

**Les modes de financement dans les communes camerounaises :
une analyse théorique du système comptable et financier à travers
l'approche des conventions.**

**Modes of financing in Cameroonian municipalities: a theoretical
analysis of the accounting and financial system through the
approach of convention.**

BOOK NYOBE Aurélien Bertrand

Assistant, Docteur/Ph.D es Sciences de Gestion - Finance,
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée,
Université de Douala.

Laboratoire d'Economie Théorique et Appliquée

Cameroun

booknyobe@yahoo.fr

Date de soumission : 19/03/2020

Date d'acceptation : 12/01/2021

Pour citer cet article :

BOOK NYOBE. A (2021) « Les modes de financement dans les communes camerounaises : une analyse théorique du système comptable et financier à travers l'approche des conventions. », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 481-505.

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5758887>

Résumé :

L'objectif est de montrer que l'évolution de la comptabilité publique vers la comptabilité privée dans les communes au Cameroun, à travers un ensemble de dispositifs règlementaire institué par le gouvernement à réduit l'incertitude liée au choix du mode de financement efficient par les maires. L'analyse conceptuelle qui a facilité notre étude s'est réalisée à travers la théorie des conventions, les théories néo-classiques de financement et la convention de financement, elle à été appuyée par une étude de cas dont l'échantillon est de 17 parties prenantes. L'introduction des nouveaux registres comptables issus de la comptabilité privée a conduit à un nouveau compromis qui oriente les maires à une prise de décision de financement efficiente. Dès lors, les Maires peuvent s'appuyer sur certains repères et critères pour obtenir une structure financière efficiente qui tient compte des contraintes de financement (coût d'agence, coût de financement et coût de transaction) et du monde de production (monde industriel et monde interpersonnel) dans lequel les communes évoluent. La structure financière dans les communes rejoint celle de la théorie de préférence hiérarchisée de financement.

Mots clés : Comptabilité ; financement ; convention ; structure financière ; efficience.

Abstract:

The purpose is to show that the evolution of public accounting towards private accounting in municipalities in Cameroon, through a set of regulatory mechanisms instituted by the government, has reduced the uncertainty linked to the choice of the efficient mode of financing by the mayors. The conceptual analysis which facilitated our study was carried out through the theory of conventions, neo-classical theories of financing and the financing agreement. It was supported by a case study whose sample is 17 stakeholders. The introduction of new accounting records from private accounting has led to a new compromise that guides mayors in efficient funding decision making. Therefore, Mayors can rely on certain benchmarks and criteria to obtain an efficient financial structure that takes into account the financing constraints (agency cost, financing cost and transaction cost) and the world of production (industrial world and interpersonal world) in which the municipalities are involved. The financial structure in the municipalities therefore joins that of the theory of hierarchical financing preference.

Keywords: Accounting; financing; agreement; financial structure; efficiency.

Introduction

Depuis le début des années 1960, le système comptable et financier (SCF¹) des communes Camerounaises est « grippé », ceci tient au fait à de nombreuses réticences de la part des maires sur le choix d'un mode de financement efficient. Cette incertitude est liée au comportement des acteurs locaux de concevoir un modèle de structure financière propre aux communes. Ceci à pour conséquence la difficulté pour les maires d'investir dans leur territoire local, car les collectivités locales ont en charge de nombreux services publics (Mahboubi M, 2019). Cette situation est à l'origine de la modernisation des services municipaux. Sur le plan législatif et règlementaire, on note l'évolution des nouvelles dispositions édictées par le gouvernement, notamment les lois de 2004-18 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes et de 2009/011 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées, actualisées par la loi 2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées et le décret 2020/375 du 07 juillet 2020 portant règlement général de la comptabilité publique. Sur le plan pratique de nombreux ateliers ont été organisés par diverses structures de l'Etat visant à accompagner la modernisation des communes, enfin sur le plan théorique plusieurs recherches sont menées quant à la nécessité du changement partant d'une comptabilité publique vers une comptabilité privée et moderne dont le but est d'améliorer la qualité des documents financiers de synthèse et la gestion financière des services municipaux (Donatien A, 2011 ; Book, 2016 ; Lamrani, 2011 ; Buinot J, 1971 ; Hood, 1995 ; Gruening, 2001). Tous ses changements permettent de guider les comportements des acteurs communaux à la maîtrise de la structure financière et de la flexibilité financière dans le but de faire face aux besoins de liquidités de plus en plus croissant dans ces institutions. Toute fois cette évolution est liée aux différentes transformations socioéconomiques dans un monde de production en perpétuel mouvement. Suite à cette évolution du SCF dans les communes, la question est de savoir si le dispositif conventionnel mis en place par l'Etat permettra d'ajuster les comportements des maires lors du choix d'un mode de financement? Quels devraient être l'énoncé et les techniques qui devraient guider les maires au moment de concevoir une structure de financière efficiente ? Dans quel monde de production évolue la commune et quels sont les contraintes de financements contingents associés au choix du mode de financement ? L'objectif est de montrer que l'évolution de la comptabilité publique vers la comptabilité privée dans les

¹ SCF : Systèmes comptable et financier

communes réduit l'incertitude liée au choix du mode de financement efficient. La première partie s'attarde sur les apports des modèles de la structure de financement dans les communes, tout en mettant l'accent sur le comportement des acteurs locaux et les sources de financement et la seconde partie va analyser l'évolution conventionnelle du SCF.

1. Les apports des modèles de la structure financière dans les communes

Selon (Myers & Majluf, 1984), la structure financière est une répartition entre les ressources internes (autofinancement, dettes internes et capitaux propres) et les ressources externes (dettes, titres hybrides et augmentation du capital). Dès lors, il existe une diversité des modèles de structure financière ayant une incidence sur le SCF à travers les comportements divergents des acteurs locaux et la nature des sources de financement dans les communes.

1.1. Le comportement des acteurs locaux sur leur SCF

Le comportement des acteurs locaux est influencé d'une part par l'école des choix publics et d'autre part par l'école néo-institutionnel.

1.1.1. Le comportement des élus locaux expliqué par l'école des choix publics

La promotion du développement local dans les territoires communaux est liée au comportement des élus locaux (décisions sont prises par la manière dont les élus arrive au pouvoir). Ce sont essentiellement des travaux de (Buchanan & Tullock, 1962) qui sont les travaux précurseurs de cette approche. En étudiant les décisions politiques, notamment celles qui ont trait aux dépenses publiques, ces auteurs aboutissent à la conclusion que ces décisions dépendent d'un calcul et d'un raisonnement comparant les coûts et les avantages. Les politiques ne ménagent aucun effort lorsqu'ils cherchent à être réélus, ce qui crée un cycle politique de dépenses et d'orientation de ses dépenses vers des individus qui sont supposés conforter l'accès ou le maintien à leur pouvoir. Les élus locaux sont donc prêts à obtenir le financement à tout coût pour honorer des dépenses d'investissement voulues par l'électeur médian. Ceci à un impact sur la politique de financement de la commune et par conséquent l'inefficience budgétaire de l'administration municipale. Selon (Niskamen, 1971) les organisations bureaucratiques sont sujettes à de nombreuses déficiences nommés « *dérivés bureaucratiques* », par exemple, les biens publics distribués sont considérés comme des rentes par les groupes qui en bénéficient. Le bureaucrate tend à maximiser son budget (Brennan & Buchanan, 1977). Malgré les propositions de réformes (Invention de « *garde-fous constitutionnels* » et invention d'un « *système administratif polycentrique* »), (Gruening, 2001) misent en exergue par les tenants de cette école pour limiter les dysfonctionnements perpétrés par les politiques à la recherche du pouvoir, n'en demeure pas moins que les

institutions communales s'ajustent à la société selon une rationalité collective. La comptabilité privée aide désormais à la prise des décisions de financement par l'exécutif municipal, et par conséquent l'équilibre de la structure financière de la commune. Ainsi, la recherche du mode de financement pousse les communes à s'ajuster à la société selon une rationalité collective.

