

## **La planification et la budgétisation comme levier de la bonne gouvernance dans les pme au Cameroun**

### **Strategic Planning and Budgeting as Drivers of Good Governance in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Cameroon**

**TIBI LANDRY,**

Docteur en Sciences de Gestion  
Enseignant Chercheur  
Université de Douala (Cameroun)

**NZOUATOM FOGAM Francis Vicky**

Doctorant  
Titulaire d'un master 2 recherche en comptabilité, audit et contrôle  
Université de Douala  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée  
Cameroun

**NANA FABO Hervé Corsini**

Doctorant  
Titulaire d'un master 2 recherche en Sciences de Gestion  
Université de Douala  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée  
Cameroun

**Date de soumission :** 30/03/2025

**Date d'acceptation :** 16/05/2025

**Pour citer cet article :**

TIBI L. & al. (2025) «La planification et la budgétisation comme levier de la bonne gouvernance dans les pme au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 980 - 1004

## RÉSUMÉ

Le présent travail a pour objectif principal d'expliquer l'influence planification et de la budgétisation sur la bonne gouvernance des PME au Cameroun. Pour ce faire, nous avons menés une étude quantitative à travers un questionnaire distribué auprès de 177 PME dans les villes de Douala et Yaoundé. L'analyse statistique des données s'est faite à l'aide de la régression linéaire multiple. Les résultats empiriques révèlent que tant la planification que la budgétisation ont un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance des PME étudiées. Ces résultats confirment que la structuration des pratiques de gestion constitue un levier essentiel pour améliorer la transparence, la responsabilité et la performance dans les entreprises camerounaises. À la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations s'imposent notamment le renforcement de la formation en gestion ; l'institution des normes de gestion simplifiées et l'encouragement de l'audit interne et le reporting.

**Mots clés :** *Planification; Budgétisation; Gouvernance ; PME ; Cameroun*

## ABSTRACT

The present work has for main objective to explain the influence scheduling and of budgeting on the good governance of the SME in Cameroon. For that to make, we led a quantitative survey through a questionnaire distributed by 177 SME in the cities of Douala and Yaoundé. The statistical analysis of the data made itself with the help of the multiple linear regression. The empiric results reveal than so much the scheduling that budgeting has a positive and meaningful effect on the good governance of the SME studied. These results confirm that the structuring of the management practices constitutes an essential lever to improve the transparency, the responsibility and the performance in the Cameroonian enterprises. In light of the gotten results, several recommendations impose themselves the backing of the formation notably in management; the institution of the management norms simplified and the encouragement of the audit intern and the reporting.

**Key words:** *Scheduling; Budgeting; Governance; SME; Cameroon*

## Introduction

La bonne gouvernance est aujourd'hui reconnue comme un facteur déterminant du développement durable des entreprises, y compris des petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent un pilier essentiel des économies africaines. Dans ce contexte, la planification et la budgétisation apparaissent comme des outils stratégiques permettant de renforcer la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans la gestion des ressources. Selon Kamdem (2010), la gouvernance dans les PME africaines est souvent marquée par une gestion intuitive et informelle, ce qui limite leur capacité à anticiper les risques et à saisir les opportunités. Pour y remédier, les pratiques de contrôle de gestion, incluant la planification stratégique et la budgétisation, peuvent jouer un rôle structurant.

Comme le souligne Dia (1996), l'amélioration des mécanismes de gouvernance passe nécessairement par une meilleure organisation interne, soutenue par des outils adaptés au contexte local. De même, Ouédraogo (2007) met en évidence l'importance de la responsabilisation des acteurs et de la formalisation des processus décisionnels pour garantir la pérennité des PME en Afrique. Ainsi, la présente étude s'inscrit dans cette perspective en posant la question suivante : Quel est l'effet des pratiques de contrôle de gestion sur la bonne gouvernance des PME ? L'objectif de ce travail est d'examiner dans quelle mesure la planification et la budgétisation contribuent à instaurer une gouvernance efficace, adaptée aux réalités spécifiques des PME au Cameroun.

### 1. Revue de la littérature

#### 1.1. La planification comme outil stratégique pour orienter la gouvernance

La planification constitue un levier stratégique essentiel pour orienter efficacement la gouvernance. Elle s'identifie sur plusieurs étapes :

##### 1.1.1. Analyse de l'environnement externe et interne

L'organisation doit évaluer son environnement externe (opportunités et menaces) tout en prenant en compte ses forces et faiblesses internes. Cette double analyse (souvent réalisée via des outils comme le SWOT) permet d'orienter les décisions stratégiques.

##### 1.1.2. Fixation des objectifs stratégiques

Ansoff insiste sur la nécessité d'avoir une vision claire des objectifs à atteindre, qui doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, et temporellement définis (SMART).

### **1.1.3. Choix stratégique**

Les dirigeants doivent identifier les opportunités stratégiques et choisir parmi plusieurs options celle qui maximise les chances de succès tout en tenant compte des contraintes organisationnelles.

### **1.1.4. Allocation des ressources**

La théorie met en avant l'importance de mobiliser les ressources de manière optimale pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie choisie. Cela inclut les ressources humaines, financières, et technologiques.

### **1.1.5. Gestion du changement**

La mise en œuvre d'une stratégie nécessite souvent un ajustement organisationnel. Ansoff considère que les entreprises doivent être prêtes à gérer les résistances au changement pour garantir le succès de leurs initiatives.

## **1.2. Les avantages de la planification pour la gouvernance des PME**

La planification offre un cadre structuré permettant d'améliorer la prise de décisions, de fédérer les parties prenantes et d'assurer une gestion proactive des risques au sein des PME.

