

Le Rôle du Conseil Municipal dans les Stratégies de Gouvernance Locale et Performance de la Commune

The Role of the Municipal Council in Local Governance Strategies and Performance of the Municipality

Innocents KOLLO BANDIBENO, (Maître-Assistant)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Yaoundé II-Soa, Cameroun*

Magloire TCHATCHOUA NYA, (Assistant, PhD)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Yaoundé II-Soa, Cameroun*

Liliane NKONGA, (Doctorante)

*Institut Universitaire de Technologie,
Université de Douala, Cameroun*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II-Soa, Pays (ville) Cameroun Fseg.univ-yaounde2.org Tel :+237 242 06 26 98 / Fax +237 242 23 84 28 Code postal 1365 Yaoundé
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KOLLO BANDIBENO, I., TCHATCHOUA NYA, M., & NKONGA, L. (2023). Le Rôle du Conseil Municipal dans les Stratégies de Gouvernance Locale et Performance de la Commune. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 553-566. https://doi.org/10.5281/zenodo.8299520
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 16, 2023

Accepted: August 28, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-2 (2023)

Le Rôle du Conseil Municipal dans les Stratégies de Gouvernance Locale et Performance de la Commune

Résumé

La question du développement des communautés constitue de nos jours l'axe principal des politiques publiques en matière sociale mettant ainsi au cœur des analyses la question de la gouvernance. Le présent travail questionne le rôle des conseillers municipaux dans les stratégies de gouvernance locale et leurs contributions à la performance des communes au sein de leurs localités respectives. Les données collectées au moyen d'une enquête par questionnaire réalisée auprès de cent seize (116) responsables des communes, notamment les Secrétaires généraux, les Receveurs municipaux, les conseillers municipaux ont fait l'objet des analyses par des tests d'indépendance, de corrélation linéaire et la régression. Les analyses réalisées ont permis d'aboutir aux résultats selon lesquelles 70% des indicateurs sont non seulement corrélés positivement entre eux, mais également présente une forte dépendance avec les autres indicateurs. S'agissant du modèle utilisé, il apparaît globalement significatif au seuil de 1% et ses variables expliquent à près de 76,40% la performance des communes. Malgré sa valeur ajoutée, ce travail aurait pu être beaucoup plus significatif si les compétences des magistrats municipaux avaient été sollicitées comme variables de contrôle susceptible d'influencer la performance des communes. D'où la nécessité pour les travaux futurs d'analyser l'effet du dirigeant sur la performance des communes.

Mots clés : Gouvernance, Rôle, Performance, Commune

JEL classification: G34; H75; M12; O15

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The issue of community development is nowadays the main axis of public policies in social matters, thus placing the issue of governance at the heart of the analyses. This work questions the role of municipal councilors in local governance strategies and their contributions to the performance of municipalities within their respective localities. The data collected by means of a survey by questionnaire carried out with one hundred and sixteen (116) officials of the municipalities, in particular the Secretaries General, the municipal revenue collectors, the municipal councilors were analyzed by tests of independence, correlation linear and regression. The analyzes carried out led to the results that 70% of the indicators are not only positively correlated with each other, but also have a strong dependence on the other indicators. Regarding the model used, it appears globally significant at the 1% level and its variables explain nearly 76.40% of the performance of the municipalities. Despite its added value, this work could have been much more significant if the skills of municipal magistrates had been solicited as control variables likely to influence the performance of municipalities. Hence the need for future work to analyze the effect of the leader on the performance of municipalities.

Keywords: Governance, Role, Performance, Municipality

JEL classification: G34; H75; M12; O15

Paper type: Empirical research

1. Introduction

De nos jours, la quête de la performance est devenue la préoccupation majeure des administrations publiques en général et des collectivités territoriales décentralisées (CTD) en particulier (Oulad Seghir et Gallouj, 2012). Au Cameroun, les collectivités territoriales décentralisées, notamment les communes sont considérées comme des personnes morales de droit public, dotées d'une autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts locaux (Djoutsa Wamba et ali, 2020). Dans cette mission, elles font face à de nombreuses contraintes dans leur système de gestion qui sont selon Djoutsa Wamba et ali, (2020), en rapport avec la logique de service public local, orienté vers la satisfaction des populations tout en garantissant la quantité et la qualité des services.