1.1.2. Le contexte institutionnel du système comptable et financier dans les communes.

L'économie institutionnelle conduite par (Veblen, 1899) et (Commons, 1934) soutiennent que les actions et les comportements des individus sont influencés par les règles et les modes de coordination d'ordres économiques, juridiques, sociaux et éthiques. Les dispositifs réglementaires convoqués plus haut constituent un mode de coordination donc l'objectif est d'orienter les décisions de financement en vue de la réalisation des projets socio-économiques de la commune. Cette loi devient donc une sorte de contrainte (North, 1990), un processus intentionnel et d'émergence. Pour Brousseau les organisations institutionnelles ne participent pas seulement à la mise en œuvre des règles collectives en assurant leur exécution. Elles sont aussi pour la construire des règles intentionnelles et pour la compléter. (Brousseau, 2000) une pression qui s'impose aux acteurs communaux (Selznick, 1949) et un processus par lequel les communes utilisent les valeurs qui dépassent les exigences techniques de leurs tâches, (Selznick, 1957). Le cadre conceptuel proposé par les sociologues néo-institutionnels (Dimaggio & Powel, 1991; Greenwood et Hinings, 1996) expliquent que les raisons de l'adaptation des structures par les organisations les poussent à s'ajuster à la société selon une rationalité collective. Cette recherche de la conformité qu'a pris le nom « *d'isomorphisme* », peut prendre trois formes : coercitifs, normatifs et mimétiques.

Les organisations du type « *isomorphisme coercitifs* » relèvent généralement de l'évolution des textes réglementaires et juridiques, suite à l'évolution de la contrainte justificative d'une stratégie d'adaptation de la structure et par conséquent un changement d'organisation, et une évolution dans la gestion. En se limitant aux communes du Cameroun, les nouvelles dispositions promulguées constituent des modes d'organisations et des contraintes qui s'imposent aux acteurs communaux quant au dispositif de mise en place des éléments qui orientent les décisions de financement des projets et d'acquisition des ressources pérennes dans la commune : l'élaboration chaque année d'un budget, d'un compte administratif, d'un compte de gestion et d'un plan d'investissement annuel. L'élaboration d'un plan de développement quinquennal. Un second changement d'organisation s'inscrit dans la logique de « *l'isomorphisme normatif* ». C'est le développement des normes et des standards par

différentes organisme (ACDI, OCDE, FAO, CGLUA, RDEL, AIMF,.....) du corps social. C'est ainsi que (Chauveau et Rosé, 2003) soulignent que les pouvoirs coercitifs des institutions publiques en particulierité au niveau international reste en effet limité. Les communes mènent les réflexions et les échanges sur les thématiques (Finances locales, Décision de financement et d'investissement, Progiciels de gestion des données) visant à standardiser les normes dans la gestion de leurs institutions. Ce conformisme qui résulte des conditions et méthodes de travail des membres d'une même profession (Huault, 2002) constitue le plus souvent l'élément déclencheur pour le financement des projets par ces organismes : utilisation des progiciels (SIM_ba et PRO_Adp). Ainsi, la recherche de conformité aux normes produites par la structure sociale, engendre une homogénéisation des communes en matière de décision de financement des investissements. Le dernier changement d'organisation est marqué par la logique de « l'*isomorphisme mimétique* » Il s'agit des initiatives (Solutions identifiées, utilisées et légitimées par d'autres organisations) de certaines entreprises novatrices qui conduisent leurs concurrents ou partenaires à s'engager dans la même voie, lorsque ceux-ci sont dans un contexte d'incertitude, (Dimaggio & Powel, 1983). Ce phénomène d'imitation est fortement accentué par le regroupement des communes dans les régions à travers l'intercommunalité et dans les départements, ou liées par une même activité, l'exemple de l'exploitation des forêts communale (Association des communes forestières du Cameroun), Le phénomène d'adoption des solutions innovantes à un impact sur la décision du choix d'un mode de financement d'un actif pour réaliser une activité. Cela requiert nécessairement la mobilisation des fonds important, et par conséquent un impact sur la structure financière adoptée par la commune.

1.2. Les modèles de la structure financière et leur adaptation aux communes

La littérature financière distingue pratiquement une diversité de modèles de structure financière. Nous allons nous appesantir sur certains modèles dits néo-classique et leurs prolongements que nous opposons à ceux basé sur la théorie de la convention de financement.

1.2.1. Les modèles issus de la théorie néo-classique et ses prolongements

Par modèles de la théorie néo-classique et ses prolongements, nous avons les modèles fiscaux ou d'arbitrage, les modèles de coûts d'agence, les modèles d'asymétrie d'information, les modèles stratégiques et les modèles de coûts de transaction.

Les modèles fiscaux ou d'arbitrages (Modigliani & Miller, 1958) sur la neutralité des modes de financements ont montré qu'en absence de la fiscalité des entreprises (Modigliani & Miller, 1988), la structure financière optimale n'existe pas et que les financements n'ont

aucune influence sur les variables qui caractérisent la finance d'entreprise. Ces modèles expliquent la structure financière comme un arbitrage entre les avantages fiscaux assurés par la dette et les coûts de faillite latents à un surendettement. La décision de financement dépend du traitement fiscal de la dette dans les communes.

Les modèles de coûts d'agences, de manière générale la firme est souvent analysée comme un nœud de contrats négociés entre agents poursuivant des objectifs différents et sujets à une asymétrie générant des coûts d'agences. Les modèles de coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976) considèrent la structure financière comme un moyen d'atténuer les coûts d'agences, de réduire le gaspillage des capitaux générées par l'entreprise (free cash flow) afin de limiter indument le risque de transfert de richesse vers les managers et les prêteurs de fonds. Le choix d'une structure financière dans les communes est conçu pour atténuer les coûts d'agence dus aux conflits d'intérêt d'une part entre les conseillers municipaux et l'exécutif municipal et d'autres part entre les conseillers municipaux et les prêteurs de fonds. La décision de financement dépend de l'atténuation des coûts d'agence sur les contrats négociés au sein de la municipalité.

Les modèles d'asymétries d'information (Ross, 1977 ; Stiglitz & Weiss, 1981 ; Myers & Majluf, 1984) expliquent que les managers détiennent de l'information à propos de leur entreprises que les prêteurs n'ont pas. La structure financière est utilisée comme signal (Ross, 1977) et comme moyen pour réduire l'inefficience des décisions d'investissement (Myers & Majluf, 1984). D'autre part, les auteurs de la théorie du financement hiérarchique conçoivent la structure financière comme étant une répartition entre les ressources internes et les ressources externes, cette répartition dépend des facteurs tels que le déficit interne et le coût de financement qui influencent la décision de financement. Pour (Myers & Majluf, 1984), les managers feront d'abord recours aux fonds propres ensuite à la dette et enfin à l'augmentation du capital uniquement en situation de rationnement du crédit. Pour éviter le signal d'un état défavorable de la situation financière, les magistrats municipaux utilisent d'abord les fonds propres avant de recourir à la dette (Ross, 1977).

