

République du CAMEROUN

Mission MCI DGFIP

Yaoundé - Novembre 2009

Claude CHARRIER

Trésorier Principal,

Jean-Luc TOFFEL

Directeur Départemental du Trésor Public,

Réforme budgétaire : LOLF, NRF

Les nouveaux acteurs du contrôle

Contrôles, acteurs, finalités

Plan de l'intervention

- ▶ Le cadre conceptuel, la **typologie des Contrôles par finalité**,
- ▶ **Nouveaux Contrôles et nouveaux acteurs du Contrôle**,
- ▶ La recherche de **nouveaux équilibres**.

La typologie des Contrôles par finalité



- ▶ Le contrôle est le rapprochement de 2 éléments :
la **réalité** et un **référentiel**,
4 types de référentiels et 4 types de finalités de contrôles :
 - ⇒ Un référentiel de règles : *la vérification* ;
 - ⇒ Un référentiel de critères de qualité : *la certification* ;
 - ⇒ Un référentiel de résultats : *le contrôle de gestion* ;
 - ⇒ Un référentiel de pertinence : *l'évaluation des politiques publiques* ;

► 1°) Le repositionnement des vérifications (1 / 2) :

Par rapport au référentiel de règles (*conformité par rapport à des règles*), la LOLF a une influence directe sur l'évolution des contrôles a priori et, plus particulièrement sur le **contrôle financier** :

–**contrôle financier allégé** :

- à cause de la globalisation des crédits au sein des enveloppes de programme ;
- à cause de la responsabilisation ;

–**incidence indirecte : hiérarchisation du contrôle de la dépense** :

- contrôle partenarial (audits conjoints...) ;

Le cadre conceptuel, la typologie des contrôles

► 1°) Le repositionnement des vérifications (2/2) :

Corollaire à cet allègement des contrôles a priori :

-champ plus important du contrôle a posteriori :

• à chaque allègement des contrôles a priori, élargissement des contrôles a posteriori (contrôles nécessaires) ;

► 2°) La création de certifications :

Dans l'architecture LOLF existent 2 séries de chiffres :

-les chiffres comptables :

-les chiffres de résultats :

- ces 2 séries doivent être certifiées et répondre à des critères de qualité, elles doivent non seulement être exactes mais aussi être obtenues de manière sincère et conforme aux finalités ;

- pour les chiffres comptables, la LOLF a créé une **certification** de la comptabilité de l'Etat (nouveau champ de contrôle).

Le cadre conceptuel, la typologie des contrôles

- ▶ 3°) Le développement du contrôle de gestion :
 - Le contrôle de gestion n'est pas une novation LOLF, il était toutefois non « systématisé » voire « empirique » ;
 - Désormais, il existe un référentiel clair : le contrôle va perdre une certaine part « d'ambiguïté ».
 - Les besoins de diagnostics vont se développer (*audits, processus pour approfondir les diagnostics premiers qui peuvent être négatifs...*).
 - Instauration d'un « dialogue de gestion » entre les responsables et le pilotage.
 - A chaque niveau (resp. BOP, UO...), développement des besoins de diagnostics et d'audits à finalité d'appréciation des résultats.

► 4°) Les bases d'une évaluation :

- La LOLF pose les bases d'une évaluation des politiques publiques (*grâce aux listes des missions et programmes clairement identifiés*) ;
- Le coût des politiques publiques peut être chiffré à travers les enveloppes des programmes (*coût complet intégrant les programmes de support, de pilotage ou de soutien*).
- Ce ne sont que des bases, la LOLF ne crée pas, EN SOI, un processus d'évaluation des politiques publiques.

Nouveaux Contrôles et nouveaux acteurs du Contrôle



- ▶ Nouveaux contrôles du côté des Contrôlés et des Contrôleurs :

les Contrôlés sont eux-mêmes acteurs du Contrôle,

⇒ ainsi, dans leur nouveau rôle, les Contrôlés peuvent avoir à assurer la **maîtrise du contrôle interne**, tout en étant les prescripteurs, pour leurs besoins notamment de contrôle de gestion.