L'analyse des travaux existants notamment ceux de Busson-Villa (1999) montre que, le caractère légal d'une action dans le secteur public incombe au compte-rendu que les dirigeants ont le devoir de faire pour justifier le fruit des actions menées ainsi que les objectifs atteints (op cit Djoutsa Wamba et ali, (2020)). Lorsqu'on observe les statistiques sur le niveau de performance réalisé par les communes en 2018, il en ressort un certain nombre de disparités (Rapport PNDP, 2018) entre ces dernières. Dans cette logique, de nombreux travaux visant à élucider l'origine des différentiels de résultats ont été réalisés. Parmi ces travaux, nous pouvons citer celle de Avélé (2010) qui met l'accent sur la pratique du contrôle de gestion, celle de Barbo (2016) qui souligne l'importance de la gouvernance, celles de Kollo et Awomo (2017) et Kollo et Nkonga (2019) qui soulignent l'importance de la gestion efficace des ressources humaines et enfin celle de Ngo Biheng (2020) qui s'appuie sur l'efficacité des outils de contrôle de gestion. Les principaux apports bien qu'empiriques s'intègre dans un environnement marqué par un élan de décentralisation qui peine à imposer ses marques malgré la promulgation de nombreux textes y relatifs en contexte camerounais (loi 2019/024 du 24 décembre 2019). Au-delà des études réalisées, de nombreux observateurs soulignent qu'au-delà des dispositions légales et réglementaires prises par l'État, un effort particulier devrait être fait dans la structuration et le management du conseil municipal afin que ce dernier puisse répondre aux attentes des populations en menant davantage des actions susceptibles d'enclencher le processus de développement local souhaité et apporter des solutions aux préoccupations majeures des populations. Ce travail a pour objectif majeur d'étudier le rôle du conseil municipal dans le mécanisme de Gouvernance communale au Cameroun afin de déterminer sa contribution sur la performance des communes. En d'autres termes, il s'agit d'analyser la place du conseil municipal dans la commune.

En effet, en identifiant le véritable rôle du conseil municipal dans les communes et en expliquant sa contribution à la performance des communes, nous aurons apporté notre contribution à la compréhension des problèmes de développement que vivent les populations camerounaises.

Pour mener à bien ce travail, nous l'avons organisé en trois grandes articulations à savoir : la revue de la littérature, l'approche méthodologique et, les résultats et les discussions.

2. Revue de la littérature

L'analyse des travaux de recherche de Duche (2012), Dupuis (2015, 2013), Enjolras (2010), Rey-Valette et al. (2010) laisse transparaître que, depuis le milieu des années 1990, les questions de gouvernance occupent une place de choix dans les réflexions aussi bien au sein du milieu professionnel qu'académiques (Kollo et Nkonga , 2019). Ce regain d'intérêt se justifie par le fait que le mal gouvernance constitue un fléau majeur qui mine le développement d'une organisation et particulièrement dans le secteur public. En effet, l'application des principes de bonne gouvernance dans le secteur public reste une vue de

l'esprit d'où sa difficile application sur le terrain par les dirigeants (Carassus, 2006). Face aux difficultés de mise en œuvre des pratiques de bonne gouvernance, Charreaux (1997) dans ses travaux a défini des procédés de « *corporate governance* » mettant en exergue des principes organisationnels assez importants. Ces principes organisationnels ont ceci de particulier qu'ils permettent de circonscrire les pouvoirs afin de réguler au mieux les prises de décisions au sein de ces organisations respectives. C'est justement ce qui a fait dire à Williamson (1985) que coopération et coordination des stratégies constituent les fondements majeurs de la gouvernance au niveau local en ce sens qu'elles permettent de réduire un certain nombre d'incertitudes.

La problématique de la gouvernance soulève l'épineux problème des choix rationnels à effectuer par les différents acteurs. Il est important de relever que les choix décisionnels sont confrontés à une double rationalité liée aux jeux d'intérêts à savoir collective et individuelle.

La gouvernance locale est un mécanisme de coordination des relations entre les différents acteurs institutionnels de la chaîne de développement locale soulignant au passage les modalités des dites coordinations entre acteurs indispensables au développement des projets communs. (Le Galès 2011 ; Rey-Vallette et al. 2010).

En analysant la gouvernance locale sous le prisme de ses acteurs, il va de soi que celle-ci présente de différentes formes pouvant être centrées sur l'État, la société ou s'échelonner dans un vaste ensemble constitué à ses extrémités par un système dit et « l'auto-gouvernance » (Bozzini et Enjolras, 2011 ; Arnouts et al. 2012). Selon Stoker (2011), il est important d'accorder une importance particulière sur le caractère social de la gouvernance locale malgré la place considérable qu'elle occupe dans les débats. Les débats au tour des valeurs accordées à la gouvernance locale viennent du fait que de nombreux analystes abordent la question sous l'angle des interactions entre les acteurs de la gouvernance, et à ne pas approfondir l'articulation entre les activités dans ce périmètre et l'évolution concrète du milieu local.

La gouvernance en sa qualité d'approche d'orientation n'est pas assimilable au mode de production des situations. Suivant cette logique, de nombreux auteurs ont souligné le bien fondé d'établir une différence entre l'orientation de l'impulsion (Kantor et Savitch (2005).

Les travaux de Michaux (2011) soulignent l'importance de la gouvernance dans la modification des jeux d'acteurs, de l'environnement et sa contribution à l'amélioration du cadre productif de la société.

Selon Faure et Douillet (2009), « *la gouvernance locale dans ses diverses manifestations sectorielles offre des matériaux pertinents* » même si elles sont inégalement réparties par « *les politiques sectorielles* ». Une autre approche propose une démarche inverse en partant de « *la dynamique du milieu pour y déceler et restituer les phénomènes de gouvernance* ».

Les travaux sur le « *développement local* », en insistant sur les « *forces endogènes* » accorde une attention particulière « *aux processus de singularisation locale, de spécialisation et de spécification des systèmes productifs dans le domaine économique* ». Massicotte (2008) pense pour sa part que « *l'objet de la gouvernance locale est le territoire, surtout entendu comme espace d'interactions génératrices de nouvelles propriétés* ». Pour Leloup (2010), « *l'objet est souvent appréhendé comme un « système auto-organisé » et parfois de manière plus spécifique comme système complexe* ».

