

Efficienc e des services publics locaux au Cameroun : le cas des ressources allouées aux investissements communaux

Efficiency of local public services in Cameroon : The case of resources allocated to municipal council investments

Sylvain NGÔ NDJANG

Doctorant

faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée
Université de Douala
Laboratoire de microéconomie du développement
Sylvaingondjang89@gmail.com

Saturnin Bertrand NGUENDA ANYA

Enseignant-chercheur

faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée,
Université de Douala,
Laboratoire de microéconomie du développement
faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Yaoundé II-Soa
Nguenduz_144@yahoo.fr

Date de soumission : 07/11/2023

Date d'acceptation : 12/12/2023

Pour citer cet article :

NGÔ NDJANG. S. & NGUENDA ANYA, S.B. (2023) « Efficienc e des services publics locaux au Cameroun : le cas des ressources allouées aux investissements communaux », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 12 » pp : 332 – 356.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cette étude est d'évaluer l'efficacité des services publics locaux au Cameroun à partir d'un examen de l'utilisation des ressources allouées aux communes pour la réalisation de leurs investissements par les principaux guichets de financement de la décentralisation, à savoir : le Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunal (FEICOM), le Programme national de développement participatif (PNDP) et le Budget d'investissement public (BIP) de l'Etat. Les données utilisées sont issues des rapports d'activité annuels de ces différents guichets de financement pour la période allant de 2010 à 2020. L'estimation de cette efficacité par la méthode *Data envelopment analysis* (DEA) permet d'aboutir au moins à deux résultats importants. Premièrement, l'utilisation des ressources transférées sur le BIP présente un score d'efficacité moyen égal à 1 sur l'ensemble de la période, supérieur à ceux du FEICOM et du PNDP qui sont respectivement de 0.896 et 0.857. Deuxièmement, la mise en commun des ressources des différents guichets sous la forme d'un guichet unique permet d'obtenir un score d'efficacité qui se situe à une moyenne de 0,96 sur l'ensemble de la période ; ce qui est supérieur aux scores du FEICOM et du PNDP pris isolément, même s'il reste inférieur à celui du BIP.

Mots clés : Décentralisation ; efficacité ; communes ; Cameroun ; développement local.

Abstract

The aim of this study is to evaluate efficiency linked to the use of resources allocated to municipal investments through the three main resource windows of financing decentralisation in Cameroon, specifically : the Special Council Support Fund for Mutual Assistance (FEICOM), the National Community Driven Development Programme (PNDP) and Public investment budget (PIB) of the state. Data used in this study were obtained from the different annual reports of activities of the different resource windows of financing municipal councils over the period 2010 to 2020. The estimation technique used in this study is the Data envelopment analysis (DEA) and at least two important results were obtained. Firstly, the use of PIB resource window present a unitary average efficiency score for the entire period, which is greater than the average efficiency score of 0.896 and 0.857 for FEICOM and PNDP respectively. Secondly, the harmonisation of the different sources of resource windows in the form of a unique window has increased the final efficiency score, which is situated at an average of 0.96 over the study period. This score is greater than the independent scores of FEICOM and PNDP, even if it still remains lower than the average score of PIB.

Key words: Decentralisation ; efficiency ; municipal councils ; Cameroon ; local development.

Introduction

L'utilisation efficiente des ressources allouées aux collectivités territoriales décentralisées pour la réalisation des projets d'investissement est au cœur de nombreuses préoccupations relatives à l'efficacité de la politique de décentralisation. En effet, il est admis que la décentralisation apporte une plus grande efficacité économique dans l'action publique en faisant correspondre les goûts et les préférences des populations avec les services offerts par les collectivités locales (Tiebout, 1956 ; Oates, 1972).

Au Cameroun, entre 2010 et 2020, dans le cadre du processus de décentralisation, l'Etat a transféré aux communes pas moins de quarante-trois (43) compétences s'inscrivant dans divers secteurs relatifs au développement économique et social du pays. Ce transfert de compétences s'est accompagné, sur la même période, de celui des ressources financières évaluées à environ 2 280 milliards de francs CFA qu'ont effectué trois principaux guichets de financement, à savoir : le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), le Programme National de Développement Participatif (PNDP) et le Budget d'Investissement Public (BIP). Cependant, l'accès limité des populations aux commodités de base (l'eau, l'électricité, le ramassage d'ordures...) et l'accentuation du niveau de pauvreté monétaire des populations vivant en zone rurale où l'incidence de la pauvreté est passée de 55,0% à 56,8% (INS, 2019), contrastent avec les ressources financières sans cesse croissantes allouées par ces différents guichets de financement de la décentralisation pour la réalisation des investissements communaux. Ainsi, l'écart observé entre les mesures prises par les pouvoirs publics et les résultats obtenus sur le terrain en matière de développement local amène à se poser la question de recherche suivante : **l'utilisation des ressources allouées aux investissements communaux par le FEICOM, le PNDP et le BIP est-elle efficiente ?**

La problématique de l'efficience des services publics est en effet au cœur des préoccupations depuis plusieurs années au Cameroun. Le gaspillage des ressources financières par les administrations publiques camerounaises est de plus en plus au centre de l'actualité. C'est ainsi qu'au titre de l'année 2018, le gouvernement avait prévu d'améliorer l'efficience dans la gestion des finances publiques, à travers notamment la rationalisation des choix budgétaires en matière d'investissement public¹. Cette préoccupation, aujourd'hui reprise par de nombreux acteurs sociaux et politiques, concerne toutes les administrations publiques, même locales. La contribution de cette étude réside dans le fait qu'elle évalue l'efficience des services publics

¹ Cf. Circulaire n°001/CAB/PRC du 20 juin 2017 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2018 ; page 4, <https://www.prc.cm>

locaux en tenant compte de la variété des guichets de financement, se démarquant ainsi des autres études empiriques antérieures. De ce fait, l'intérêt de ce papier se situe au moins à deux niveaux. Premièrement, cette étude est une contribution au débat sur la pertinence de la politique de décentralisation mise en œuvre au Cameroun depuis 2010, notamment en ce qui concerne ses effets sur l'amélioration des conditions de vie des populations. Deuxièmement, la prise en compte de l'origine des ressources dans l'évaluation de l'efficacité des services publics locaux permet d'améliorer l'apport des guichets de financement « fragiles » et de consolider la contribution des guichets les plus performants ; ce qui est important pour améliorer l'utilisation globale des ressources allouées par l'Etat et les différents partenaires.

Le reste de l'article s'articule autour des points suivants : la section 1 est consacrée à la revue de littérature ; la section 2 présente la méthodologie ; la section 3 commente les résultats.

1. Revue de littérature

La littérature empirique sur l'efficacité des services publics locaux reste peu abondante dans les pays en développement. En particulier, les travaux qui évaluent l'efficacité des services publics locaux en prenant en compte l'origine des ressources financières mobilisées sont rares. Dans le cas spécifique de l'Afrique Sub-saharienne, on peut certes noter l'étude menée par Konte et al (2022) dans laquelle ces auteurs divisent le secteur éducatif en trois strates (primaire, secondaire et supérieur) pour mieux en mesurer l'efficacité qu'y produisent les financements publics ; ou encore, de manière plus large, des études qui s'intéressent à la performance des entités du secteur public en contexte de décentralisation (Avom et al, 2021 ; Traore et al, 2022), il apparaît cependant qu'aucune étude disponible n'aborde la question de l'efficacité des services publics locaux sous le prisme de l'origine des ressources. Pourtant, l'efficacité peut être différente selon que les guichets de financements sont publics ou issus des partenaires au développement local. Cette revue de la littérature présente d'une part, les études relatives à l'efficacité des services publics locaux ainsi que ses déterminants et, d'autre part, celles qui se rapportent aux approches de mesure de cette efficacité.

