

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
PAIX - TRAVAIL - PATRIE  
\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROON  
PEACE - WORK - FATHERLAND  
\*\*\*\*\*

**MISSION DE « *BENCHMARKING* » EFFECTUÉE EN  
FRANCE DU 23 AU 29 MARS 2014 DANS LE CADRE DE  
LA MISE EN PLACE DU CONTRÔLE DE GESTION AU  
CAMEROUN**

**PROJET  
DE  
RAPPORT DE MISSION**

**Avril 2014**

## **1. CADRE DE LA MISSION**

En décembre 2007, le Cameroun s'est doté d'un nouveau régime financier dont la mise en œuvre a abouti en 2013 à la présentation du budget de l'Etat sous forme de programmes à exécuter. En effet, la loi n° 2012/014 du 21 décembre 2012 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2013 structure le budget de l'Etat en 156 programmes.

Ces programmes ont été élaborés dans le cadre de la préparation du budget 2013 de l'Etat suivant un processus participatif ayant successivement impliqué les différentes structures intervenant dans la chaîne Planification – Programmation – Budgétisation – Suivi/évaluation (PPBS). Cette chaîne PPBS repose, d'une part sur les Comités internes PPBS, mis en place dans chaque ministère, qui ont pour mission de faciliter l'élaboration et le suivi des budgets programmes, et d'autre part sur les responsables de programmes, qui ont un rôle d'animation de la programmation, de l'exécution et du suivi des objectifs et des réalisations de leurs programmes.

Pour garantir le pilotage par objectif des programmes et la gestion axée sur la performance à travers la maîtrise des rapports entre les objectifs fixés, les moyens disponibles et les réalisations constatées, le manuel d'exécution et de pilotage du budget programme préconise la mise en place du contrôle de gestion dans les administrations tout en définissant les grandes lignes pour son organisation. Il s'agit d'un outil de pilotage situé entre le contrôle opérationnel et l'évaluation des politiques publiques. Le contrôle de gestion suppose par ailleurs l'instauration d'un dialogue de gestion.

Toutefois, l'absence d'un cadre précis définissant le contrôle de gestion peut constituer un frein à la modernisation des finances publiques en cours au Cameroun. Aussi, sa mise en place passe-t-elle par les étapes suivantes : (i) établir le diagnostic et définir les besoins ; (ii) préciser le cadre juridique et les outils ; (iii) appliquer les nouvelles procédures et outils.

A cet égard, le Ministre des Finances a sollicité une expertise externe pour faire face à ces défis. La France, la Banque Mondiale et la Coopération allemande à travers la GIZ ont identifié des domaines d'appui en collaboration avec la Division de la Réforme Budgétaire du MINFI. La mission de *benchmarking* effectuée en France en vue de la mise en place du contrôle de gestion au Cameroun a été organisée dans ce cadre.

## **2. OBJET DE LA MISSION**

L'objectif général de la mission était de renforcer les capacités des responsables pour la mise en place du contrôle de gestion au Cameroun, d'avoir une compréhension partagée des tenants et aboutissants du contrôle de gestion, et de mener une réflexion commune, via un exemple concret : comment implémenter le contrôle de gestion ainsi que des difficultés et recommandations y associées.

De manière spécifique, il était question de :

- Mieux appréhender les enjeux de la mise en place du contrôle de gestion au Cameroun à travers une meilleure compréhension des acteurs impliqués, des outils nécessaires et des processus connexes du contrôle de gestion ;

- Tirer les leçons de l'expérience française avec la mise en place du contrôle de gestion, notamment les conditions de succès, le chronogramme, les défis particuliers pour les ministères coordonnateurs et sectoriels ;
- Identifier la démarche et les éléments pour la mise en place du dispositif au Cameroun.

### **3. COMPOSITION DE LA MISSION**

La mission s'adresse en premier lieu aux responsables dans les ministères coordonnateurs de la réforme des finances publiques, à savoir le MINFI et le MINEPAT. Afin de mieux intégrer les préoccupations des ministères sectoriels dès la phase de conception, des représentants sectoriels ont également pris part à la mission en vue de faciliter l'exécution du contrôle de gestion à titre pilote au sein de leurs administrations.

La mission était composée de :

- M. EDOU ALO'O Cyrille, *Chef de Division de la Réforme Budgétaire* au Ministère des Finances (MINFI), Chef de mission ;
- M. METOU'OU AMVELA Constant, *Chef de Division de Suivi, Coordonnateur du Contrôle de Gestion* au Ministère des Finances (MINFI) ;
- M. OLINGA ONDOA Jean Paul, *Chef de Division des Etudes et des Projets* au Ministère de la Santé Publique (MINSANTE) ;
- M. BELAL Emma, *Directeur des Pêches et de l'Aquaculture* au Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA) ;
- M. PEDIE Edith Strafort, *Chef de Cellule de Suivi* au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) ;
- M. GOMSE Assan, *Chef de Cellule de la Programmation et des Projets* au Ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF) ;
- M. TANANG TCHOUALA Patrice, *Cadre à la Division de Suivi et de la Relance* au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) ;
- M. CESANA Julien, *Conseiller Technique Principal du Projet d'Appui à l'Exécution de la Déclaration de Paris (PAEDP)* à la GIZ.

