'action publique est une condition sine qua none de réussite des services publics, Kelly et Swindell (2002) trouvent une relation, bien que faible entre la mesure administrative de l'input et la satisfaction des citoyens, et un lien plus fort entre la mesure administrative de l'output et la satisfaction des citoyens. Malgré cette divergence de réponses et de pensées, il se dégage de plus en plus que la participation de la population à la gestion des affaires de la cité est un facteur essentiel dans l'appréciation de la performance des communes (Moungou et Bekono, 2012).

1.2.3. La problématique de la mesure de la performance des communes

En dehors de la prise en compte des citoyens à l'évaluation de la performance communale, le système de gouvernance décrit plus haut présente de plusieurs contraintes relatives à la performance des CTD. Mazouz et Tardif (2011) retiennent les problèmes techniques, les implications financières, les obstacles institutionnels et les considérations politiques. Face à ces pesanteurs, Moungou et Bekono (2012) font des recommandations, notamment l'appropriation d'une véritable gestion par projets et par programmes tel que recommandé dans le régime financier de l'Etat, le renforcement des capacités de toutes les catégories d'acteurs concernés en matière de décentralisation, l'évaluation à mi-parcours et à la fin du

processus assortie de séances de restitution et/ou validation pour questionner la performance en termes d'effets capitalisation impliquant des acteurs externes au processus.

1.3. Gouvernance locale et performance des CTD

Les questions de performance sont devenues de plus en plus sensibles dans la conduite des organisations durant ces dernières décennies et ont considérablement transformé le visage et l'environnement dans lequel opèrent les administrations publiques. Le souci ardent de rapprocher l'administration des usagers et d'impliquer les populations locales au développement de leur localité a conduit à des changements d'ordre stratégique qui touchent aussi bien le contenu (disponibilité des ressources) que le processus (structure, système) afin d'augmenter la performance de l'organisation. Dans ce contexte particulier, il est plus que jamais nécessaire d'introduire et de développer de nouvelles méthodes et pratiques efficaces de gouvernance locale. Ces dernières devraient favoriser l'émergence des nouvelles manières de coordination de l'action publique locale nécessaires pour faire face aux exigences de performance. La quête de ces mécanismes est source de plusieurs problèmes économiques et sociaux de nos jours, dans les pays en développement en général et donc le Cameroun en particulier.

En analysant les structures de fonctionnement dans les sociétés par actions, l'OCDE (2004) a mis en évidence un certain nombre de principes de bonne gouvernance qui s'articulent autour du rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance, de la transparence et diffusion de l'information et de la responsabilisation. Ces principes sont transposables au niveau de la sphère publique. A cet effet, Cannac et Godet (2001) souligne qu'une bonne gouvernance des collectivités publiques suppose : la transparence de l'information, la lisibilité des budgets, l'évaluation publique des projets ex ante et ex post et la séparation des responsabilités. C'est autour de ces principes que doivent s'articuler les stratégies de gouvernance locale, stratégies qui restent à préciser. A partir de ces principes, nous nous sommes focalisés sur deux pans pour apprécier l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance perçue à travers notamment la transparence de l'information et la lisibilité des budgets. Nous partons alors du postulat que les mécanismes de gouvernance locale ont un effet sur ces types de performance des CTD.

2. Démarche méthodologique

2.1. La collecte des données

La collecte des données est faite à l'aide d'un questionnaire administré à l'ensemble des communes de la Région de l'Ouest Cameroun, qui sont au nombre 40 CTD, sur une période de quatre années consécutives de 2016 à 2019. Cette étude a été enrichie par des entretiens semi-directifs avec les exécutifs communaux, les agents techniques de développement et les secrétaires généraux de mairie. Outre l'enquête quantitative administrée en face à face, nous avons également fondé nos travaux sur les données secondaires issues du comité national de supervision (CNS) du concours guichet performance centralisées par le Programme National de Développement Participatif (PNDP). La démarche exploratoire que nous avons utilisée est l'exploration hybride. Il s'agit d'enrichir et d'approfondir les connaissances existantes par des « aller-retour » entre la réflexion théorique et l'analyse des données empiriques recueillies. Elle nécessite ainsi la réalisation d'une analyse préalable de la littérature existante sur l'objet réel de la recherche. Glaeser et Strauss (1967) affirment que dans cette perspective, les apports des travaux antérieurs et les résultats empiriques obtenus sont intégrés afin de produire des connaissances nouvelles « enracinées » dans la réalité observée.