En s'inspirant de nombreux scandales financiers dans lesquels les dirigeants des entreprises ont été mis en cause à la fin des années 1980 et au regard de nombreuses défaillances observées dans de grandes sociétés et institutions du monde entier, la gouvernance est devenue un puissant moyen de création de valeur, de réduction des conflits d'intérêts, grâce à une meilleure surveillance. Cette attention toute particulière accordée à la gouvernance serait en mesure de discipliner de nombreux dirigeants par le recours à des mécanismes adéquats.

Au Cameroun, le rôle et les attributions du conseil municipal sont contenus dans la loi d'orientation de la décentralisation. Selon cette loi d'orientation¹, la commune a pour mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de sa commune. Cette dernière jouit de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts locaux. La gouvernance communale est largement questionnée au regard du niveau de performance de nos communes. L'analyse sur la gouvernance communale est basée sur l'hypothèse des divergences d'intérêts entre les parties prenantes². Selon la théorie des perspectives, les décisions des individus sont généralement influencées par les possibilités de gains et les pertes (Emami et al. 2020). Dans cette situation, les choix des individus sont généralement orientés vers leurs intérêts ou encore le profit sur les pertes (Madaan et Singh 2019).

Si au sein des entreprises, il existe de nombreux mécanismes de contrôle visant à résoudre les conflits d'agence, l'expérience du secteur privé dans le processus d'amélioration de la performance mérite aussi d'être implémentée au sein des organisations publiques locales. En effet, les travaux de Brooks et Williams (2021) ont montré que les investisseurs perçoivent différemment le risque.

La gestion communale est désormais confrontée à de nombreuses dérives s'articulant autour de la maîtrise des dépenses publiques. Face à cette situation, différentes politiques se doivent d'être menées afin de rendre les communes performantes. La politique de gouvernance constitue ainsi l'une des actions.

La gouvernance communale selon Gilly et Wallet (2005), est une démarche dynamique entre les acteurs en charge des projets de développement locaux dans l'objectif d'apporter des solutions aux problèmes de production. Autrement dit, c'est une action évolutive et volontaire des acteurs, renvoyant « aux dispositifs, à la fois institutionnalisés ou formels et informels ou participatifs » (Belley S., 2003).

Sur le plan théorique, la présente étude s'appuie sur « les théories contractuelles » et ses applications aux organisations publiques.

Dans les communes, les acteurs mis à contribution dans le cadre du contrôle sont généralement de deux ordres à savoir : populations et les conseillers municipaux ; et d'autre part ceux de « la stratégie intentionnelle non spécifique à savoir le préfet », le ministère des Finances, la Cour des comptes et le parlement. Dans le présent article, nous analyserons le cas spécifique du conseil municipal dans la stratégie intentionnelle spécifique.

La performance dans le secteur public est la résultante entre les moyens mis en œuvre et les objectifs préalablement.

3. Méthodologie

Cette section présente le modèle théorique, les variables et indicateurs de mesure, les outils et méthodes.

3.1. « Modèle théorique »

Il se présente comme suit :

$$Perf_i = \alpha_0 + \alpha_1 TRSCM_i + \alpha_2 DPCDCM_i + \alpha_3 PCMCB_i + \alpha_4 QRPCM_i + \alpha_5 CICM_i + \xi$$

$Perf_i$ = Performance communale ;

$TRSCM$ = Tenue régulière des sessions du conseil municipal ;

$DPCDCM$ = Degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal ;

¹ L'article 4 de la loi n° 2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation

² L'équipe du maire, les populations, les conseillers municipaux et les élites

PCMCB = Participation des conseillers municipaux à la confection du budget

QRPCM = Qualité des résolutions prises par le conseil municipal

CICM = Capacités intrinsèques des conseillers municipaux

α_j = Coefficients associés ;

ξ = Terme d'Erreur

3.2. Instruments de Mesure des variables

3.2.1. La Performance de la commune comme Variable dépendante

L'article 3(1) de la loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 souligne le rôle important de la commune auprès de ses populations. L'analyse de cette disposition montre que la performance est mesurable aussi bien au niveau de la productivité (interne) que sociale (externe). Dans ses conditions, elle peut être mesurée sur la base des objectifs stratégiques de l'organisation. Liouville et Bayad (1995) distinguent de nombreux indicateurs de performance, au rang desquels les indicateurs socio-économiques. Les indicateurs socio-économiques caractérisent la manière dont la commune procède pour améliorer le cadre et les conditions de vie de ses habitants. Les indicateurs de mesure de la performance communale retenue pour ce travail s'articulent autour des investissements socio-économiques. De manière générale le degré de satisfaction de la population aux services communaux constitue l'indicateur principal sur lequel est basé ce travail. Dans ce sens et à la lumière des travaux de Avelé, (2011) nous avons retenu six indicateurs notamment : développement des activités agropastorales (DAA), appui aux développements des microprojets locaux (ADML), développement des équipements marchands (DEM), développement sanitaire Local (DSL), le contrôle sanitaire des agro- alimentaires (CSA), développement des œuvres sociales (DOS)). Pour apprécier nos indicateurs, nous avons fait recours à l'échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout » à « Fortement ». Puis, nous avons contrôlé leur unidimensionnalité et leur fiabilité, à travers l'Alpha de Cronbach dont la valeur est égale 0,87.