▶ Au niveau des vérifications :

Un nouvel acteur apparaît au niveau des vérifications : le **contrôle comptable budgétaire et ministériel (CBCM)**.

Le CBCM se définit par 3 dimensions :

⇒ le contrôle financier, allégé du contrôle des imputations ;

⇒ une dimension comptable renforcée (*mise en place de la nouvelle comptabilité de l'Etat*) ;

⇒ une dimension « payeur » (*transfert d'attributions de la PGT*).

► Au niveau des certifications :

Pas de nouvel acteur dans ce domaine : la Cour des Comptes exécute le bouclage de ce processus avec des acteurs en amont (CBCM, DGFIP...) qui organisent le contrôle interne comptable.

Par contre, la certification des résultats fait apparaître de nouveaux acteurs de « production » des résultats : responsables de programmes, de BOP, d'UO.

▶ Au niveau du contrôle de gestion :

Nouveaux acteurs principaux : les responsables de programmes.

De même, concernant le contrôle de gestion, les acteurs sont également au niveau des Contrôleurs, un champ important pour les Inspections générales.

▶ Au niveau de l'évaluation :

Le champ est encore libre, pas de nouveaux acteurs. Un véritable dispositif d'évaluation des politiques publiques fait l'objet de réflexions et d'études de la part du Parlement et du Gouvernement.

La recherche de nouveaux équilibres



La recherche de nouveaux équilibres

▶ Quelles sont les questions d'équilibre qui se posent ?

⇒ équilibre entre « responsabilité et contrôle » ;

⇒ cohérence interne au contrôle ;

⇒ formes et finalités ;

⇒ audit interne et audit externe.

La recherche de nouveaux équilibres

► 1°) Equilibre entre « responsabilité et contrôle » :

La LOLF crée de nouveaux responsables, c'est son élément majeur :

- elle doit leur donner des espaces d'autonomie,
- libérer leur initiative, leur intelligence, leur volonté,

au service de résultats mesurables pour créer de l'efficiency et de l'efficacité.

Atteint-on ou non cet équilibre ?

La recherche de nouveaux équilibres

▶ 2°) La cohérence interne au contrôle :

Articulation entre le contrôle interne et l'audit interne :

- le 1^{er} incombe aux opérationnels ;
- le 2nd est mené par des agents spécialisés dont c'est le métier de faire du contrôle (ne s'intègre pas dans les tâches de la hiérarchie comme le CI)
- l'audit interne ne doit pas « doubler » un CI efficace ;

▶ 3°) Formes et finalités :

La 3ème question est de savoir comment bien distinguer et positionner les types de contrôle en fonction de leurs finalités :

-selon la finalité recherchée (*vérifier des règles, des critères de qualité, l'atteinte de résultats...*), différents types de légitimité existent par rapport aux Contrôlés ou aux acteurs responsables de la gestion ;

-difficulté pour les services d'audit de prendre en compte cette différenciation des finalités

La recherche de nouveaux équilibres

▶ 4°) Audit interne et audit externe :

Le dernier item est celui de la cohérence entre l'audit interne et l'audit externe.

-le 1^{er} recouvre tout ce que nous venons de voir ;

-le 2nd représente la Cour des Comptes

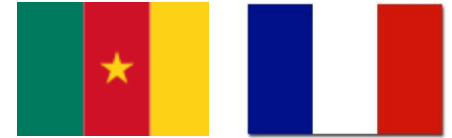
• la Cour est à l'initiative de cette articulation entre ce qui se passe en amont et ce qu'elle fera.

Conclusion :



-Dans le système antérieur, la stratégie des Contrôles était la stratégie de l'absence : la seule menace permettait de faire tenir le système ;

-Cette stratégie de l'absence disparaît dans le nouvel environnement car les Contrôles vont être plus spécialisés sur une finalité et plus présents. Les contrôleurs devront s'habituer à cette proximité et mieux définir les règles du jeu entre Contrôleurs et Contrôlés.



République du CAMEROUN

Mission MCI DGFIP

Yaoundé - Novembre 2009

Claude CHARRIER

Trésorier Principal,

Jean-Luc TOFFEL

Directeur Départemental du Trésor Public,