Les modèles stratégiques (Barton & Gordon, 1987) expliquent que la décision de financement est inhérente à la stratégie à long terme de l'entreprise. Ces auteurs conçoivent la structure financière comme la résultante d'un processus complexe qui fait appel à une multitude de facteurs inhérents à la fois aux caractéristiques de l'entrepreneur (Age, formation, expérience,...) à son milieu familial et aux caractéristiques de l'entreprise (Stade de vie, taille, rentabilité, ratio dette/Fonds propres). La décision de financement dépend donc des

facteurs. Le choix d'une structure financière est largement guidé par un souci de maintien de contrôle et en même temps de partage de risque.

Les modèles de coûts de transaction prônée par (Williamson, 1996), cet auteur conçoit la firme comme une structure de gestion, dans laquelle le comportement d'un agent économique est régit par le principe de rationalité limitée et sujet à l'opportunisme. Williamson appréhende la structure financière comme des structures de régulations des coûts de transactions générées par la nature de l'investissement lui-même dépendant du stade de vie de l'entreprise et surtout du degré de spécificité des actifs (Défini par son aptitude à être interchangeable ou transférable par sa facilité à être utilisé dans d'autres fonctions ou par d'autres utilisateurs). a financer. La théorie suggère qu'on choisisse la structure de gouvernance qui réduit au minimum les coûts de transaction. Ainsi la dette sera utilisée pour des projets avec un bas niveau de spécificité d'actif, le financement par fonds propres sera utilisé quand le degré de spécificité de l'actif est élevé tandis que les formes hybrides de financement prévues pour les niveaux de spécificités intermédiaires. La décision de financement dépend donc du degré de spécificité de l'actif. Les modèles présentés plus haut relèvent de la théorie néo-classique et ses prolongements, ils analysent les décisions de financement dans le cadre d'un environnement certain², pourtant certaines décisions de financement s'opèrent dans un contexte marqué par l'incertitude et dont les modes de gestion doivent exprimer une flexibilité financière.

1.2.2. Le modèle basé sur la théorie des conventions de financement

La théorie des conventions de financement est une approche de financement fondée sur les principes des conventions afin de combler les insuffisances de la théorie néoclassique et ses prolongements (Théorie de l'agence, théorie du signal, théorie des coûts de transactions). Selon (Chavance, 2007), l'économie des conventions élabore une théorie des règles qui revendique l'appartenance aux conceptions institutionnalistes. Ainsi, les auteurs conventionnels se distinguent de la théorie néo-classique et ses prolongements. Cette théorie affirme qu'une décision ne peut s'opérer par des calculs rationnels dans un contexte marquée par l'incertitude. Cette situation entraîne une interdépendance des choix individuels qui rend la décision de financement non autonome. Les conventions ont pour objet de coordonner l'action des agents, de réduire les conflits, de renforcer la confiance dans les contrats implicites et de ce fait faire face à l'incertitude inhérente aux relations de financement.

² Les règles du marché financier sont stables et les décisions de financement auront le même sens dans l'avenir.

(Gomez, 2006), définit la convention comme « *un système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Elle permet de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner une raison, un sens aux choix individuels* ». La théorie néoclassique et ses prolongements supposent que les firmes sont homogènes et se comportent de la manière identique en matière de financement. A contrario, la théorie des conventions reconnaît la diversité des firmes inhérentes à leurs activités. Elle explique une hétérogénéité des structures financières fondées sur la pluralité des mondes de production (industriel, marchand, interpersonnel, immatériel), c'est-à-dire des espaces de coordination spécifiques entre les producteurs et les consommateurs comprenant tous les dispositifs institutionnels qui leur sont associés (Cazals et Bergouignan, 2009). Les besoins de financement dans ces mondes de production sont relatifs à l'accumulation des capitaux, à la transaction et la flexibilité financière. La flexibilité financière est donc le motif de financement qui prend en compte l'incertitude. La commune semble être à la fois une combinaison du monde de production industriel : existence des d'un plan de développement quinquennal, d'un salariat conventionnel et d'un besoin en fonds de roulement qui dépend du plan communal de développement et du monde de production interpersonnel : nécessité de se procurer des cadres qualifiés et des équipements spécialisés pour la mise en œuvre du plan communal, car la survie et le développement de la commune va dépendre des actifs immatériels. Bien que le besoin au titre de la flexibilité financière soit limité dans le monde industriel, ce besoin est très important dans le monde interpersonnel et résulte d'un fort degré d'incertitude. Les communes recherchent ce besoin de liquidité (Liquidité externe : elle est assurée par la détention des actifs facilement négociable, Liquidité externe : provient de l'assurance de pouvoir emprunter auprès des banques) pour promouvoir et pérenniser le développement local. Il s'agit du besoin de liquidité pour financer les investissements et le besoin de liquidité pour se procurer le savoir faire et des équipements spécialisés. Chaque monde de production convient à un mode de financement, c'est ce qui donne naissance aux conventions de financement. Ces conventions ont donc pour objectif de faire face à l'incertitude inhérente à la relation de financement d'une manière jugée acceptable et efficace par les parties concernées (Rivaud-Danset, 1995). Ces conventions mettent en exergue trois types de financement : l'autonomie financière, l'endettement et le découvert.

1.3. Les sources de financements dans les communes

Pour financer les projets communaux, les nouvelles opportunités, des aléas non anticipés et le savoir faire, les magistrats municipaux font appel à divers sources de financements tel que l'autonomie financière et le découvert, puis l'endettement.

1.3.1. L'autonomie financière et le découvert

Les fonds propres de la commune proviennent des subventions de l'état, des recettes propres générées par leurs activités et les centimes additionnels communaux (CAC). L'autofinancement confère aux magistrats municipaux la latitude dans la gestion des fonds et l'absence des coûts directs nécessaires pour l'obtention d'un financement. Cependant lorsque le niveau d'endettement de la commune est assez élevé, et que le projet à financer est très important, la commune peut faire appel au marché boursier en émettant des actions sur le marché pour augmenter ses fonds propres. Dans ces conditions, l'exécutif municipal peut perdre le contrôle dans les décisions stratégiques avec pour avantage la publication des comptes administratifs et de gestion ainsi que la diversification des modes de financements. Dans le cas où la commune fait face à des aléas non anticipés, elle peut recourir rapidement à un découvert. (Hicks, 1975) distingue le régime de découvert et celui d'autonomie en soulignant l'impact de la liquidité sur l'investissement marqué par l'incertitude. (Keynes, 1936) démontre que le financement d'un investissement ne dépend pas uniquement du taux d'intérêt, mais aussi des liquidités dont dispose une entreprise.

1.3.2. L'endettement

Sont concernés ici par ce type d'emprunt les communes qui sollicitent un crédit bancaire, un crédit-bail, un capital-risque, une subvention auprès des projets de développement ou des institutions spécialisées. L'emprunt bancaire nécessite la présentation d'un dossier conforme assorti d'un plan d'affaires. Le contrôle est peu élevé, le coût de la dette n'est pas trop élevé et le maire a aussi une certaine latitude dans la gestion des fonds. Pour ce qui est de l'emprunt par crédit-bail, le contrat proposé par la société de crédit est avec option achat. La location ou crédit-bail dégage des capitaux propres qui peuvent alors être investis dans les secteurs rentables, elles ne requièrent aucun acompte et fixe le taux pour une période déterminée ce qui augmente la valeur de la commune. Le capital-risque donne l'opportunité à certaines entreprises ou à des tiers de participer au financement des investissements des projets et qui deviennent copropriétaire de la commune. Cette source de financement externe recherchée par les entreprises serait impossible d'entreprendre entre les communes, cette possibilité n'existe pas encore dans la loi 2009/011 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisés au Cameroun. Les subventions issues des projets de développement