1.1. Les approches de l'efficacité des services publics locaux et ses déterminants

Une synthèse des travaux empiriques sur l'efficacité des services publics locaux, mettant en lumière les principaux courants et les déterminants de cette efficacité, est proposée par Milan-Garcia et al (2021). A la lumière de cette synthèse, il est possible d'identifier deux courants de recherche empirique. D'une part, certaines études se concentrent sur l'évaluation d'un service local particulier, comme la collecte des ordures et le nettoyage des rues (Benito-López et al., 2011, 2015), les services d'eau (García-Sánchez, 2006a), l'éclairage public

(Lorenzo et Sánchez, 2007), la police locale (Davis et Hayes, 1993), les services d'incendie (Jaldell, 2019), les bibliothèques (De Witte et Geys, 2013), les services éducatifs (Ferraro et al., 2021), la collecte des déchets et le nettoyage des rues (Worthington et Dollery, 2001 ; Guerrini et al., 2017 ; Romano et al., 2020 ; Perez-Lopez et al., 2021a et 2021b, Benito et al., 2021), l'entretien des routes régionales (Kalb, 2014) et les transports urbains (Campos-Alba et al., 2020). Un second courant regroupe les études qui évaluent l'efficacité des municipalités d'un « point de vue global », pour qui les gouvernements locaux sont des organisations complexes responsables de la fourniture d'une grande variété de services (Devas et Delay, 2006 ; Ferreira Da Cruz et Cunha Marques, 2014).

D'un point de vue économique, l'efficacité implique une utilisation rationnelle des ressources, ce qui suppose une absence de gaspillage. D'un autre côté, le service public local est un type de service public qui se développe en conséquence de la décentralisation qui implique un transfert de pouvoirs et de responsabilités dans la gestion des affaires publiques du gouvernement central vers des niveaux inférieurs (Oates, 1985 et 1993). Selon Milan-Garcia et al (2021), l'intérêt pour l'étude de l'efficacité des collectivités locales et de ses déterminants s'est intensifié ces dernières années. Plus précisément, les différentes crises économiques et financières récentes ont fait ressortir la nécessité d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts de la prestation des services publics à tous les niveaux de l'administration publique, y compris les gouvernements locaux (Andrews et Boyne, 2011) et régionaux (Titl et De Witte, 2021). Par conséquent, la mesure de l'efficacité est essentielle pour évaluer les résultats des politiques publiques locales (Lo Storto, 2016). Cependant, les estimations de l'efficacité, qui ne prennent pas en compte les variables qui la conditionnent, n'ont qu'une valeur limitée (De Witte et Kortelainen, 2013). Il est donc tout aussi important, du point de vue des décideurs politiques, d'identifier les principaux déterminants de l'efficacité locale afin de pouvoir articuler des mesures susceptibles de les affecter directement ou indirectement.

Depuis le début des années 1990, plusieurs travaux scientifiques se sont consacrés à l'évaluation des déterminants de l'efficacité des services publics locaux. Ce travail d'évaluation se heurte cependant à de nombreuses difficultés. L'une d'elles est due à l'absence de définition normalisée d'une unité de produit public et de prix pouvant être évalués en tant qu'output du service public (Mandl et al., 2008). Au niveau municipal, une autre difficulté réside dans le fait qu'il n'est pas toujours possible de s'appuyer sur des informations désagrégées concernant le nombre d'intrants utilisés pour réaliser les différents services fournis (Zafra-Gomez et Muniz-Perez, 2010).

La synthèse proposée par Milan-Garcia et al (2021) montre que, du fait de ces difficultés, d'autres études ont préféré se concentrer sur l'analyse des déterminants de l'efficacité technique au niveau municipal (De Borger et al., 1994 ; De Borger et Kerstens, 1996b ; Sampaio de Souza et al., 2005 ; Geys et Moesen, 2009 ; Lo Storto, 2013 ; Tran et Dollery, 2021). Pour ces différents auteurs, les municipalités sont des organisations multi produits dans lesquelles l'utilisation conjointe d'intrants génère une variété de produits. En outre, les citoyens évaluent souvent la gestion des gouvernements locaux sur la base de l'ensemble des services publics qu'ils reçoivent (Borsch-Roca et al., 2012). Dans cette ligne d'analyse, certains auteurs construisent un indicateur composite de la production publique en appliquant des poids identiques aux indicateurs partiels (Afonso et Fernandes, 2006, 2008 ; Nijkamp et Suzuki, 2009 ; Afonso et Venâncio, 2020), en utilisant des poids différenciés en fonction des dépenses relatives du service public qu'ils représentent (Bosch-Roca et al., 2012) ou en utilisant des poids spécifiques en fonction de la nature du service (Nakazawa, 2013, 2014).

1.2. Les travaux relatifs à la mesure de l'efficacité des services publics locaux

Une mesure claire ainsi qu'une décomposition de l'efficacité économique a été proposée pour la première fois par Farrell (1957). Toutefois, le concept d'efficacité n'est pas nouveau dans l'analyse économique. Il faut néanmoins relever, au regard des travaux de Carlson (1939) ou encore Samuelson (1947), que l'idée selon laquelle des firmes peuvent utiliser leurs ressources de manière inefficace n'a pas toujours été explicitement admise dans les études économiques. En effet, jusqu'au début des années cinquante, les firmes ont constitué pour de nombreux économistes des agents ne prenant que des décisions rationnelles à la lumière de la structure du marché, de la technologie de production disponible ou encore de leurs objectifs. Les premiers travaux sur la mesure de l'efficacité des firmes ont été menés par Koopmans (1951), qui présente cette mesure sous la forme de distance à un optimum, et Debreu (1951) qui a recours au coefficient d'utilisation des ressources portant essentiellement sur des mesures de ratio extrant-intrant.

La littérature empirique sur l'efficacité des collectivités territoriales décentralisées fait ressortir, d'une part, une diversité des méthodes d'approche et, d'autre part, une complexité dans le choix des variables (Narbón-Perpiñá and De Witte, 2018a and 2018b ; Milan-Garcia et al., 2021). Concernant la diversité des méthodes d'approche, la littérature utilise différentes techniques pour analyser l'efficacité des gouvernements locaux. Cependant, il est possible de distinguer deux méthodes principales : les méthodes non paramétriques et paramétriques. Les outils non paramétriques les plus couramment utilisés dans la littérature sur l'efficacité des

collectivités locales sont la technique du *Data Envelopment Analysis* (Charnes et al., 1978), et sa version non convexe, le *Free Disposal Hull* (Deprins et al., 1984). Quant aux approches paramétriques, elles comprennent : les approches déterministes qui interprètent tout écart par rapport à la frontière des meilleures pratiques comme une inefficience (méthode standard des moindres carrés ordinaires (OLS) ou méthode des moindres carrés ordinaires corrigés (COLS)), et l'approche de la frontière stochastique (Aigner et al., 1977 ; Meeusen et Van den Broeck, 1977) qui décompose l'écart de la frontière des meilleures pratiques entre l'effet de l'erreur de mesure et l'inefficience. Une particularité de l'approche de la frontière stochastique réside dans le fait que les variables environnementales peuvent être facilement traitées.