### **1.2.1. Anticipation des risques et prise de décisions éclairées**

La planification permet aux PME de mieux comprendre leur environnement interne et externe, en identifiant les opportunités à saisir et les menaces potentielles à surmonter. Cette anticipation repose sur :

- **Une analyse systématique des risques** : En intégrant des outils comme le SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou la cartographie des risques, la planification aide à détecter les éventuelles vulnérabilités avant qu'elles ne se transforment en crises.
- **Une base solide pour la prise de décisions** : En définissant des scénarios et des plans alternatifs, les dirigeants peuvent prendre des décisions éclairées, même dans des contextes incertains.
- **Une réduction de l'improvisation** : Grâce à une planification claire, les PME peuvent éviter les réactions impulsives face aux imprévus, assurant ainsi une gouvernance plus stable et efficace.

### 1.2.2. Alignement des parties prenantes sur des objectifs communs

La planification joue un rôle clé dans la création d'une vision partagée et l'engagement des parties prenantes (employés, partenaires, investisseurs, etc.) autour des objectifs de l'entreprise.

- **Clarté des objectifs** : Une planification bien définie permet de traduire la stratégie globale en objectifs compréhensibles et mesurables pour chaque partie prenante. Cela renforce la cohérence des efforts à tous les niveaux de l'organisation.
- **Implication et responsabilisation** : En impliquant les employés dans le processus de planification, les dirigeants favorisent un sentiment d'adhésion et de responsabilité. Chaque individu comprend comment son rôle contribue à l'atteinte des objectifs collectifs.
- **Réduction des conflits internes** : Une vision partagée réduit les malentendus et les conflits en alignant les attentes et en évitant les priorités contradictoires.
- **Amélioration de la communication** : Les parties prenantes sont régulièrement informées des progrès réalisés et des ajustements nécessaires, renforçant ainsi la transparence et la confiance.

Par ailleurs, la planification permet aux PME de mieux anticiper les défis, de prendre des décisions fondées et d'aligner efficacement leurs parties prenantes.

### 1.3. Principes de la planification opérationnelle

La planification opérationnelle est une étape clé qui traduit les objectifs stratégiques d'une organisation en actions concrètes et mesurables à court et moyen terme. Elle sert de pont entre la vision à long terme définie dans la planification stratégique et les activités quotidiennes nécessaires pour atteindre ces objectifs.

#### 1.3.1. Définition claire des objectifs opérationnels

Les objectifs stratégiques à long terme sont décomposés en tâches spécifiques, réalisables à court terme. Ces objectifs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels).

#### 1.3.2. Établissement des priorités

La planification opérationnelle permet d'identifier et de hiérarchiser les activités en fonction de leur contribution aux objectifs globaux.

### 1.3.3. Allocation des ressources

Chaque tâche est associée aux ressources nécessaires (financières, humaines, technologiques) pour garantir sa réalisation efficace.

### 1.3.4. Coordination et délégation

Les rôles et responsabilités sont clairement définis, assurant une coordination efficace entre les équipes.

### 1.3.5. Suivi et ajustement

Des indicateurs de performance (KPI) sont mis en place pour mesurer l'avancement et ajuster les actions si nécessaire. Le Lien entre la planification stratégique et la planification opérationnelle. La planification opérationnelle est le prolongement logique de la planification stratégique :

- **Alignement des actions quotidiennes avec la vision globale** : Par exemple, si l'objectif stratégique est d'accroître les parts de marché, la planification opérationnelle pourrait inclure des actions spécifiques comme la formation des équipes commerciales ou le lancement de nouvelles campagnes marketing.
- **Traduction des priorités stratégiques en initiatives concrètes** : Les grandes orientations stratégiques sont découpées en projets ou en plans d'action détaillés.
- **La budgétisation** : Un outil stratégique pour la bonne gouvernance des PME. La budgétisation est bien plus qu'un simple exercice financier au sein des PME ; elle constitue un outil stratégique indispensable pour assurer une gestion efficace et transparente. Elle favorise une meilleure prise de décision, optimise l'utilisation des ressources et contribue à renforcer la responsabilité et la transparence, deux piliers essentiels de la bonne gouvernance.

### 1.3.6. Un cadre structurant pour la prise de décision

Selon Anthony et Govindarajan (2021), la budgétisation joue un rôle central dans le contrôle organisationnel en établissant des limites claires et des repères pour les activités. Elle permet aux PME d'évaluer leurs priorités en tenant compte de leurs ressources limitées et de leurs contraintes opérationnelles. En fournissant des indicateurs financiers précis, elle aide les dirigeants à identifier les investissements à privilégier et à anticiper les risques, garantissant ainsi des décisions éclairées et alignées sur les objectifs stratégiques.

### **1.3.7. Optimisation de l'utilisation des ressources**

La théorie des ressources (Barney, 1991), mise à jour par Peteraf et Barney (2023), met en avant la nécessité pour les entreprises de mobiliser et d'allouer leurs ressources de manière stratégique. Dans ce contexte, la budgétisation devient un outil clé pour les PME. Elle permet de planifier efficacement l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles afin de maximiser leur impact. Par exemple, une PME avec des budgets bien définis peut éviter des dépenses inutiles et concentrer ses efforts sur les projets les plus rentables.

### **1.3.8. Un levier pour la transparence et la responsabilisation**

Dans une perspective de gouvernance, la budgétisation favorise la responsabilisation des acteurs internes. Merchant et Van der Stede (2020) expliquent que les budgets servent de contrat interne, établissant des attentes claires pour chaque département ou employé. En attribuant des ressources spécifiques à des objectifs définis, la budgétisation permet de mesurer les performances et de demander des comptes en cas de déviations. Cela renforce la discipline organisationnelle et améliore la transparence dans la gestion des finances.

### **1.3.9. Adaptabilité et résilience dans les environnements complexes**

Dans le contexte africain, marqué par des incertitudes économiques et politiques, la budgétisation offre également une flexibilité précieuse. Hope (2022) souligne que les PME qui intègrent des marges d'adaptation dans leurs budgets sont mieux équipées pour gérer les imprévus, tels que les fluctuations des marchés ou les crises financières.