2.2. Méthodes de traitement des données choisies

Dans cette recherche, nous avons fait le choix d'un ensemble de méthodes de traitement des données quantitatives nous permettant, dans un premier temps, de résumer l'ensemble des informations recueillies en les ramenant à un format compréhensible. Par la suite et dans un second temps, à les interpréter en retenant uniquement l'essentiel pour la réponse à la question de recherche. L'analyse univariée constitue la première des techniques utilisées, qui permettent de décrire chaque variable de l'échantillon. Pour aller au-delà du cadre d'un simple tri à plat réalisé dans l'analyse univariée, une deuxième technique employée est l'analyse bivariée qui a pour atout de mettre les variables en relation deux à deux par tris croisés. Nous avons utilisé cette technique pour mesurer l'influence des variables de la gouvernance locale sur les deux dimensions de la performance des communes. Les analyses multivariées (régressions linéaires multiples et ACP) ont été une autre technique mise en œuvre. Dans ce cadre, la régression linéaire multiple apparaît comme un bon moyen d'expliquer les multiples relations entre les indicateurs des concepts gouvernance locale et performance. Toutefois, il est à noter que cette méthode ne donne des résultats convaincants

que dans certains cas, et peut constituer une limite de nos investigations si on s'arrête là. L'usage de l'ACP a eu le grand avantage d'aider à synthétiser l'information foisonnante.

2.3. Modèle économétrique de la recherche

Après avoir résumé l'information à travers l'ACP, la technique de régression linéaire multiple nous permet d'identifier la relation linéaire entre une variable dépendante quantitative et plusieurs variables indépendantes, quantitatives ou qualitatives. Le modèle de régression linéaire multiple modélisant la performance de la commune prend en compte la dimension performance comme efficacité dans la gestion financière retenue par le Guichet Performance. Le modèle économétrique choisi est la méthode des moindres carrés généralisés. Nawaz et Sana (2015) ont utilisé ce modèle dans leurs travaux qui examinent l'impact de la gouvernance sur la performance dans le contexte de la microfinance asiatique afin de mesurer l'impact de la gouvernance sur la performance sociale. Notre modèle se présente comme suit :

$$\text{perf} = \beta_0 + \beta_1 \text{NEF}_i + \beta_2 \text{NT}_i + \beta_3 \text{AGE}_i + \beta_4 \text{NMACLD}_i + \beta_5 \text{FILIERESSG}_i + \beta_6 \text{FILIEREM}_i + \beta_7 \text{NAM}_i + \beta_8 \text{SCSPRC}_i + \beta_9 \text{FRPCE}_i + \varepsilon_i$$

Tableau 1 : Variables de la gouvernance locale issues de l'ACP

N°	Variables de la gouvernance locale issues de l'ACP	Code
1	Nombre de femmes parmi les employés	NEF
2	Nombre d'employés temporaires	NT
3	Age du Maire	AGE
4	Nombre de Maires appartenant à la communauté linguistique dominante	NMACLD
5	Formation initiale scolaire du Maire	FILIEREM
6	Formation initiale scolaire du Secrétaire Général	FILIERESG
7	Nombre adjoint au Maire	NAM
8	Les séances du conseil sont systématiquement précédées par la réunion des commissions	SCSPRC
9	Fréquence des rencontres (annuelles) entre les présidents de Commission et l'Exécutif	FRPCE

Source : Auteurs (nos données)

3. Résultats de l'étude et discussions

Après avoir présenté la démarche méthodologique de cette analyse quantitative, il convient dès à présent de présenter les principaux résultats issus des traitements statistiques effectués en lien avec les différentes hypothèses de cette thèse

3.1. Résultats de l'étude

3.1.1. Les caractéristiques des mécanismes de gouvernance locale des CTD de notre échantillon

Le Tableau 2 ci-après permet de résumer l'évolution année après année de chacune des caractéristiques de la gouvernance locale.

Tableau 2 : Evolution des moyennes annuelles des variables de la gouvernance locale

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Centile		
						25	50	75
NEF	160	11.025	20.26738	0	125	4	5	12
NT	160	9.71875	17.02391	0	90	0	4	12.5
AGEM	160	59.3375	10.71699	31	93	53	59.5	63
NMACLD	160	2.8625	1.315067	0	6	2	3	4
FILIEREM	160	1.99375	1.3713	0	4	0	2	3
FILIERES G	160	2.1125	1.293367	0	5	2	3	3
NAM	160	2.7	1.056873	2	6	2	2	4
SCSPRC	160	3.575	.9748407	0	4	4	4	4
FRPCE	160	.7875	.9929785	0	3	0	0	2

Source : Auteurs (nos données)

- **Le nombre de femmes parmi les employés (NEF)**

C'est une composante essentielle dans les communes de nos jours. Non seulement elles sont les plus nombreuses parmi le personnel permanent, mais elles sont beaucoup plus utilisées que les hommes pour le travail temporaire.