sont des financements multi-bailleurs, contractés par l'Etat, et mise à la disposition des communes pour la réalisation des projets sociaux ou économique. Ces financements sont non remboursables par les communes mais remboursables par l'Etat. Les magistrats municipaux ne gardent pas le contrôle de la gestion des fonds du projet, le processus décisionnel est co-assuré par l'exécutif municipal et le coordinateur du projet. Le coût de la dette est peu élevé par rapport à la contrepartie à apporter par la commune pour le financement des projets. Deux institutions spécialisées financent les projets d'investissements des communes au Cameroun. Le conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariats est une institution que l'Etat du Cameroun a mis en place comme alternative au financement et à la réalisation des projets communaux basé sur le partenariat public/privée (PPP). La technique consiste à opter pour un schéma de financement integral (Par le partenaire privé, par un organisme tiers, conjoint CTD/Etat/Partenaire privé) qui passe par la signature d'un contrat de partenariat. Ceci implique l'absence totale du contrôle par les magistrats municipaux de la gestion du projet (bénéfices générés, service de la dette et de la rémunération des fonds investis pendant le contrat). L'avantage est qu'à terme le projet revient à la commune et augmente ainsi sa valeur. Le Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale est une institution spécialisée pour l'accompagnement des communes dans la réalisation des projets de développement visant l'amélioration des conditions de vie des populations à travers un appui technique et financier. Ainsi divers produits sont proposés aux communes par le FEICOM. Tandis que les concours financiers sont organisés autour de quatre guichets de financements. Ceci étant, les magistrats municipaux gardent le contrôle sur leur projet, les charges financières sont peu élevées, car la contribution de la solidarité (apport du FEICOM) est plus ou moins importante et la base de calcul est uniquement sur le prêt. Quelle que soit la forme de dette contractée, la commune doit produire une délibération municipale autorisant le maire à contracter la dette.

2. Evolution du système comptable et financier dans les communes

Dans cette deuxième partie, nous allons vérifier l'évolution du SCF dans les communes. Ainsi nous allons procéder par une étude de cas auprès de 17 parties prenantes. La synthèse des résultats porte sur l'analyse tour a tour de la convention d'effort comptabilité publique (1960-2004), de l'évolution de la convention d'effort « comptabilité privée », de la cohérence morphologique de la convention d'effort « comptabilité privée » et de la structure financière dans les communes selon l'approche des conventions, enfin nous allons dégager quelques

implications managériales. Mais auparavant nous allons convoquer les fondements et l'évolution des approches conventionnelles.

2.1. Fondements et cadre évolutif des approches conventionnelles.

La théorie des conventions est la résultante de plusieurs approches conventionnelles issues de divers horizons (économie, gestion, sociologie) ayant des problématiques diversifiées et parfois même les hypothèses de bases différentes (l'économie du travail, les marchés financiers, la question de la qualité,...) et parfois même des bases de rationalités des agents, position face à l'individualisme méthodologique, place de la confiance. Le mot convention vient du latin « *conventio* » (vers 1268) qui signifie « *d'accord de plusieurs parties sur un sujet précis* ». Le concept de la convention a été mis en évidence pour la première fois par (Keynes, 1936) pour expliquer le chômage massif du à la grande crise. Le chômage massif consécutif à la grande crise n'est pas du à un taux de salaire trop élevé, mais à un taux d'intérêt trop élevé, taux d'intérêt résultant d'une convention et non d'un calcul économique. La convention est un point fixe dans un croisement d'anticipations individuelles. Les travaux de (Lewis, 1969) sur la philosophie du langage ont permis de développer le concept de convention en théorie des jeux. Dans cette situation, la convention est nécessaire à des individus rationnels qui cherchent à résoudre un problème de coordination. Pour (Leibenstein, 1987), l'entreprise peut être considérée comme une convention d'effort. L'auteur démontre alors qu'un nouvel embauché dans une entreprise va observer la convention d'effort en présence et situer son effort par rapport à elle. Selon (Mathy, 2000), La convention représente dès lors une norme, une référence qui dicte à l'acteur qui y adhère, le comportement à adopter en situation d'incertitude. Dans le même sens, (Batifoulier, 2001) définit la convention comme un accord socialement élaboré permettant de régir, les comportements en situation d'incertitude. La convention va alors survivre grâce au mimétisme, ce qui limite l'action dans le calcul d'une autre solution. Dans le cas, ce conformisme va permettre de choisir un mode de financement qui assure la flexibilité financière des communes. L'approche des conventions cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles se dégage une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns des autres. La convention est donc un « *ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider* » (Gomez, 1996, P.182). En principe, « *les conventions sont un ensemble de règles prescrivant des comportements dans un contexte déterminé* » (Brousseau, 1993), c'est-à-dire pour que les

individus membres d'une organisation décident du comportement qu'ils vont adopter, ils vont s'appuyer sur un certain nombre de critères qu'ils repèrent dans la situation et qui constituent précisément la convention à l'œuvre dans cette situation.

2.1.1. La convention d'effort comptabilité publique dans les communes (1960-2004)

La comptabilité dans les communes de 1960 à 2004 est une comptabilité publique, elle est tenue à deux niveaux : chez l'ordonnateur et chez l'agent comptable, c'est une comptabilité en partie simple (l'inscription des opérations dans un seul compte sans qu'il y ait contrepartie). La lecture des faits économiques se fait en six phases, la prévision, l'engagement, la constatation, la liquidation, l'ordonnancement (chez l'ordonnateur) et le paiement (chez l'agent comptable). Ces phases génèrent respectivement les registres suivants : le budget, le bon de commande, le bon de livraison, la facture, le mandat de paiement et la quittance de paiement. La traduction des observations comptables est fondée sur l'usage des comptes, la valeur de reconstitution, la production du compte administratif et du compte de gestion. L'interprétation des informations comptables s'attarde sur la recherche du produit, le découpage de la balance et la situation financière. Ces pratiques soumises aux employés de la commune sont des comportements qui constituent des conventions d'effort c'est-à-dire une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. De tels conventions établissent le niveau « *d'effort communément admis comme normal* » (Gomez, 1994), puisqu'ils émettent des règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe. Il en est ainsi de la comptabilité publique mise en place dans les communes entre 1960 et 2004. Tel que démontré plus haut la comptabilité publique répond ainsi aux conditions conventionnelles telles que définies par (Lewis, 1969). La décision de financement des investissements, nécessite la mise à disposition d'un instrument plus complet d'informations comme le bilan qui livre simultanément les données, sur la solvabilité, la rentabilité financière et la productivité de la commune. Ces soldes aident les magistrats municipaux à prendre des décisions de financement efficaces. En d'autres termes, une convention d'effort « *comptabilité privée* » peut donc se heurter à la convention d'effort « *comptabilité publique* » mise en place dans les communes. L'objectif est de produire des informations et des soldes financiers fiables et précis sur leur situation financière. En effet, si les individus se conforment à des conventions, cela ne voudrait pas dire qu'ils ne disposent plus de marge de manœuvre capable d'ajuster la convention à l'œuvre. Les individus « *peuvent tricher, désobéir, tenter de changer le système conventionnel en place, faire référence à des systèmes conventionnels différents... ..Ils peuvent agir contre la convention* »

(Gomez, 1996, p.177). Ce type de comportement résulte d'une des conditions conventionnelles qui stipulent qu'il existe au moins une autre proposition alternative à la résolution du problème d'incertitude. En d'autres termes, lorsqu'il y'a plusieurs conventions, l'individu choisit la convention qu'il désire mettre à l'œuvre. La comptabilité privée ou encore ses registres peuvent alors remettre en cause la convention d'effort comptabilité publique pratiquée dans les communes.