## **1.4. Synergie entre planification et budgétisation pour une gouvernance efficace**

La planification et la budgétisation sont deux outils complémentaires qui jouent un rôle central dans l'instauration d'une gouvernance efficace au sein des PME. Leur synergie permet d'assurer une exécution cohérente des stratégies organisationnelles, en alignant les objectifs à long terme avec une gestion rigoureuse des ressources disponibles.

### **1.4.1. Articulation entre planification stratégique et budgétisation**

La planification stratégique fixe les grandes orientations de l'entreprise à moyen et long terme, tandis que la budgétisation traduit ces orientations en termes financiers et opérationnels. Pour garantir leur efficacité, il est crucial de créer une articulation claire entre ces deux processus.

#### **1.4.2. La planification comme fondation de la budgétisation**

La planification stratégique établit les objectifs globaux de l'entreprise (croissance, expansion géographique, réduction des coûts, etc.) ainsi que les priorités clés. Ces priorités servent ensuite de base à l'élaboration des budgets, qui précisent les montants nécessaires à l'atteinte de chaque objectif.

#### **1.4.3. La budgétisation comme instrument de contrôle et d'évaluation**

En assignant des ressources financières aux actions planifiées, la budgétisation permet de suivre l'avancement des projets et d'évaluer leur performance. Elle garantit également que les dépenses sont en accord avec la stratégie, limitant ainsi les risques de dérive budgétaire.

#### **1.5. Importance de l'alignement entre vision stratégique et capacités financières**

Un des principaux défis des PME est d'assurer une cohérence entre leur ambition stratégique et leurs capacités financières. L'alignement entre la planification stratégique et la budgétisation joue un rôle clé dans cet équilibre :

- **Gestion réaliste des ambitions :** La budgétisation aide à évaluer si les ressources disponibles permettent de concrétiser les ambitions définies par la planification stratégique. Si des écarts sont identifiés, la stratégie peut être réajustée pour rester réaliste.
- **Prévention des risques financiers :** En alignant les investissements sur les priorités stratégiques, l'entreprise évite de gaspiller des ressources sur des projets non prioritaires.
- **Adaptation continue :** La budgétisation, souvent révisée sur des cycles annuels ou trimestriels, permet de réévaluer l'utilisation des ressources en fonction des résultats obtenus ou des changements dans l'environnement.

La synergie entre planification stratégique et budgétisation est essentielle pour une gouvernance efficace. La planification fournit une vision et des priorités, tandis que la budgétisation traduit ces priorités en termes financiers, permettant une gestion rationnelle des ressources. En s'appuyant sur des principes tels que ceux de la théorie des ressources, les PME peuvent optimiser leur allocation de moyens, réduire les risques financiers et s'assurer que leurs objectifs stratégiques sont atteints de manière durable. Cette articulation n'est pas seulement un gage de performance, mais aussi un levier pour renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'entreprise.

## 2. Méthodologie

La solidité d'une étude scientifique repose sur la pertinence de la méthode utilisée pour la conduire. Ainsi dans toute étude scientifique, le choix de la méthodologie doit pouvoir se justifier et tenir compte de l'environnement, des moyens à la disposition du chercheur, ainsi que de ses contraintes. En somme la méthodologie concerne l'ensemble des démarches suivies pour obtenir les principaux matériaux de l'étude que sont les données, ainsi que les procédures de leur traitement. (Thiéart, 2014). Selon Robert S. Kaplan et Dennis P. Saccuzzo (2017), La population est l'ensemble complet de tous les éléments, individus ou objets, qui possèdent certaines caractéristiques communes, déterminées par le chercheur pour une étude particulière. En effet, la population cible de cette étude comprend toutes les PME camerounaises dans sa globalité.

La population accessible est une partie de la population cible sur laquelle le chercheur réalise ses investigations, il s'agit ici des individus/acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables sur les outils du contrôle de gestion au sein des PME camerounaises rencontrées dans les villes de Yaoundé et Douala.

Pour le cas de ce travail de recherche, nous avons choisi la méthodologie de recherche quantitative pour apporter une réponse à notre question de recherche. En effet, Il s'agit ici de faire allusion à une démarche hypothético-déductive (Thiéart et al. 2003). Puisque nous cherchons à Analyser l'effet des pratiques de contrôle de gestion sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. Il est question de la mesure des variables, la collecte des données de notre étude, caractéristiques de l'échantillon de notre étude, résultats de de l'opérationnalité factorielle des dimensions de l'étude, analyse des relations causales par la régression linéaire.

### 2.1. Mesure des variables

Pour mesurer les variables «la planification», nous avons adopté 6 items. Pour ce qui est de la variable la budgétisation, nous avons adopté 06 items. Pour ce qui est de la variable dépendante, «la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun», nous avons adopté 08 items. Tous ces items de la dimension indépendante et dépendante sont appréciés par une échelle de LIKERT à 5 points allant de «1= Pas du tout d'accord» à «5 = Tout à fait d'accord».