### **4. METHODOLOGIE ET CHRONOGRAMME**

La méthodologie de travail définie pour cette mission de *benchmarking* prévoyait des entretiens avec des hauts responsables de ministères français ayant piloté la mise en place du contrôle de gestion en France, en l'occurrence le *Ministère de l'Economie et des Finances*, et d'un ministère sectoriel qui pour l'occasion a été le *Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt*. Ces rencontres étaient couplées à des sessions de réflexion des membres de la délégation camerounaise.

Par ailleurs, les entretiens ont aussi bien concernés les services centraux que les services déconcentrés suivant le calendrier synoptique ci-après :

- *journée du 24 mars 2014*: Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- *journée du 25 mars 2014*: DGFIP et Délégation du Directeur Général des Finances Publiques à l'Ile-de-France ;
- *journée du 26 mars 2014*: Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF), et la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- *jours du 27 et du 28 mars 2014*: Direction Départementale des Finances Publiques de la Mayenne.

Il convient de souligner qu'au sein du MINEFI, la DGFIP a fait l'objet d'une attention particulière de la part de la mission tant au niveau de sa structure centrale que déconcentrée, en raison du rôle joué par celle-ci dans la mise en place du contrôle de gestion. Le chronogramme détaillé de la mission se trouve en annexe du présent rapport.

## **5. DEROULEMENT DE LA MISSION**

En prélude aux entretiens avec les responsables de l'administration française ayant piloté la mise en place du contrôle de gestion en France, la délégation camerounaise s'est réunie le dimanche 23 mars 2014, jour de son arrivée en France, à l'Hôtel IBIS - *Paris Bercy Village* - dès 20 heures. Il s'est agi au cours de cette concertation, présidée par M. EDOU, *Chef de Division de la Réforme Budgétaire* au MINFI, de s'approprier le cadre général de la mission, ses objectifs, les résultats attendus, la méthodologie et le calendrier à l'effet d'avoir une vision commune et partagée des Termes de référence de la mission (ci-annexés).

A l'issue de cette concertation, les participants ont convenu de se réunir à la fin de chaque journée de travail pour des séances de débriefing.

### **a. Journée du 24 mars 2014**

La délégation camerounaise a été accueillie le lundi 24 mars 2014 au Ministère de l'Economie et des Finances de la République française à Paris-Bercy par une équipe de la Mission de Coopération Internationale (MCI-DGFIP) à la tête de laquelle se trouvait Mme Ghislaine BALA, Chef du Pôle Gestion Publique.

Deux exposés ont meublé cette première journée de travail à Paris-Bercy : (i) La Présentation de la DGFIP, (ii) Le contrôle de gestion à la DGFIP.

#### **1<sup>er</sup> exposé**

Le premier exposé relatif à la présentation de la Direction Générale des Finances Publiques a été présenté par Mme Hélène MAOULIDA, *Chargée de zone géographique à la MCI* (DGFIP). Elle a structuré son exposé en cinq points à savoir : l'environnement de la DGFIP, son organisation, ses services au public, les principaux chiffres clés en 2012 et ses moyens.

On retiendra de sa présentation que la DGFIP est l'une des plus grandes directions du Ministère de l'Economie et des Finances (MINEFI) en termes d'effectifs – soit près de 75% des 152 208 agents recensés en 2012 au sein du Ministère.

Pour ce qui est de son organisation, la DGFIP a à sa tête un Directeur Général, M. Bruno BEZARD, assisté d'un Directeur Général Adjoint, M. Olivier BOURGES. Ces deux hauts responsables ont à leur charge plusieurs Services, Départements, Délégations du Directeur Général et des Directions parmi lesquelles, l'exposante s'est appesantie sur : la Direction de la Gestion Publique, la Direction du Pilotage du Réseau et de ses Moyens<sup>1</sup>, la Direction de la Fiscalité et le Service France Domaine. Pour couvrir les 4 millions d'entreprises et les 65,3 millions d'habitants que compte la France, répartis dans 27 régions (dont 5 en outremer), 101 départements (dont 5 en outremer) et 36 700 communes ; la DGFIP est structurée en un réseau de 9 inter-régions, 101 directions départementales (dont 27 directions régionales) et 3100 points d'accueil.

Par ailleurs, l'exposante fera savoir que d'importants moyens humains sont affectés au contrôle fiscal et qu'une stratégie de lutte contre la fraude orientée vers trois finalités (dissuasive, répressive et budgétaire) est mise en œuvre à la DGFIP.

Concluant son exposé, Mme MAOULIDA indiquera que la DGFIP s'est appuyée en 2012 sur son réseau de 115 411 agents (ETP<sup>2</sup>) toute catégorie confondue pour l'accomplissement de ses missions, et sur un budget de 8,3 milliards d'euros répartis de la manière suivante : (i) 84% en dépenses de personnel, (ii) 15,6% en fonctionnement et investissement dont 20% en dépenses informatiques.