- **Le nombre d'employés temporaires (NT)**

On observe que les temporaires sont une donnée importante de management du personnel dans les communes qui ne disposent pas suffisamment de fonds pour garder le personnel permanent. Si la moyenne se situe à 10 agents temporaires, on observe que le maximum se situe à 90 personnes. Ceci permet de comprendre que les communes qui sont situées à 125 agents toutes catégories confondues disposent de presque 90 agents temporaires.

- **L'âge du Maire (AGEM) et le nombre de mandats dans la commune (NMACLD)**

Les Maires dans les communes de notre échantillon avaient une moyenne d'âge globale de 59 ans. Le plus jeune âgé de 31 ans et le plus vieux de 93 ans. Le nombre de mandats depuis 4 ans conduits dans la commune par un Maire appartenant à la communauté linguistique dominante est retenu comme étant un facteur caractérisant les relations de l'exécutif à la couche sociologique dominante de l'espace territoriale de la Commune. Majoritairement, les élus sont choisis dans le groupement dominant 3 mandats sur 4 avec un minimum de 0 et un maximum de 4. Toutefois, le mode étant de 3 et l'écart type faible à 1 montrent globalement que ceux de la communauté linguistique dominante sont les plus présents au poste de chef de l'exécutif communal.

- **Le niveau de formation initial du Maire et du secrétaire général de la mairie**

Il se dégage de nos résultats que le niveau de formation initiale moyen des Maires (FILIEREM) dans les communes de notre échantillon est le niveau secondaire, plus précisément le niveau d'études probatoire. L'écart type situé à 1,37 indique une faible dispersion de ladite variable. Relativement au secrétaire général de la mairie, son niveau d'étude initiale (FILIERESG) permet de voir l'écart cognitif entre lui et le maire. Selon Saisset (2014), cet écart a les effets sur la compréhension des textes communaux et le niveau de collaboration et de participation à la gestion communale. Les statistiques montrent que dans les communes de notre échantillon 17,61% de secrétaires généraux ont un niveau BEPC, 29,59 % ont le niveau Baccalauréat et ceux disposent un diplôme universitaire de niveau licence et plus représentent 10,70 % de l'échantillon.

- **Les pratiques inhérentes à la tenue des conseils**

La pratique en termes de tenue de réunion de conseil dans les communes de notre échantillon est quasi identique. Plus de 79% de ces municipalités font précéder les séances du conseil Municipal pour l'adoption des délibérations par les travaux en commission. Cette pratique qui

permet aux conseillers d'aller en détail dans des domaines que beaucoup par convenance sociale n'abordent pas en séance publique. Il s'agit bien d'un des mécanismes de la gestion en mode concertocratique au sens de Kamdem (2012). Il est à supposer que les 4 rencontres de conseil municipal prévues par la loi sont tenues par la municipalité dans le cadre de son fonctionnement normal.

- **La fréquence des rencontres formelles et informelles**

Les résultats indiquent que plus de 59 % des exécutifs ne tiennent pas de rencontres formelles ou informelles avec les présidents des commissions du Conseil alors que 5,03 % le font une fois tous les ans. Sur les quatre rencontres annuelles formelles prévues, 32,70 % sont situées à 2 rencontres, seulement 2,52 % font de cette pratique un devoir de mise au même niveau de compréhension des enjeux du Conseil Municipal avant la phase formelle en séance publique.

- **Le nombre d'adjoints au Maire et présence effective au poste**

Les résultats montrent que le nombre des adjoints au Maire est un facteur significatif de la conduite de l'action municipale. Il ressort que 67,3 % des communes disposent d'un exécutif municipal de 2 adjoints au Maire présents, 30,19 % ont un exécutif de 4 Adjoints et 2,52 % ont un exécutif de 6 adjoints au Maire. Ces statistiques sont restées stables dans le temps.