**Tableau 1 : Récapitulatif de l’opérationnalisation des variables**

Variables	Mesures	Auteurs
La planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l’entreprise met en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits.</li> <li>-l’entreprise planification des flux de trésorerie c’est à dire prévision des entrées et sorties de trésorerie pour assurer la liquidité de l’entreprise et éviter les problèmes de solvabilité.</li> <li>-l’entreprise procède à élaboration d’un plan d'affaires qui un document stratégique qui décrit les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre, les ressources nécessaires et les prévisions financières.</li> <li>-l’entreprise procède à la mise en place de processus et de ressources nécessaires pour répondre à la demande des clients tout en optimisant les coûts de production.</li> <li>-l’entreprise procède à la mise en place d'une comptabilité rigoureuse, gestion des flux de trésorerie et élaboration de budgets prévisionnels pour assurer une bonne santé financière.</li> <li>-l’entreprise procède à une planification stratégique qui est un processus de définition des orientations à long terme de l'entreprise, en fixant des objectifs clairs et mesurables.</li> </ul>	
La budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l’entreprise a mise en place de mécanismes pour comparer les performances réelles avec les prévisions budgétaires et ajuster en conséquence.</li> <li>-l’entreprise met en place une analyse mensuelle ou trimestrielle des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'ajuster les prévisions et les dépenses.</li> <li>-l’entreprise offrir des formations aux gestionnaires et aux employés sur les principes de la budgétisation et de la gestion financière.</li> <li>-l’entreprise procède à l’élaboration d'un budget prévisionnel c’est à dire un budget prévisionnel annuel qui inclut des projections de revenus et de dépenses.</li> <li>-l’entreprise procède à la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'identifier les causes des variations.</li> <li>-l’entreprise procède à un alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace.</li> </ul>	
La bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accès aux informations financières pour les parties prenantes (actionnaires, employés, etc.).</li> <li>- engagement dans des initiatives de responsabilité sociale (RSE).</li> <li>-mécanisme de signalement des comportements contraires à l'éthique. -une bonne gouvernance de l’entreprise.</li> <li>-une consultation des parties prenantes (clients, fournisseurs, communauté) dans les processus décisionnels.</li> <li>- une évaluation régulière des risques financiers et opérationnels.</li> <li>- une mise en place d’un code de conduite et d’éthique publiés et respectés au sein de l’entreprise.</li> <li>- une présence d'un conseil d'administration ou d'un organe de direction structuré.</li> </ul>	

Source : Auteurs à partir de la littérature

## 2.2. Collecte des données de notre étude

Il est question ici de présenter le déroulement de l'enquête sur le terrain et de la Situation de la collecte et du traitement des données du terrain.

### 2.2.1. Situation de la collecte des données du terrain

Il existe diverses méthodes de collecte de données et le choix de l'une dépend largement de la nature de la cible et des hypothèses retenues. Pour obtenir les informations relatives à nos variables, nous avons dû nous approcher des PME camerounaises elles-mêmes en introduisant auprès d'elle un questionnaire d'enquête qu'elles ont eu à remplir elles-mêmes. Ce procédé a l'avantage pour le chercheur de se confronter directement aux personnes détentrices de l'information.

Ainsi, nous avons adopté l'administration en face-à-face, auprès des acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables au sein des TPE du secteur informel Camerounaises rencontrées dans les différentes villes du Cameroun, qui est, selon certains auteurs (Jourdain, 2011; Filion, 2012), une meilleure technique de collecte des données primaires. Donc en définitive, Notre échantillon est constitué de cent soixante-dix-sept (177) individus/acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables sur les outils du contrôle de gestion au sein des PME du Cameroun rencontrées dans les villes de Yaoundé, Douala.

**Tableau 2 : Répartition de la population accessible selon ville d'enquête**

	Effectifs	Pourcentage
Douala	122	68,9
Yaoundé	55	31,1
Total	177	100,0

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

Ce tableau montre que parmi les 177 individus enquêtés dans cette étude, 122 (68,90%) nous viennent des PME de la ville de douala, et 55 (31,1%) nous viennent de la ville de Yaoundé.

### 2.2.2. Caractéristiques de l'échantillon de notre étude

S'agissant du sexe du répondant/répondante, On constate que sur 177 individus enquêtés, 74,0% répondent par «Masculin » et 26,0% répondent par «Féminin». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le sexe du répondant/répondante est «Masculin». S'agissant de la tranche d'âge du répondant, On constate que sur 177 individus enquêtés, 2,8% répondent par «Moins de 20 ans»; 24,3% répondent par « [21 - 30] ans » ; 72,3% répondent par « [31 - 40] ans » et 0,6% répondent par « [41 - 50] ans ». Il ressort qu'en

majorité au sein de notre échantillon, le la Tranche d'âge du répondant est comprise « [31 - 40] ans»

Ce tableau montre que parmi les 177 individus enquêtés dans cette étude, une répartition de l'échantillon selon le poste occupé montre que: (2,8%) occupent un poste de «Directeur Général (DG)», 28 (15,8%) occupent un poste de «Service administratif et financier (SAF)» ; 40 (22,6%) occupent un poste de «Service Commercial (SC)» ; 67 (37,9%) occupent un poste de «Dirigeant» ; 20 (11,3%) occupent un poste de «Service comptables (SC)» ; 17 (9,6%) occupent un poste de «Dirigeant et comptable». S'agissant du secteur d'activité de l'entreprise, on constate que sur 177 individus enquêtés, 24,9% répondent par «Agro-industrie»; 44,6% répondent par «Commerce»; 21,5% répondent par «Service»; 9,0% répondent par «Transport». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le secteur d'activité de l'entreprise est compris «Commerce»;

S'agissant de l'effectif du personnel exerçant actuellement dans l'entreprise, on constate que sur 177 individus enquêtés, 29,9% répondent par «Moins de 10 Employés»; 13,0% répondent par « [11 - 20] Employés»; 29,4% répondent par « [21 - 31] Employés»; 18,6% répondent par « [32 - 41] Employés» et 9,0% répondent par «[42 Employés & + [». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, l'effectif du personnel exerçant actuellement dans l'entreprise est «Moins de 10 Employés» et « [21 - 31] Employés».