Les échanges eus ont permis aux membres de la délégation camerounaise de s'imprégner davantage de l'organisation de la DGFIP née de la fusion en 2008 de l'ex Direction Générale des Impôts (DGI) et de l'ex Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP) en vue d'avoir un interlocuteur unique en matière de finances publiques ; de certains outils à l'instar des progiciels HELIOS<sup>3</sup> et CHORUS<sup>4</sup>. En outre, la notion d'inter-région sera comprise comme une spécificité de l'organisation fonctionnelle de la DGFIP, et non pas de l'administration française, à l'effet d'assurer l'animation des services et le suivi des activités au niveau déconcentré face à la densité de son réseau.

## **2<sup>e</sup> exposé**

Le deuxième exposé, présenté par M. Olivier RENUCCI, *Chef du Bureau Performance et Contrôle de Gestion (SPiB-1A, DGFIP)*, portait sur « le contrôle et le dialogue de gestion à la DGFIP ». Celui-ci a articulé sa présentation autour de cinq points à savoir : l'environnement LOLF<sup>5</sup> du dialogue de la performance globale de la DGFIP, le contrôle de gestion, les acteurs et leur rôle, le dialogue de performance globale et les outils.

Abordant le premier point, M. RENUCCI fera savoir que la LOLF a consacré le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats. Ce faisant, le budget de l'Etat français a été profondément rénové et est organisé depuis 2006 en **missions, programmes et actions**. Des responsables de programmes ont été désignés ; et en contrepartie d'une enveloppe de crédits, ces derniers s'engagent sur une démarche de performance devant le

---

<sup>1</sup> A l'intérieur de cette direction se trouve le service « Stratégie, Pilotage et Contrôle de Gestion » en charge d'animer le contrôle de gestion au sein de la DGFIP.

<sup>2</sup> Equivalent Temps Plein.

<sup>3</sup> Progiciel sous web destiné à la gestion comptable et financière des collectivités.

<sup>4</sup> Progiciel qui structure les comptabilités des ordonnateurs et comptables.

<sup>5</sup> Loi Organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux Lois de Finances.

Parlement. Ainsi, ils veillent à l'élaboration des documents annexés aux lois de finances en particulier le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP), et à leur numérisation à travers l'application **FARANDOLE**.

En outre, la DGFIP intervient dans 9 programmes au niveau du ministère mais le support de ses moyens et de son action se trouve dans le programme 156 dont le responsable est Bruno BEZARD, Directeur général des Finances Publiques. Le programme 156 est organisé en 7 actions métiers, une action soutien, 4 objectifs, 8 indicateurs et 27 sous-indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus.

Revenant sur la définition interministérielle du contrôle de gestion, M. RENUCCI indiquera qu'il s'agit d'un *système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés, l'activité développée et les résultats obtenus notamment par le biais d'outils comparables ou statistiques*. Il permet d'assurer tout à la fois le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services, et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. C'est un outil d'aide à la décision/pilotage permettant d'améliorer la performance.

Entendu ainsi, l'exposant précisera que le contrôle de gestion est une composante du management en ce sens qu'il part des objectifs et des moyens pour en fin de période, regarder « ce qui s'est passé » en comparant les résultats aussi bien aux objectifs (mesure de l'efficacité) qu'aux moyens utilisés (mesure de l'efficience).

Au sujet des acteurs du contrôle de gestion au sein de la DGFIP, on a noté quatre types d'acteurs : (i) la Direction générale notamment la sous-direction « Stratégie, Pilotage, et Budget », (ii) les Délégués du Directeur général, (iii) les Directions territoriales notamment les Divisions « Stratégie, Contrôle de Gestion et métiers, et (iv) les Directions et Services à compétence nationale ou spéciale.

L'acteur central du contrôle de gestion à la DGFIP est le service « Stratégie, Pilotage et Contrôle de Gestion » (SPiB-1) logé au sein de la sous-direction « Stratégie, Pilotage, et Budget ». Sous la coordination du responsable de programme, le service SPiB-1 définit le cadre logique de la performance et contrôle la robustesse des indicateurs en concertation avec les services « métiers » qui les élaborent. Il assure également les relations avec la Direction du Budget dans le cadre de l'analyse des moyens demandés par le responsable du programme 156.

S'agissant du rôle des acteurs, M. RENUCCI fait distinguer trois rôles :

- le rôle des responsables d'équipe, interlocuteur du dialogue annuel de performance globale pour la Direction, en charge (i) de définir les actions prioritaires concrètes à mener pour l'atteinte des résultats actées lors du dialogue et (ii) de suivre l'activité de la structure au moyen des outils disponibles ;
- le rôle des services de direction (contrôle de gestion local) qui constituent aussi bien des forces de coordination essentielle lors du dialogue de gestion annuel que des forces de proposition et d'analyse dans le cadre du tableau de bord du Directeur, jouant de ce fait un rôle d'alerte du n°1 ;
- le rôle des experts métiers qui contribuent à l'analyse périodique de la performance et à la préparation des supports du dialogue annuel du n°1.