3.1.2. Description de la variable dépendante

Nous sommes partis d'un questionnaire contenant 11 variables pouvant capter la performance en termes de gestion budgétaire sans avoir analysé la sensibilité de chacune d'elle. Nous avons opté d'utiliser l'ACP afin de ne retenir dans ce travail que les variables à fort impact sur le phénomène que nous voulons décrire. L'extraction par l'ACP va ramener ces variables de 11 au départ à 4 variables au final (voir tableau 3).

Tableau 3 : Caractéristique de la performance

N°	Variables de la performance domaine 1 issues de l'ACP	Code
1	Production compte administratif dans les délais	PCA
2	Existence et tenue de livres comptable auprès de l'ordonnateur	ELCAO
3	Production des états de synthèse exigibles mensuellement et annuellement	PBCRCDM
4	Taux de mobilisation des recettes propres hors CAC	TMRPHCAC

Source : Auteurs

Le tableau 4 ci-après synthétise la physionomie des communes de notre échantillon en matière de gestion budgétaire durant la période 2016 à 2019.

Tableau 4 : Statistiques descriptives des variables de performance

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Centile		
						25	50	75
PCA	160	1.99814	0.390868	0	2	1	1.23	2
ELCAO	160	1.35	.6163394	0	2	1	1	2
PBCRCMD	160	1.08125	.8829045	0	2	1	1	2
TMRPHCAC	160	1.9125	1.724363	0	5	0	1	2
Perf	160	1.626562	.6775818	0	2.75	2	3	4

Source : Auteurs

- **La production des comptes administratifs**

Relativement à la production des comptes administratifs dans les délais (PCA), 30% des CTD sont peu performantes. Globalement, sur les quatre comptes administratifs attendus dans les délais, 15% n'ont produit aucun compte, 55% ont produit la moitié et seulement 30% sont en règle avec les prescriptions dans ce domaine. En se situant dans la dimension des moyennes cumulées année après année, on perçoit une évolution en dent de scie de cette variable de 2016 à 2019 avec un point bas en 2016 et un pic en 2018 des communes contre 55% qui ont produit au moins un compte administratif.

- **L'existence et la tenue de livres comptables auprès de l'ordonnateur (ELCAO)**

Cette variable permet globalement de montrer non seulement si les services financiers placés auprès du maire fonctionnent suivant le principe de séparation des pouvoirs entre l'ordonnateur et le comptable, mais aussi suivant le principe de transparence. Globalement, sur les quatre années, on a pu se rendre compte que 7,5 % des maires n'avaient aucun livre comptable à jour dans leur service financier, alors que 50 % disposaient de 1 à 2 livres comptables à jour et 42 % tenaient l'ensemble de leurs 3 à 4 livres comptables selon la réglementation en vigueur. Ce fonctionnement donne souvent d'observer que le comptable devient très souvent ordonnateur de fait dans certaines communes rurales où les Maires ne sont que très rarement au poste malgré les prescriptions réglementaires de résidence des Maires et leurs adjoints. On peut dans ces conditions comprendre en partie les failles de recouvrement des recettes liées aux mauvaises pratiques selon lesquelles le receveur prend la

place de l'ordonnateur pour choisir les recettes qui lui conviennent de recouvrer, ce qui est une grave entorse au principe de séparation entre l'ordonnateur et le receveur.

- **La production des états de synthèse exigibles mensuellement et annuellement**

L'outil SIM_ba est un logiciel d'aide de la comptabilité communale et au cœur du processus de normalisation de la comptabilité communale avec l'avènement de la loi sur les finances locales de 2009. Il en ressort de cette description, que 22,50 % des communes depuis 4 ans ne produisent aucun compte sur le logiciel SIM_ba. On observe également que 35 % produisent entre 1 et 2 comptes mensuels sur cette application, alors que 42,50 % produisent 3 à 4 comptes des 4 trimestres de l'année sur cette application depuis 2016. En prenant la dimension temporelle de l'évolution de cette tendance, on peut se rendre compte qu'entre 2016 et 2019, la moyenne globale ne fait que décroître comme l'illustre. Aux dires des acteurs du terrain, l'entretien de l'outil informatique est fortement mis en cause dans la faible utilisation de ce logiciel qui pourtant permet en temps réel d'éditer tous les documents comptables de synthèse dans les communes dont l'usage est systématique.