2.1.2. Vers une évolution de la convention d'effort « *comptabilité privée* »

L'évolution d'une convention est inhérente aux facteurs de suspensions dans la convention à l'œuvre, en d'autres termes « *une convention qui tend à sa remise en cause* » (Gomez, 1994). Ces facteurs de suspensions montrent des nouveaux comportements qui « *déstructurent* » ou « *désintègrent* » les comportements admis dans la convention conforme. Ils peuvent provenir soit des individus externes, soit des acteurs internes à l'organisation afin de produire une alternative, et de permettre aux individus de s'appuyer sur des nouveaux repères afin de prendre des décisions dans les situations incertaines. En effet, dès lors que les contradictions apparaissent dans la morphologie d'une convention, les utilisateurs commencent à remettre en cause la convention à l'œuvre. (Amblard, 2003) distingue deux facteurs exogènes (le contact et la réglementation publique) et des facteurs endogènes (la dissidence, la dissonance et l'intention stratégique) susceptible de faire émerger une suspicion dans la convention à l'œuvre.

Le contact : dès lors que les acteurs de l'organisation sont amenés à se rapprocher physiquement ou par l'intermédiaire des médias ou des technologies de la communication, des alternatives conventionnelles peuvent apparaître. Ces rapprochements font naître des doutes sur les registres comptables proposés par la comptabilité publique (comptes administratifs et de gestion) et l'interprétation des informations qui découlent de ces registres pour éclairer la position financière de la commune. Les acteurs communaux ont une nouvelle connaissance sur l'utilité d'autres registres comptables (le bilan et le compte de résultat).

La réglementation publique : Les acteurs se conforment le plus souvent aux textes publiés par le gouvernement. Ces textes devraient orienter le comportement des acteurs de la commune dans le choix des sources de financements. Si les contradictions apparaissent, c'est à dire les magistrats municipaux ont encore une incertitude dans le choix des modes de financements. En d'autres termes si les acteurs de la commune n'ont pas encore des éléments d'appréciation sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour décider sur leur structure financière, la crédibilité des

textes à l'œuvre serait mise en doute, d'où l'introduction d'une nouvelle convention. Le gouvernement institue l'utilisation d'autres registres comptables en plus de ceux existants.

La dissidence : un groupe d'individu peut décider de ne plus se conformer aux règles et principes de la convention à l'œuvre. Le groupe peut décider d'utiliser uniquement les comptes administratifs et de gestion pour choisir le mode de financement, il peut décider de s'appuyer aussi sur le bilan et compte de résultat. De telles pratiques (un groupe de commune qui souhaite acquérir le savoir faire et des équipements nécessaires pour l'entretien des routes, la construction des forages etc....) peuvent avoir un effet d'entraînement sur l'ensemble des individus, ainsi la convention en place peut être mise en doute du fait que les individus soient informés de l'existence d'une autre convention, et de l'adhésion d'un groupe dissident à celle-ci. Le groupe va donc transférer de tels usages dans toute sa circonscription, se développe alors une dissidence.

La dissonance : elle constitue une inadaptation de la convention sur place face aux spécificités de l'environnement des territoires communaux (Book, 2016). Cette dissonance peut discréditer le respect de la convention à l'œuvre. La présence d'un facteur spécifique dans une commune peut susciter les limites de l'utilisation des comptes administratifs et de gestion. Dès lors que ces limites sont significatives sur la situation financière de la commune, la convention peut devenir dissonante si elle n'évolue pas. L'ensemble des débats, réflexions et travaux sur la contingence (Ittner et Larker, 1997 ; Govindarajan, 1984) illustrent cette dissonance.

L'intention stratégique : c'est une manifestation délibérée d'une commune, par un effet d'entraînement des autres de renverser la convention en place. L'intégration de certaines ONG faisant partie intégrante de l'équipe communale et des comités d'animation et de développement des quartiers. L'ONG intégrée dans la commune peut dissuader les acteurs communaux sur l'impact qu'ils peuvent rencontrer en utilisant uniquement les comptes administratifs et de gestion pour choisir un type de financement. De telles initiatives constituent des intentions stratégiques pouvant remettre en cause la convention à l'œuvre.

2.2. La cohérence morphologique de la convention d'effort « comptabilité privée ».

Les tenants de la théorie des conventions considèrent que, lorsque deux conventions sont mises en compétitions, c'est celle qui donne l'information la plus convaincante qu'il l'emporte, « *une convention est convaincante lorsqu'elle est cohérente* » (Gomez, 1994, p.123), c'est-à-dire que les éléments de sa morphologie ne sont pas contradictoires ou dissonants entre eux et qu'ils n'émettent pas des informations opposées qui brouilleraient les

observations des adopteurs. (Bollecker & Mathieu, 2008). Deux dimensions nécessitent d'être mises en avant dans cette morphologie : l'énoncé et le dispositif matériel.

L'énoncé fait référence ici aux principes supérieurs et aux types d'adopteurs de la convention. Les conventionnalistes appellent principe supérieur ce sur quoi les acteurs justifient les comportements qu'ils adoptent et les actions qu'ils prennent. La comptabilité privée est au centre de cet énoncé. Elle met en exergue au profit des magistrats municipaux des registres comptables dont l'interprétation facilite l'analyse de la solvabilité, la rentabilité financière et la productivité de la commune. La mission est beaucoup plus économique : rendre la commune financièrement flexible parcequ'il faut financer les projets du plan communaux et acquérir le savoir faire. Les Maires soutiennent donc une nouvelle convention qui introduit de la suspicion dans la convention qui était à l'œuvre antérieurement. Les différents types d'adopteurs de la convention traduisent ici, l'évolution dans la convention d'effort comptabilité privée susceptible de représenter les mêmes attentes de l'institution communale, auprès des concepteurs de la loi N°2009/011 portant régime financier des CTD, des utilisateurs (L'exécutif municipal et le personnel communal qui assurent la mise en place et la mise en œuvre de la comptabilité privée) et enfin des bénéficiaires (Les populations qui attendent la réalisation des projets). L'énoncé indique à l'adopteur la sanction d'une non-adhésion à la convention d'effort comptabilité privée.

La deuxième dimension de la morphologie d'une convention est le dispositif matériel. Ce dispositif porte sur la manière dont est véhiculée l'information, c'est-à-dire le dispositif matériel. Il comporte deux aspects : les contacts et la technique utilisée. Les contacts entre les adopteurs de la convention permettent de contrôler le phénomène d'imitation des comportements. Les réunions de suivi organisées périodiquement dans le cadre des séminaires par l'état ou une institution privée sur la tenue des livres comptables et l'analyse des informations des états financiers produit par les maires et les receveurs municipaux. Ces réflexions constituent des moments idoines dans les contacts. Ces relations permettent d'abord d'évaluer le niveau de mise en œuvre de la loi N°2009/011 portant régime financier des CTD et le niveau d'utilisation de cette loi par les responsables municipaux, tant au niveau international, qu'au niveau national. La technique utilisée permet, d'une part, d'indiquer le comportement à adopter et, d'autre part facilite pour l'adopteur l'envoi d'un signal prouvant que son comportement est conforme. (Bollecker & Mathieu, 2008). Même si le principe de la convention repose sur du mimétisme, il semble tout de même nécessaire de transmettre une information indiquant aux « *individus que le comportement généralisé à changé* » (Gomez,

1994, p.121). Le sens des mots, « *les nuances sémantiques vont peser lourdement dans la nature du message conventionnel diffusé* », (Gomez, 1994, p.113). Or cet exercice de communication est délicat dans la mesure où le langage et la capacité de compréhension ne sont pas les mêmes selon la place que l'on occupe dans l'organisation. Ceci rend délicat la différenciation de la communication entre les acteurs d'une même institution. La différenciation de langage apparaît comme l'une des difficultés que les communes rencontrent, tout en souhaitant inciter les acteurs communaux à mettre en pratique la comptabilité privée à travers la qualité du personnel communal. Les individus qui souhaitent faire évoluer la convention d'effort « *comptabilité publique* » en direction de la convention d'effort « *comptabilité privée* », doivent s'impliquer dans les opérations de traduction - au sens de Callon (1999) et Latour (1989) - afin de faciliter le contact entre les conventions et la compréhension de l'énoncé par les autres membres de la commune. De manière simple, nous n'allons pas nous attarder sur les difficultés de la mise en place des registres de la comptabilité privée, mais sur les effets d'une telle mise en place afin de susciter une adhésion massive à la convention d'effort « *comptabilité privée* », effets qui tournent autour du choix d'une structure financière.