**Tableau 3 : caractéristiques de l'échantillon.**

<b>Genre de l'enquête</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Masculin	131	74,0
Masculin	46	26,0
Total	177	100,0
<b>Titre/ poste occupé par le répondant/répondante au sein de l'entreprise.</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Directeur Général (DG)	5	2,8
Service administratif et financier (SAF)	28	15,8
Service Commercial (SC)	40	22,6
Dirigeant	67	37,9
Service comptables (SC)	20	11,3
Dirigeant et comptable	17	9,6
Total	177	100,0
<b>Quelle est votre tranche d'âge?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Moins de 20 ans	5	2,8
[21 - 30] ans	43	24,3
[31 - 40] ans	128	72,3
[41 - 50] ans	1	,6
Total	177	100,0
<b>Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Agro-industrie	44	24,9
Commerce	79	44,6
Service	38	21,5
Transport	16	9,0
Total	177	100,0
<b>Nombre d'employés de votre entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Moins de 10 Employés	53	29,9
[11 - 20] Employés	23	13,0
[21 - 31] Employés	52	29,4
[32 - 41] Employés	33	18,6
[42 Employés & + [	16	9,0
Total	177	100,0

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

### 2.2.3. État des lieux des pratiques de contrôle de gestion et gouvernance dans les pme au Cameroun de notre étude

**Tableau 4 : État des lieux des pratiques de contrôle de gestion et gouvernance dans les pme au Cameroun.**

<b>Quelles pratiques de contrôle de gestion sont mises en place dans votre entreprise ?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Budgétisation	49	27,7
Analyse des écarts	38	21,5
Reporting financier	25	14,1
Tableau de bord de gestion	51	28,8
Indicateurs de performance (KPI)	9	5,1
Analyse des coûts	5	2,8
Total	177	100,0
<b>Selon vous, quels obstacles votre entreprise rencontre-t-elle dans la mise en œuvre des pratiques de contrôle de gestion ?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Manque de ressources financières	84	47,5
Manque de formation et compétences	10	5,6
Manque de ressources humaines qualifiées	20	11,3
Résistance au changement	20	11,3
Inadéquation des outils de gestion	20	11,3
Manque de sensibilisation à l'importance du contrôle de gestion	23	13,0
Total	177	100,0
<b>Quels aspects de la gouvernance sont améliorés grâce aux pratiques de contrôle de gestion ?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Transparence financière	66	37,3
Responsabilité	12	6,8
Prise de décision éclairée	31	17,5
Réduction des risques	21	11,9
Amélioration de la performance	47	26,6
Total	177	100,0
<b>Comment évaluez-vous la gouvernance de votre entreprise ?</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Excellente	13	7,3
Bonne	28	15,8
Moyenne	92	52,0
Faible	23	13,0
Très Faible	21	11,9
Total	177	100,0

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

### 3. Analyse et discussion des résultats

Dans cette sous-section, nous présenterons les analyses descriptives à travers le tri à plat des données de l'enquête, les résultats statistiques de nos analyses ainsi que les discussions.

### 3.1. Analyses descriptives par les tableaux croisés (selon le profil) ou le tri à plat des données d'enquête.

Il s'agit dans cette sous-section de faire un le tri à plat des données d'enquête pour mettre en lumière certaines informations bénéfiques et complémentaire pour notre recherche.

#### 3.1.1. Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et le sexe du répondant.

**Tableau 5 : Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et le sexe du répondant.**

		Sexe du répondant/répondante			
		Masculin		Féminin	
		ville d'enquête		ville d'enquête	
		Douala	Yaoundé	Douala	Yaoundé
la gouvernance de l'entreprise	Excellente	2,8%	1,1%	2,3%	1,1%
	Bonne	4,5%	5,6%	2,8%	2,8%
	Moyenne	32,8%	8,5%	7,9%	2,8%
	Faible	5,1%	4,0%	2,3%	1,7%
	Très Faible	6,2%	3,4%	2,3%	0,0%

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

#### 3.1.2. Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et les pratiques de contrôle de gestion mises en place dans l'entreprise.

**Tableau 6 : Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et Les pratiques de contrôle de gestion mises en place dans l'entreprise.**

			La gouvernance de l'entreprise					
			Excellente	Bonne	Moyenne	Faible	Très Faible	
Les pratiques de contrôle de gestion mises en place dans l'entreprise	Budgetisation	ville d'enquête	Douala	2,3%	2,3%	9,0%	1,1%	2,8%
			Yaoundé	1,1%	2,3%	5,1%	1,1%	,6%
	Analyse des écarts	ville d'enquête	Douala	,6%	1,1%	11,3%	,6%	0,0%
			Yaoundé	1,1%	2,3%	1,7%	1,1%	1,7%
	Reporting financier	ville d'enquête	Douala	1,1%	,6%	5,6%	1,1%	1,7%
			Yaoundé	0,0%	1,7%	1,1%	,6%	,6%
	Tableau de bord de gestion	ville d'enquête	Douala	1,1%	2,8%	13,6%	3,4%	2,3%
			Yaoundé	0,0%	2,3%	1,7%	1,1%	,6%
	Indicateurs de performance (KPI)	ville d'enquête	Douala	0,0%	,6%	,6%	1,1%	1,7%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	,6%	,6%	0,0%
	Audits internes	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Analyse des coûts	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	,6%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	1,1%	1,1%	0,0%
	Autres	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

**3.1.2.1. Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et aspects de la gouvernance sont améliorés grâce aux pratiques de contrôle de gestion.**

**Tableau 7 : Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et aspects de la gouvernance sont améliorés grâce aux pratiques de contrôle de gestion.**

				La gouvernance de l'entreprise				
				Excellente	Bonne	Moyenne	Faible	Très Faible
aspects de la gouvernance sont améliorés grâce aux pratiques de contrôle de gestion	Transparence financière	ville d'enquête	Douala	1,1%	3,4%	16,9%	2,3%	3,4%
			Yaoundé	,6%	2,8%	3,4%	2,3%	1,1%
	Responsabilité	ville d'enquête	Douala	,6%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	1,1%	,6%	,6%	,6%
	Prise de décision éclairée	ville d'enquête	Douala	1,1%	,6%	5,1%	3,4%	1,7%
			Yaoundé	0,0%	1,1%	2,8%	,6%	1,1%
	Réduction des risques	ville d'enquête	Douala	,6%	1,7%	2,8%	,6%	1,1%
			Yaoundé	,6%	1,1%	3,4%	0,0%	0,0%
	Amélioration de la performance	ville d'enquête	Douala	1,7%	1,7%	12,4%	1,1%	2,3%
			Yaoundé	1,1%	2,3%	1,1%	2,3%	,6%
	Efficacité opérationnelle	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Autres	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