3.2.2. Variable explicative : la gouvernance locale à travers le conseil Municipal

Notre variable explicative est perçue au travers de cinq indicateurs permettant de piloter la performance. Il s'agit de la tenue régulière des sessions du conseil municipal (TRSCM) ; du degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal (DPCDCM) ; de la participation des conseillers municipaux à la confection du budget (PCMCB) ; de la qualité des résolutions prises par le conseil municipal (QRPCM) ; des capacités intrinsèques des conseillers municipaux (CICM).

✓ Tenue régulière des sessions du conseil municipal (TRSCM) ;

La tenue régulière des sessions du conseil municipal constitue un levier de performance des communes. En effet, c'est lors des sessions du conseil municipal que les conseillers votent le budget préparé par le maire et les services municipaux, approuvent les comptes en fin d'exercice, décident des travaux communaux à réaliser, organisent et créent les services publics municipaux, gèrent le patrimoine communal, aident au développement économique et social. Ces fonctions doivent être remplies conformément aux priorités et orientations politiques déterminées par le maire. Ainsi l'efficacité de la régularité des sessions du conseil municipal s'apprécie sur la base de l'implication des conseillers municipaux dans le système de gestion communal.

- Le degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal (DPCDCM) ;

Le conseil municipal statue par voie des délibérations que le maire est tenu d'exécuter, sauf avis contraire. Les délibérations adoptées par l'ensemble du conseil municipal ont force de

loi et opposables à tous. Nous avons à cet effet calculé l'efficacité des décisions prises au regard de l'implication des conseillers sur les affaires qui engagent la commune.

✓ ***Participation des conseillers municipaux à la confection du budget (PCMCB) ;***

L'efficacité d'un budget est observable au travers de la capacité de la commune à développer des actions susceptibles de prendre en compte les aspirations des populations par le canal des projets proposés par leurs représentants et qui doivent être insérés dans le plan d'investissement annuel chaque année. Nous avons à cet effet calculé l'efficacité du budget participatif de chaque commune à partir d'un score sur un ensemble d'items servant à apprécier le niveau d'implication de l'ensemble des conseillers municipaux à la confection du budget annuel de leur commune.

✓ ***De la qualité des résolutions prises par le conseil municipal (QRPCM) ;***

Pour l'évaluation de la qualité des résolutions prises par le conseil municipal, nous avons calculé un indice synthétique sur la base d'un ensemble d'items qui renferment les qualités des résolutions.

✓ ***De la capacité intrinsèque des conseillers municipaux (CICM) ;***

Pour l'évaluation de la capacité intrinsèque des conseillers municipaux, nous avons calculé un indice synthétique sur la base d'un ensemble d'items qui renferment les niveaux d'études, les expériences professionnelles et la culture.

Les niveaux d'implications du conseil municipal dans la gouvernance de la commune ont été relevés auprès des enquêtés sur la base d'une échelle de valeurs, s'étalant de « pas du tout » à « Fortement ». Pour l'ensemble des outils d'appréciation du rôle du conseil municipal ci-dessus, les indices calculés ont fait l'objet d'une standardisation sur une échelle allant de 0 à 1.

3.3. Echantillon et données

Notre échantillon est constitué de 116 individus, constitués des Secrétaires généraux, les Receveurs municipaux, les conseillers municipaux de la région de l'Est Cameroun. Sur les 116, 77 ont soit accepté de répondre, soit fourni des réponses traitables à notre questionnaire, pour un pourcentage de l'ordre de 66,38%.

3.4. Outils d'analyse des données

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, des tests, des analyses corrélationnelles et descriptives ont été réalisés.

4. Présentation des Résultats et discussion

4.1. Présentation des Résultats de l'analyse descriptive

La région de l'Est est composée de 33 communes avec plus de 80% des conseils de 25 conseillers municipaux. S'agissant des outils de valorisation du rôle du conseil municipal, il ressort de notre analyse que moins de 21% des communes tiennent plus de deux conseils par an, moins de 15% des communes font participer l'ensemble des conseillers municipaux à la préparation du budget et moins de 37% des communes prennent en compte les décisions de l'ensemble du conseil municipal. Le tableau suivant en donne les principaux résultats.

Tableau 1 : État de valorisation du rôle du conseil Municipal

Indicateurs de mesure du rôle du conseil Municipal	OUI	NON
Tenue régulière des sessions du conseil municipal	16 (20,78%)	61 (79,22%)
Prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal	28 (36,36%)	49 (63,63%)
Participation des conseillers municipaux à la confection du budget	11 (14,29%)	66 (85,71%)
Qualité des résolutions prises par l'ensemble du conseil municipal	18 (23,38%)	59 (76,62%)
Capacités intrinsèques des conseillers municipaux	37 (48,05 %)	40 (51,95 %)

Source : Auteur

Sur le plan des indicateurs de performance communale, nos analyses révèlent qu'un peu plus de 81% des communes n'accordent point un intérêt particulier aux activités d'aménagement du territoire communal, près de 90% ne construisent point des équipements marchands au profit de leur population, moins de 29% accorde une importance au financement des microprojets locaux (tableau n°2).