Le dialogue de gestion a été rebaptisé « dialogue de performance globale » à la DGFIP. En effet, il constitue, selon M. RENUCCI, un moment privilégié permettant un échange professionnel et quantitatif entre les différents échelons de pilotage de l'activité de l'ensemble des services. Il vise à dresser le bilan global d'activités d'une structure, à définir les objectifs, les actions prioritaires à mener ainsi que les moyens humains et budgétaires pour satisfaire ces ambitions en respectant les grandes orientations données par le responsable du programme.

Le cycle annuel du dialogue de gestion se décline en une phase infra-départementale entre mi-janvier et début avril, une phase de niveau départemental entre avril et mi-mai, et des opérations connexes au Projet de Loi de Finances (PLF) à l'automne entre le niveau central et les directions.

Pour l'animation du programme, le contrôle de gestion s'appuie sur un certain nombre d'outils qui permettent de suivre aussi bien les *indicateurs* de mesure de l'atteinte des objectifs que les *repères d'activités*. Le principal outil d'aide au pilotage est l'application dénommée **OPERA**. Elle permet de consulter les résultats engrangés via des **tableaux de bord** prédéfinis présentant entre autres les valeurs des indicateurs à date, leurs valeurs de référence et cibles, les niveaux obtenus les années antérieures. Ces tableaux de bord peuvent être produits, le cas échéant, à tous les échelons administratifs : niveau national, niveau des inter-régions, niveau régional et départemental, et niveau infra-départemental.

Deux axes forts ont été mis en exergue par l'exposant dans la présentation de l'outil OPERA : (i) l'alimentation automatisée des données à travers le module de saisie, (ii) la possibilité de faire des requêtes permettant d'interroger la base de données à l'effet d'obtenir ou de consulter les résultats, les données composantes, les objectifs, les taux d'atteinte ; selon plusieurs axes d'analyse (période, indicateurs, entités administratives).

Pour conclure, M. RENUCCI précisera qu'il existe un réseau intranet (JULYSEE) à la DGFIP (structure centrale et services déconcentrés) à travers lequel toute la documentation est rendue accessible aux contrôleurs de gestion.

## **b. Journée du 25 mars 2014**

La délégation a eu droit à deux présentations au cours de la journée 25 mars 2014 : l'une portant sur « le pilotage des emplois » et l'autre sur « l'organisation et la coordination du dialogue de gestion en Ile-de-France ».

### ***1<sup>er</sup> exposé***

La présentation du pilotage des emplois à la DGFIP a été effectuée par M. Renaud ROUSSELLE, *Chef du bureau Pilotage des emplois, des effectifs et des organisations (SPiB-1B)*.

Après avoir présenté les considérations clés qui rentrent dans le processus d'allocation des emplois notamment la nécessaire connaissance de l'existant et les éléments d'aménagement du territoire, M. ROUSSELLE indiquera que le pilotage des emplois, des effectifs et des organisations consiste à concevoir et mettre en œuvre un dispositif qui intègre les variations portant sur le nombre et la structure des emplois à la suite des quotas fixés chaque année

par le Parlement lors du vote de la loi de finances<sup>6</sup>. Ce dispositif accompagne l'organisation et l'activité des services dans la réalisation des missions qui leur sont assignées par le responsable de programme. Il intègre aussi les évolutions portant sur les métiers.

La Méthode d'Allocation Générale des Emplois du Réseau des Finances Publiques (MAGERFiP) est fondée à titre principal sur une logique de solidarité, identifiant les gains de productivité les plus importants et permettant de redéployer les emplois, confortant ainsi les marges de manœuvre des responsables territoriaux dans la déclinaison de leurs emplois. Ce faisant, la méthode d'allocation des emplois s'intègre dans le cycle du dialogue de gestion à travers deux temps forts : le dialogue de printemps et le dialogue d'automne.

Au niveau du *dialogue de printemps*, la préparation du PLF de l'année N+1, en matière d'emplois, vise à enregistrer les avis du réseau sur les gains de productivité, la ventilation catégorielle des suppressions d'emplois, les axes de renfort en cadre, etc. Lors du *dialogue d'automne*, la déclinaison du PLF de l'année N+1, consiste en la répartition des suppressions d'emplois, des transformations et des crédits d'auxiliaires. En outre, on retiendra que le cadre général d'orientation est fixé chaque année par la Direction Générale, ensuite les évolutions sont proposées par les responsables départementaux, l'instruction étant enfin prise par la Direction Générale après validation du Ministre.

Pour conclure, M. ROUSSELLE indiquera qu'il est important de disposer des données fiables pour la gestion emplois et des effectifs afin d'en assurer l'équilibre sans cesse recherché entre les orientations nationales et les marges de manœuvre locales.

Au cours des échanges, les membres de la délégation apprendront que 99% des emplois de la DGFIP sont gérés par le programme support 156. Les seuls emplois qui ne s'y trouvent pas sont ceux de la Direction de la Législation Fiscale.