Concernant la complexité dans le choix des variables, la littérature relève une diversité dans le choix des inputs utilisés pour évaluer l'efficacité des ressources municipales. La sélection des inputs peut varier selon les pays car elle dépend des pratiques comptables spécifiques et des caractéristiques des gouvernements locaux (Narbón-Perpiñá, and De Witte, K., 2018a and 2018b). De plus, il faut noter que la plupart des études ont utilisé des inputs en termes de coûts puisque les données sur les prix et les unités physiques ne sont généralement pas disponibles. En effet, les biens et services du secteur public ne sont souvent pas tarifés car ils sont de nature non marchande (Kalb et al., 2012). Bien que certains auteurs aient tenté de décomposer les inputs physiques et les prix des inputs, la plupart de ces variables de prix des inputs coïncident avec les variables d'inputs en termes de coûts. Concernant les outputs, il est admis que mesurer les résultats des gouvernements locaux est une tâche complexe qui s'explique par la difficulté de collecter des données et de mesurer les services locaux (Balaguer-Coll et al., 2013). En effet, les différentes études utilisent diverses mesures des résultats, même celles qui analysent l'efficacité à l'aide de données provenant du même pays. En outre, le nombre de variables de résultats incluses dans les différentes études varie, puisque certaines études regroupent divers services municipaux dans un indice global, tandis que d'autres évaluent un ensemble de services locaux spécifiques.

Ces différentes approches de mesure de l'efficacité des services publics locaux présentent toutefois une limite importante qui relève de la non prise en compte des effets de la source de financement et de ses mécanismes d'exécution sur l'efficacité desdits services.

L'objectif de la présente étude est d'évaluer l'efficacité des services publics locaux du Cameroun, notamment les communes, à partir d'un examen de l'utilisation que font ces entités des ressources qui leur sont allouées par le FEICOM, le PNDP et le BIP pour la réalisation de leurs investissements. Cette étude entend ainsi mettre en lumière, d'une part, l'efficacité

technique qui découle de l'utilisation des ressources allouées par chacun de ces trois guichets de financement pris isolément, puis, d'autre part, évaluer l'efficacité associée à la mutualisation des ressources des différents guichets de financement sous la forme d'un guichet unique.

2. Méthodologie

La méthodologie retenue se décline en trois points : les sources de données, l'outil d'évaluation de l'efficacité, le choix et la justification des variables retenues.

2.1. Sources des données

Les données utilisées dans cette étude sont issues des rapports d'activité du FEICOM, du PNDP et du ministère en charge des investissements publics sur la période allant de 2010 à 2020 ; elles sont présentées en annexes 3 et 4. Les rapports exploités ont été obtenus sur les sites internet www.pndp.org et <https://feicom.cm>. Toutefois, la collecte de ces données s'est heurtée à de nombreuses difficultés parmi lesquelles : (i) l'indisponibilité du rapport annuel 2020 du PNDP sur le site internet de cette organisation, (ii) le caractère incomplet de certaines informations fournies par les rapports annuels du FEICOM qui a nécessité le recours à des recherches complémentaires, notamment au ministère des finances, afin de disposer de données complètes sur les ressources propres des communes, (iii) l'indisponibilité des données relatives aux budgets d'investissement public (BIP) des exercices 2010 et 2011, (iv) l'absence d'informations sur les outputs des différents guichets par commune.

2.2. Méthode de mesure de l'efficacité des ressources allouées à l'investissement dans les communes

La mesure de l'efficacité découlant de l'utilisation des ressources d'investissement allouées aux communes se fait au moyen de la méthode *data envelopment analysis* (DEA). Le choix de cette méthode se justifie par au moins trois raisons : (i) elle permet la prise en compte simultanée d'inputs multiples et d'outputs multiples, même lorsqu'ils sont tous exprimés en unités de mesure différentes, (ii) elle ne nécessite pas des spécifications particulières ou de connaissance a priori des pondérations et des prix des inputs ou des outputs et enfin (iii) elle ne pose pas de restrictions sur la forme fonctionnelle de la fonction de production (Coelli et Perelman., 1996). Dans cette étude, nous nous intéressons à l'efficacité technique, une des trois composantes de l'efficacité économique des organisations proposées par Farrell (1957), qui renvoie à la capacité qu'a une unité de décision de produire autant d'outputs que possible avec un montant donné d'inputs, ou inversement, la capacité de celle-ci à produire un niveau donné d'outputs avec une quantité minimum d'inputs. Ce choix s'explique par l'absence d'information sur les prix des inputs mobilisés pour réaliser les outputs obtenus.

Plus spécifiquement, l'hypothèse retenue est celle de rendements d'échelle variables (VRS) plutôt que celle des rendements d'échelle constants (CRS) puisque nous supposons que la taille des communes n'est pas optimale et l'environnement dans lequel évoluent les communes camerounaises est imparfait du fait des difficultés d'accès aux informations sur les coûts directs et indirects liés à la production des services publics locaux. Dans cette étude, nous retenons une orientation output pour le calcul des scores d'efficacité puisque, les décideurs communaux exercent un plus grand pouvoir de décision sur les outputs de leurs activités d'investissement (Huguenin, 2013), les inputs étant généralement des données sur lesquelles ils n'ont pas une grande influence. Aussi, les écarts par rapport à la frontière d'efficacité représentent les marges d'augmentation possibles du nombre de projets réalisés à partir des ressources d'un guichet sans qu'il soit nécessaire d'accroître le volume desdites ressources.

Dans cette optique, nous évaluons n unités de décision, où chacune consomme une quantité variable de m inputs différents afin de produire s outputs différents. Plus précisément, l'unité de décision j utilise x_{ij} d'input m et produit une quantité y_{rj} d'output s . Un moyen intuitif d'introduire la méthode DEA, consiste à utiliser les ratios (Coelli et al, 1998). Pour chaque unité de décision, une mesure du rapport de tous les outputs sur inputs (R_0) est obtenue de la manière suivante :

$$R_0 = \frac{u' y_r}{v' x_i} \quad (E.1)$$

Avec : u un vecteur $M \times 1$ de poids de sortie ; v un vecteur $N \times 1$ de poids d'entrée.

Supposons que chaque unité de décision produit s différents outputs, $y = (y_1, y_2, \dots, y_s)$ en utilisant m différents inputs, $x = (x_1, x_2, \dots, x_m)$ et qu'il existe n unités de décision, $N = (1, 2, \dots, n)$. Pour chaque unité i ($i \in N$), les outputs $y_i = (y_1, y_2, \dots, y_{si})$ sont obtenus compte tenu des inputs $x_i = (x_1, x_2, \dots, x_{mi})$ utilisés.

Charnes, Cooper et Rhodes (1978) montrent que l'efficacité relative d'une unité de décision i donné peut être obtenue par la résolution du programme linéaire suivant :

$$\begin{aligned} & \text{Max} \quad \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}} \\ & s/c \quad \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}} \leq 1 \\ & \quad \quad \quad j = 1, \dots, n ; \quad u_r, v_i \geq 0 ; \quad i, r \end{aligned} \quad (E.2)$$

Il convient de relever que dans la présente étude, les unités de décision sont représentées par les guichets de financement qui sont au nombre de trois. Cela implique que l'efficacité d'un

guichet de financement est obtenue comme un ratio entre outputs et inputs sous la condition que ce même ratio soit égal ou inférieur à 1 pour l'ensemble des autres unités de production. Il faut noter que les poids optimaux (u^* , v^*) s'interprètent comme la contribution marginale d'une unité de chaque input ou de chaque output au score d'efficacité R_o .

Le problème avec cette formulation en termes de ratios est qu'elle possède un nombre infini de solution (Coelli et al., 1998). En effet, si un couple (y_i^*, x_i^*) est une solution du problème de maximisation, alors tout couple $(\alpha y_i^*, \alpha x_i^*)$ obtenu en multipliant (y_i^*, x_i^*) par le scalaire α est aussi solution. Le rajout d'une contrainte supplémentaire, imposant que le numérateur ou le dénominateur soit égal à 1 permet d'éviter cette infinité de solution. Dans notre cas, on considère que le dénominateur soit égal à 1 ($v_i' x_i = 1$). Ainsi, le problème devient celui de maximisation d'outputs pondérés, sous la contrainte d'inputs pondérés égaux à 1.