Tableau 2 : Indicateurs de performance communale

Indicateurs de performance communale	Degré de mise en œuvre des indicateurs de performance communale			
	« pas du tout » et « très faiblement »		Faiblement ; Assez-Fortement ; Fortement)	
Développement des activités agropastorales (DAA)	65	84,42%	12	15,58%
Appui aux développements des microprojets locaux (ADML)	55	71,43%	22	28,57%
Développement des équipements marchands (DEM)	69	89,61%	8	10,39%
Développement sanitaire Local(DSL)	68	88,32%	19	24,68%
Le contrôle sanitaire des agro- alimentaires (CS)	44	57,14%	33	42,86%
Développement des œuvres sociales (DOS)	71	92,21%	6	7,79%
Aménagement du territoire (AT)	63	81,82%	14	18,18%

Source : l'auteur

L'analyse des indicateurs de relatif à l'état de valorisation du rôle du conseil Municipal montre que leur influence est faible et se situe en deçà de la moyenne et présente de fortes dispersions. Cette situation nous renseigne à suffisance sur la faible performance constatée au sein des communes de la région de l'Est Cameroun.

Tableau 3 : Statistiques descriptives sur la valorisation du rôle du conseil municipal

	Nbre	Min	Max	Moyenne	Ecart type
TRSCM	77	0	1	20,78	39,7535432
DPCDCM	77	0	1	36,36	28,7368196
PCMCB	77	0	1	14,29	44,3426662
QRPCM	77	0	1	23,38	37,9150656
CICM	77	0	1	48,05	20,4707413
PERF	77	0	1	26	36,0624458

Perf= Performance communale ; TRSCM= Tenue régulière des sessions du conseil municipal ; DPCDCM= Degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal ; PCMCB = Participation des conseillers municipaux à la confection du budget QRPCM = Qualité des résolutions prises par le conseil municipal CICM =Capacités intrinsèques des conseillers municipaux

Source : l'auteur

4.2. Discussion des résultats de l'analyse d'indépendance et de corrélationnelle

L'analyse corrélationnelle met en exergue la relation entre le conseil municipal et la qualité de services rendus à leur population tout en contrôlant la multi colinéarité entre les variables explicatives du modèle étudié. Le tableau 4 suivant donne la synthèse de l'analyse d'indépendance entre les variables d'indicateur de performance communale et celles des indicateurs du rôle du conseil municipal.

Tableau 4 : Test d'indépendance entre les variables.

Indicateurs de performance communale	Le rôle du conseil Municipal				
	TRSCM	DPCDCM	PCMCB	QRPCM	CICM
Résultats de l'analyse d'indépendance					
Appui au développement des activités agropastorales (ADAA)	0,09	0,843	0,553	0,428	0,012
Appui aux développements des microprojets locaux (ADML)	0,396	0,821	0,741	0,84	0,21
Développement des équipements marchands (DEM)	0,299	0,923	0,881	0,721	0,003
Appui au développement sanitaire Local (ADSL)	0,186	0,397	0,371	0,312	0,055
Le contrôle sanitaire des agro- alimentaires (CSA)	0,141	0,140	0,073	0,112	0,041
Développement des œuvres sociales (DOS)	0,378	0,729	0,852	0,831	0,036
Aménagement du territoire Communal (ATC)	0,011	0,653	0,612	0,539	0,024
PERF= Performance communale ; TRSCM= Tenue régulière des sessions du conseil municipal ; DPCDCM= Degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal ; PCMCB = Participation des conseillers municipaux à la confection du budget QRPCM = Qualité des résolutions prises par le conseil municipal CICM =Capacités intrinsèques des conseillers municipaux					

Source : l'auteur

L'analyse de ce tableau montre que, parmi les cinq indicateurs se rapportant au rôle du conseil municipal, seul trois³ présente une forte dépendance avec certains indicateurs de performance communale notamment, l'appui au développement des activités agropastorales, l'appui aux développements des microprojets locaux (ADML), le développement des équipements marchands (DEM) et le développement des œuvres sociales (DOS). Par ailleurs, nous constatons que la tenue régulière des sessions du conseil municipal et la capacité intrinsèque des conseillers municipaux présentent une faible dépendance avec les indicateurs de performance communale.

Tableau 5 : Test d'indépendance entre les indicateurs de la variable explicative

Indicateurs du rôle du conseil Municipal	TRSCM	DPCDCM	PCMCB	QRPCM	CICM
Résultats de l'analyse d'indépendance					
TRSCM	1	-	-	-	-
DPCDCM	0,896	1	-	-	-
PCMCB	0,729	0,911	1	-	-
QRPCM	0,686	0,97	0,871	1	-
CICM	0,741	0,220	0,013	0,762	1
Résultats de l'analyse de corrélation linéaire					
Perf	0,74	0,92	0,67	0,94	0,64
Perf= Performance communale ; TRSCM= Tenue régulière des sessions du conseil municipal ; DPCDCM= Degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal ; PCMCB = Participation des conseillers municipaux à la confection du budget ; QRPCM = Qualité des résolutions prises par le conseil municipal ; CICM =Capacités intrinsèques des conseillers municipaux					

Source : l'auteur

³ DPCDCM= Degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal ; PCMCB = Participation des conseillers municipaux à la confection du budget QRPCM = Qualité des résolutions prises par le conseil municipal

Les résultats de ce tableau montrent à 70% que les indicateurs de valorisation du rôle du conseil municipal sont corrélés positivement entre eux. De manière précise, la tenue régulière des sessions du conseil municipal présente une forte dépendance avec les autres indicateurs. De plus, le degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal présente une forte dépendance avec les indicateurs relatifs à la participation des conseillers municipaux à la confection du budget et la qualité des résolutions prises par le conseil municipal.