## **2<sup>e</sup> exposé**

La seconde présentation de la journée a eu lieu dans les locaux de la Délégation du Directeur Général à l'Ile-de-France. Mmes Christine GROSMIRE et Mireille SOULIE ont présenté l'organisation et la coordination du contrôle de gestion à la Délégation Ile-de-France du Directeur Général.

Partant des généralités relatives à la place d'interface fonctionnelle qu'occupe le Délégué du Directeur Général (DDG) au sein du réseau, entre la Direction Générale et les Directions Territoriales, les exposantes se sont ensuite appesanties sur le rôle d'animation du réseau et de soutien à la réalisation des activités que joue le DDG à travers le contrôle de gestion. Elles feront ainsi remarquer que le DDG :

- arrête les cibles métiers du Budget Opérationnel de Programme (BOP) de chaque département,
- ajuste les dotations budgétaires et les suppressions d'emplois calculées par les services centraux,
- assure un suivi adapté des différentes missions et diffuse également études et plaquettes,
- conduit le dialogue de gestion des Directions Départementales.

---

<sup>6</sup> -30 000 emplois entre 2003 et 2014, et -2 002 ETP selon le PLF 2014.

S'agissant du calendrier du dialogue de gestion au niveau de l'inter-région, on retiendra que tout part d'une Circulaire de cadrage du Directeur Général qui présente les éléments utiles à la conduite du dialogue de performance globale dans les services déconcentrés de la DGFiP pour l'année. Celle-ci est rendue publique au plus tard en mi-janvier. Les différentes étapes du dialogue sont les suivantes :

- *mi-janvier à fin-mars* : entretien avec les directions locales – Chefs d'unités infra départementales ;
- *Mi-mai à fin-juin* : élaboration par la direction générale des principales orientations pour l'année à venir ;
- *Fin-juin* : présentation par les Délégués aux responsables territoriaux des grandes orientations en matière de performance ;
- *Septembre - octobre* : déclinaison, par la direction et les délégués, des objectifs de performance et répartition des moyens en vue d'établir la contribution de chaque inter-région ;
- *Novembre* : déclinaison de ces objectifs, direction par direction, par le Délégué, en accord avec la direction locale ;
- *Décembre* : présentation de la feuille de route de la direction locale aux responsables d'unités infra départementales.

Quant au suivi des activités, il se fait à travers deux tableaux de bord, *indicateur et repère d'activité*, mis en ligne trimestriellement. Pour un certain nombre d'indicateurs, la délégation procède à une analyse des résultats trimestriels à partir des données OPERA. Le suivi peut également se faire à l'occasion des échanges de mutualisation professionnelle afin de faciliter la réalisation des missions, identifier et résoudre collectivement les difficultés. Une analyse littérale des résultats et un tableau de traçabilité de l'analyse sont ensuite envoyés au bureau SPiB1A.

### **c. Journée du 26 mars 2014**

En matinée du 26 mars 2014, la délégation s'est rendue au Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF) où elle a assisté à la présentation du contrôle de gestion au sein de ce ministère.

L'équipe conduite par Mme Anne BOSSY, *Responsable du Service de la Modernisation au Secrétariat Général*, est partie des principales caractéristiques de l'agriculture française pour présenter les missions du MAAF ainsi que son organisation. Elle a ensuite rappelé les différentes étapes de mise en œuvre de la LOLF au MAAF et du contrôle de gestion. L'exposé s'est poursuivi par la présentation de l'organisation du contrôle de gestion au MAAF et ses outils, le contrôle de gestion au niveau du programme 215 et enfin le contrôle de gestion en région.

On retiendra principalement qu'après la promulgation de la LOLF en 2001, pour une mise en application effective en 2006, les premiers aménagements qui ont eu lieu concernaient le recrutement d'un chargé de mission du contrôle de gestion et la mise sur pied d'une cellule au Secrétariat Général pour accompagner les services déconcentrés dans la démarche de la performance. Dès 2002-2003, deux chantiers ont été lancés

conjointement à savoir l'expérimentation de la démarche dans une direction de l'administration centrale, la Direction des Affaires Financières, et une étude pour le déploiement du contrôle de gestion dans les services déconcentrés. Ces chantiers aboutiront entre 2004 et 2005 sur la production d'un dictionnaire d'indicateurs et une validation de l'architecture informatique. Le déploiement du contrôle de gestion dans l'ensemble des services s'est fait à la suite d'une expérience pilote sur quatre sites. L'une des nouveautés relevées en 2006 lors de la mise en œuvre de la LOLF est l'instauration du dialogue de gestion.

S'agissant du schéma organisationnel du contrôle de gestion au MAAF, il convient de souligner la présence, au niveau de l'administration centrale, d'une mission ministérielle de contrôle de gestion (MMCG) et la présence d'un contrôleur de gestion (CdG) par programme. Au niveau des services déconcentrés, les organisations sont variables.

