

Les outils de contrôle de gestion et performance des collectivités territoriales décentralisées (CTD) en Afrique subsaharienne francophone :

Le cas du Cameroun

<p>Magloire TCHATCHOUA NYA</p> <p>Enseignant chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II leprincemagloire@gmail.com</p>	<p>BITOMO BEKOLO</p> <p>Expert, Fiscal Agréé CEMAC Chercheur en fiscalité des CTD, Doctorant à l'université de Lyon 3 bitomothomas@yahoo.fr</p>	<p>Isidore Bertrand NKOA ONDIGUI</p> <p>Doctorant Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA) de l'Université de Douala isidorebertrandnkoa@gmail.com</p>
--	--	---

Résumé

Objectif : cet article vise à examiner l'influence des outils de contrôle de gestion sur la performance des CTD en Afrique subsaharienne francophone, avec pour cas d'illustration le modèle du Cameroun.

Méthode : pour y parvenir, les estimations économétriques sont faites sur un échantillon de 36 CTD performantes sur 374 que compte le Cameroun par la méthode *logit*. Ces 36 CTD de référence ont chacune satisfait aux conditions de reddition des comptes et ont tous obtenu au moins la moitié des points en jeu au concours du « Guichet Performance » en 2018.

Résultats : les résultats montrent que les conseils municipaux (CM) influencent négativement sur les performances des CTD. Une augmentation de 1% des délibérations au CM accroît de 4,6 % la probabilité d'entraîner des contre-performances dans les CTD. Ce constat remet au goût du jour, le rôle déterminant de l'élu minoritaire dans la gouvernance de ces institutions.

Originalité / pertinence : contrairement à la réglementation au Cameroun, cet article présente l'avantage de proposer un modèle de CM adapté avec des experts indépendants jouant le rôle de contre-pouvoirs. Ceci du fait que le jeu politique conduit à l'effacement du rôle de l'élu minoritaire.

Mots-clés : Décentralisation, Contrôle de gestion, gouvernance, performance, Cameroun

The Management Control Tools and Performance of Local and Regional Administrations (LRAs) in French-speaking Sub-Saharan Africa States

Abstract

Objective: This paper aims at examining the influence of management control tools on the performance of regional and local authorities (RLAs) in French-speaking Sub-Saharan Africa, using Cameroon as an example.

Method: To achieve this, econometric estimates are made on a sample of 36 well performing RLAs out of 374 in Cameroon using the *logit* method. These 36 reference RLAs each met the accountability requirements and all obtained at least half of the marks allocated in the 'Performance Window' competition in 2018.

Results: from every indication, municipal councils (MCs) do have a negative influence on the performance of RLAs. A 1% increase in deliberations in MCs increases the probability of poor performance in RLAs by 4.6%. This finding highlights the decisive role of the minority elected official in the governance of these institutions. Moreover, these results indicate that strategic control tools are more suitable for reducing managerial latitude than social control tools.

Originality/relevance: Contrary to the regulations in force in Cameroon, this paper has the advantage of proposing an adapted MC model with independent experts as checks and balances. This is because the political game leads to the obliteration of the minority elected official's role.

Keywords: Decentralisation, management control, governance, performance, Cameroon

Introduction

A la suite des multiples échecs des modèles de développement économique qualifiés de top down, la décentralisation a reçu un large soutien des agences de développement internationales. Cette forte attention lui a été apportée dans l'optique que ce système de gestion territoriale contribue à une meilleure connaissance des besoins et des préférences des populations par les décideurs publics (Hayek, 1948), d'une part et induit la responsabilité et l'efficacité des gouvernements locaux (Seabright, 1996), d'autre part. Elle devrait en outre stimuler la recherche d'efficacité dans la gestion publique locale (Besley et Case, 1995). De même, le transfert de compétences au niveau local que prône la décentralisation est aussi guidé par la volonté de promouvoir la démocratie locale et de rendre les décideurs publics plus redevables et efficaces (Caldeira et Graziosi, 2014). La décentralisation s'est positionnée en outre comme une thématique centrale de la bonne gouvernance dans plusieurs pays en développement (Shah, 1998 ; Manor, 1999). Cependant, on peut noter que ce processus arrive dans un contexte d'insuffisance des capacités techniques et administratives des gouvernements locaux (Nkewga, 2020), susceptibles de limiter sérieusement les effets positifs attendus en terme de performance. Aussi, force est de constater que le principe de proximité induit par la décentralisation s'accompagne toujours d'une augmentation du nombre de personnes impliquées dans des actes de corruption (Manor, 1999). Tanzi (1996), pour sa part estime que dans les pays en développement, si la décentralisation rapproche les populations des dirigeants, elle est susceptible d'amplifier les actes de favoritisme. Cela est rendu possible lorsque les agents publics locaux cohabitent avec la population, l'influence des groupes d'intérêts est plus accentuée. Carbonara (2000), soutient que dans un tel contexte, les ressources destinées à la détection et à la surveillance des employés chutent, tandis que le montant des pots-de-vin perçus s'accroît. Le constat est clair, les administrations de l'Afrique subsaharienne francophone végètent dans un état dans des actes de mauvaise gestion, un niveau d'opacité élevé et un mode de gestion peu rigoureux des deniers publics. L'Afrique subsaharienne francophone en général et le Cameroun en particulier figurent parmi les mauvais élèves (Tchitchoua et Onana, 2020) en se référant aux rangs occupés par ces pays dans le rapport de transparency international (1999).

La littérature sur le contrôle de gestion des collectivités territoriales semble proposer des solutions pour pallier ce problème. Togodo (2009) estime qu'un système de contrôle de gestion cohérent et approprié peut être utilisé en l'espèce pour atteindre le niveau de performance souhaité par les collectivités locales. En effet, user des mécanismes de contrôle de gestion conduit à l'atteinte de l'exigence de rationalité économique. Au travers de cette finalité dite « économique », la performance des collectivités locales est vue sous les axes de l'efficacité et de l'efficience selon les termes de Bouquin (1989). L'évaluation de la performance s'effectuant donc à partir de la construction d'un outil de contrôle de gestion (Bartoli, 2005 Gilbert, 2009). Plusieurs chercheurs en management public ont étudié ces réformes en discutant sur l'idéologie qu'elles véhiculent (Verhoest et Al, 2004) ou encore en mettant à nu les différences constatés entre les résultats escomptés et ceux réalisés (Bouckaert et Halligan, 2008). Dans ce cadre, le contrôle de gestion a deux missions fondamentales, à savoir : évaluer les inputs et les outputs dans une conception de la performance mesurée en termes d'efficacité et d'efficience d'une part et, un rôle politique d'autre part. Il permet l'évaluation des résultats et d'évaluation de la responsabilité ("accountability"). dans cette ordre d'idée, les études concluent à l'importance d'introduire les méthodes de management employées dans la sphère privée, dans la sphère publique (Simgock et Tchatchoua, 2021). Il s'agit des prolongements des apports du courant du Nouveau Public Management (NPM), né aux États-Unis dans les années 50 et 60 avec les approches du new deal. Le fondement du NPM est que les outils managériaux du secteur privé sont plus efficaces que ceux du secteur public, elles peuvent lui être transposées, notamment les outils de contrôle de gestion. Selon les tenants du NPM, le secteur public est selon les jugements des experts, excessivement bureaucratique, inefficace, rigide, couteux,

centré sur les intérêts individuels, non et avec une hiérarchie trop centralisée et peu innovant. Pour la recherche des sources de la performance dans ces conditions, une question mérite d'être posée :

la performance des Collectivités territoriales de l'Afrique subsaharienne francophone avec pour illustration le cas du Cameroun peut-elle s'expliquer par l'usage des outils de contrôle de gestion?