Tableau 6: Estimation des paramètres

Modèle	Coefficient α	T	Significativité
Constance (ξ)	0,278*	1,385	0,127
TRSCM	0,126*	0,782	0,283
DPCDCM	0,258	1,761	0,098
PCMCB	0,001***	3,32	0,028
QRPCM	0,812***	5,022	0,003
CICM	0,007*	1,741	0,391
R	0,926		
R ²	0,764		
R ² Ajusté	0,697		
F de Fischer	9,68***		

PER F = Performance communale ; TRSCM= Tenue régulière des sessions du conseil municipal ; DPCDCM= Degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal ; PCMCB = Participation des conseillers municipaux à la confection du budget QRPCM = Qualité des résolutions prises par le conseil municipal CICM =Capacités intrinsèques des conseillers municipaux

Source : l'auteur

Du point de vue corrélationnel, nos analyses montrent une relation positive entre les indicateurs de performance et celles du rôle du conseil municipal. Ainsi, il en ressort que plus on accorde de l'importance aux indicateurs du rôle du conseil municipal, la plus importante sera la performance de la commune.

Une analyse des indicateurs du rôle du conseil municipal met en évidence ce qui suit :

- La tenue régulière des sessions du conseil municipal influence positivement la performance des communes dans la région de l'Est Cameroun. Par contre cette influence est non significative. L'absence d'effet significatif de la tenue régulière des sessions du conseil municipal sur la performance des communes à l'Est-Cameroun peut se justifier par le fait que la plupart des communes tiennent au plus deux sessions par an et pourtant la loi a donné une marge de manœuvre aux communes dans l'organisation des sessions du conseil municipal.
- Capacités intrinsèques des conseillers municipaux influence positivement la performance des communes dans la région de l'Est Cameroun. Par contre cette influence est non significative. L'absence d'effet significatif de la capacité intrinsèque des conseillers municipaux sur la performance des communes à l'Est-Cameroun peut se justifier par le fait qu'au sein des communes, les conseillers municipaux ont des niveaux d'études équivalents au BEPC pour la majorité. Selon Avélé (2010), la formation des membres d'une organisation à l'exemple des services communaux conduit inéluctablement à l'amélioration de la qualité de services rendus. C'est dans cette logique que les actions de formation ont été initiées depuis les années 2012 dans le but de renforcer les capacités des personnes en rapport avec les services communaux. Malgré ces initiatives, la gouvernance locale est restée toujours comme un slogan au Cameroun.
- La participation des conseillers municipaux à la confection du Budget révèle des effets positifs sur la performance des communes. Cette situation, bien que significative au seuil de 5%, montre que la convocation des conseillers municipaux à des réunions préparatoires à la confection du budget facilite une meilleure prise en compte des intérêts des populations. Les

indicateurs de performance généralement utilisés au sein des administrations publiques en général et les communes en particulier sont selon Ammons et Roenigk, (2015), « *les mesures des intrants et des extrants* ». Étant donné que la participation des conseillers municipaux à la confection du Budget vise à lier les performances aux réalisations effectuées. Pour y parvenir, il serait important d'utiliser des mesures de l'efficacité des conseillers à la confection des budgets.

- La qualité des résolutions prises par le conseil municipal influence positivement la performance des communes. Cette influence bien que significative au seuil de 1% montre que les résolutions prises à l'issue des réunions préparatoires à la confection du budget soient de nature à améliorer les conditions de vie des populations. A cet effet, la qualité des résolutions prises par le conseil municipal est un indicateur d'amélioration de la qualité de vie des populations dans la mesure où elle se présente comme un signe annonciateur du maintien et la promotion du bien-être des populations. Ce résultat rejoint ceux obtenus en Afrique du Sud par Ndevu et Muller, (2018) et en France par Chauvey (2006).

- Le degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal influence positivement la performance des communes dans la région de l'Est Cameroun. Par contre cette influence est significative au seuil de 10%. Ce résultat signifie qu'en prenant en compte de manière régulière les points de vue de tous les conseillers municipaux sans discrimination, la commune finit par améliorer les conditions de vie de ses populations. Ce résultat corrobore avec les travaux de Kollo et Nkonga (2019) menés sur la gouvernance des collectivités territoriales décentralisées. D'après ces auteurs, la régulation conjointe entre les différents acteurs ou intervenants dans la gestion de la commune constitue une solution incontournable pour le développement local. Ainsi, la prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal peut contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations.

Dans l'ensemble, il ressort des résultats que le conseil municipal joue un rôle déterminant dans le pilotage de la performance des communes de la région de l'Est-Cameroun. Les indicateurs les plus pertinents sont entre autres la qualité des résolutions prises par le conseil municipal ; degré de prise en compte des décisions de l'ensemble du conseil municipal ; participation des conseillers municipaux à la confection du budget.