- **Le taux de mobilisation des recettes propres hors centimes additionnels communaux**

Relativement à cet indicateur de performance, les résultats varient fortement d'une commune à une autre. Il se dégage que 5 % de communes sont capables de mobiliser des recettes de plus de 5 % à 20 % du montant des centimes additionnels communaux (CAC) qu'elles perçoivent dans le jeu de la péréquation. Au total, 17,5% des communes ont un très faible potentiel économique en matière de recouvrement des recettes locales, 35% ont pu par des mécanismes de partenariat et de cadastre fiscal adresser positivement la mobilisation des recettes. On se rend tout de même compte que cette dynamique était très bonne au courant de l'année 2016 et a connu une baisse brutale en 2017. Les acteurs, certainement poussés par la fin des mandats et les élections à venir, ont pu mobiliser par des voies plus ou moins nombreuses les recettes hors CAC pour la réalisation des projets communaux.

3.1.3. Résultats relatifs au lien entre mécanismes de gouvernance et performance des CTD

Nous avons, à partir du modèle de régression multiple présenté ci-dessus, fait plusieurs régressions afin d'observer les variables de gouvernance qui influencent significativement les différents indicateurs de performance que nous avons retenus. Le tableau 5 ci-dessous présente la synthèse des résultats.

Tableau 5 : Effet des déterminants de la gouvernance sur la performance des CTD

	PCA	ELCAO	PBCRCDM	TMRPHCAC	PERF	VIF
	Coef	Coef	Coef	Coef	Coef	
NEF	0,0043 (0,277)	0,0042* (0,096)	0,0013 (0,744)	0,0027 (0,629)	0,0011 (0,701)	2,66
NT	-0,0055 (0,166)	-0,0043* (0,084)	0,7765*** (0,000)	-0,6504** (0,012)	-0,0079** (0,013)	2,54
AGE	0,0072** (0,049)	-0,0005 (0,890)	-0,4201*** (0,000)	0,3187*** (0,000)	-0,0051 (0,179)	1,41
NMACLD	0,0874*** (0,001)	-0,0274* (0,060)	-1,8962** (0,024)	-0,0343 (0,731)	-1,8962** (0,024)	1,21
FILIERESSG	0,0787** (0,037)	0,0422* (0,099)	0,0805 (0,103)	0,0237 (0,796)	-0,0014 (0,971)	1,17
FILIEREM	0,0785*** (0,007)	-0,0047 (0,846)	2,0818** (0,018)	0,2659*** (0,007)	0,0860*** (0,009)	1,16
NAM	-0,0495 (0,367)	-0,0369 (0,359)	4,4013*** (0,000)	0,3436** (0,019)	0,0955* (0,097)	1,15
SCSPRC	0,0353 (0,507)	0,0365 (0,192)	-0,0307 (0,629)	0,1660 (0,194)	0,0077 (0,885)	1,13
FRPCE	-0,0499 (0,230)	-0,0633* (0,086)	-0,0719 (0,237)	-0,3616*** (0,010)	-0,0821* (0,082)	1,09
Constante	0,2454 (0,504)	1,3764 (0,000)	1,2136 (0,013)	2,0663 (0,052)	1,8817 (0,000)	-
Nbre obs	160	160	160	160	160	
Nbre de grpe	40	40	40	40	40	
Wald chi2(9)	23,08	25,72	243,18	267,17	68,33	
Prob > chi2	0,0060	0,0022	0,000	0,000	0,0016	

***, **, * indiquent respectivement les degrés de significativité au seuil de 1%, 5% et 10%.

Source : Auteurs

Les résultats du tableau 5 ci-dessus montrent que relativement à l'indice de performance synthétique, 5 variables expliquent la performance en termes de gestion budgétaire. Le nombre d'employés temporaires, le nombre de maires appartenant à la communauté

linguistique dominante et la fréquence des rencontres annuelles entre les présidents des commissions et l'exécutif influencent négativement la performance. Tandis que, la formation initiale du maire et le nombre d'adjoints au maire influencent positivement la performance.

Tableau 6 : Synthèse des résultats

	PCA	ELCAO	PBCRCDM	TMRPHCAC	PERF	Score	
						Avec Perf	Hors Perf
NEF		+				01	01
NT		-	+	-	-	04	03
AGE	+		-	+		03	03
NMACLD	+	-	-		-	04	03
FILIERESSG	+	+				02	02
FILIEREM	+		+	+	+	04	03
NAM				+	+	02	01
SCSPRC						00	00
FRPCE		-	+	-	-	04	03
Score	04	05	05	05	05		

Source : Auteurs

L'analyse dans les détails montre pendant que certaines variables impactent significativement de manière positive un axe de la performance, négativement un autre axe et n'expliquent pas tel autre axe (voir tableau 6 ci-dessus). Cependant, on note tout au moins que les pratiques en termes de séances de conseil n'influencent aucun axe de performance ; c'est véritablement la seule variable non significative. D'autre part, on observe que le nombre de femmes employées dans les mairies n'explique pas la performance, un seul axe est explicatif.