Le programme devient alors :

$$\begin{aligned} & \text{Max}_{\mu, \omega} (\mu' y_0) \\ & \quad s/c \\ & \quad \omega' x_i = 1 \\ & \quad \mu' y_i - \omega' x_i \leq 0 \quad j = 1, \dots, J \\ & \quad \text{Avec } \mu, \omega \geq 0 \end{aligned} \tag{E.3}$$

Où le changement de notation de u et v en μ et ω est utilisé pour souligner qu'il s'agit d'un problème de programmation linéaire différent. Le principe de dualité en programmation linéaire, qui ramène le problème de maximisation à celui de minimisation, permet de réécrire le programme sous la forme :

$$\begin{aligned} & \text{Min}_{\theta, \lambda} \theta_0 \\ & \quad s/c \\ & \quad -y_i + Y\lambda \geq 0 \\ & \quad \theta x_i - X\lambda \geq 0 \\ & \quad \lambda \geq 0 \end{aligned} \tag{E.4}$$

Ce programme cherche à minimiser le coefficient θ d'utilisation des ressources sous certaines contraintes. Chaque guichet de financement est représenté par son vecteur d'outputs et son vecteur d'inputs, et est comparé à une combinaison linéaire des guichets de financement efficaces. Les pondérations λ sont accordées à ces guichets de financement efficaces en fonction de la distance les séparant de frontière d'efficacité. La valeur de θ obtenue est le score d'efficacité du i -ème guichet de financement. Il satisfait : $\theta \leq 1$, avec une valeur de 1 indiquant un point sur la frontière et donc un guichet de financement techniquement efficace, selon la définition de Farrell (1957).

2.3.Choix et justification des variables

Les variables utilisées dans cette étude tiennent compte des données disponibles. En effet, dans la synthèse des études empiriques portant sur les effets de la décentralisation fiscale dans les pays en développement présentée par Caldeira et Rota-Graziosi (2014), il ressort que de nombreuses variables peuvent permettre de capter l'efficacité des collectivités territoriales décentralisées. Partant de ces différentes études et des données disponibles dans le contexte du Cameroun, nous retenons les inputs et outputs suivants qui sont identiques pour tous les trois guichets de financement :

Des outputs au nombre de six, qui représentent les principales catégories de projets financés par les différents guichets dont l'efficacité est évaluée ici. Ces outputs sont le nombre de projets relatifs à : la construction ou la réhabilitation des infrastructures hydrauliques (adductions d'eau potable, forages, puits aménagés...) ; la construction ou la réhabilitation des infrastructures électriques (éclairage public, centrales solaires, mini centrales hydro-électriques...) ; la construction ou de la réhabilitation des infrastructures de transport (routes, ponts...) ; la construction, la réhabilitation ou l'équipement des infrastructures sanitaires ; la construction ou la réhabilitation des infrastructures scolaires (écoles primaires et maternelles) ; la fabrication de tables bancs destinés aux écoles. Ces variables représentent les principaux types de projets dont ont bénéficié la quasi-totalité des communes du pays entre 2010 et 2020. Leur choix permet ainsi de prendre en compte l'ensemble des communes, urbaines et rurales, et d'étendre l'étude à tout le territoire national.

Pour tous les guichets de financement, l'input retenu est le même, à savoir le montant annuel des ressources financières mobilisées par chaque guichet pour le financement des investissements au sein des communes.

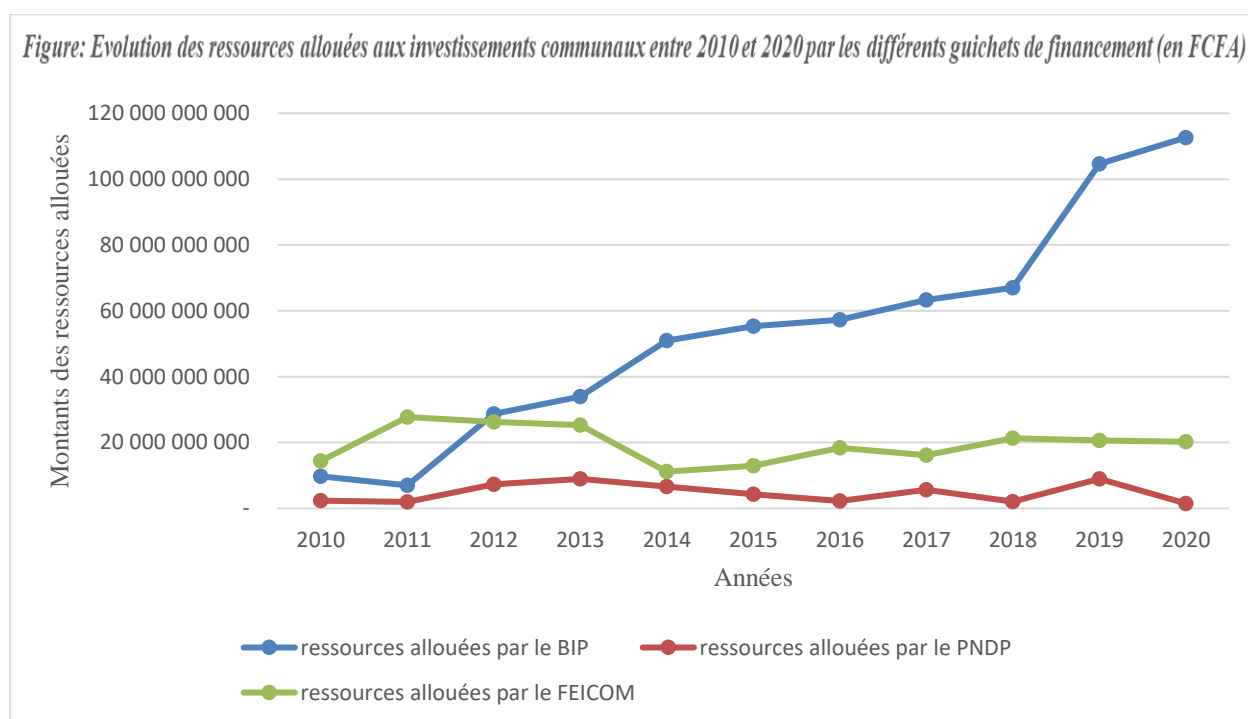
3. Résultats

Les résultats de cette étude concernent les statistiques descriptives des variables retenues, mais également les scores d'efficacité calculés à partir de la méthode DEA. Tous ces résultats s'accompagnent de commentaires permettant de mieux comprendre leur portée dans le cas des communes du Cameroun.