Pour apporter une réponse à cette préoccupation, le présent article a pour objectif d'évaluer l'effet de l'utilisation des outils de contrôle de gestion sur la performance des administrations territoriales décentralisées en Afrique subsaharienne. Il est le premier qui analyse l'influence des outils de contrôle de gestion stratégiques et sociaux sur la performance des municipalités, influence mesurée à partir de l'économétrie des données d'un échantillon de 36 Communes du Cameroun sélectionnées sur une base raisonnée. Les résultats montrent globalement que les outils de contrôle stratégiques sont globalement efficaces en dehors des mécanismes de gouvernance en jeu dans les CTD pour limiter l'opportunisme des dirigeants. De même que malgré la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion sociaux dans les CTD, ces derniers fonctionnent en marge des questions liées à l'amélioration des conditions de travail des agents municipaux.

Ainsi, après avoir posé la problématique dans l'introduction, cet article aborde d'abord la revue des travaux antérieurs (I), présente ensuite le dispositif méthodologique (II). Enfin, les résultats sont présentés d'une part puis discutés d'autre part afin de ressortir les implications managériales (III).

1- outils de contrôle de gestion et performance: recension de la littérature

La distinction des outils de contrôle de gestion présentée dans ce travail est inspirée des travaux de Malika, (2017). Elle porte sur les facteurs de contrôle de gestion stratégiques (OCGS) liées à l'optimisation des ressources financières d'une part et les outils de contrôle de gestion sociaux (OCGSo) en rapport avec la recherche de la performance en matière de management des ressources humaines d'autre part. Une exploration lors de la collecte des données nous a permis de distinguer les différents outils. La recension de la littérature autour des objectifs de performance attachés à l'utilisation de chacune d'elle a permis de construire 7 hypothèses de recherche.

1-1. Utilisation des OCGS et performance

Il sera présenté dans ce cadre, l'utilisation des OCGS suivants : le tableau de bord ; la gouvernance ; le benchmarking ; le budget participatif et le budget programme.

L'utilisation du tableau de bord et performance des CTD

Kaplan et Norton (1992), on rendu célèbre le tableau de bord dans un article publié dans Harvard Business Review : « The Balanced Scorecard : Measure That Drive Performance ». Cet ouvrage naît de la volonté de ces chercheurs de mesurer les facteurs qui sont à l'origine d'une institution. Ces chercheurs estiment que cet outil peut être mise en œuvre avec efficacité dans les administrations publiques, à condition de l'ajuster aux particularités de l'entreprise publique. C'est ainsi que Amifi (2019) affirme qu'un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Il est aussi un instrument de communication, de signalisation et décision. Il sert au contrôleur de la gestion d'entreprise d'attirer l'attention du dirigeant sur les points centraux de sa gestion afin de l'améliorer. Il expose les éléments clés d'appréciation qui permettent de juger de la situation sous l'éclairage des objectifs précis de performance selon Djoutsa (2020).

Dans la littérature les quelques travaux portant sur la relation tableau de bord et performance économique dans les administrations publiques ont des résultats non univoques. Ces travaux (Inamar, Kaplan et Reynolds, 2002 ; Walker et Dunn, 2006 et Kollberg et Elg, 2011) ont mis en évidence un lien positif entre ces deux variables. Ceux de Deryl et Ma'amora (2012) ; Kong (2010), par contre ont identifié un lien négatif. Pour en venir au cas spécifique des collectivités territoriales,

les recherches de Ndevu et Muller (2018) ; Chauvey (2006) , se sont intéressés à l'impact du tableau de bord dans les changements positifs sur les conditions de vie des populations. Il en est ressorti de ces études que le tableau de bord tient faiblement compte des processus internes mais tient plus tôt compte de l'amélioration de l'efficacité et l'efficience des services municipaux et non la satisfaction des citoyens. La spécificité du tableau de bord serait donc qu'il permet le pilotage de tout type d'organisation. De ce point de vue, l'hypothèse H1 suivante est formulée :

H1: L'utilisation par les CTD du tableau de bord influence positivement leur performance financière

L'utilisation de la gouvernance et performance des CTD

La gouvernance prise dans le sens l'organisation des contre-pouvoirs dans une CTD, est l'ensemble des mécanismes internes et externes permettant de contrôler la gestion des collectivités locales. Une étude menée en France et au Québec par Beauregard et al. (201.) sur les mécanismes de gouvernance publique locales à l'échelle internationale montre qu'il existe plusieurs mécanismes internes et externes. Ces travaux révèlent également que les collectivités les plus contrôlées sont les plus performantes. En effet, les précédents auteurs montrent qu'il existe une relation positive entre les mécanismes de gouvernance et la performance. Dans la littérature sur le secteur des CTD, Simcock et Tchatchoua (2021), montrent dans une étude empirique réalisée sur la base des données du « Guichet Performance » des Communes du Cameroun, entre 2016-2019, que les mécanismes de gouvernance locales impactent négativement sur la performance des CTD lorsqu'ils sont pris sous l'angle de l'efficacité de la gestion budgétaire. Dans la même veine, Fouda (2020), dans un article intitulé « mécanisme de gouvernance locale à l'échelle internationale : une comparaison à l'échelle internationale », analyse les mécanismes de gouvernance dans les collectivités territoriales au Congo, montre que l'efficacité et l'efficience dans la gestion des collectivités locales congolaises relèvent du fait que l'état congolais a mis sur pied des mécanismes de contrôle limitant la latitude managériale des dirigeants élus des collectivités locales. De là, l'hypothèse H.2 est formulée.

H2 : la gouvernance influence négativement la performance financière des CTD

L'utilisation du benchmarking et performance des CTD

Le benchmarking est une technique marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. Le benchmarking permet de développer le concept de l'organisation apprenante car elle est un outil de pilotage de la performance qui consiste pour les collectivités locales à s'améliorer à partir des éléments acquis des autres collectivités (Voss et al. (1997). La littérature empirique recense très peu de travaux dans le contexte des CTD. Les rares études menées par Josée, et al. (2002), à Montréal montrent que le benchmarking influence positivement la performance opérationnelle des organisations.