3.2. Discussions des résultats

Relativement aux résultats obtenus en rapport avec le nombre de femmes employées dans CTD, Tchatchoua (2018) soutient que cette tendance à faire participer les femmes dans les organisations dans les sociétés de l'Ouest Cameroun peut être perçue comme la recherche de l'efficacité perdue. Dans le même sens, les résultats présentés dans les travaux de Feudjo et

Tchankam (2009) montrent que les communautés villageoises rurales au Cameroun, sont encore dominées par les préjugés d'inégalités entre l'homme et la femme. Ces auteurs, dans le contexte camerounais, soutiennent que les équipes biologiquement hétérogènes sont plus efficaces que celles qui ne le sont pas. Pourtant, nos résultats montrent la présence des femmes parmi les employés des mairies ne permet pas d'améliorer les indicateurs de performance relativement la gestion budgétaire.

Les résultats indiquent que le nombre d'adjoints au maire dans les municipalités de la Région de l'Ouest a un impact significativement positif sur la performance. Cette influence est très forte particulièrement en ce qui concerne le taux de mobilisation des recettes fiscales. Pourtant Tchatchoua (2018), sur un échantillon des organisations coopératives à but non lucratif évoluant en milieu rural, confirme que ce n'est pas le nombre des membres d'un organe qui peut influencer négativement ou positivement la performance de l'organisation selon qu'elle soit absente ou présente pendant les rencontres. En bref, c'est bien plus l'implication effective des membres dans le fonctionnement des organes de gouvernance locale qui conduisent à la performance de la municipalité.

Ces résultats montrent également que la présence des agents temporaires dans les communes au-delà d'un certain seuil, au lieu d'être un moyen de stabilisation de la situation financière de la commune, impacte négativement et significativement sur la performance de cette dernière.

Les résultats de nos estimations économétriques montrent que la fréquence des rencontres entre les présidents de commission et l'exécutif impacte significativement et négativement sur la performance, cependant, elle impacte positivement la production des états financiers de synthèse de la CTD. Les travaux de Kamdem (2012) montrent que le système de gouvernance propre aux sociétés africaines pour une meilleure prise en compte des problèmes des différentes parties prenantes dans le développement est la concertation permanente entre les différentes parties prenantes d'une organisation. Nos résultats, quoique modérés, permettent de mettre en exergue les biens fondés de la concertation à tous les stades de la gouvernance surtout en s'appuyant sur les mécanismes non conventionnels. Il ne s'agit pas de se contenter de travailler avec les seuls organes existants et reconnus par les lois en vigueur, mais de se concerter de façon permanente avec les autorités traditionnelles, religieuses, les chefs des familles régnantes, les experts du domaine et autres grands dignitaires de la localité pour construire un système éthique, durable et respectueux des conventions sociales (Wampfler, 2004 ; Tchawa, 2002).

La variable âge du Maire relevant du profil biologique n'explique pas significativement la performance de la CTD. Cependant, elle exerce des effets très significatifs et positifs sur la production des comptes administratifs et la mobilisation des recettes fiscales. Ces derniers résultats corroborent les travaux de Kor (2003) dont les conclusions montrent que, plus le dirigeant prend de l'âge, plus il gagne en expérience. Et, selon Kor (2003), l'expérience des dirigeants influence leur capacité à repérer, à saisir et à concevoir des opportunités stratégiques de croissance. Cependant, cet effet est significativement négatif sur la production des états de synthèse exigibles mensuellement et annuellement, permettent ainsi d'affirmer avec Hambrick et Masson (1984) que ces résultats doivent être nuancés. Ces derniers affirment que plus les gestionnaires prennent de l'âge, plus ils deviennent conservateurs dans leurs organisations et dans leurs conceptions de stratégies ; la production des états financiers étant faite à partir des outils informatiques. Situation qui n'est pas très favorable à la performance de l'organisation.