Pour ce qui est du mode de fonctionnement, il existe une animation partagée entre la MMCG, les responsables de programme et le service en charge de coordonner le contrôle de gestion logé au Secrétariat Général. Par ailleurs, il a été mis en place un réseau intranet essentiellement dédié au contrôle de gestion, facilitant ainsi les échanges des réseaux de CdG de programme, CdG régionaux et départementaux. Ce réseau intranet regroupe toutes les informations importantes pour les contrôleurs de gestion (les référentiels et documents de référence, les informations et liens vers les applications utiles, un espace collaboratif etc.).

Quant aux outils utilisés, il a été développé plusieurs outils de suivi des activités à l'instar de SALSA, VALSE. Cependant, tous s'intègre au système d'information décisionnel NOMADE. En effet, NOMADE est un système intégré et partagé des indicateurs calculés et alimentés à partir des données des applications métiers. Il permet des restitutions adaptées aux différentes utilisations (vision structures et/ou vision performance), des agrégats et des synthèses pour chaque niveau de la chaîne de pilotage de la performance.

### **2<sup>ème</sup> exposé**

Dans l'après-midi, la délégation s'est rendue du côté du MINEFI à Paris-Bercy pour s'imprégner du pilotage interministériel du contrôle de gestion. La présentation a été faite par Mme Véronique FOUQUE, *Chef du Bureau de la performance de la dépense publique et de la fonction financière - DB*. Elle a structuré son propos autour de trois points à savoir : les missions dévolues à la Direction du Budget (DB), l'animation du contrôle de gestion interministériel, et les autres chantiers connexes.

Au sujet des missions dévolues à la DB, Mme FOUQUE indiquera que les évolutions institutionnelles de la réforme ont aboutit en 2007 à la réorganisation de la DB, à la faveur d'un arrêté modifié en 2008, puis en 2011. A travers sa 2<sup>ème</sup> sous-direction, la DB est notamment chargée d'animer les travaux interministériels relatifs au développement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique au sein de l'État.

En ce qui concerne le deuxième point, on retiendra principalement de sa présentation que le pilotage interministériel du contrôle de gestion s'appuie sur un réseau du contrôle de gestion qui comprend trois composantes :

- le Comité de Coordination du Contrôle de gestion (C3G) ;

- les réunions plénières des responsables du Contrôle de Gestion des programmes (CGP) ;
- le Centre de Ressources Interministériel de Contrôle de gestion (CRI-CG).

Le C3G est composé des représentants de la structure (ou des structures) chargée(s) du contrôle de gestion dans chaque ministère et la DB. Il a pour objectif d'animer, d'assurer des contacts périodiques entre responsables ministériels, d'organiser des exposés de toutes sortes (cadres conceptuels, méthodologie, procédures ; état du CdG dans les ministères ; actualités PAP/RAP...).

Les réunions plénières des responsables du Contrôle de Gestion des Programmes regroupent les représentants du contrôle de gestion de chaque programme de l'Etat. C'est une instance de communication, d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques, et de réflexions communes sur l'amélioration de l'efficacité de la gestion publique : organisation d'interventions sur des thématiques transversales (notamment de cas d'application issus de la pratique du terrain).

Le CRI-CG quant à lui est destiné aux agents impliqués dans le développement et la mise en œuvre du contrôle de gestion dans les services de l'État. Il a vocation à faire partager les méthodes de référence et les exemples de bonnes pratiques dans le cadre des réseaux des contrôleurs de gestion en fonction dans les administrations de l'État (et au-delà à toute personne intéressée par le contrôle de gestion dans le secteur public).

Enfin, selon M. FOUQUE, la *comptabilité analytique*, qui constitue le chaînon manquant permettant de développer le contrôle de gestion, est un levier déterminant pour l'amélioration du pilotage de la performance. Toutefois, des travaux de préconception d'un outil interministériel de comptabilité analytique ont été lancés en septembre 2013 avec 3 ministères pilotes (Défense, Justice et Finances) en collaboration avec la DGFIP et la DB.

#### **d. Journée du 27 mars 2014**

Conformément au programme prédéfini, la délégation s'est rendue à Laval dans le Département de la Mayenne pour s'imprégner davantage de la mise en œuvre du contrôle de gestion au niveau territorial.

La délégation a été accueillie par le Directeur Départementale des Finances Publique de la Mayenne, M. Dominique BABEAU, aux premières heures de la matinée du 27 mars 2014. Ensuite, il s'en est suivi la présentation de son équipe de travail avant les exposés.

#### **1<sup>er</sup> exposé**

Le premier exposé portait sur la présentation de la Direction Départementale (DDFiP) et ses missions, par M. Richard OMIER, Directeur du Pôle Pilotage et Ressources, et M. Arnaud BILLON, Directeur du Pôle Gestion Publique.

S'agissant de la présentation de la DDFiP et ses missions, il est à noter qu'en l'absence d'un responsable du service chargé du pilotage du contrôle de gestion, le dialogue de gestion est animé par les membres du Comité de Direction Restreint composé : du Directeur Départemental, des chefs de Pôles, et du Chef de la Mission départementale Risques et Audit.