Cette technique traduit en français comme *amélioration comparative*, il est utilisé par plus de la moitié des plus grandes entités françaises et régulièrement considéré par plus de 80% d'entre elles comme un moyen très efficace d'améliorer la performance (Maire., et al., 2007). De même, Gerris et Spree (2017) ont mené des études sur benchmarking dans les administrations locales en Caroline du Nord aux États-Unis. Ils mettent en évidence que cet outil peut faciliter la gestion de la performance, menant à la diffusion des meilleures pratiques et à l'amélioration de la performance organisationnelle. D'où l'hypothèse 3 est formulée comme suit :

H3 : L'utilisation du benchmarking a un effet positif sur la performance financière des CTD au Cameroun

L'utilisation du budget participatif et performance financière des CTD

De plus en plus, les organisations internationales interpellent les gouvernants sur la nécessité de faire participer les populations à la base dans le processus de mise en œuvre des actions du développement. Pour le Cas du Cameroun, a été créé le Programme National de Développement

Participatif afin d'accompagner ce processus dans l'optique de permettre à l'ensemble des communes de maîtriser ce nouveau système et les enjeux de la participation citoyenne dans l'élaboration des politiques publiques. Le citoyen n'est plus un simple spectateur car il participe à la gestion de sa collectivité. La littérature a documenté plusieurs travaux qui se sont intéressés à l'impact du budget participatif sur la performance des organisations tant publiques que privées (Hariyanto, 2018, Elhanna et Lassaad en 2017, Abata en 2014). De ces travaux, il ressort que l'appropriation par les organisations publiques du budget participatif contribue à améliorer leur performance. Toutefois 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 non 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, 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). De ce qui précède, découle l'hypothèse H4 suivante :

H 4 : le budget participatif a un effet positif et significatif sur la performance financière des CTD

La mise en œuvre du budget programme et performance des CTD

Les réformes portant sur l'instauration du budget programme reflètent l'importance accordée aujourd'hui à la culture de la performance exigée aux administrations publiques modernes (Percebois, 2006). Ceci à l'idée qu'il existe des phénomènes à la fois bureaucratiques et discrétionnaires qui favorisent le gaspillage des ressources étant donné l'absence d'instruments susceptibles de maîtriser l'opportunisme des agents publics dans une situation de budget de moyens non axé sur les résultats. Pour remédier à ces phénomènes, le budget programme accorde une place importante à la recherche des solutions qui permettent une gestion plus efficiente des ressources étatiques (Onana ; 2002). En effet, dans la littérature, le budget programme est expliqué par des concepts tels que le budget axé sur les résultats et le budget axé sur la performance. Ces deux termes n'ont aucune différence car ils s'occupent de l'intégration de l'information dans le processus de performance budgétaire (DjoutsaWamba et al ; 2020). Le budget programme est un processus de budgétisation permettant d'établir le lien entre les fonds alloués et résultats mesurables (L'OCDE ; 2007). Sur le plan des travaux empiriques, Lu, et al.,(2015) se sont intéressés à l'examen de la relation qui existe entre le budget axé sur les résultats et la performance des administrations locales l'ayant adopté comme outil de contrôle de gestion. Ils prouvent que les responsables budgétaires et les législateurs des différents pays ne trouvent pas d'inadéquation entre la budgétisation axée sur les résultats et la performance des organisations en cause. Tous ces constats nous amènent à formuler l'hypothèse H5 de recherche ci-dessous :

H5: l'utilisation par les CTD du budget programme influence positivement la performance financière

1-2. Mise en œuvre des OCGSo et performance: une revue de la littérature

L'utilisation des outils d'entretien d'un bon climat social d'une part et l'amélioration des conditions de travail d'autre part feront l'objet des développements suivants.

La mise en place d'un bon climat social et performant des CTD

Le climat social désigne la relation existentielle entre les membres d'une organisation. Les ressources humaines (RH) et leur gestion constituent des leviers de la performance organisationnelle (Simon et al., 2015). L'harmonie qui réside entre le personnel communal est la condition sans laquelle la promotion du bien être dudit personnel est impossible, ce qui impactera la capacité de la

collectivité locale à répondre aux besoins des usagers, du fait des pensées divergentes et parfois personnelles.

La littérature présente quelques travaux dans le contexte des CTD. Damanpour et Schneider, (2006) estiment que sur le plan interne, un système d'information et de communication bien organisé permet de réduire les tensions au sein de l'organisation et améliore le climat de travail par contre Kollo (2017), met en exergue le fait que la qualité des relations entre les agents, la qualité de la circulation des informations, la qualité de la communication n'a aucun effet sur la performance des CTD au Cameroun. Pour améliorer la tendance, Kollo et Awomo (2017) estiment que le succès d'une telle démarche repose en général sur l'amélioration des pratiques RH. En effet, le succès et le développement d'une organisation reposent sur la mise en place d'une organisation humaine efficace. Plusieurs travaux trouvent que le climat social présente un effet positif sur la performance (Wright et al, 2005; Liouville et Bayad, 1998). Nous pouvons dès lors formuler l'hypothèse H6 de recherche suivante :

H 6 : le climat social influence positivement la performance sociale des CTD

La mise en place d'un système d'amélioration des conditions de travail et performance des CTD

Le lieu de travail d'un individu est son lieu d'accomplissement professionnel, ce besoin d'épanouissement étant pour lui un manque de manque qu'il devra satisfaire pour que son bien être soit effectif (Mallow, 1974). L'amélioration des conditions de travail dans le cas échéant désigne l'ensemble des éléments susceptibles d'améliorer la productivité des salariés. Il s'agit plus précisément de la promotion, le paiement régulier des salaires, l'instauration des stages de formation pour initier les salariés à de nouvelles pratiques.

Kamougo (1982), aborde l'implication au travail comme le degré d'identification d'un individu à son travail. La politique de formation, la qualité de la relation entre exécutif et agents, la qualité de la relation entre exécutif et délégué du personnel, la qualité de la relation sociale entre les services sont les principaux indicateurs de performance au sein des CTD du Cameroun car leur application entraîne une amélioration de la qualité des services offerts par les collectivités locales aux usagers. En effet une meilleure connaissance de la gestion de la chose publique contribue à rendre les CTD plus performantes (Kollo et al, 2017). Nous pouvons formuler à travers cette analyse l'hypothèse suivante :

H 7 : l'amélioration des conditions de travail n'a aucun effet sur la performance sociale des CTD au Cameroun

Après cette revue de la littérature, nous abordons maintenant le volet de la méthodologique

2. Présentation du dispositif méthodologique de la recherche

Cette section présente d'abord les sources des données et les caractéristiques de l'échantillon (2.1), ensuite l'opérationnalisation des variables et le modèle économétrique (2.2).