Selon la perspective contractualiste, (Jensen & Meckling, 1976, 1992) considèrent que lorsqu'il y'a une divergence d'objectifs entre agents. Celle-ci est sujette à une asymétrie information. Dans le cas des communes, les mécanismes incitatifs et de contrôle doivent être insérés dans la convention régissant la comptabilité privée afin de réduire les coûts d'agence résultant des conflits d'intérêt entre les conseillers municipaux et les magistrats municipaux, ensuite entre les conseillers municipaux et les prêteurs de fonds. Ceci permet aux magistrats municipaux de mieux considérer les conseillers municipaux et aux conseillers municipaux à réduire le risque et inciter les prêteurs de fonds. Ce qui a pour effet l'augmentation de la valeur financière de la commune et la réduction des conflits. L'approche cognitive permet aussi d'intégrer les mécanismes d'apprentissage et d'adaptation (Charreaux, 2002a), ceci a pour but de renforcer le savoir faire des acteurs dans les services financiers municipaux (Book, 2016). Pourtant le système comptable et financier communal repose sur un ensemble de texte, de principes et des attentes des usagers parties prenantes. Un tel modèle partenarial est, en revanche, au cœur de la théorie des conventions qui se fonde sur la satisfaction d'objectifs multiples et divergents (Gomez, 1994, p.219). La théorie des conventions semble donc plus adaptée aux problèmes de la contribution de la comptabilité privée comme outil de choix des modes de financement dans les communes.

2.3. La structure financière dans les communes selon l'approche des conventions

Le choix du mode de financement dans les communes tient compte de la structure financière conventionnelle à l'œuvre au moment du choix. Le maire et ses collaborateurs au moment de décider du mode de financement, s'appuie sur un certain nombre de critères qu'ils repèrent dans la situation et qui constituent précisément la convention à l'œuvre dans cette situation, c'est le cas des registres comptables de la comptabilité (Brousseau, 1993) « *les conventions sont un ensemble de règles prescrivant des comportements dans un contexte déterminé* ». L'évolution de la comptabilité publique vers la comptabilité privée dans les communes montre que cette évolution ne touche que l'agent comptable, plus précisément au niveau de la tenue désormais de la comptabilité en partie double (Le dénouement des opérations comptables est à la fois physique et financier) et de l'usage des registres comptables que sont le bilan et le compte de résultat. Nous constatons que l'introduction des facteurs de suspensions a déstructuré et changé la comptabilité publique du point de vue du receveur en associant de nouveaux registres comptables. Ainsi, Les individus « *peuvent tricher, désobéir, tenter de changer le système conventionnel en place, faire référence à des systèmes conventionnels différents.....Ils peuvent agir contre la convention* » (Gomez, 1996, p.177). Cette nouvelle pratique permet désormais du côté de l'agent comptable de traiter des informations de manière à déterminer la situation financière dans la commune. Cette situation financière permet aux maires de prendre désormais et régulièrement avec ses collaborateurs des décisions de financement efficaces. Les responsables municipaux doivent désormais se conformer au traitement des données comptables, afin de déterminer la situation financière avant toute prise de décision de financement. Car l'usage des registres comptables va survivre grâce au conformisme, la convention est un accord socialement élaboré permettant de régir les comportements en situation d'incertitude. (Batifoulier, 2001). De manière réglementaire on parle toujours de la comptabilité publique dans les communes surtout que du point de vue de l'ordonnateur, la comptabilité est encore tenue en partie simple chez l'ordonnateur. Cette évolution est marquée d'abord par un nouvel énoncé « *rendre les communes financièrement flexible afin de financer les projets du PCD et acquérir le savoir faire* » et ensuite par l'introduction des facteurs exogènes et endogènes (Amblard, 2003). La comptabilité publique n'a pas totalement disparu, mais il y'a eu un nouveau compromis qui s'est élaboré associant de manière légitime et réglementaire, les registres comptables de l'ordonnateur qui tiennent de la comptabilité publique et les registres comptables de l'agent comptable qui relèvent de la comptabilité privée. L'interprétation des informations du bilan comptable et du compte de

résultat produit des soldes tel que la solvabilité, la liquidité, la rentabilité, le fonds de roulement, la trésorerie et le besoin de financement qui constituent des signaux (Ross, 1977) qui indiquent l'état de santé dans les communes et par conséquent orientent la décision des maires d'obtenir un financement efficient. Ainsi les magistrats municipaux peuvent procéder à une répartition entre les ressources internes et les ressources externes (Myers et Majluf, 1984) sur les investissements à réaliser. La lecture de ces documents comptables et financiers fournit des informations nécessaires pour préserver l'équilibre financier de la commune tant à long qu'à court terme et prendre les décisions qui influencent la valeur financière de la commune. Le résultat net comptable, compte tenu des enjeux managériaux qu'il implique, fait l'objet de toutes les attentions lors des conseils municipaux, mais aussi des publications financières. Son influence est telle que nombres de décisions majeures dépendent de son montant constaté ou attendu : embauches, investissement ou abandon d'activités, etc... Le bilan financier a pour objectif de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de la commune. L'analyse par les conventions, nous invite ainsi à découvrir les dispositifs cognitifs qui guident le praticien dans la résolution des problèmes liés au choix des modes de financement. Ces soldes participent à une analyse de la position financière dans les communes. La prise en compte des contraintes financières liées aux différents coûts dans les communes permettent de concevoir une structure financière optimale. Le choix de la structure financière dans les communes selon l'approche des conventions suit le schéma suivant : les magistrats municipaux vont d'abord se financer par les fonds propres compte tenu de la faiblesse de taille : population moins élevée (moyenne de 12000 habitants), montant du compte administratif (moyenne de 300 millions à 400 millions de fcfa), et de leur expérience (beaucoup de maires sont souvent élus au début du mandat et partent le mandat suivant) et de leur structure financière actuelle déficitaire (dettes/fonds propres). Ces faiblesses permettent de limiter le gaspillage des coûts inhérents à la dette : coûts d'agence, coûts de financement et coûts de transactions. Le risque étant d'asphyxier les communes qui n'ont pas assez de recettes propres. Le recours à la réalisation des projets économiques nécessitant d'importants moyens de financement contraint les communes à opter pour la deuxième source de financement que sont les dettes avec trois variantes. Le financement par le feicom met en exergue un coût de financement faible (taux de la Contribution pour la reconstitution de la trésorerie et la taxe sur la valeur ajoutée) et les coûts d'agences faibles (convention de financement et contrats de prestations). L'avantage est que le projet arrive toujours à terme au profit de la commune. Pour ce qui est du Conseil d'appui à