**3.1.2.2. Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et Titre/ poste occupé par le répondant/répondante au sein de l'entreprise.**

**Tableau 8 : Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et Titre/ poste occupé par le répondant/répondante au sein de l'entreprise.**

				la gouvernance de l'entreprise				
				Excellente	Bonne	Moyenne	Faible	Très Faible
poste occupé	Directeur Général (DG)	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	,6%	0,0%
	Service administratif et financier (SAF)	ville d'enquête	Douala	1,1%	1,1%	7,3%	,6%	2,3%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	1,7%	,6%	1,1%
	Service Commercial (SC)	ville d'enquête	Douala	,6%	,6%	3,4%	1,1%	,6%
			Yaoundé	1,7%	5,1%	6,8%	1,1%	1,7%
	Service Marketing (SM)	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Dirigeant	ville d'enquête	Douala	2,3%	3,4%	18,6%	2,8%	3,4%
			Yaoundé	0,0%	3,4%	,6%	2,8%	,6%
	Service comptables (SC)	ville d'enquête	Douala	,6%	1,7%	4,5%	2,3%	1,1%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%
	Chargé de la clientèle	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Chef de service	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Dirigeant et comptable	ville d'enquête	Douala	,6%	,6%	4,5%	,6%	1,1%
			Yaoundé	,6%	0,0%	1,1%	,6%	0,0%
	Autre	ville d'enquête	Douala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
			Yaoundé	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

### 3.2. Résultats de l'opérationnalité Factorielle des dimensions de l'étude

Il est question dans cette sous-section de présenter les résultats de l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure, analyse de la validité et de la fiabilité des variables et enfin analyse en composante principale de l'étude.

#### 3.2.1. Les résultats de l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure

La dimension « la planification » a été étudiée à travers 06 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de Cronbach est d'une valeur de  $0,785 > 0,7$ , étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable". La dimension « la budgétisation » a été étudiée à travers 06 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de Cronbach est d'une valeur de  $0,763 > 0,7$ , étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable". La dimension « la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun » a été étudiée à travers 08 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de Cronbach est d'une valeur de  $0,733 > 0,7$ , étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable".

**Tableau 9 : Statistiques de fiabilité**

Statistiques de fiabilité		
libellés	alpha de cronbach	nombre d'éléments
la planification	0,785	06
la budgétisation	0,763	06
la bonne gouvernance dans les PME	0,733	08

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

#### 3.2.2. Analyse de la validité des variables

Pour la dimension 1 « la planification », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de  $0,517 > 0,5$ , ce qui est misérable. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux=41,690;  $P= 0,000$ ), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres. Pour la dimension 2 « la budgétisation », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de  $0,567 > 0,5$ , ce qui est misérable. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux=62,437;  $P= 0,000$ ), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres.

Pour la dimension 3 « la bonne gouvernance dans les PME », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de  $0,562 > 0,5$ , ce qui est misérable. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux=121,183;  $P= 0,000$ ), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres.

**Tableau 10 : Résultat du test de kaiser-Meyer-Olin (KMO) et test de sphéricité de Bartlett pour les dimensions retenues dans l'étude.**

Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la planification»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,517
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	41,690
	ddl	15
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la budgétisation»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,567
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	62,437
	ddl	15
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la bonne gouvernance dans les PME»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,562
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	121,183
	ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

### 3.2.3. Analyse en composante principale de l'étude.

S'agissant de la dimension «la planification», Les 03 premiers axes expliquent 62,66% de la variance totale. S'agissant de la dimension «la budgétisation», Les 02 premiers axes expliquent 48,817% de la variance totale. S'agissant de la dimension «la bonne gouvernance dans les PME», les 04 premiers axes expliquent 66,443% de la variance totale.

**Tableau 11 : Variance totale expliquée pour les dimensions des variables de notre recherche**

Libellés	Nombre de facteur retenus	Variance totale expliquée (% cumulés)
La planification	03	62,66%
La budgétisation	02	48,817%
La bonne gouvernance dans les PME	04	66,443%

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

### 3.3. Analyse des relations causales par la régression linéaire

Il est question ici de procéder à la modélisation économétrique et vérification des hypothèses de recherche et la discussion des résultats.

### 3.3.1. Ecriture économétrique du modèle fondamentale de régression multiple

Un modèle est une représentation d'un ensemble d'hypothèses permettant d'expliquer un phénomène. Compte tenu des objectifs de notre étude, nous allons présenter un modèle de la planification et la budgétisation comme levier de la bonne gouvernance dans les pme au

Cameroun. Ainsi, nous avons :  $Y_i = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i X_i + \varepsilon_i$  avec  $Y_i$  = la bonne gouvernance dans les

PME au Cameroun., C'est la variable dépendante.  $X_i$ = la dimension explicative du modèle,

$\beta_0$  = constant;  $\beta_i$  = coefficient de régression;  $\varepsilon_i$  = terme d'erreur.  $\varepsilon_i$  = le résidu i=indice de l'acteur (i=1...n).

### 3.3.2. Vérification des hypothèses de recherche

Il est question ici de présenter évaluation globale du modèle, évaluation de la pertinence du modèle, de la qualité de l'ajustement des données au modèle de régression et de la variabilité expliquée du modèle de régression et évaluation de la qualité de l'ajustement des données au modèle de régression. Ainsi, nos hypothèses de recherche sont les suivantes.