2.1 Source des données et description de l'échantillon de l'étude empirique

Les données collectées dans le cadre de cette étude proviennent d'une enquête par questionnaire administré auprès de quarante (40) CTD au Cameroun. Des 40 communes enquêtées, 4 étaient inexploitable. Cependant, les échanges avec ces derniers ont permis de comprendre la perception politique négative qu'ont certains élus au sujet de tout ce qui s'apparente à un contrôle de régularité. Le choix des 40 Communes s'est fait sur la base des critères relevant des trois domaines de performance retenues par le Programme National de Développement Participatif (PNDP) dans le cadre du concours du « **Guichet Performance** » des Communes du Cameroun, précisons que cette activité met en compétition les 360 communes du Cameroun à l'exception des 14 communautés urbaines auxquelles le nouveau Code Général des CTD du 24 Décembre 2019 a attribué la nouvelle appellation de VILLE de...Les trois domaines qui y figurent sont : Gouvernance ; Transparence ; et Performance en matière de gestion budgétaire. Notons qu'en 2015, avant le lancement de ce

concours du Guichet Performance en 2017 (première édition qui a primé à plus de 200 millions les trois meilleures communes du Cameroun à raison de 100 millions pour le premier, et 50 millions pour les deux suivants au cours d'une cérémonie très solennelle devant les bailleurs de fonds nationaux et internationaux réunis au Hilton Hôtel de Yaoundé), seules 41 CTD soit 10,96%¹ des communes camerounaises avaient déposé leur compte de gestion à la juridiction des comptes des administrations publiques. Avec la grande émulation créée par cette activité nationale, 167 Communes ont produit et déposé dans les délais les Comptes de Gestion à la Chambre des Comptes. Au sein de cet échantillon, nous avons opéré un choix raisonné à travers plusieurs filtres. Sur cette nouvelle base de 167 CTD, nous n'avons sélectionné que les communes qui ont produit les justificatifs de trois grandes variables du domaine de performance en matière financière, bien détaillé dans les travaux Simgock et Tchatchoua, (2021). Il s'agit des communes qui ont en 2018 tenu dans les délais réglementaires le conseil pour le vote du Budget, celui du Vote du Compte Administratif (CA), la transmission des liasses documentaires de ces conseils à la tutelle dans les délais, ainsi que le dépôt de comptes à la chambre des comptes dans les délais réglementaires. De ce filtre, un nouvel échantillon de 107 Communes est constitué. Comme les critères sociaux de contrôle de gestion en lien avec la performance se retrouvent surtout dans les domaines Gouvernance et Transparence, nous n'avons retenu dans la dernière base que les 71 CTD qui ont obtenu plus de 50% des points dans les deux derniers domaines. Enfin, sur la base de l'accès aux données, nous avons retenus 40 Communes pour notre enquête. En nous appuyant sur le fait que cet article recherche les déterminants qui expliquent les performances financières et sociales des CTD, une base constituée des communes jugées performantes sur des critères similaires à ceux des outils de contrôle de gestion nous semble bien indiquée comme cible. Sur cette base, le taux de sondage serait de 56,3%, acceptable pour la généralisation des résultats de cet article sur l'ensemble des cas similaires. Le tableau 1 présente les caractéristiques de cet échantillon final.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

Critère	%	Critère	%
Type de Commune		Nombre	
Rurale	55,6 %	Adjoint	Maire
Urbaine	33,3 %	2	27,8 %
Mixte	11,1 %	3	30,6 %
		4	22,2 %
		Plus de 4	19,4 %
Montant Compte Administratif		Effectif du Personnel	
<100 millions	38,9 %	> = 20 agents	30,6 %
100 < 350 millions	30,6 %	> 20 <= 30 agents	33,3 %
100 < 350 millions	30,6 %	< 30 <= 40 agents	16,7 %
		< 40 agents	19,4 %
Nombre des conseillers Municipaux		Nature du poste occupé par le répondant	
= 25	36,1 %	1-gestionnaire de comptabilité	13,29 %
<25 <= 45	33,3 %	2-analyste financier	22,2 %
>= 61	31,6 %	3-maire	19,4 %
		4-adjoint au maire	19,4 %

¹ Extrait du rapport de l'Atelier 4 au Sommet des CTD en Février 2018, Palais de Congrès Yaoundé, 6 et 7.

Répartition des communes par région		Profil biologique du Maire	
Centre	16,7%	Homme	91,7 %
Littoral	13,7%	Femme	8,3 %
Ouest	41,6%		
Sud	13,8		
Est	13,8		

Source : Nos données analysées

2.2. Opérationnalisation, description des variables et présentation du modèle logit

Le tableau ci-après présente les variables de l'étude et ouvre sur le modèle économétrique.

Tableau 2. Synthèse des variables et des analyses descriptives

Variables dépendantes	Variable indépendantes	Auteurs de références	Indicateurs	Occurrence (oui) utilisation pour la performance
Performance financière (PERFFI) Gibert (1980) Bouquin (2004)	Tableau de bord (TB)	Kollberg et Elg (2011) Inamar, Kaplan et Reynolds (2002); Walker et Dunn (2006)	Régularité de l'évolution des tâches	88,9%
			Meilleure communication entre les agents communaux	91,7%
	budget programme (BPRO)	Lu, et al.,(2015)	Année démarrage de la budgétisation par programme	75%
			Gestion des dépenses comme prévu par le programme	66,7%
			Production des projets de performance de l'Administration PPA	/ pas encore
	Utilisation du benchmarking (BENSC)	Josée, et al., (2002), Gerris et Spree (2017)	Comparaison des outcome	83,3%
			Mise sur place de meilleures actions	80,06%
	caractéristique des mécanismes de gouvernance (GOUV)	Simgoek et Tchatchoua (2021) ; Fouda (2020).	Assignation spécifique des tâches à chaque adjoint	88,9%
			Approbation des décisions du maire pour le conseil	94,4%
			Approbation des décisions du maire pour le conseil	97,2%
			Influence du ministère des finances	97,2%
	caractéristiques propres au budget participatif (BPA)	Kelly et Swindell (2002)	Organisation des débats d'orientation	59,9%
			Nombre de débats organisés >='	63,9 %
			Participation de la population à la prise de	97,2%

			décision	
Performance sociale (PERFSO) Bartoli, (2005)	caractéristiques propres à l'amélioration des conditions de travail (ACT)	Wright et al, 2005; Liouville et Bayad (1998)	Politique de formation	20 %
			Politique de mobilité	08,5%
			Type de management RH	37%
			Evaluation rendement agent	37,70%
			Politique de com valorisée	64,9
Demestre (2005) Gilbert (2009).	caractéristiques propres au climat social (CS)	Kollo et al, 2017	Amélioration de la relation entre les agents	97,2%
			Amélioration de la qualité de l'information	94,4%
			Amélioration de la qualité de la communication entre les agents	97,2%

Source : Auteurs adaptés de la littérature et des analyses descriptives

Le modèle économétrique de cette étude se présente comme suit :

$$PERFCTD_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^K \beta_j X_{ji} + \varepsilon_i$$

$j = 1, 2, 3 \dots k$ ($k = 7$) $i = 1, 2, 3 \dots n$ ($n = 45$)

Avec X_{ji} comme variables explicatives j associée à la commune i , β_0 le terme constant ; β_k les paramètres de régression ; n le nombre d'observation ou la taille de l'échantillon ; k le nombre de variable explicative et ε_i le terme d'erreur. La forme empirique du modèle qui analyse la relation entre les contraintes financières et l'innovation se présente comme suit :

$$PERFCTD_i = \beta_0 + \beta_1 TB_i + \beta_2 GOUV_i + \beta_3 BPRO_i + \beta_4 BPA_i + \beta_5 BENSC_i + \beta_6 CS_i + \beta_7 ACT_i + \varepsilon_i$$

Ce modèle peut être développé en deux sous modèles tels que ;

$$PERFFI_i = \beta_0 + \beta_1 TB_i + \beta_2 GOUV_i + \beta_3 BPRO_i + \beta_4 BPA_i + \beta_5 BENSC_i + \varepsilon_i$$

$$PERFSO_i = \beta_0 + \beta_1 CS_i + \beta_2 ACT_i + \varepsilon_i$$

3. Principaux résultats de l'analyse de données numériques

Les résultats du test de corrélation (3.1) précéderont ceux de l'analyse explicative (3.2).