3.1. Statistiques descriptives des variables de l'étude

Comme le montre le tableau en annexe 1, le guichet BIP est celui pour lequel la valeur moyenne, sur la période 2010 à 2020, de la variable explicative (le montant des financements mobilisés) est la plus élevée, soit FCFA 56 802 765 947. Ce qui fait de ce guichet celui ayant alloué annuellement le plus de ressources aux CTD pour leurs investissements. Cette situation

implique que le guichet BIP devrait être celui pour lequel l'efficacité technique est la plus élevée sur l'ensemble de la période de l'étude, si on fait l'hypothèse d'un rendement factoriel croissant. Sur cette base, le guichet FEICOM, puis celui du PNDP se classent respectivement à la suite. L'écart-type de cette variable affiche quant à lui comme valeurs : FCFA 5 502 353 126 ; FCFA 2 840 076 667 et FCFA 24 990 960 737 respectivement pour les guichets FEICOM, PNDP et BIP. Ceci fait du guichet BIP celui dont les ressources allouées aux Communes ont connu les variations les plus importantes au cours de la période observée. En effet, les financements mobilisés sur le BIP ont connu une forte progression entre 2010 et 2020, supérieure à celles de tous les autres guichets observés. Dans les faits, la valeur minimale des financements mobilisés par ce guichet est de FCFA 23 710 000 000, pour un maximum de FCFA 98 729 984 012. Le graphique ci-dessus illustre mieux l'évolution au fil du temps des ressources allouées aux Communes par les différents guichets de financement :



Sources: Conçu à partir des données du FEICOM, PNDP et MINEPAT relatives à la période 2010-2020

Quant aux variables expliquées, qui sont au nombre de six, le guichet BIP est celui pour lequel leurs valeurs moyennes respectives, mais aussi leurs valeurs minimales et maximales, sont globalement les plus élevées. Dans ce sillage, les guichets PNDP et FEICOM se positionnent respectivement à la suite. Cette situation fait donc du guichet BIP, celui ayant généré le plus d'extrants entre 2010 et 2020, confortant sa position à priori de guichet le plus performant. Les valeurs des écarts-types respectifs de ces différentes variables montrent également que le guichet pour lequel les extrants obtenus ont connu les variations les plus

importantes au cours de cette période est celui du BIP, suivi respectivement par le PNDP et le FEICOM.

Les valeurs prises par les variables explicatives et expliquées dans le guichet unique, qui est une fusion des différents autres guichets, sont fortement influencées par celles du BIP comme l'illustrent la moyenne, l'écart-type et les valeurs minimale et maximale de ce guichet. Ceci suppose que la mise en place d'un tel guichet peut générer des résultats proches de ceux du BIP en terme d'efficacité technique.

L'analyse des statistiques descriptives des valeurs explicatives et expliquées laisse donc présager que le guichet BIP est celui pour lequel l'efficacité technique serait la plus élevée. Il convient de vérifier tout ceci à partir des résultats de l'estimation des scores d'efficacité des différents guichets par la méthode DEA.

3.2. Les résultats de l'estimation des scores d'efficacité des différents guichets

Le tableau en annexe 2 présente les scores d'efficacité liés aux différents guichets de financement déterminés par la méthode DEA. Il en ressort globalement que le guichet BIP est celui qui présente l'efficacité la plus importante, égale à 1, supérieure à celles des guichets FEICOM et PNDP qui sont respectivement de 0,896 et 0,857. Les commentaires suivants peuvent être faits concernant les résultats obtenus pour chacun des guichets.

3.2.1. Concernant les ressources allouées par le FEICOM

L'utilisation des ressources allouées par le FEICOM pour la réalisation des investissements communaux entre 2010 et 2020 a été marquée par une efficacité moyenne de 0,896. L'écart de près de 11 points en pourcentage qui en résulte représente la marge d'accroissement possible du nombre de projets financés sur cette période par ce guichet sans avoir besoin de réévaluer les ressources mobilisées. Ceci rend en fait compte d'une inefficacité pouvant s'expliquer par diverses raisons dont la principale réside dans les retards de livraison dont souffre un nombre important des projets que finance ce guichet. Aussi, pour la seule année 2020 par exemple, on dénombre environ 20% de projets financés par le FEICOM qui n'ont pas pu être achevés dans les délais alors que les financements y relatifs ont été mobilisés (FEICOM, 2020). Une cause pouvant être évoquée pour expliquer cette situation est la faible exigence d'une bonne maturation des projets financés. En effet, la gestion des projets financés par ce guichet a souvent été pointé du doigt, certains auteurs y relevant une grande subjectivité (Vergne, 2009). Pourtant, l'impact négatif d'une mauvaise préparation des projets d'investissement public sur la qualité de leur exécution semble aujourd'hui faire l'unanimité au Cameroun, comme le démontrent Kono Abe et Onana (2020).

3.2.2. Pour ce qui est des ressources allouées par le PNDP

Pour ce qui est du PNDP, le score d'efficacité obtenu est de 0,857 ; ce qui implique que les ressources allouées aux communes sur cette période par le programme pour la réalisation des projets d'investissement, si elles étaient bien gérées, auraient pu permettre d'augmenter d'environ 14% le nombre de projets réalisés. Comme dans le cas du FEICOM, la principale explication de cette situation est liée au taux d'achèvement des projets financés par le programme qui a souvent été largement inférieur à 100%. Aussi, jusqu'en 2014 par exemple, le taux d'achèvement des projets financés par le programme a été en moyenne de 76% (Folléa et al, 2016). L'importance de la part des projets non achevés alors que les ressources correspondantes avaient été mobilisées, peut ainsi justifier l'inefficacité observée. Cette situation peut s'expliquer par le fait que le programme finance des projets issus des plans communaux de développement élaborés depuis 2003. En effet, malgré les efforts souvent entrepris pour actualiser cette banque de projets, de nombreux projets présentés au financement, notamment ceux des zones rurales, comportent des insuffisances qui en modifient même les coûts réels de réalisation qui sont finalement supérieurs aux prévisions, conduisant parfois à l'abandon des travaux par les prestataires retenus pour leur réalisation. Cette forte proportion de projets financés mais non achevés explique l'inefficacité d'échelle élevée de ce guichet qui se chiffre en pourcentage à plus de 38 points entre 2010 et 2020.

Par ailleurs, l'inefficacité technique du guichet PNDP dont les financements proviennent de partenaires internationaux d'aide au développement (Agence française de développement ; Banque mondiale...), vient conforter les arguments défavorables à l'aide au développement. En effet, Bauer (1971) soutient par exemple que l'aide au Développement réduit les incitations qui devraient amener les dirigeants des entités bénéficiaires à adopter de bonnes politiques de gouvernance. Cette critique des politiques d'aide publique est également partagée par d'autres auteurs comme Nwokeabia (2009) et Monga (2009) qui justifient leur position par l'argument selon lequel l'aide publique est un frein au développement des bénéficiaires puisqu'il réduit les incitations à de bonnes pratiques. Cet argument trouve une justification ici, au regard du fait que l'efficacité de ce guichet a tendance à évoluer de manière décroissante avec le temps. En effet, les bons résultats enregistrés sur certaines années ont tendance à s'estomper progressivement, illustrant un manque de constance dans les rendements du PNDP.

3.2.3. Le cas des ressources allouées par le BIP

Parmi les différents guichets de financement de la décentralisation, le BIP est celui dont l'utilisation des ressources présente l'efficacité la plus élevée entre 2010 et 2020 avec une efficacité technique égale à 1. Cette situation s'explique par deux raisons au moins.

Premièrement, l'année 2010 au cours de laquelle se font les premiers transferts de compétences aux communes par l'Etat ne constitue pas le point de départ de la réalisation des projets d'investissement communaux financés par ce guichet. Avant cette date, la réalisation de ces investissements se faisait à travers différents départements ministériels dont les services centraux et déconcentrés ont acquis, au fil du temps, une très forte expérience dans ce domaine. En effet, comme le montrent Arrow (1962), Barro et Sala-i-Martin (1995) ou encore Mannix et Neale (2005), l'expérience acquise par des acteurs opérationnels est un facteur déterminant dans la réduction des « gaspillages » liés à l'exécution des tâches qui leur sont confiées.

Deuxièmement, la diversification du dispositif de contrôle des projets communaux financés par le BIP, à travers le renforcement des rôles du ministère en charge des investissements publics et celui en charge des marchés publics dans le suivi de l'exécution physique des projets, a eu un impact positif sur l'exécution des projets de ce guichet ainsi que le relèvent Kono Abe et Onana (2020). En effet, pour ces auteurs, la clarification des responsabilités dans la chaîne de réalisation des projets d'investissement public au Cameroun joue un rôle significatif dans la qualité de l'exécution des projets d'investissement financés par l'Etat.