L'appartenance du Maire à la communauté linguistique dominante impacte négativement sur la performance des CTD en termes de gestion budgétaire. Ce résultat se répercute sur la tenue des livres de comptes et la production des états financiers de synthèse. En revanche, cette variable influence positivement et significativement la production des comptes administratifs. Pourtant les langues locales et la connaissance des us et coutumes des habitants de la contrée sont au centre de la réussite des acteurs publics. L'accession aux fonctions de Maire est quasi limitée pour les personnes ne se réclamant pas de la communauté linguistique dominante dans la circonscription. De rares exceptions existent, mais ces derniers n'ont pas généralement eu de bons résultats à en croire nos interlocuteurs au cours des entretiens qualitatifs. Il s'agit d'un mécanisme spécifique de gouvernance non conventionnel selon les expressions de Wampfler (2004).

3.3. Implications managériales

Cette étude suggère sur le plan managérial que l'efficacité financière des CTD, relativement à la gestion budgétaire dépend des mécanismes spécifiques de gouvernance locale. Ceux-ci étant constitués non seulement des mécanismes procéduraux conventionnels (Lois et règlements), mais aussi des mécanismes non conventionnels. Si les premiers sont des mécanismes communs à toutes les CTD, les seconds, spécifiques, offrent des avantages compétitifs dont les origines informelles sont liées aux us et coutumes des populations cibles. En effet, l'organisation régulière des réunions de concertation entre les membres de l'exécutif,

les responsables des commissions et les notabilités traditionnelles, comme moyen de gouvernance des comportements des exécutifs municipaux se sont révélés plus efficaces que les réunions des Conseils dans les CTD. L'exemple des cadres de dialogue communautaire informel, présidé par l'autorité symbolico-réelle des dignitaires locaux, oblige ceux qui sont sortis de la norme de faire amende honorable. Par opposition, le contrôle administratif par la tutelle s'est révélé très peu efficace² dans le domaine de la gouvernance.

D'un autre point de vue, ces mêmes résultats permettent sur le plan prédictif de suggérer aux instances des partis politiques qui proposent des candidats aux postes d'exécutifs, aux collèges des électeurs locaux de premier degré, ainsi qu'aux conseillers municipaux et régionaux qui ont l'ultime responsabilité d'élire ces exécutifs, de prendre en compte des critères de choix précis afin d'induire les performances en matière de gestion budgétaire. Il s'agira pour ceux-ci d'articuler leurs choix sur les points suivants :

s'assurer que les membres de l'exécutif résident en permanence sur le territoire de la CTD ;

fixer niveau de brevet d'étude de premier cycle comme seul minimal d'étude initiale pour l'accès aux fonctions de chef d'exécutif. Ceci en rapport avec la complexité croissante des domaines d'activités liés au développement local ;

En outre, la diffusion de l'ensemble des travaux des commissions et des délibérations du conseil sur tout le territoire communal et ce, à travers plusieurs supports de communication, induit la transparence qui favorise l'adhésion des populations à l'action des élus

Conclusion

En définitive, nous pouvons affirmer que la performance des communes au Cameroun en termes de gestion budgétaire, est la congruence de quatre dimensions qui révèlent toute sa complexité. Par ailleurs, cette recherche a permis de montrer que les receveurs municipaux et les secrétaires généraux, quoique de très bons profils académiques n'aient pas un fort impact sur les changements opérés dans les communes, contexte où les décisions sont plus politiques que professionnelles. Les résultats des rencontres de concertations fréquentes avec les élus locaux sont mitigés traduisant ainsi les insuffisances relatives. Il ressort également que la

² Tous les comptes administratifs ont reçus des certificats de concordance par la tutelle sur toute la période de l'étude, pourtant les statistiques présentées par le dernier rapport 2018 de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême relativement à la production des comptes de gestion de 2014 à 2016 indiquent que seules 10,96% des communes camerounaises ont pu produire des comptes à la Chambre des comptes en 2016.

présence des femmes dans l'effectif global de la Commune est un facteur qui n'explique pas la performance, cela pourrait s'expliquer par le fait que le contexte culturel des CTD de notre échantillon est patriarcal. L'âge des chefs d'exécutif, quoiqu'observé à première vue comme un facteur de performance est contre-productif pour beaucoup de critères de la performance, même s'il n'explique pas la performance globale.

Les limites de cette étude se situent à deux niveaux. Premièrement sur la taille de l'échantillon. A ce niveau, l'analyse est faite sur la base d'une enquête menée auprès de 40 CTD appartenant toutes à la région de l'Ouest Cameroun. Deuxièmement sur les critères de performance retenus. L'analyse s'est focalisée sur l'atteinte d'objectifs inhérents à la gestion budgétaire. C'est pour cela que les travaux futurs iront jusqu'à l'analyse de la performance en termes de transparence et de développement économique et sociale de la communauté. Ces travaux prendront en compte les 360 CTD que compte le Cameroun.