3.1. Principaux résultats de l'analyse de corrélation

Le test de corrélation et analyse du degré de significativité présent entre les variables.

Tableau 3 : Matrice de Synthèse de corrélation entre les différentes variables

	TAB_BO RD (V10)	BUD_PR OG (V17)	BEN_MA RK (V22)	BUD_P AR (V33)	COND_TR AV (V38)	CLIM_SO CIA (V43)	PERF_ FI (V46)	MEC_GO UV (V25)
TAB_BOR D	1							
BUD_PRO G	,058	1						
BEN_MAR K	,405*	-,086	1					
BUD_PAR	,135	,086	0,000	1				
COND_TR AV	-,073	,140	0,217	-0,108	1			

CLIM_SO CIA	-,051	,293	-,076	0,378*	-0,041	1		
PERF_FI	-,051	,293	-,076	0,378*	-0,041	1,000***	1	
MEC_GO UV	,561**	-,098	,378*	-0,076	-0,041	-0,29	-0,29	1

Les résultats montrent que les variables considérées indépendantes sont entre elles et s'opposent même. À la lecture de ce tableau, les constats suivants peuvent se dégager :

Il ressort d'abord que les variables décrivant l'efficacité des outils de contrôle de gestion mis en place dans les CTD camerounaises exercent une influence sur leur performance. Cette influence est positive et significative au seuil de 1% en ce qui concerne le benchmarking et le tableau de bord ; et au seuil de 5% pour ce qui est du budget participatif. Par ailleurs, on note que le budget programme, les conditions de travail n'ont pas produit des statistiques significatives.

En deuxième lieu, on observe des multi colinéarités entre les variables explicatives. À titre illustratif, on peut remarquer que le tableau de bord apparaît corrélé positivement avec le budget programme. Et, le benchmarking est également corrélé avec les conditions de travail. Cependant, malgré les multi colinéarités observées, nous pouvons noter que le plus grand coefficient est de 0,604, donc inférieur à 0,8 qui est le seuil au-delà duquel on peut soupçonner un problème sérieux de multi colinéarité (Gujarati, 2004). Par conséquent, on peut conclure qu'il n'existe aucun problème sérieux de multi colinéarité entre ces variables. Ainsi, les variables retenues dans ce modèle peuvent donc se prêter à une analyse de régression.

3.2. Principaux résultats de l'analyse explicative et discussions

Tableau 4. Corrélations entre variables utilisées dans les hypothèses de l'Etude

Variables	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
V10	2,580**	,545	,908	1	,020	1,681
V17	17,204***	,267	,542	1	,000	,816
V22	,439	,939	,665	1	,0415	,644
Étape 1 ^a V25	-,557*	,375	2,931	1	,087	,573
V33	16,631***	,277	11,299	1	,001	5,108
V38	-14,942***	,281	10,014	1	,442	,143
V43	4,595*	,298	7,511	1	,081	,203
Constante	10,054	,284	8,621	1	,003	8554,171

Variable(s) entrées à l'étape 1 : V10, V17, V22, V25, V33, V38 & V43.

(Standard errors in parentheses : *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1)

Sig. = 0,000	R ² = 0,615	R ² ajusté = 0,779
--------------	------------------------	-------------------------------

La significativité de 0,000 traduit que notre modèle est globalement significatif à 1%.

La valeur R² = 0,615 (sensiblement égale à 1) implique que la variable dépendante est en relation avec chacune des variables indépendantes. Le R² ajusté = 0,779, montre que le modèle est assez exhaustif, puisque qu'il est compris entre 0 et 1. On peut donc dire que les variables importantes ont été prises en compte dans le modèle. Ainsi, nos variables indépendantes expliquent à environ 77,9 % la variabilité de la variable dépendante.

Les estimations révèlent que l'utilisation du budget participatif exercerait une influence positive et significative sur la performance des CTD au Cameroun. C'est à dire, qu'une augmentation du niveau

de participation du citoyen dans l'élaboration des politiques publiques qui lui seront appliquées améliore la qualité des performances des communes au seuil de significativité de 1%. Ce résultat est conforme à celui obtenu par Beuermann et Amelina, (2018) ; Campbell et al., (2018) ; Cabannes, (2015) ; Gonçalves (2014). Ces derniers constatent également que le budget participatif contribue de manière significative à l'amélioration de la satisfaction des citoyens quant à la qualité de services fournis. De plus, la gestion des projets est généralement moins coûteuse en raison du contrôle et de la surveillance communautaire en situation de mise en œuvre du Budget programme et les projets mieux entretenus. Ce résultat valide l'hypothèse H4 de l'étude. Parlant de l'adoption du mode de budgétisation par programme, il influence positivement la performance des CTD au seuil de significativité au de 1%. Ce résultat valide l'hypothèse 5. Toutefois, il est opposé à celui obtenu par Poister et Streib (1999) dans le contexte des administrations locales américaines qui prouvait que les budgets axés sur les programmes n'apportent pas des changements significatifs en termes d'allocations budgétaires et donc n'améliorent pas la performance. Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude s'expliquent par le fait que cet outil serait adapté ou est très bien utilisé dans les CTD qui l'ont adopté au Cameroun. Ceci conduit à constater la validation de l'hypothèse 5.

En ce qui concerne la variable utilisation tableau de bord équilibré, celui-ci influence positivement et significativement la performance des CTD au seuil de 1%. Ce résultat fait amène à croire que le tableau de bord comme instrument de pilotage et de prise de décision dans les CTD est indispensable pour l'amélioration de la fourniture de biens et services essentiels, le maintien et la promotion du bien-être tels que l'eau, l'électricité et les soins de santé de toute la population. Il corrobore ceux obtenus en Afrique du Sud par Ndevu et Muller (2018), en France (Chauvey, 2006) et aux Etats-Unis (Clayton, 2005). Hypothèse 5 validée.

Les résultats font croire fortement que l'utilisation des méthodes du benchmarking exerce une influence positive et significative au seuil de 5% sur la performance des CTD au Cameroun. En confirmant l'hypothèse 3 de cette étude, ce résultat corrobore les travaux de Gerris et Spree (2017) qui montrent les bénéfices obtenus avec l'application du benchmarking dans l'administration locale de la Caroline du Nord aux États-Unis. Pour ces derniers, la comparaison régulière de la performance et des processus d'une commune avec une autre commune jugée comme modèle (effet Champions nationaux), peut faciliter la gestion de la performance, menant à la diffusion des meilleures pratiques et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