## **2<sup>ème</sup> exposé**

Le deuxième exposé était centré sur la présentation du budget de la DDFiP et son exécution. Il a été fait par M. BECAM, *Responsable du service des Ressources Humaines*. On retiendra principalement de sa présentation que les modalités d'exécution des dépenses et des recettes sont régies par le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique de novembre 2012 qui répartie les rôles entre les acteurs opérationnels que sont le Service Prescripteur (ordonnateur de la dépense), le Centre de Services Partagés (CSP) et le Service Dépense en mode Facturier (SFACT).

S'agissant des outils de traitement de l'information, la délégation camerounaise a été édifiée sur les fonctionnalités des applications @mbre, CHORUS (cœur & formulaire). En substance, @mbre est une application qui sert aux échanges de données budgétaires (programmation budgétaire, notifications de crédits, révision budgétaire,...), sous forme sécurisée, entre les services centraux et déconcentrés. Il met également à disposition des services, diverses notes et documentations. CHORUS (cœur) quant à lui est le logiciel de gestion intégrée (SAP) qui a permis de mettre en œuvre toutes les ambitions de la LOLF. C'est un système d'information budgétaire et comptable de l'Etat qui couvre les secteurs de la dépense, des recettes non fiscales et de la comptabilité. Enfin, CHORUS-formulaire est une interface qui sert à la transmission des demandes de création des Engagements Juridiques et de certification de services faits au CSP.

### **e. Journée du 28 mars 2014**

#### **1<sup>er</sup> exposé**

La journée du 28 mars 2014 a débuté par une démonstration pratique des fonctionnalités de l'application CHORUS, faite par M. BECAM. Elle s'est poursuivie par la présentation du pilotage de la performance au niveau départemental, par Mme Céline DELAUNAY, *Directrice du Pôle gestion fiscale*, et M. Arnaud BILLON, *Directeur du Pôle Gestion Publique*.

On retiendra entre autres de cette présentation que les dialogues de gestion sont des moments privilégiés d'échanges professionnels avec les structures infra départementales. La délégation camerounaise a eu droit à quelques restitutions des applications métiers (ALPAGE, ERICA, etc.) dédiées au suivi des activités au niveau du département.

#### **2<sup>ème</sup> exposé**

Dans l'après-midi, M. Philippe MARTINET, *Chef de la Mission Départementale Risques et Audit*, a entretenu la délégation camerounaise sur le dispositif de maîtrise des risques à la DDFiP. Il a pour ce faire abordé la démarche de maîtrise des risques au sein d'une organisation, les outils et les acteurs de la maîtrise des risques. Il a par ailleurs présenté le contrôle interne, le contrôle de gestion et l'audit interne comme des processus complémentaires qui se confortent mutuellement en formant un ensemble cohérent au service de la qualité de gestion, du pilotage et de la performance.

## **6. LECONS APPRISES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS**

### *Les fondements du contrôle de gestion*

La LOLF a rendu indispensable la généralisation et la professionnalisation du contrôle de gestion en France. C'est pourquoi le Comité Interministériel à la Réforme de l'État du 12 octobre 2000 a donné une nouvelle impulsion à cette démarche en faisant de la généralisation du contrôle de gestion dans les administrations de l'État, un des axes centraux de la modernisation de la gestion publique. Les modalités de développement du contrôle de gestion dans les administrations ont été édictées en juin 2001 par une circulaire interministérielle.

### *Le contrôle de gestion dans l'administration française*

Le contrôle de gestion vise à améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus, notamment en préparant le dialogue de gestion sur des bases objectives et en développant les outils nécessaires au pilotage de la performance. C'est une fonction organisée, en tant que métier, au sein des ministères et des programmes. La Direction du Budget soutient cette démarche de professionnalisation en animant des réseaux interministériels de contrôle de gestion, afin d'échanger sur les bonnes pratiques et de définir un cadre de référence.

### *Les missions du contrôle de gestion*

- *Analyser la performance des activités* afin d'optimiser leur pilotage : dans cette optique, le contrôle de gestion peut apporter des outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus ;

- *Nourrir le dialogue de gestion* entre les différents niveaux de responsabilité (responsables de programmes, responsables de budgets opérationnels de programme, responsables d'unité opérationnels, opérateurs) : le nouveau cadre de gestion en mode LOLF a induit la mise en œuvre d'un dialogue de gestion favorisant l'expression des acteurs les plus proches du terrain et la diffusion des bonnes pratiques. Le contrôle de gestion vient documenter et objectiver ce dialogue.

### *Les axes du contrôle de gestion*

- les activités ;
- les moyens (ressources financières) ;
- les emplois.

### *Les outils*

Les outils de contrôle de gestion peuvent être regroupés en :

- Outils de préparation budgétaire et suivi budgétaire ;
- Indicateurs et tableaux de bord ;
- Outils d'analyse des coûts ;
- Outils d'analyse comparative ;
- Outils de suivi des activités.