**Hypothèse de recherche (HR1):** *la planification a un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun*

**Hypothèse de recherche (HR2):** *la budgétisation a un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.*

#### 3.3.2.1. Évaluation globale du modèle

Comme dans notre sortie du logiciel SPSS on a Sig (F)=0,000<0,05 alors globalement la relation statistique entre les variables indépendante et la variable Dépendante «la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun» est dite significative.

**Tableau 12 : Analyse de la variance (ANOVA).**

ANOVA					
	Somme des carrés	d.d.l	Moyenne des carrés	D	Significativité de la statistique de Fisher (F) (Sig)
Régression	3196,183	5	639,237	338,495	0,000
Résidu	324,817	172	1,888		
Total	3521,000 <sup>d</sup>	177			
DDL= degré de liberté			D=décision		

Source : Auteur à partir des données d'enquête

### 3.3.2.2.Évaluation de la pertinence du modèle, de la qualité de l’ajustement des données au modèle 1de régression et de la variabilité expliquée du modèle 1 de régression

**Tableau 13 : Coefficients du modèle**

variables					Statistique de STUDENT de t	Significativité de la statistique de STUDENT (sig)
		paramètre	Coefficients	Ecart type		
la planification	la mise en place de processus et de ressources nécessaires pour répondre à la demande des clients tout en optimisant les coûts de production.	$\beta_1$	+0,183	0,074	2,490	0,014
	élaboration d’un plan d'affaires qui un document stratégique qui décrit les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre, les ressources nécessaires et les prévisions financières.	$\beta_2$	+0,216	0,075	2,896	0,004
	mise en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits.	$\beta_3$	+0,373	0,062	5,998	0,000
la budgétisation	la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'identifier les causes des variations	$\beta_4$	+0,187	0,064	2,940	0,001
	alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace.	$\beta_5$	+0,203	0,070	2,909	0,005
nombre d'observation n=177						
Coefficient de corrélation et de détermination $r= 0,953$ ; $R^2$ -ajusté = 0,905						
Variable dépendante: la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun						

Source: Auteur à partir des données d’enquête.

#### ❖ La pertinence et de la variabilité expliquée de notre modèle

Au sujet de la pertinence et de la variabilité expliquée de notre modèle, on peut dire que la relation statistique entre les variables indépendante et la variable dépendante « la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun» se présente comme suit :

##### ➤ Première série de résultat (HR1).

**La mise en place de processus et de ressources nécessaires:** La régression linéaire est dite positive entre la mise en place de processus et de ressources nécessaires pour répondre à la demande des clients tout en optimisant les coûts de production et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,183$ ) et significatif ( $Pr>/t/=0,014<0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que la mise en place de processus et de ressources nécessaires pour répondre à

la demande des clients tout en optimisant les coûts de production à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. *Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, la planification a un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.*

**Élaboration d'un plan d'affaires:** La régression linéaire est dite positive entre élaboration d'un plan d'affaires qui un document stratégique qui décrit les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre, les ressources nécessaires et les prévisions financières et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,216$ ) et significatif ( $Pr > |t| = 0,004 < 0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que élaboration d'un plan d'affaires qui un document stratégique qui décrit les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre, les ressources nécessaires et les prévisions financières à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. *Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, la planification a un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.*

**Mise en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits:** La régression linéaire est dite positive entre mise en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,373$ ) et significatif ( $Pr > |t| = 0,000 < 0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que mise en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. *Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, la planification a un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.*

### Commentaires des résultats de la dimension 1

Il est bon de noter que l'influence de la dimension 1 «la planification» sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun est forte car le signe de la majorité des coefficients des variables extraites de l'ACP sont positif. À l'issue des résultats de l'enquête de terrain, il ressort que la perception à grande échelles de cette dimension est déjà très visible sur un plan pratique dans le contexte du Cameroun, d'où la significativité de la majorité des coefficients des variables de la dimension 1 ( $prob > t < 0,05$ ).

➤ **Deuxième série de résultat (HR2).**

**la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels:**

La régression linéaire est dite positive entre la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'identifier les causes des variations et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,187$ ) et significatif ( $Pr > |t| = 0,001 < 0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'identifier les causes des variations à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. *Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H2, selon laquelle, la budgétisation a un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.*

**Alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise:** La régression linéaire est dite positive entre alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,203$ ) et significatif ( $Pr > |t| = 0,005 < 0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que l'alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. *Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H2, selon laquelle, la budgétisation a un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.*

**Commentaires des résultats de la dimension 2**

Il est bon de noter que l'influence de la dimension 2 «la budgétisation» sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun est forte car le signe de la majorité des coefficients des variables extraites de l'ACP sont positif. À l'issue des résultats de l'enquête de terrain, il ressort que la perception à grande échelle de cette dimension est déjà très visible sur un plan pratique dans le contexte du Cameroun, d'où la significativité de la majorité des coefficients des variables de la dimension 1 ( $prob > t < 0,05$ ).

▪ **Evaluation de la qualité de l'ajustement des données au modèle de régression**

Comme  $R^2$ -ajusté = 0,905 > 0,75 le pourcentage de relation d'entre la variable dépendante «la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun » et l'ensemble des variables

indépendante est dite forte, ce qui est vérifié par le coefficient de corrélation  $r=0,953$ , soit (95,30%) et qui traduit une corrélation forte entre ces variables

### **3.4. Discussion des résultats**

Il est bon de noter la contribution de la planification et la budgétisation comme levier de la bonne gouvernance dans les pme au Cameroun est forte car le signe des coefficients des variables extraites de L'ACP sont tous positif. À l'issus des résultats de l'enquête de terrain, il ressort en plus, que la perception à grande échelles de ces dimensions retenues pour notre recherche sont déjà très visible sur un plan pratique dans le contexte du Cameroun, d'où la significativité du coefficient de la variable extraite de l'ACP ( $\text{prob} > t < 0,05$ ).