De même, les résultats descriptifs montreraient que de 20% des communes adoptent une politique de formation, près 45% valorisent les politiques de communication, 63,30% n'évaluent pas le rendement de leur agents et 91,50% n'appliquent pas de politiques de mobilité des agents. En effet la communication est un facteur d'implication (Fernandez et Rayney 2006) aussi bien pour le personnel que pour les partenaires externes de l'organisation. Sur le plan interne, un système de communication bien organisé permet de réduire les tensions au sein de l'organisation et améliore le climat de travail (Damanpour et Schneider 2006). Par ailleurs, il n'existe pas une véritable politique salariale et de formation au sein des communes (81,90% n'appliquent aucune politique de rémunération). Cette situation est d'autant plus vraie qu'il a été relevé de fortes irrégularités dans le paiement des salaires des agents communaux (des communes présentant des arriérés de salaires aux personnels de plus de 17 mois). En effet, les résultats montrent que les pratiques RH sont très peu valorisés au sein des communes. Il ressort en outre que les indicateurs relatifs au style de management et de l'organisation du travail sont peu formalisés. L'hypothèse 7 est donc validée. Par ailleurs, ces résultats prouvent une relation positive et significative entre le climat social et la performance des CTD. Ceci montre que l'entretien d'un bon climat social est gage de plus d'engagement du personnel au travail, d'harmonie au sein du personnel et facilite la communication ascendante et descendante dans l'organisation. La mise sur pied des mutuelles du personnel dans les administrations publiques centrales déconcentrées et décentralisées au Cameroun participe de la recherche d'un climat favorable à la productivité de tous. Ce résultat conforte les enseignements de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow. Car, le sentiment d'appartenance à un groupe ou famille est un facteur de motivation de l'homme dans son milieu de travail. Ceci est synonyme de

validation de l'hypothèse 6. Enfin, nous constatons une influence négative et significative au seuil de 1% de l'utilisation des mécanismes de gouvernance existant dans les CTD pour limiter les comportements opportunistes des élus, afin de les contraindre à gérer les ressources locales dans l'intérêt de la population. En effet, certains de ces conseils sont des chambres d'enregistrement des propositions de l'exécutif dans une situation où l'entrée au conseil municipal repose plus sur les aspirations politiques et de lobbying que sur la maîtrise des procédés de contrôle de la latitude managériale du dirigeant. Aussi, on constate une quasi-absence du phénomène « d'élus minoritaires » dans le contexte camerounais où la plus part des conseils municipaux sont unicolores y compris ceux remportés par les partis de l'opposition. L'idée de prendre en compte dans une telle situation des personnes extérieures et indépendantes à la collectivité locale concernée (Administrateurs indépendants) serait une belle initiative pour l'amélioration de la gouvernance des CTD au Cameroun. Car, c'est bien ce qui s'est fait dans le secteur privé, au travers notamment des lois Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis et de Sécurité Financière (L.S.F.) en France. En effet, l'inefficacité des communes camerounaises tient beaucoup plus au fait que les maires et leurs adjoints, y compris la majorité de leurs conseillers municipaux ont beaucoup plus des préoccupations politiques de s'assurer une réélection à tout prix, toutes choses qui ne concourent qu'à servir leurs intérêts personnels et non ceux des citoyens. Nous pouvons donc dire que notre hypothèse 2 formulée est validée.

Conclusion

L'objectif de cet article était de montrer l'incidence de l'utilisation des outils de contrôle de gestion sur la performance des CTD en Afrique subsaharienne francophone. Pour y parvenir, l'on s'est d'abord proposé d'aborder les différentes facettes du contrôle de gestion tant stratégique que social. De ce premier point de vue, la littérature a été passée en revue sur plusieurs OCGS (Tableau de bord, gouvernance, benchmarking, budget participatif, budget programme) d'une part, et les OCGSo (recherche d'un bon climat social, amélioration des conditions de travail) d'autre part. Par la suite, une étude empirique a été envisagée sur un échantillon de quarante (40) CTD constituées sur une base raisonnée. La constitution de l'échantillon s'est faite en plusieurs étapes. Il fallait avoir ciblé les communes qui mettent en œuvre les outils de contrôle de gestion avec plus ou moins de succès. Le cheminement se présente comme suit :

- une présélection des communes qui ont en 2018 tenu dans les délais réglementaires le conseil pour le vote du Budget, celui du vote du Compte Administratif (CA), la transmission des rendus documentaires de ces conseils à la tutelle dans les délais, ainsi que le dépôt de comptes à la chambre des comptes dans les délais réglementaires. De 167, nous nous retrouvons à 107. Ces deux premiers critères recherchent les déterminants des performances financières obtenues ;
- la prise en compte des déterminants de la performance sur la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion sociaux nous a conduits à ne retenir dans l'échantillon que les CTD qui ont obtenus au moins 50% des points en jeu dans les domaines « Gouvernance » et « Transparence ». Ces deux derniers domaines décrivent le volet performance sociale des CTD. Parmi les 107 communes en présence, 71 CTD ont été retenues ;
- l'échantillon est constitué de 40 sélectionnées sur la base de la collecte plus ou moins faciles des données. Enfin, des 40 questionnaires administrées, 36 se sont avérés exploitables et ont servi pour l'étude ;

Outillée de cette méthodologie, l'étude s'est proposé d'évaluer quantitativement l'incidence de certaines des outils de contrôle de gestion sur la performance des CTD de l'échantillon.

Il ressort des résultats des différents tests descriptifs et économétriques que :

- l'utilisation des techniques de mobilisation des populations lors de l'élaboration du budget (les débats publics d'orientation budgétaire) de la commune influence positivement les performances. Ce qui rejoint les travaux de Beuermann et Amelina, (2018) ; Campbell et al., (2018) ; Cabannes, (2015) ; Gonçalves (2014), dans le contexte américain ;
- l'utilisation du tableau de bord comme outil prospectif est lié positivement et significativement à la performance au seuil de 1%. Ce résultat est important suivant le fait que, le seuil de significativité est plus élevé dans le contexte du Cameroun par rapport aux travaux de Chauvey (2006) en France, Clayton (2005) et aux Etats-Unis. Ces pays se préoccupent certainement plus de la capture des déterminants sociaux à ce stade de leur développement pour la performance, contrairement au Cameroun où cet outil de veille sert encore à la détection des comportements opportunistes des dirigeants ;
- l'utilisation du benchmarking présente aussi un impact positif sur la performance financière. Cet impact n'est pas autant significatif que celui observé dans le contexte de la Caroline du Nord (Gerris et Spree, 2017) où l'application du concept de l'organisation apprenante renforce le benchmarking dans les organisations. Au Cameroun la proclamation solennelle des résultats du « Guichet Performance » organisé par le PNDP, est faite aussi bien au niveau national qu'au niveau local. Au niveau National elle s'effectue à travers la mobilisation de plus huit ministères, des bailleurs de fonds des ambassadeurs et autres corps constitués généralement dans le luxueux cadre du Hilton Hôtel à Yaoundé. Au niveau local en outre, elle s'opère au niveau des Chefs-lieux des dix régions du pays, en mobilisant l'ensemble des Maires des communes concernées et l'ensemble des corps constitués importants de ladite Région. Au cours de la cérémonie très solennelle, les chèques des champions nationaux et régionaux sont remis. Cette activité constitue le véritable outil benchmarking que les CTD camerounaises ont été forcées psychologiquement à mettre en œuvre. Ce faisant, elles s'améliorent, à partir des éléments acquis des autres CTD portées aux rangs des champions nationaux et régionaux en rapport avec la mise en œuvre des bonnes pratiques de développement local.
- aussi, la mise en place du budget programme par les communes qui l'expérimentent en ce moment s'est avérée très productif. Même au stade d'apprentissage dans les CTD au Cameroun, les résultats montrent, contrairement au contexte américain dans lequel Poister et Streib (1999) prouvent que ces derniers n'apportent pas des changements significatifs dans les administrations locales, son influence dans les CTD camerounaises s'est avérée très significative au seuil de 1% sur la performance.
- de même, l'étude établit qu'il n'y a aucun lien entre l'utilisation du facteur social d'amélioration des conditions de vie avec la performance des CTD. Cet état de fait, n'est pas surprenant pour les communes rurales surtout qui ne doivent leur fonctionnement qu'aux CAC distribués par le Fond d'Equipement Intercommunal (FEICOM). Il n'existe pas une véritable politique salariale et de formation continue au sein des communes. L'étude fait état de ce que, 81,90% de communes n'appliquent aucune politique de rémunération. L'on y déplore plusieurs dysfonctionnements dont : les avancements gelés depuis plusieurs années pour certaines CTD, de fortes irrégularités dans le paiement des salaires des agents communaux pour d'autres.
- pour ce qui est enfin de la gouvernance, les résultats confirment sa relation négative et significative au seuil de 1% avec la performance des CTD pour le cas du Cameroun. C'est la véritable preuve que le politique prend le dessus sur les règles de fonctionnement des organes de gouvernance des CTD. Conçus initialement pour limiter les effets de clan, de lobbying et d'esprit de transgression des règles de gestion propres au secteur public (D'où la naissance du courant du NPM), les mécanismes de gouvernance sont devenus un outil privilégié entre les mains des élus pour se faire bonne conscience sur le dos de la loi. Et, organiser le partage des rentes entre les membres de sa famille politique. À ce point, l'idée d'administrateur indépendant serait la bienvenue dans les conseils municipaux. Non seulement pour éclairer les conseillers choisis plus pour leur capacité de mobilisation des masses que pour la limitation de la latitude managériale du Maire, mais d'avoir un contrepoids sérieux en face.