L'analyse des résultats de notre travail montre bien la nécessité de conjuguer les efforts et les points de vue des parties à la gestion de la chose publique. Ce système de management participatif renforce le vivre ensemble et la collaboration si chère au Cameroun. L'analyse des travaux de Kollo et Awomo (2017) sur la « *performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun* » souligne l'importance des actions de l'État en faveur de la *décentralisation*. Cette importance trouve son fondement dans le désir de rapprocher les structures étatiques de ses administrés pour un meilleur développement du pays. Cet élan se trouve confronté à des difficultés majeures liées aux désirs ardants de « *satisfaction des intérêts égoïstes au détriment de l'intérêt général* ». Notre étude souligne aussi à la lumière des travaux de Kollo et Nkonga (2019) que l'action des exécutifs municipaux est fonction de son carnet d'adresses et de ses aptitudes propres ; ce qui conduit au développement des systèmes de gouvernance visant à participer à la création de la valeur politique. Bien plus les résultats rejoignent bien ceux de Ndeye (2014) qui met en évidence l'effet de l'expérience des acteurs impliqués et les relations sociales existantes, dans le processus de gouvernance locale. Par ailleurs, Ndeye (2014) souligne que « *la rationalité de l'économicus ne s'applique pas à la gouvernance, car la rationalité est une donnée subjective et doit être acquise* ». Dans le souci de limiter les effets induits de la « *rationalité* », des changements importants sont nécessaires dans le domaine de la « *gouvernance* ». Ces changements concernent la valorisation du rôle du conseil municipal à travers une meilleure prise en compte de son statut et de son rôle dans le processus de prise de décisions au sein de la commune. Cette analyse rejoint les résultats des travaux de Ndeye (2014) ayant mis en évidence le degré d'implication

des acteurs et leur volonté de servir l'intérêt général, *dans le développement d'une démarche visant à adopter une logique de gouvernance locale.*

5. Conclusion

Notre travail avait pour ambition d'évaluer l'efficacité de l'utilisation des outils de gouvernance liée au rôle du conseil municipal sur « *la performance* » des communes valorisée par la « *qualité de services rendus* » aux populations. En outre, il était question pour nous d'analyser le rôle du conseil municipal dans le mécanisme de Gouvernance communale au Cameroun afin de déterminer sa contribution sur la performance des communes.

L'enquête par questionnaire réalisée auprès d'un échantillon de 116 responsables et conseillers municipaux de la région de l'Est-Cameroun nous a permis de collecter les données nécessaires à la conduite de l'étude. L'analyse des données effectuées sur l'échantillon prélevé a abouti à des résultats probants. S'agissant des outils de valorisation du rôle du conseil municipal, il ressort de notre analyse que moins de 21% des communes tiennent plus de deux conseils par an, moins de 15% des communes font participer l'ensemble des conseillers municipaux à la préparation du budget et moins de 37% des communes prennent en compte les décisions de l'ensemble du conseil municipal. Nos résultats montrent que 70% des indicateurs de valorisation du rôle du conseil municipal sont non seulement corrélés positivement entre eux, mais également présente une forte dépendance avec les autres indicateurs. S'agissant du modèle utilisé, nos analyses montrent que le « *modèle est globalement significatif au seuil de 1%* ». De toute évidence, l'analyse du « R^2 » laisse entrevoir que la performance des communes est conditionnée à près de 76,40% par les variables mobilisées dans ce modèle. Bien que présentant une plus-value importante, ce travail, cet article présente entre autres quelques limites qu'il est nécessaire de relever notamment l'absence des variables de contrôle qui pourraient être la compétence du magistrat municipal et la taille de l'échantillon.

Eu égard aux limites sus évoquées, une étude de l'effet du dirigeant sur la performance des communes serait importante.

Références

- (1). **Ammons, D.N., Roenigk, D.J.** (2015). Benchmarking and interorganizational learning in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1) : 309-335.
- (2). **Arnouts, Rikke, Mariëlle van der Zouwen, Bas Arts.** (2012). Analysing governance modes and shifts. Governance arrangements in Dutch nature policy. *Forest Policy and Economics* 16: pp 43-50.
- (3). **Avélé, D.** (2010). Contrôle de gestion et performance des services publics communaux des villes camerounaises. Centre de recherche en contrôle et Comptabilité Internationale, Bordeaux : IAE de l'université Montesquieu Bordeaux IV.
- (4). **Barbo D.** (2016). Gouvernance et Performance des Institutions Publiques : Le Cas de la Communaute Urbaine de Garoua au Cameroun. Editions Publibook.
- (5). **Belley, S.** (2003). La politique municipale à Montréal dans les années 1990 : du « réformisme populaire » au « populisme gestionnaire ». *Politique et Sociétés*, 22 (1), 99–118. <https://doi.org/10.7202/006579ar>
- (6). **Bozzini, E. et Enjolras B.** (2011). Governing Ambiguities. New Forms of Local Governance and Civil Society. Baden-Baden : Nomos Publishers