BIBLIOGRAPHIE

Bacqué M.-H., Sintomer Y. (2001), « Gestion de proximité et démocratie participative », Les Annales de la Recherche Urbaine, n° 90, pp. 148-155.

Blondiaux L. (2000), «La démocratie par le bas. Prise de parole et délibération dans les conseils de quartier du XX^e arrondissement», Hermès, 26 (27), pp. 323-338.

Cannac, Y., Godet M. (2001), «La bonne gouvernance : l'expérience des entreprises, son utilité pour la sphère publique», Futuribles, n° 265, juin.

Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises. », in Charreaux G., (ed), Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, Paris, Economica, pp. 421-469.

EL Azzaoui A.M., Ichou R.A. (2021), « Contrôle de gestion et performance des collectivités territoriales : cas de la région Fès-Meknès », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 4, n° 1, pp. 874-893.

Feudjo J.R., Tchankam J.P. (2009), «La mixité dans l'encadrement et dans la gouvernance: déterminants et impact sur la performance des entreprises au Cameroun.», Manager and Prospective, vol 26, pp. 95-115.

Folz D.H. (2004), "Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services", Public Administration Review, Vol. 64, n°2, March/April, pp. 209-220.

Glaser B., Strauss A. (1967), The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, New York, NY: Aldine de Gruyter.

Guesnier B. (2006), « Gouvernance et performance des territoires », Economies et Sociétés, « Hors-série », n° 41, pp.417- 444.

Hambrick D., Masson P., (1984), “Upper Echelons: the Organization as a Reflection of Its Top Managers”, Academy of Management, Vol. 9, n° 2, pp. 193-206.

Kamdem, E. (2012), Concertalisme, concertocratie et économie sociale , Corlet Numérique, France, 198p.

Kelly M.J., Swindell C. (2002), “A Multiple-indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction Across Jurisdictions”, Public Administration Review, Vol. 62, n° 5, pp. 610-620.

Kor Y.Y. (2003), “Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth”, Organization Science, Vol.14, n°6, pp.707-719.

Lacroix I., St-Arnaud P.-O. (2012), « La gouvernance : tenter une définition », Cahiers de recherche en politique appliquée, Vol 4, n° 3, pp. 19-37.

Loi n° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun.

Le décret n° 2011/1116/PM du 26 avril 2011 fixant les modalités de la coopération décentralisée

Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées

Mazouz B., Tardif M.J.B. (2011), « A propos de la performance, l'Arlésienne de la sphère publique », in Proulx D. (2011), Management des organisations publiques. Théorie et application, Presses de l'Université du Québec, pp.31-69.

Menthong H.-L. (1998), « Vote et Communautarisme : un vote de cœur, de sang et de raison », Politique Africaine, n° 69, pp. 61-88.

Moungou M.S., Bekono E.R. (2012), « Gouvernance des collectivités territoriales décentralisées (CTD) et gestion des compétences transférées par l'Etat », <https://www.researchgate.net/publication/312969211>.

Ngok Evina J.F. (2010), « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux. », La Revue des Sciences de Gestion, n° 243-244, pp. 53-62.

OCDE (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », 47 p.

Tchatchoua N.M. (2018), Gouvernance, et performance des coopératives financières rurales du réseau MC² au Cameroun, thèse de Doctorat PhD., Université de Dschang, 368p.

Tchawa P. (2002), « Enjeux de la participation et développement au Sud, exemples Camerounais », Synthèse des travaux de recherche en vue de l'HDR, Université de Montaigne Bordeaux 3, 725 p.

Tchieno T.A. (2020), « le nouveau droit de la décentralisation au Cameroun. A propos de la loi portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées », La revue des professionnels du droit, n° 2, pp.4-12.

Wampfler, B. (2004), Les conventions de microfinance, un outil de développement socialement durable ? Une approche institutionnaliste, Synthèse des travaux de recherche en vue de l'HDR, Université Versailles Saint Quentin en Yvelines, 139 p.

Zaam H., Hainous M (2020), « Le contrôle des collectivités territoriales marocaines : typologie, limites et justification de la mise en place de l'audit interne », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Vol 4, n° 4, pp. 168-190.