Le phénomène d'élus minoritaires qui aurait pu jouer ce rôle ne se retrouve que très rarement dans le contexte camerounais, où la plupart des conseils municipaux sont unicolores y compris ceux remportés par les partis de l'opposition. Les quelques rares cas observés sont des élus minorités populistes qui ne maîtrisent pas de techniques budgétaires. Et, très souvent, ils sont rapidement inféodés par la majorité. Ainsi, il est clairement établi que, l'atteinte des objectifs de performance dans la mise en œuvre des missions de développement économique, sociale et culturelle dévolues aux CTD dans ce contexte, est tributaire de la mise en œuvre efficace des outils de contrôle de gestion à la fois stratégiques et sociaux du fait que, chacun d'eux joue un rôle bien spécifique pour générer les performances de l'action publique au niveau local.

En termes d'implication managériale, les résultats issus de cette étude pourraient guider les décideurs municipaux dans le choix et la mise en place des outils capables de faciliter la prise de décision dans le but de respecter leurs engagements politiques (satisfaction des citoyens à l'égard des services publics locaux). En clair, l'appropriation du tableau de bord prospectif, du benchmarking, du budget participatif, des mécanismes de gouvernance, du budget programme et la pratique de la GRH comme outil révolutionnaire de la performance, va améliorer les décisions stratégiques de mobilisation de recettes, de recherche de partenariats, de recrutement de la main d'œuvre de qualité, de la maîtrise des besoins de la population et du respect des engagements politiques. Toutefois, il est nécessaire d'approfondir les investigations dans les sens de repérer les déterminants du choix des outils de contrôle de gestion en fonction des contextes spécifiques des CTD. Il faut davantage comprendre qu'au regard des traditions socio-culturelles des peuples de l'Afrique subsaharienne francophone, ces déterminants seraient à quelques exceptions près, quasi similaires à ceux observés au Cameroun d'une CTD à l'autre.

Références

- Abata, M. A. (2014).** Asset quality and bank performance: A study of commercial banks in Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(18), 39-44.
- Amifi, h., & Benlakouiri, A. (2019).** Tableau de bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques: cas ocp. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(1).
- Azzaoui, A. E., & Ichou, R. (2021).** Contrôle de gestion et performance des collectivités territoriales: cas de la région Fès-Meknès. *International Journal of Management Sciences*, 4(1)
- Beauregard, M. S., Hamel, C., & St-Arnaud, M. (2010).** Long-term phosphorus fertilization impacts soil fungal and bacterial diversity but not AM fungal community in alfalfa. *Microbial Ecology*, 59(2), 379-389.
- Besley, T. & Case, A. (1995),** Incumbent Behavior: Vote-Seeking, Tax-Setting, and Yardstick
- Buermann, D. W., & Amelina, M. (2018).** Does participatory budgeting improve decentralized public service delivery? Experimentalevidencefrom rural Russia. *Economics of Governance*, 19(4), 339-379.
- Bouckaert G, Haalligan H. (2008)** « managing performance, international comparisons, London/New York 464 p
- Bouquin, C. (1989),** Les frères Gihaut: éditeurs, marchands d'estampes et imprimeurs lithographes (1815-1871).
- Cabane, L., & Revet, S. (2015).** *La cause des catastrophes. Politix*, (3), 47-67.
- Caldeira, E. & Graziosi, R. (2014),** « La Décentralisation dans les Pays en Développement », *Revue d'Economie du Développement*, vol 22, 5-57
- Campbell, M. B. (2018),** The witness and the other world. In *The Witness and the Other World*. CornellUniversityPress.
- Carbonara, E. (2000),** Corruption and Decentralisation. *Dipartimento di ScienzeEconomiche, Working Paper*, (342/83)
- Chauvey, J. N. (2006),** «L'intérêt du BalancedScorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des Départements français. *Politiques et management public*, 24(2), 69-90
Chroniques sur la gouvernance (2009-2010) p 251-25
- Clayton, R. E., Hudson-Edwards, K. A., Malinovsky, D., & Andersson, P. (2005),** "Fe Isotope Fractionation During the Precipitation of Ferrihydrite and Transformation of Ferrihydrite to Goethite, *Mineralogical Magazine*, 69(5), 667-676.
- Damanpour, F., & Schneider, M., (2006),** Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Demeestère, R., (2005),** Le contrôle de gestion dans le secteur public, 2 e édition Paris: Édition Librairie L.G.D.J.
- Djoutsa W. L., Sahut, J. M., & Teulon, F., (2020),** Diversité de genre dans la perception du risque lié à la décision de création d'entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-20.
- Elhamma, A., & Lassaad, B. M., (2017),** Liens entre participation budgétaire, taille et performance: cas des entreprises au Maroc. *Revue Congolaise de Gestion*, (2), 43-62.
- Elisa, F., Josée, L., Oreste, F. G., Claudia, A., Antonella, L., Sabrina, S., & Giovanni, L. (2002).** Gross motor development and reach on sound as critical tools for the development of the blind child. *Brain and Development*, 24(5), 269-275.