3.2.4. L'apport du guichet unique

La mutualisation des ressources des différents guichets (FEICOM, PNDP et BIP) génère un score d'efficacité de 0,96, supérieur à ceux du FEICOM et du PNDP pris isolément, mais moins importants que celui du BIP. La perte d'efficacité par rapport à ce dernier guichet est toutefois faible, se situant à moins de 0,04 lorsqu'on considère des rendements variables et à moins de 0,02 si on prend en compte l'efficacité technique d'échelle ; alors que les gains d'efficacité par rapport aux deux autres guichets (PNDP et FEICOM) sont respectivement de 0,064 et 0,103 si on considère que les rendements sont variables, et de 0,069 et 0,353 pour l'efficacité technique d'échelle. C'est donc dire qu'il serait plus judicieux d'exécuter les projets financés par le FEICOM et le PNDP sur le du BIP afin d'améliorer l'efficacité technique de la décentralisation au Cameroun. En d'autres termes, une généralisation à l'ensemble des guichets de financements des investissements communaux des procédures appliquées par le guichet BIP

permettrait de rendre plus efficiente la gestion des guichets FEICOM et PNDP, mais aussi d'améliorer l'optimisation de la taille de leurs interventions.

Conclusion

L'objectif de cette étude était d'évaluer l'efficacité des services publics locaux du Cameroun, notamment les Communes, dans l'utilisation des ressources allouées à leurs investissements entre 2010 et 2020 par les principaux guichets de financement de la décentralisation au Cameroun, à savoir : le FEICOM, le PNDP et le BIP. La méthode DEA mobilisée a permis d'aboutir au moins à deux résultats importants. Premièrement, l'utilisation des ressources transférées sur le BIP présente un score d'efficacité supérieur à ceux du FEICOM et du PNDP. Cette situation se justifie principalement par l'effet d'apprentissage dont bénéficie le guichet BIP du fait de la longue expérience acquise par les acteurs en charge de son opérationnalisation. Deuxièmement, la mise en commun des ressources des différents guichets produit un score d'efficacité supérieur à ceux obtenus dans le cas du FEICOM et du PNDP pris isolément, même si ce nouveau score reste inférieur à celui du BIP. Il ressort de ces résultats une implication de politique économique importante selon laquelle l'utilisation des ressources d'investissement allouées aux communes selon les mécanismes du BIP semble être la plus adaptée pour une amélioration de l'efficacité technique dans les Communes du Cameroun. Toutefois, ces résultats pourraient être davantage confortés si l'on disposait des données, notamment les outputs, pour chacune des 360 communes du Cameroun. A ce titre, trois axes d'approfondissement de la question étudiée s'imposent comme perspectives. Premièrement, i) l'étude de l'efficacité des communes en mettant en lumière les outputs par commune ; deuxièmement, (ii) le questionnement des sources de l'efficacité observée, et enfin (iii) le questionnement des niveaux d'efficacité pour ce qui est des dépenses de fonctionnement.

ANNEXES

Annexe 1 : Statistiques descriptives des outputs et inputs relatifs à la mesure de l'efficacité des CTD entre 2010 et 2020

Origine des ressources	Tendances	Nombre de projets financés et montants des financements mobilisés						
		Construction ou réhabilitation d'infrastructures hydrauliques (Output 1)	Construction ou de réhabilitation d'infrastructures électriques (Output 2)	Construction ou de réhabilitation d'infrastructures de transport (ponts et de routes) (Output 3)	Construction, de réhabilitation d'infrastructure sanitaires (Output 4)	Construction ou de réhabilitation d'infrastructures scolaires (Output 5)	Fabrication de tables-bancs destinés aux écoles (Output 6)	Montants des financements mobilisés (Input)
FEICOM	Moyenne	7,36363636	4,54545455	1,90909091	2,54545455	10,3636364	1,18181818	19501724787
	Ecart type	7,07492371	3,20510956	0,83120941	3,85651751	6,21727798	0,60302269	5502353126
	[Min-Max]	[1-21]	[1-12]	[1-4]	[1-14]	[1-22]	[1-3]	[11163391294-27750899230]
PNDP	Moyenne	283,1	33,7	6,8	20,4	169,1	305,2	5059780586
	Ecart type	94,1894663	36,683481	1,93218357	30,2405173	82,8525464	202,948023	2840076667
	[Min-Max]	[171-481]	[2-120,5]	[3-10]	[1-88]	[42-331]	[0,5-579,5]	[1992455025-8982468861]
BIP	Moyenne	503,666667	97,5555556	487,444444	313,666667	643,444444	762,777778	56802765947
	Ecart type	207,226929	91,9417086	274,833182	44,048269	251,43096	263,071178	24990960737
	[Min-Max]	[174-806]	[2-250]	[47-809]	[240-388]	[401-1083]	[183-1158]	[23710000000-98729984012]
Guichet unique	Moyenne	676,818182	115	406,909091	277,727273	690,545455	902,727272	48811274178
	Ecart type	329,595758	114,128436	313,91542	143,093739	374,826457	579,1759389	22590124099
	[Min-Max]	[174-1289]	[6-361,5]	[8-811]	[4-427]	[124-1375]	[1,5-1738,5]	[16825993333-85339422701]

Source : auteurs à partir des données du FEICOM, PNDP et MINEPAT de 2010-2020

Annexe 2 : Scores des DEA d'efficacité technique des différents guichets de financement des investissements communaux (FEICOM, PNDP et BIP)

Années	Scores d'efficacité technique											
	FEICOM			PNDP			BIP			Guichet unique		
	Rendements constants	Rendements variables	Échelle	Rendements constants	Rendements variables	Échelle	Rendements constants	Rendements variables	Échelle	Rendements constants	Rendements variables	Échelle
2010	1.000	1.000	1.000	0.517	0.600	0.862	-	-	-	0.818	1.000	0.818
2011	1.000	1.000	1.000	0.722	1.000	0.722	-	-	-	0.513	0.558	0.921
2012	0.503	0.761	0.660	0.234	0.814	0.287	1.000	1.000	1.000	0.998	1.000	0.998
2013	0.572	0.817	0.700	0.190	0.718	0.264	0.920	1.000	0.920	1.000	1.000	1.000
2014	0.953	1.000	0.935	0.247	0.800	0.309	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2015	1.000	1.000	1.000	0.487	0.838	0.582	0,998	1.000	0,998	1.000	1.000	1.000
2016	0.987	0,999	0.988	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2017	0.67	0.677	0.991	0.394	0.802	0.491	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2018	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.943	1.000	0.943	1.000	1.000	1.000
2019	0.507	0.636	0.796	0.625	1.000	0.625	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2020	0.778	0.9 63	0.808	-	-	-	0.988	1.000	0.988	0.904	1.000	0.904
Moyennes	0.814	0.896	0.898	0.542	0.857	0.614	0.983	1.000	0.983	0.930	0.960	0.967

Source : auteur à partir des données du FEICOM, PNDP et MINEPAT de 2010-2020

Annexe 3. Situation des ressources mobilisées au profit des CTD entre 2010 et 2020 (en millions de FCFA)

Guichets	Natures des financements alloués	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FEICOM	Crédit d'investissement (CIC) FEICOM	14443,5	27750,9	26296,3	25260,2	11163,4	12977,2	18368,7	16117,9	21292,1	20595,1	20253,6
PNDP	Subventions PNDP	2382,5	1992,5	7322,2	8968,0	6640,0	4329,5	2265,4	5661,6	2053,7	8982,5	1500,0
BIP	Ressources investissement transférées dans le cadre du transferts des compétences	-	-	21210,0	23779,0	38430,6	44719,3	46643,4	51056,0	56483,3	55002,1	61396,4
	DGD volet investissement	4694,0	2000,0	2500,0	2500,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	35054,0	36000,0
	Transferts ponctuels d'investissement	-	-	-	2664,8	2574,8	626,5	679,6	2260,9	510,3	800,4	1333,6