la réalisation des contrats de partenariats, la commune peut obtenir un financement intégral d'un partenaire privé, ou conjoint Etat/Collectivités territoriale décentralisée/Tiers. Ce financement est inhérent aux coûts d'agence (contrat de partenariat et contrat de prestation) et au coût de financement élevé (assurer le service de la dette et la rémunération des fonds propres investis). Le projet est enfin transféré à la commune. La dernière option dans les dettes ce sont les subventions des projets de développement que les communes bénéficient. Les coûts d'agence sont aux conventions de financement et aux contrats de prestations et les coûts de financement inhérents à l'apport de la contrepartie (lorsque c'est un emprunt). Le risque est que le projet peut ne pas être réalisé dans l'intégralité si les travaux ne sont pas réalisés dans les délais, les fonds des partenaires seront rapatriés et la commune n'aura ni de projet ni sa contrepartie. Notons que les coûts de transactions sont relativement importants quelque soit la variante de financement. En cas de rationnement du crédit auprès du feicom et des banques, la commune peut se tourner vers le marché financier, le risque est que le contrôle du projet peut être repris par les investisseurs privés si et seulement si la commune n'honore pas au paiement des dividendes des actionnaires. Le modèle de financement dans les communes selon l'approche des conventions doit tenir compte de la minimisation des coûts des actions menées par les acteurs communaux. Le mode de financement choisi est donc celui qui va le plus minimiser les contraintes de financement pour une plus grande valeur financière.

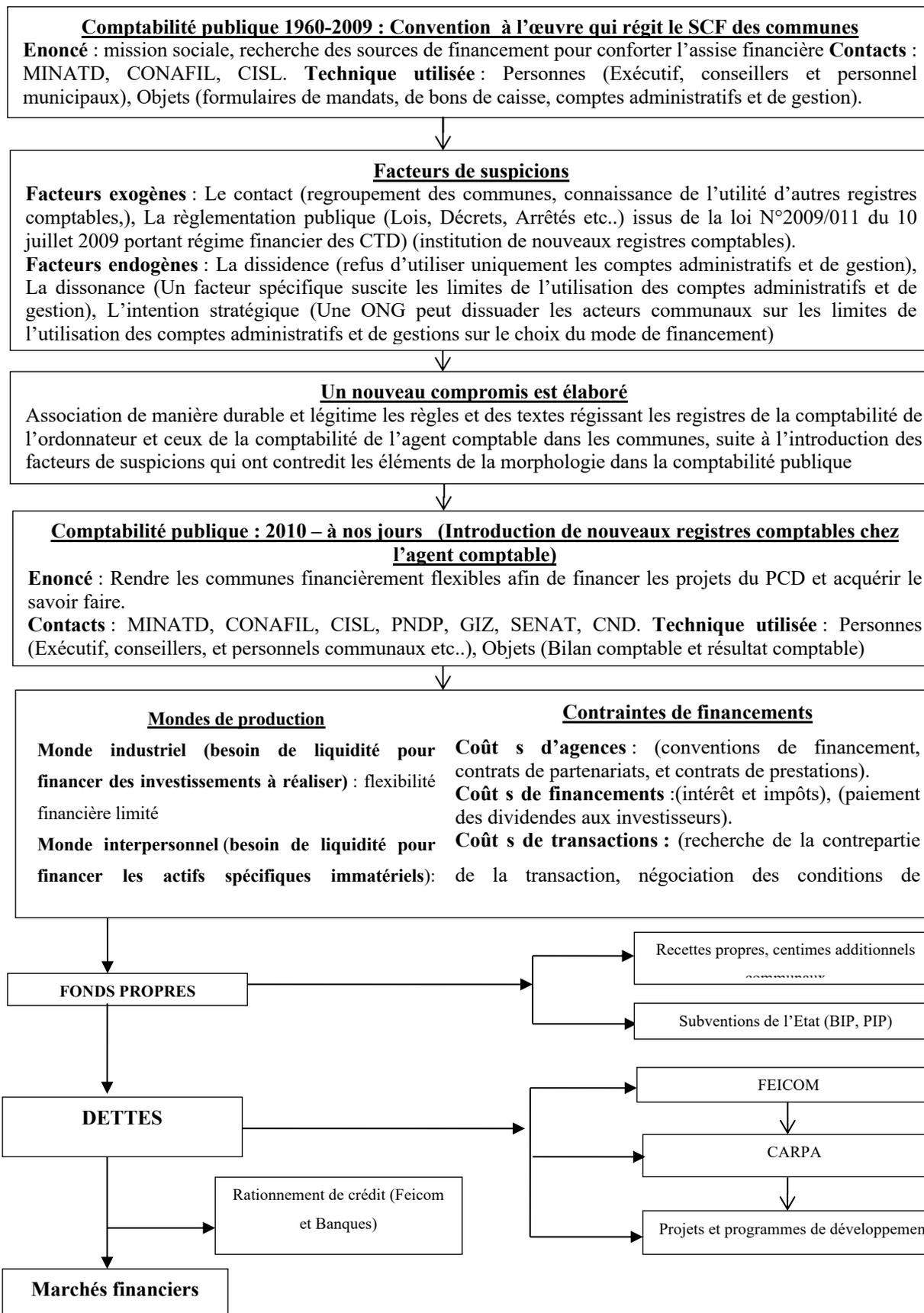
Conclusion

L'objectif est de montrer que l'évolution de la comptabilité publique vers la comptabilité privée dans les communes réduit l'incertitude liée au choix du mode de financement efficient. Ainsi, la théorie des conventions, les théories néo-classiques de financement et la théorie des conventions de financement ont éclairé les enjeux et les conditions de cette évolution. Cet éclairage théorique a été appuyé par une étude cas sur 17 parties prenantes, il ressort que les maires doivent désormais prendre en compte non seulement les mondes de production dans lequel leurs communes évoluent, mais tenir aussi compte des contraintes de financement pour obtenir une structure financière efficiente. Deux apports importants sont à retenir, d'abord l'apport managérial, les magistrats municipaux connaissent déjà les mondes de production dans lequel leurs communes évoluent : le monde de production industriel et le monde de production interpersonnel. Les chefs d'exécutifs municipaux savent aussi les contraintes de financements contingents dans leurs communes. Il s'agit des couts d'agences (conventions de financement, contrats de partenariats, et contrats de prestations), des couts de

financements (intérêts et impôts, paiements des dividendes aux actionnaires) et des coûts de transactions (recherche de la contrepartie de la transaction, négociations des conditions de financements et échanges informationnels). La réduction de ces coûts permet de maximiser la valeur financière de la commune. Enfin, l'énoncé et les techniques à utiliser sont connus par les magistrats municipaux. L'apport théorique montre que l'évolution des documents de synthèse financiers va réduire cette incertitude à travers une meilleure interprétation de leurs informations. Ces informations constituent des signaux (Ross, 1977), permettant aux magistrats municipaux de procéder à la répartition entre les ressources internes et externes (Myers et Majluf, 1984), compte tenu de leur monde de production et des contraintes de financement que sont les coûts d'agences, les coûts de transactions et les coûts de financement. Ainsi, les magistrats municipaux vont préférer les fonds propres, ensuite les dettes et enfin les marchés financiers en situation de rationnement du crédit. Etant donné que les communes ont un besoin de liquidité important du point de vue du monde interpersonnel, Les communes devront minimiser les contraintes de financement en raison de l'incertitude inhérente aux relations de financement, pour que leur autonomie financière puisse combler leur besoins de liquidité. Elle rejoint ainsi, la théorie de préférences hiérarchisées de financement. Nous pouvons relever comme principale limite de notre recherche la taille de notre échantillon. Donc une étude des cas d'un échantillon plus élevé au Cameroun et dans d'autre pays s'avère nécessaire. Les résultats de cette étude, s'ils sont admis en l'état, les communes vont financer leurs projets d'investissement par leurs fonds propres pour assurer leur indépendance financière. Est-ce que le financement par fonds propre pourrait promouvoir le développement local dans les communes ? Une structure d'endettement de la commune dans le long terme pour financer les besoins de liquidité sans cesse croissant des populations ne pourrait elle pas entraîner des cessations de paiement et hypothéquer leur indépendance financière ? Quel serait donc le moyen adéquat de prédiction des risques financiers par les communes ?