- Emery, Y., & Giauque, D., (2005)**, Emploi dans les secteurs public et privé: vers un processus confus d'hybridation. *Revue internationale des sciences administratives*, 71(4), 681-699.
- Fernandez. S., & Rainey. H. G., (2006)**, Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- Fjeldstad, O. H., (2004)**, *Decentralisation and corruption. A review of the literature*. Chr. Michelsen Institute.
- Folz. D. H., (1991)**, Recycling program design, management, and participation: a national survey of municipal experience. *Public Administration Review*, 222-231.
- Friedberg. E., (2009)**, Former des acteurs stratégiques à l'interface entre privé et public.
- Gilbert, C., (2009)**, "La vulnérabilité: une notion vulnérable? À propos des risques naturels, pp 23-40.
- Gilligan, T., Coyle, N., Frankel, R. M., Berry, D. L., Bohlke, K., Epstein, R. M., & Baile, W. F. (2018)**, Patient-clinician communication: American Society of Clinical Oncology consensus guideline. *Obstetrical & Gynecological Survey*, 73(2), 96-97.
- Gonçalves, S. (2014)**. The effects of participatory budgeting on municipal expenditures and infant mortality in Brazil. *World development*, 53, 94-110.
- Gujarati, D. N., Bernier, B., & Bernier, B. (2004)**. *Econométrie* (pp. 17-5). Brussels: De Boeck.*
- Haryanto, A. W., & Mawardi, E. K., (2018)**, Influence of Word Normalization and Chi-squared Feature Selection on Support Vector Machine (SVM) Text Classification. In *2018 International Seminar on Application for Technology of Information and Communication* (pp. 229-233).
- Hayek, F., (1948)**, Individualism and Economic Order. Chicago University Press, Chicago.
- Kaplan et Norton (2001, 2003)**, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, 2ème édition 312p
- Kaplan et Norton (2004)**, *Converting Intangible Assets Into Tangible Income*, Harvard Business school Press, Boston
- Kelly, J. M. & Swindell, D., (2002)**, A Multiple-indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction Across Jurisdictions. *Public Administration Review*, 62(5), pp 610-621.
- Kollberg, B. & Elg, M., (2011)**, The practice of the balanced scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Kong, A. Eichler, E. E., Flint, J., Gibson, G., Leal, S. M., Moore, J. H., & Nadeau, J. H., (2010)**, Missing Heritability and Strategies for Finding the Underlying Causes of Complex Disease, *Nature Reviews Genetics*, 11(6), 446-450.
- Liouville, J., & Bayad, M., (1998)**, Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, 17(3), 183-192.
- Luc, J. N., & Nicolas, G., (2007)**, Temps de l'école, De la maternelle au lycée, 1880 1960. In *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest* (Vol. 114, p. 2)
- Maire, P. H., Abgrall, R., Breil, J., & Ovidia, J. (2007)**. A cell-centered Lagrangian scheme for two-dimensional compressible flow problems. *SIAM Journal on Scientific Computing*, 29(4), 1781-1824.
- Malika, N. M., Desai, A. K., & Belliard, J. C., (2017)**, Herbal Use and Medical Pluralism Among Latinos in Southern California. *Journal of community health*, 42(5), pp949-955.

- Mallow, B. C., Nowak, L. P., Jenner, J. V., Frisch, R. B., Glick, J. V., Jolles, S. H., & Temple, S., (1974)**, Music by Esther Williamson Ballou (Program and Audio).
- Manor, J., (1999)**, *The Political Economy of Democratic Decentralization*. The World Bank
- Mohr., Lu, E. Y, Z., & Ho, A. T. K., (2015)**, Taking stock: Assessing and improving performance budgeting theory and practice. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 426-458.
- Morin, F., (1996)**, Privatisation et dévolution des pouvoirs: le modèle français du gouvernement d'entreprise. *Revue économique*, 1253-1268.
- MoungouMbenda, S., & Bekono, E. (2012)**. La déviance comme mauvaise pratique: cas du système des marchés publics au Cameroun. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 153-164.
- Ndevu, Z. J., & Muller, K., (2018)**, Operationalising Performance Management in Local Government: The Use of the Balanced Scorecard. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. A., (2012)**, Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges. *International Journal of Public Sector Management*.
- Northon, T. A., Melkonian, M., & Andersen, R. A., (1996)**, Algal Biodiversity. *Phycologia*, 35, 308-326.
- Onana, J., & Devineau, J. L. (2002)**. *Azelia africana* Smith ex Persoon dans le Nord-Cameroun. Etat actuel des peuplements et utilisation pastorale. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux*, 55(1), 39-45.
- Percebois, J., (2006)**, Les communautés discursives à l'interface du linguistique et du disciplinaire. *Langues et cultures: une histoire d'interface*, pp67-89.
- Poister, T. H., & Streib, G., (1999)**, Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public administration review*, 325-335.
- Raney, A. A., (2006)**, Why we Watch and Enjoy Mediated Sports. *Handbook of Sports and Media, 2006*, 313-329.
- Seabright, P., (1996)**, "Accountability and Decentralization in Government: An Incomplete Contracts model". *European Economic Review*, 40(1), pp61-89.
- Shah, A., (1998)**, "Fiscal federalism and macroeconomic governance: For better or for worse?" Policy Research Working Paper Series 2005, The World Bank.
- Simon, F., Javelle, E., Cabie, A., Bouquillard, E., Troisgros, O., Gentile, G., ... & Société de Pathologie Infectieuse de Langue Française., (2015)**, French guidelines for the management of chikungunya (acute and persistent presentations). November 2014. *Med Mal Infect*, 45(7), pp243-63.
- 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*, vol. 5, no 1.
- Tanzi, V., (1996)**, *Fiscal Federalism and Decentralization: A Review of Some Efficiency and Macroeconomic Aspects*. Annual World Bank Conference on Development Economics, the World Bank, Washington, D.C, 295-316.
- Taulapapa, D. N. T. M. A. (2012)**. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *Management*, 25(3), 166-191.
- Tchitchoua, J., & Onana, s. P., (2020)**, Décentralisation et l'accès des populations aux services sociaux de base au Cameroun. *Annales de l'université d'Alger*, 34(5), pp929-946.

- TerBogt, H. J., (2008)**, Management Accounting change and New Public Management in Local Government: a Reassessment of Ambitions and Results—an Institutional Approach to Accounting Change in the Dutch Public Sector. *Financial Accountability & Management*, 24(3), pp209-241.
- Togodo, A. A. et Van C. D., (2009)**, Outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales: état de la littérature. *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, Strasbourg, France. pp.CD ROM ;
- Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., &Verschuere, B., (2004)**, The Study of Organisational Autonomy: A Conceptual Review. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 24(2), 101-118.
- Voss, Christopher A., Åhlström, et Blackmon, K., (1997)**, Benchmarking and operational performance: some empirical results. *International Journal of Operations & Production Management*,
- Walker, K. B., & Dunn, L. M., (2006)**, Improving hospital performance and productivity with the balanced scorecard. *Academy of Health Care Management Journal*, 2.
- Wamba, I. D., Onana, f. D. M., &Biheng, e. A. N., (2020)**, Efficacité des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des performances des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *Revue africaine de management*, 5(1).
- Wholey, J. S., &Hatry, H. P. (1992)**, The Case for Performance Monitoring. *Public administration review*, 604-610.
- Wright, M., Lockett, A., Siegel, D., & Ensley, M. D., (2005)**, The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implications. *Researchpolicy*, 34(7), 981-993.