- (7). **Brooks, C., Williams, L.**(2021) , The impact of personality traits on attitude to financial risk. *Res. Int. Bus. Finance* **58**, 101501.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101501>.
- (8). **Busson-Villa, F.** (1999). L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique: le cas des organisations communales. *Finance –Contrôle –Stratégie*. 2(1) : 5-25
- (9). **Carassus D.** (2006). La ville comme lieu de gouvernance, XIème Colloque international du GRET, "Les politiques de la ville : entre cohésion sociale et intégration urbaine", Rabat – Maroc.
- (10). **Charreaux G.** (1997). Introduction générale, in *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*, Economica.
- (11). **Chauvey, J. N.** (2006). L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des Départements français. *Politiques et Management Public*, 24(2) : 69-90.
- (12). **Duche M.** (2012). La gouvernance territoriale au chevet de l'intercommunalité : le cas des contrats de territoires à Lille Métropole Communauté Urbaine, Mémoire de M1 Management des Organisations Sociales, Culturelles et Territoriales sous la direction de Dupuis J., IAE Lille.
- (13). **Dupuis J.** (2013). Politiques publiques locales, Fascicule n°1800, Jurisclasseurs Collectivités territoriales, Paris, LexisNexis.
- (14). **Dupuis J.** (2015). Une approche de la gouvernance et de la régulation territoriales et interterritoriales des politiques et projets communautaires à travers l'analyse comparée des contrats de territoire dans deux Communautés Urbaines, *Gestion et management public*, 4(1), p5-28.
- (15). **Emami, A., Welsh, D.H., Ramadani, V., Davari, A.**(2020), The impact of judgment and framing on entrepreneurs' decision-making. *J. Small Bus. Entrepr.* **32**, 79–100. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551461>.
- (16). **Enjolras B.** (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne », *Géographie, Economie, Société*, 1(12), p15-30.
- (17). **Faure, A. et Douillet A.-C.** (2009). *L'action publique et la question territoriale*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- (18). **Gilly J.P. Wallet F.** (2005). Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale : le processus d'innovation institutionnelle dans la politique des "Pays" en France , *Revue d'économie régionale et urbaine (RERU)*, n° 5, p.699-722.
- (19). **Guesnier, B.** (2004). *Gouvernance et performance des territoires*, Université de Poitiers <http://sceco.univ-poitiers.fr/recherpubli/doctravail/T2004-04.pdf>
- (20). **Kantor, Paul et H.V. Savitch.** (2005). How to study comparative urban development politics: a research note, *International Journal of Urban and Regional Research*, 2(1) : 135-151.
- (21). **Kollo B. I. & Awomo N. J. C.** (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, *Mondes en développement*, 45, 178(2), 139-154.
- (22). **Kollo B. I. et Nkonga L.** (2019). Gouvernance et développement local au Cameroun. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*, 3 , (8).
<http://revues.imist.ma/?journal=REMFO&page=about>.
- (23). **Le Galès.** (2011). *Urban governance in Europe : what is governed* , Bridge Garry et Sophie Watson (dir.). *The new Blackwell companion to the city*. New York : John Wiley & Sons, 747-758.

- (24). **Leloup, Fabienne.** (2010). Le développement territorial et les systèmes complexes : proposition d'un cadre analytique , *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (4) : 687-705.
- (25). **Liouville J., Bayad M.** (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion* 2000, 1, PP.159-179.
- (26). **Madaan, G., Singh, S.** (2019), An analysis of behavioral biases in investment decision-making. *Int. J. Financ. Res.* **10**(4), 55–67.
- (27). **Massicotte, Guy** (dir.). 2008. *Sciences du territoire. Perspectives québécoises.* Québec :Presses de l'Université du Québec.
- (28). **Michaux, Valery.** (2011). Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires *Revue française de gestion*, 217 (11) : 35-60.
- (29). **Ndevu, Z.J., & Muller, K.** (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronsbestuur*, 16(0), a977. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.977>
- (30). **Ndeye S.** (2014). *Gouvernance territoriale et participation citoyenne au Sénégal. Géographie.* Université Paul Valéry - Montpellier III, Français. <NNT : 2014MON30059>. <tel- 01134413>.
- (31). **Ngo Biheng E. A. ; Djoutsa W. L., Mama Onana F. D.A** (2020), Efficacité des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des performances des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, *Revue africaine de management* - ISSN : 2509-0097 VOL.5(1) 2020 (PP.110-128) <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>.
- (32). **Oulad Seghir, K., Gallouj, N.,** (2012). Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l'ère de la gestion par résultats: proposition d'indicateurs socioéconomiques, Colloque international sous le thème «Management de la performance des organisations: quelles spécificités et quelles pratiques?», ENCG-Tanger, 21-22 juin.
- (33). **Rey-Valette H. Clement O. Mathe S. Lazard, J. Chia E.** (2010). Quelques postulats relatifs aux indicateurs de développement durable : l'exemple de l'aquaculture, *Natures, Sciences et Sociétés*, 18 (3) : p.253-265.
- (34). **Rhodes, Mary Lee et al.** 2011. *Public management and complexity theory. Richer Decision Making in Public Services.* New York : Routledge.
- (35). **Stoker, Gerry.** 2011. « Was local governance such a good idea? A global comparative perspective », *Public Administration*, 89 (1) : 15-31.
- (36). **Williamson O. E.** (1985). *The Economic Institutions of capitalism*, The Free Press.