Source : FEICOM, PNDP et MINEPAT de 2010 à 2020

Annexe 4 : Nombre de projets réalisés par les différents guichets entre 2010 et 2020

Natures des projets réalisés	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Guichet PNDP											
Points d'eau construits/réhabilités	171	175	286	284	262	304	337	188	343	481	
Routes rurales construites/réhabilitées;	6	7	8	6	8	8	5	3	10	7	
Salles de classes construites/réhabilitées	124	113	134	147	143	175	214	42	268	331	
Tables bancs acquis											
Centres de santé construits, rénovés ou équipés	4	5	8	20	27	9	10	12	59	59	
Marchés ruraux construits	1	5	8	3	7	9	5	13	65	88	
Magasins de stockage construits	2	2	9	3	10	11	6	18	32	23	
Guichet BIP											
Construction, réhabilitation de forages, puits et réseaux d'eau			174	195	493	496	571	638	497	806	663
Construction, réhabilitation de centrales électriques, réseaux de transport et éclairage public			12	13	2	86	101	95	79	240	250
Construction, Réhabilitation de routes et ponts			47	53	444	480	575	650	566	763	809
Construction, réhabilitation de salles de classe et latrines dans les écoles			401	450	465	509	571	585	689	1038	1083
Acquisition de tables bancs pour les écoles			685	768	183	687	794	854	963	1158	773
Construction, réhabilitation et équipements de centres de santé			240	269	339	335	316	314	284	338	388
Guichet FEICOM											
Construction, réhabilitation de forages, puits et réseaux d'eau	3	18	3	1	3	6	14	2	21	2	8
Construction, réhabilitation de centrales électriques, réseaux de transport et éclairage public	7	12	6	7	2	3	2	3	3	1	4
Construction, Réhabilitation de routes et ponts	4	1	2			1			1	2	2
Construction, réhabilitation et équipements de centres de santé	3	2	2	1	1				14		
Construction, réhabilitation de salles de classe et latrines dans les écoles	7	11	1			17	14	8	22	6	16
Acquisition de tables bancs pour les écoles	1	1	1						3		

Source : FEICOM, PNDP et MINEPAT de 2010 à 2020

BIBLIOGRAPHIE

- Afonso, A. & Venâncio, A. (2020). Local territorial reform and regional spending efficiency. *Local Government Studies*, 46(6), 888–910. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1690995>
- Aigner, D., Lovell, C. A. K. & Schmidt, P. (1977). Formulation and estimation of stochastic frontier production function models. *Journal of Econometrics*, 6(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(77\)90052-5](https://doi.org/10.1016/0304-4076(77)90052-5)
- Andrews, R. & Boyne, G. (2011). Corporate Capacity and Public Service Performance. *Public Administration*, 89(3), 894–908. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01891.x>
- Avom, D., Malah Kuété, F. Y. & Nguemkap Kouamo, R. (2021). La décentralisation éducative améliore-t-elle l'efficacité technique des écoles primaires en Afrique subsaharienne ? *Mondes En Développement*, n° 195(3), 53–74.
- Arrow, K.J. (1962) The Economic Implications of Learning by Doing, *The Review of Economic Studies*, 29(3), pp. 155–173. Available at: <https://doi.org/10.2307/2295952>.
- Bailey, R. (1972). Dissent on Development: Studies and debates in development economics. *International Affairs*, 48(4), 650–652. <https://doi.org/10.2307/2614145>
- Balaguer-Coll, M. T., Prior, D. & Tortosa-Ausina, E. (2013). Output complexity, environmental conditions, and the efficiency of municipalities. *Journal of Productivity Analysis*, 39(3), 303–324. <https://doi.org/10.1007/s11123-012-0307-x>
- Barro, R. & Sala-i-Martin, X. (1995). Technological Diffusion, Convergence, and Growth. NBER Working Paper 5151. National Bureau of Economic Research, Inc. Available at: <https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/5151.htm> (Accessed: 24 October 2023).
- Bauer, P. T. (1976), *Dissent on Development*. Harvard University Press.
- Benito, B., Guillamón, M.-D., Martínez-Córdoba, P.-J. & Ríos, A.-M. (2021). Influence of selected aspects of local governance on the efficiency of waste collection and street cleaning services. *Waste Management*, 126, 800–809. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2021.04.019>
- Benito, B., Solana, J. & Moreno, M.-R. (2014). Explaining efficiency in municipal services providers. *Journal of Productivity Analysis*, 42(3), 225–239. <https://doi.org/10.1007/s11123-013-0358-7>
- Bosch, N., Espasa, M. & Mora, T. (2012). Citizen Control and the Efficiency of Local Public Services. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(2), 248–266. <https://doi.org/10.1068/c1153r>
- Caldeira, E. & Rota-Graziosi, G. (2014). La décentralisation dans les pays en développement: Une revue de la littérature. *Revue d'économie Du Développement*, 4.

https://www.academia.edu/download/70983715/La_dcentralisation_dans_les_pays_en_dvel2_0211002-31980-18zoma0.pdf

- Campos-Alba, C. M., Prior, D., Pérez-López, G. & Zafra-Gómez, J. L. (2020). Long-term cost efficiency of alternative management forms for urban public transport from the public sector perspective. *Transport Policy*, 88, 16–23. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.01.014>
- Chambas, G., Brun, J. & Graziosi, G. R. (2007). La mobilisation de ressources propres locales en Afrique. Communication Destinée à l'atelier Renforcement Des Capacités «gouvernances Locales et Décentralisation» Au Forum «Décentralisation et Gouvernance Locale» Nations Unies, Vienne, 26–29. <https://www.academia.edu/download/42095841/unpan026803.pdf>
- Chambas, G., Brun, J., Graziosi, G. R. & Chambas, G. (n.d.). La mobilisation de ressources propres locales en Afrique.
- Charnes, A., Cooper, W. W. & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
- Coelli, T. J., Rao, D. P., O'Donnell, C. J. & Battese, G. E. (1998). An introduction to productivity and efficiency analysis. Boston, Estados Unidos: Kluwer Academic Publishers.
- Coelli, T. & Perelman, S. (1996). Efficiency measurement, multiple-output technologie and distance functions: With application to European Railways. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/35665>
- Da Cruz, N. F. & Marques, R. C. (2014). Revisiting the determinants of local government performance. *Omega*, 44, 91–103. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2013.09.002>
- Davis, M. L. & Hayes, K. (1993). The Demand for Good Government. *The Review of Economics and Statistics*, 75(1), 148–152. <https://doi.org/10.2307/2109639>
- De Borger, B. & Kerstens, K. (2000). What is known about municipal efficiency: The Belgian case and beyond. In *Productivity in the public sector*/Blan, J.[edit.] (pp. 299–330). <http://repository.uantwerpen.be/link/irua/66016>
- De Witte, K. & Geys, B. (2013). Citizen coproduction and efficient public good provision: Theory and evidence from local public libraries. *European Journal of Operational Research*, 224(3), 592–602.
- De Witte, K. & Kortelainen, M. (2013). What explains the performance of students in a heterogeneous environment? Conditional efficiency estimation with continuous and discrete environmental variables. *Applied Economics*, 45(17), 2401–2412. <https://doi.org/10.1080/00036846.2012.665602>