Ces outils s'appuient sur un système d'information et de communication permettant de couvrir tout le réseau. Toutefois, une distinction est faite entre les applications utilisées par toutes les administrations (nécessaire à la consolidation des données) des applications métiers.

#### *Deux grandes étapes de la mise en place du contrôle de gestion*

- la conception du système de contrôle de gestion et son articulation avec les réformes en cours au niveau de l'Etat ;
- le développement des outils permettant d'animer le contrôle de gestion.

#### *Profil des contrôleurs de gestion*

Aucun profil-type du contrôleur de gestion n'a été présenté. Cependant, un certain nombre de critères se sont dégagés des échanges notamment :

- la bonne connaissance des métiers en présence et des procédures administratives ;
- l'aptitude à utiliser aisément les outils statistiques et informatiques de suivi/évaluation ;
- avoir une grande capacité d'adaptation.

## **7. DÉFIS POUR LA MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION AU CAMEROUN**

Les principaux défis identifiés dans la perspective de l'implémentation du contrôle de gestion au Cameroun sont les suivants :

- la stabilisation de l'architecture actuelle des programmes ;
- la consolidation de la budgétisation par programme au sein de l'administration publique ;
- le renforcement des prérogatives des responsables de programmes en matière d'élaboration et d'exécution des programmes dont ils/elles ont la charge ;
- la déclinaison opérationnelle des programmes au niveau des services déconcentrés (régionaux et départementaux) ;
- l'existence d'un système d'information sur la performance au sein de chaque administration publique ;
- le développement des réseaux Intranet au sein des administrations (services centraux et déconcentrés) ;
- la documentation des indicateurs.

## **8. RECOMMANDATIONS**

La mission recommande les actions suivantes :

*Au Gouvernement camerounais,*

- Mener une réflexion stratégique pour la mise en place du contrôle de gestion dans l'administration publique camerounaise, et les outils associés ;
- Positionner le contrôle de gestion comme la pierre angulaire de la réforme des finances publiques ;
- Mettre en place un système d'information efficace sur la performance dans toutes les administrations publiques ;
- Accélérer la mise en œuvre des schémas directeurs informatiques dans les administrations publiques ;
- Elaborer des fiches de documentation des indicateurs de programmes, nécessaires au suivi de la performance dans toutes les administrations publiques ;

*Aux Partenaires au Développement,* apporter leur soutien technique et financier au Gouvernement dans la mise en place du contrôle de gestion au Cameroun.

## **9. ANNEXES**

### **9.1. PERSONNES RENCONTRÉES**

*Au niveau de l'administration centrale,*

- Ministère de l'Economie et des Finances - Direction Générale des Finances Publiques :
  - Mme Ghislaine BALA, Chef du Pôle gestion publique ;
  - Mme Hélène MAOULIDA, Chargé de zone géographique ;
  - M. Olivier RENUCCI, Chef du bureau SPiB1A – Performance et contrôle de gestion ;
  - M. Renaud ROUSSELLE, Chef du bureau SPiB1B – Pilotage des emplois, des effectifs et des organisations ;
  - Mme Céline MORIN ;
  - Mme Marie Claude Guillou ;
- Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt :
  - Mme Anne BOSSY, Responsable du service de la modernisation – Contrôleur de gestion du programme support 215 ;
- Ministère de l'Economie et des Finances - Direction du Budget :
  - Mme Véronique FOUQUE, Chef du Bureau de la performance de la dépense publique et de la fonction financière ;

*Au niveau des services déconcentrés,*

- Délégation du Directeur Général des Finances Publiques – Ile-de-France :
  - Mme Mireille SOULIE ;
  - Mme Christine GROSMIRE ;
- Direction Départementale des Finances Publiques de la Mayenne :
  - M. Dominique BABEAU, Directeur Départemental des Finances Publiques de la Mayenne ;
  - M. Arnaud BILLON, Directeur du Pôle gestion publique ;
  - M. Richard OMIER, Directeur du Pôle pilotage et ressources ;
  - Mme Céline DELAUNAY, Directrice du Pôle gestion fiscale ;
  - M. Philippe MARTINET, Responsable Mission Départementale Risques et Audit ;
  - M. BECAM, Responsable ressources budgétaires.

### **9.2. RENCONTRE EN MARGE DES TRAVAUX**

En marge de ces travaux, la mission a rencontré :

- M. Renaud Du JONCHAY.

### **9.3. REMERCIEMENTS**

La mission adresse ses vifs remerciements :

- **Au Gouvernement de la République française notamment à leurs Excellences :**
  - M. Le Ministre de l'Economie et des Finances ;
  - M. Le Ministre l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ;
- **Aux Partenaires au Développement notamment :**
  - la Banque Mondiale ;
  - la Coopération allemande ;
  - la Coopération française ;
  - l'Union Européenne ;

pour leurs appuis techniques et financiers, sans cesse renouvelés ;
- **A tous les responsables rencontrés au cours de cette mission pour leur disponibilité et leur engagement.**