Annexe

Schéma théorique du mode de financement efficient dans les communes à travers l'approche des conventions.



BIBLIOGRAPHIE

- Amblard M. (2003). « Vers une théorie sur la dynamique des conventions », dans M. Amblard (2003), Conventions et management, De Boeck, Université, pp. 139-157.
- Barton S. L. and Gordon P. J. (1987), Corporate Strategy : Useful Perspective For the Study of Capital Structure, Academy of Management Review; pp. 67-75.
- Bantifoulier P. (2001). *Théorie des conventions*, Economica.
- Bollecker M et Mathieu P (2008). Vers des systèmes de mesures des performances sociétales : l'apport des conventions. Revue française de gestion, PP. 89-102.
- Book A. (2016). Les déterminants du choix des indicateurs de performance dans les communes : « Un essai d'application du balanced scorecard », Thèse de Doctorat/PhD, Université de Douala-Cameroun, FSEGA.
- Bouinot J (1971). Comptabilité privée, comptabilité publique et comptabilité nationale: comparaison des principes et des concepts. In : Economie et statistique, n°29, Decembre. PP. 17-31.
- Brennan et Buchanan J-M. (1977). « Towards et tax constitution for leviathan » journal of public economics, vol 8 N°8, PP. 255-273.
- Brousseau E. (1993). L'économie des contrats, presses universitaires de France.
- Brousseau E. (2000). La gouvernance des processus de coopération, in la coopération industrielle, coordonné par Voisin C., Economica, Adis, 29-43 (10).
- Buchanan J-M et Tullock G. (1962). The Calcul of consent-Logical foundations of constitutional Democracy, Ann Arbor, university of michigan press.
- Callon, M et al. (1999). Réseau et coordination, economica.
- Cazals, C. et Bergouignan, M. C., (2009). « Mondes de production et protection de l'environnement dans deux filières agricoles », Economie rurale, N°313-314.
- Charreaux G. (2002a). «Quelle théorie pour la gouvernance ? de la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive », Finance-Contrôle-Stratégie, N°2, Juin.
- Chavance. B. (2007). « L'économie institutionnelle », la découverte, collection repère.
- Chauveau A et J-J Rosé, (2003). L'entreprise responsable, Editions d'Organisation.
- Commons J. R. (1934), Institutions : Its Place in Political Economy, University of Winconsin Press, Madison.
- Dimaggio et POWEL W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphics and Collective Rationality, in Organizational Fields » Américan Sociological Review, April 183, Vol 48,

Donatien A. (2011). Performance des services publics municipaux : entre outils du contrôle de gestion et facteurs contingents, organisation et territoires, vol 20 N°1, 31-39.

Gomez, P.Y. (1994). Qualité et théorie des conventions.

Gomez, P.Y. (1996). Le gouvernement des entreprises,

Gomez P.Y. (2006). « *Informations et conventions* », Revue française de gestion, 160 (1), P. 217-240.

Govindarajan V (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation : An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable, Accounting, Organisation and Society, vol.17, n°5, pp. 399-425.

Greenwood, R. et C. Hinings (1996). «Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism » Academy of Management Review, October, vol. 21, n°4, pp. 1022.

Gruening G. (2001). “Origin and theoretical basis of New Public Management”, International public Management Journal, Vol .n°1, pp.1-26.

Hicks J. (1975). The Crisis in Keynesians Economics, basic blackwell, oxford.

Hood C. (1995). « “The New Public Management” in the 1980s : Variations on a Thème », Accounting Organizations and Society, vol. 20, n°2-3, pp. 93-109.

Huault I. (2002). « Paul Dimaggio et Walter W. Powell – des organisations en quête de légitimité », in charreire S. et huault. (Dir), les grands auteurs en management Accounting Research, vol. 12, PP. 1-17.

Ittner C, D, Larker D,F, (1997). Quality strategy, Strategic control systems, and organizational performance, accounting organizations and society, vol. 22, pp 293-314.

Jensen M,C, et Meckling W, (1976). “Théory of de firm : Managérial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, vol. 3, pp. 305-360.

Jensen M, C, Meckling W,H, (1992). “Spécific and General Knowledge and Organizational Structure” contract Economics, eds. Lars werin and hanswjlander in M.C. Jensen, Foundations of organizational strategy, 1998, Havard university press.

Keynes, J, M, (1936), The General Theory of Employment, Interest and Money”, Macmillan Cambridge University press.

Lamrani E, (2011). Du contrôle de gestion à l’évaluation des politiques publiques : le cas de la direction de la culture dans une mairie, 3^{ème} journée d’études en contrôle de gestion de Nantes.

Latour, B, (1989). La science en action, la découverte, Paris.

Leibenstein H, (1987). *Inside The Firm : The Inefficiency of Hierachy*, Cambridge Havard University Press (40).

Lewis D, K, (1969). *Conventions : A philosophical study*, cambrige, Harvard University Press.

Mahboubi M.H. (2019), « La reforme des finances publiques au Maroc, comme outil de justice sociale : Etats des lieux et perspectives », *Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 9: Décembre 2019/Volume 4: numéro 3 ». pp. 668-685

Mathy C. (2000), *La regulation hospitalière*, Economica – Médica Editions.

Miller M, H, (1988). “The Modigliani-Miller propositions. After thirty years,” *Journal of Economics Perspectives*, vol. 2 n°4, Fall 1988, P. 99 – 120.

Modigliani et Miller, M, H, (1958). *The cost of capital, corporation finance and the théory of investment*”, *American Economics Review*, 48, 261 – 297.

Myers S.C., et N. Majluf, (1984) « Corporate Financing and investment decisions when Firms have information that investors do not have », *Journal of Financial Economics*, vol. 13,

Niskamen W,A, (1971). *Bureaucracy and répresentative government*, Aldene – Atherton, New-York.

Rivaud-Danset D. (1995), *Le rationnement du crédit et l’incertitude*, *Revue d’économie politique*, vol 105, n°2, mars–avril, 223-247 (55).

Ross S.A. (1977), “The Determination of Financial Structure: the Incitative Signaling Approach” *Bell Journal of Economics*, vol 8, pp. 23-40.

Selznick P, K, (1949). *Tva and the gruss root*, berkeley university of california press.

Selznick P, K, (1957). *Leadership in administration*, evanston, ill, row Peterson et co.

Stiglitz J, et A, Weiss, (1981). “Crédit rationing in markets with imperfect information” *the American economics review*, 71-3 pp. 393 - 410.

Veblen T. (1899), *The Théory of Leisure Class : An Economic Study of Institutions*, Random House, traduction francaise *Théorie de la classe de loisirs*, Gallimard, 1970.

Williamson O.E. (1996), « Corporate Finance and Corporate Governance », *Journal of Finance* 43, (3), pp. 567 – 591.