- Debreu, G. (1951). The Coefficient of Resource Utilization. *Econometrica*, 19(3), 273–292.
<https://doi.org/10.2307/1906814>
- Deprins, D. & Simar, L. (1984). Measuring labor inefficiency in post offices. In *The performance of Public Enterprises: Concepts and measurements* (M. Marchand, P. Pestieau and H. Tulkens (eds.), pp. 243–267). North-Holland, Amsterdam.
- Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120(3), Article 3. <https://doi.org/10.2307/2343100>
- FEICOM. (2020), Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunal [Rapport annuel].
<https://feicom.cm>
- Ferraro, S., Agasisti, T., Porcelli, F. & Soncin, M. (2021). Local governments' efficiency and educational results: Empirical evidence from Italian primary schools. *Applied Economics*, 53(35), 4017–4039. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1896672>
- Folléa, V., Alcandre, F., C2G Conseil, Cheumani, C. & Wetié, G. M. (2016). Evaluation du Programme National de Développement Participatif (PNDP)-C2D Cameroun (ExPost N° 60).
<https://www.afd.fr/fr/ressources/evaluation-du-programme-national-de-developpement-participatif-pndp-c2d-cameroun>
- García-Sánchez, I. M. (2006). Efficiency Measurement in Spanish Local Government: The Case of Municipal Water Services. *Review of Policy Research*, 23(2), 355–372.
<https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2006.00205.x>
- Huguenin, J.-M. (2013), Data Envelopment Analysis (DEA). Un Guide Pédagogique à l'intention Des Décideurs Dans Le Secteur Public. IDHEAP–Cahier, 278(2013), 7–81.
- Institut National de la Statistique. (2019), Chapitre 4: Habitat et Conditions de vie. In *Annuaire Statistique du Cameroun* (Edition 2019, pp. 32–38). <https://ins-cameroun.cm>
- Jaldell, H. (2019). Measuring productive performance using binary and ordinal output variables: The case of the Swedish fire and rescue services. *International Journal of Production Research*, 57(3), 907–917. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1489159>
- Kalb, A. (2014). What Determines Local Governments' Cost-efficiency? The Case of Road Maintenance. *Regional Studies*, 48(9), 1483–1498.
<https://doi.org/10.1080/00343404.2012.731044>
- Kalb, A., Geys, B. & Heinemann, F. (2012). Value for money? German local government efficiency in a comparative perspective. *Applied Economics*, 44(2), 201–218.
<https://doi.org/10.1080/00036846.2010.502110>

- Kom Tchunte. (2020), Le recueil des documents et textes de référence intéressant la décentralisation. In Implication des Autorités Locales du Cameroun dans le Processus de Programmation de la Coopération Européenne 2021-2027: Recueil des textes et Documents Clés de référence.
- Konte, M. A., Sow, A. & Ngom, M. (2022). L'efficacité des financements publics de l'éducation: Une étude comparative des niveaux primaire, secondaire et supérieur, dans quelques pays d'Afrique Sub-saharienne. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(10), Article 10. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/866>
- Koopmans, T. (1957), *Three Essays on the State of the Economic Science* (4th ed.). McGraw-Hill. <https://www.studocu.com/pt-br/document/universidade-federal-do-parana/microeconomia/koopmans-tjalling-1957-the-state-of-economic-science/15331968>
- Lo Storto, C. (2016). The trade-off between cost efficiency and public service quality: A non-parametric frontier analysis of Italian major municipalities. *Cities*, 51, 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.11.028>
- Lorenzo, J. M. P. & Sánchez, I. M. G. (2007). Efficiency evaluation in municipal services: An application to the street lighting service in Spain. *Journal of Productivity Analysis*, 27(3), 149–162. <https://doi.org/10.1007/s11123-007-0032-z>
- Mandl, U., Dierx, A. & Ilzkovitz, F. (2008). The effectiveness and efficiency of public spending. *European Economy - Economic Papers 2008 - 2015*, Article 301. <https://ideas.repec.org/p/euf/ecopap/0301.html>
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Meeusen, W. & van Den Broeck, J. (1977). Efficiency Estimation from Cobb-Douglas Production Functions with Composed Error. *International Economic Review*, 18(2), 435–444. <https://doi.org/10.2307/2525757>
- Milán-García, J., Rueda-López, N. & De Pablo-Valenciano, J. (2022). Local government efficiency: Reviewing determinants and setting new trends. *International Transactions in Operational Research*, 29(5), 2871–2898. <https://doi.org/10.1111/itor.13032>
- Monga, C. (2009), *Nihilisme et négritude: Les arts de vivre en Afrique*. Presses Universitaires de France - PUF.

- Moreno, P. & Lozano, S. (2018). Super SBI Dynamic Network DEA approach to measuring efficiency in the provision of public services. *International Transactions in Operational Research*, 25(2), 715–735. <https://doi.org/10.1111/itor.12257>
- Moyo, D. (2009). *Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa*. Macmillan.
- Nakazawa, K. (2014). Does the Method of Amalgamation Affect Cost Inefficiency of the New Municipalities? *Open Journal of Applied Sciences*, 2014. <https://doi.org/10.4236/ojapps.2014.44015>
- Narbón-Perpiñá, I. & De Witte, K. (2018a). Local governments' efficiency: A systematic literature review—part I. *International Transactions in Operational Research*, 25(2), 431–468. <https://doi.org/10.1111/itor.12364>
- Narbón-Perpiñá, I. & De Witte, K. (2018b). Local governments' efficiency: A systematic literature review—part II. *International Transactions in Operational Research*, 25(4), 1107–1136. <https://doi.org/10.1111/itor.12389>
- Nwokeabia, H. (2009). *Why Industrial Revolution By-Passes Africa: A Knowledge System Perspective*. Adonis & Abbey Publishers Ltd.
- Oates, W. (1993). Fiscal Decentralization and Economic Development. *National Tax Journal*, 46(2), 237–243.
- Onana, S. & Kono Abe, J.-M. (2020). Nouvelles Pratiques budgétaires et Investissement Public: Éléments de théorie et données empiriques au Cameroun. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociale*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v5i1.20670>
- Pérez-López, G., Prior, D. & Zafra-Gómez, J. L. (2015). Rethinking New Public Management Delivery Forms and Efficiency: Long-Term Effects in Spanish Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1157–1183. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu088>
- Tiebout, C. M. (1956). A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), 416–424. <https://doi.org/10.1086/257839>
- Titl, V. & De Witte, K. (2022). How politics influence public good provision. *Socio-Economic Planning Sciences*, 81, 101000. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.101000>
- Traore, I., Sidibe, M. A. H. dit M. & Camara, M. (2022). Gestion des infrastructures publiques dans la commune urbaine de Kayes depuis l'avènement de la décentralisation. *Revue Française*

d'Économie et de Gestion, 3(9), Article 9.

<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/830>

Vergne, C. (2009). Décentralisation Fiscale en Afrique Francophone: Note sur les Transferts Intergouvernementaux. <https://www.knowledge-uclga.org/IMG/pdf/>

Worthington, A. & Dollery, B. (2000). An empirical survey of frontier efficiency measurement techniques in local government. *Local Government Studies*, 26(2), 23–52. <https://doi.org/10.1080/03003930008433988>

Zafra-Gómez, J. L., Antonio, M. & Muñoz, P. (2010). Overcoming Cost-Inefficiencies within Small Municipalities: Improve Financial Condition or Reduce the Quality of Public Services? *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28(4), 609–629. <https://doi.org/10.1068/c09118>

Zafra-Gómez, J. L., López Hernández, A. M. & Hernández-Bastida, A. (2009). L'évaluation du rendement financier de l'administration locale. Comment tirer le meilleur parti des analyses comparatives? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75(1), 167–184. <https://doi.org/10.3917/risa.751.0167>