#### **3.4.1. Justification théorique et empirique de l'hypothèse H1**

La planification stratégique est généralement reconnue comme un levier essentiel de performance organisationnelle et de gouvernance efficace. Selon la théorie des ressources (Resource-Based View – RBV), une entreprise qui dispose de processus organisationnels bien structurés, comme la planification, détient un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Appliquée aux PME, cette théorie suggère que la planification permet une meilleure allocation des ressources, une anticipation des risques, et une prise de décision cohérente, ce qui renforce la transparence, la responsabilité et la performance, éléments clés de la bonne gouvernance.

En Afrique, plusieurs études empiriques ont souligné le rôle central de la planification dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises. Par exemple, l'étude de Nkundabanyanga et al. (2014) en Ouganda montre que la formalisation des processus, dont la planification stratégique, a une incidence positive sur les mécanismes de contrôle et la responsabilisation dans les PME. De même, Amoako (2013) au Ghana a mis en évidence que les PME qui adoptent des outils de gestion structurés, y compris la planification, présentent une meilleure gouvernance financière et organisationnelle.

#### **3.4.2. Justification théorique et empirique de l'hypothèse H2**

Cette étude examine l'effet du contrôle budgétaire sur la bonne gouvernance des PME. Notamment à travers le budget qui exerce une influence significative et positive sur la bonne gouvernance des PME. C'est dans ce sens que Deutou et Al., indique l'adoption d'outils de gestion budgétaire favorise une meilleure traçabilité des décisions, réduit la corruption interne

et renforce la bonne gouvernance dans les entreprises formelles. Ce qui nous permet de valider notre hypothèse de recherche

## Conclusion

De prime à bord, la planification et la budgétisation se révèle être les leviers incontournables pour instaurer une bonne gouvernance en contexte africain plus particulièrement au Cameroun marqué par des défis structurels et économiques spécifiques. Ces pratiques de gestion permettent non seulement de renforcer la transparence et l'efficacité des processus décisionnels mais aussi de favoriser une allocation optimale des ressources essentielles à la pérennité des entreprises.

Toutefois leur mise en œuvre restent souvent entravée par des contraintes tels que le manque de compétence spécialisée; l'accès limité aux outils technologiques modernes. Ou encore l'instabilité économique et institutionnelles. Pour surmonter ces obstacles les PME peuvent s'appuyer sur les recommandations suivantes

- **Renforcement des capacités managériales** c'est investir dans la formation des dirigeants des cadres sur les principes de la planification stratégique et de la budgétisation
- **Adoption d'outil technologique accessible** : promouvoir l'utilisation des logiciels de gestion financière et de planification adaptés aux besoins des PME
- **Soutien institutionnel et financier** : les gouvernements et partenaires au développement doivent créer les mécanismes de soutien pour encourager l'intégration de la planification et de la budgétisation dans la gestion des PME
- **La promotion de la collaboration** : encourager les PME à se regrouper en réseau en association pour partager les ressources des outils et des expériences sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

En adoptant ces mesures les PME pourront non seulement améliorer leur gouvernance interne mais aussi renforcer leur résilience face aux chocs externes. La planification et la budgétisation ne doivent plus être perçues comme les contraintes mais comme des opportunités stratégiques pour bâtir des entreprises solides et compétitives.

## BIBLIOGRAPHIE.

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12e ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Asongu, S. A., ( 2017). Why do French civil-law countries have higher levels of financial efficiency? *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2(4).
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, ( 1), 99-120.
- Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris: Economica, pp. 421-469.
- Charreaux, G. (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue française de gestion*, Vol. 141, No.5, pp. 77-107.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Finance contrôle stratégie*, Vol. 1, No. 2, pp. 57-88.
- Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006), *Gouvernance des entreprises* (No. hal-00384939
- Churchill G.A. (1979). A paradigm for developing better measures or marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, vol.16, p.64 –73.
- Churchill, N.C. et V.L. Lewis (1983). Les cinq stades d' évolution d'une PME, *Harvard- l'Expansion* , automne, p. 51-63.
- Deutou Nkengwou, Z., Tonye, A.F., & Makani, S.R (2020). Outils de contrôle de gestion et performance organisationnelle des PME camerounaises. *Revue International des Sciences de Gestion*, 2(2).
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003). *Market. Etudes et recherches en marketing*, Dunod.
- Evrard, y., Pras, P and E. Roux (2000). *étude et recherché en marketing, fondements, methods*, 2Ed , paris; Dunod
- Gujarati, D.N. (2004). *Basic Econometrics*. 4th Edition, *McGraw-Hill Companies*.
- Jean-Pierre Rolland. (2004). Le modèle en cinq facteurs (Big-Five, FFM), pages 43 à 55
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D.P, (2017). *Psychological testing : Principles, applications, and issues* (9e ed. ).
- Keasey, K., & Wright, M. (1993), «Issues in corporate accountability and governance: An editorial», *Accounting and business research*, Vol.23 (sup1), pp. 291-303.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 12, pp. 2095-2128.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2023). *Management control systems : performance measurement, evaluation, and incentives* (5e ed ). Pearson Education
- Nkundabanyanga, S. K., Ahiauzu, A., Sejjaaka, S., & Ntayi, J. M. (2014). Corporate governance, risk management and business performance: A case of financial institutions in Uganda. *Journal of Risk Finance*, 15(2), 91–105. <https://doi.org/10.1108/JRF-11-2012-0084>
- Raymond Alain thieatert et al (2007). *Méthode de recherché en gestion* 4 edition Dunod, paris.
- Rolland, J.P. (1993). Validité de construct de " marqueurs " des dimensions de personnalité du modèle en cinq facteurs. *European Review of Applied Psychology*, 43, 4, 317-337.