

Chapitre 18 :

**Entre transformation managériale et inertie administrative : Quel
rôle réel pour le contrôleur de gestion dans l'administration
camerounaise ?**

**between managerial transformation and administrative inertia:
what real role for the management controller in the Cameroonian
administration?**

Guy Christian Basile ATANGANA

Enseignant chercheur

Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique

Université de Douala

Laboratoire de Recherche en Technique de Gestion Appliquée

Cameroun

:

Résumé

Depuis l'adoption du budget-programme en janvier 2013, l'administration publique camerounaise s'est engagée dans une vaste réforme visant à instaurer une Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Au cœur de cette transformation inspirée du Nouveau Management Public (NPM), la figure du contrôleur de gestion est censée jouer un rôle pivot (Besson et Bouquin, 1991 ; Bessire, 1995 ; Berland, 2014). Cependant, dix ans après le lancement de ces réformes, un paradoxe persiste entre la volonté affichée de modernisation et la réalité d'une inertie administrative structurelle. Cette recherche se propose d'analyser le rôle réel du contrôleur de gestion dans ce contexte de tension. S'appuyant sur une méthodologie qualitative exploratoire et un positionnement épistémologique constructiviste, nous avons mené 11 entretiens approfondis auprès de contrôleurs de gestion opérant dans divers départements ministériels, complétés par une analyse documentaire. Les résultats révèlent une institutionnalisation en demi-teinte : si 63 % des contrôleurs bénéficient d'une désignation formelle, seuls 31 % possèdent les compétences techniques requises. L'étude met en lumière une marginalisation fonctionnelle, caractérisée par une faible implication dans les décisions stratégiques, une non-maîtrise des outils de pilotage et des conflits d'agence avec les responsables de programmes. Ces constats valident l'hypothèse d'une adoption mimétique des instruments de gestion qui, faute d'appropriation culturelle et organisationnelle, peinent à briser l'inertie bureaucratique. L'article conclut sur la nécessité de dépasser l'approche technocratique pour repenser la légitimité et le positionnement du contrôle de gestion dans la sphère publique camerounaise.

Mots clés : Transformation managériale, inertie administrative, contrôleur de gestion, administration camerounaise.

Abstract

Since the adoption of the program budget in January 2013, Cameroon's public administration has embarked on a sweeping reform aimed at introducing Results-Based Management (RBM). At the heart of this transformation, inspired by New Public Management (NPM), the role of the management controller is supposed to play a pivotal role (Besson et Bouquin, 1991; Bessire, 1995; Berland, 2014). However, ten years after the launch of these reforms, a paradox persists between the stated desire for modernization and the reality of structural administrative inertia. This research aims to analyze the actual role of the management controller in this context of tension. Using an exploratory qualitative methodology and a constructivist epistemological approach, we conducted 11 in-depth interviews with management controllers working in various ministerial departments, supplemented by a documentary analysis. The results reveal a mixed picture of institutionalization: while 63% of controllers have a formal appointment, only 31% have the required technical skills. The study highlights functional marginalization, characterized by low involvement in strategic decisions, a lack of mastery of management tools, and agency conflicts with program managers. These findings validate the hypothesis of a mimetic adoption of management tools which, in the absence of cultural and organizational appropriation, struggle to break bureaucratic inertia. The article concludes with the need to move beyond the technocratic approach in order to rethink the legitimacy and positioning of management control in the Cameroonian public sphere.

Keywords : Managerial transformation, administrative inertia, management controller, Cameroonian administration.

Introduction

Depuis les années 1990, les administrations publiques d'Afrique francophone subissent de profondes mutations sous l'impulsion des bailleurs de fonds internationaux et des exigences internes de démocratisation et de transparence. Ces réformes, souvent regroupées sous la bannière du Nouveau Management Public (NPM), doctrine d'inspiration néo-libérale, visent à transformer l'inefficience des organisations publiques, jugées bureaucratiques et soumises aux pressions des politiques (Buchanan, 1987) en des administrations performantes, orientées vers le service au citoyen. Elle promeut l'adoption de principes de gestion inspirés de l'entreprise privée (Osborne & Gaebler, 1992) tels que le contrôle des résultats, la contractualisation et les indicateurs de performance (Hood, 1991). Au Cameroun, ce tournant s'est cristallisé avec les lois n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des Autres Entités Publiques, n°2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques au Cameroun, opérationnalisée par le basculement intégral vers le budget-programme en janvier 2013. Ce changement de paradigme a introduit la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), substituant une logique de moyens à une logique de performance.

Dans cette architecture renouvelée, le contrôle de gestion est théorisé comme la pierre angulaire du dispositif de pilotage. Il ne s'agit plus seulement de vérifier la régularité de la dépense, mais d'assurer l'efficacité, l'efficacé et l'économie des politiques publiques. Le contrôle de gestion, dont il est question ici, est le « *processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Anthony, 1965). La Circulaire N°003/PM du 06 juillet 2015 relative au contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'Etat en prescrit une définition plus opérationnelle : « *Dans l'approche programme, le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre au sein d'un département ministériel ou d'une administration, en vue d'améliorer le rapport entre les ressources (humaines, matérielles et financières) engagées et les résultats obtenus au titre de l'exécution d'un programme donné, sur la base d'objectifs préalablement définis au terme d'une démarche de planification stratégique. Le pilotage dont il s'agit consiste en la capacité d'un responsable de programme ou d'action de prendre une décision initiale ou correctrice, en s'appuyant sur la connaissance des coûts, des activités et des résultats* »

La fonction de contrôle de gestion devient une nouveauté dans l'administration publique, le rôle du contrôleur de gestion aussi. Ce dernier voit son métier se transformer, en particulier en termes de relations interpersonnelles (Bironneau et Leroy, 2007 ; Godener et Fornerino. 2017), qui se développent rapidement dans l'objectif d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'administration (Chiapello, 1996). La réforme organisationnelle de l'administration publique camerounaise est telle que certains s'interrogent sur la fin de l'autorité hiérarchique (Drucker, 1993) ou sur la réalité des frontières (Besson, 1997). La délégation de la prise de décision étant favorisée par l'abandon de la spécialisation par fonctions, qui conduit à la diminution progressive de la distinction entre personnel hiérarchique et fonctionnel. Ce constat influence fortement la position et le rôle du contrôleur de gestion.

Pourtant, plus d'une décennie après l'entrée en vigueur de ces réformes, l'observation empirique de l'administration camerounaise révèle un tableau contrasté. Si les discours officiels et les cadres réglementaires célèbrent la modernité managériale, les pratiques quotidiennes semblent encore largement dominées par des routines bureaucratiques et une forte résistance au changement. Ce hiatus soulève une problématique centrale : *Quel est le rôle réel du contrôleur de gestion dans un contexte marqué par la tension entre une volonté affichée de transformation managériale et la persistance d'une inertie administrative ?* Cette interrogation est d'autant plus pertinente que le contrôle de gestion, importé du secteur privé, doit s'insérer dans un environnement public aux spécificités culturelles et politiques marquées.

L'objectif de ce chapitre est double. Premièrement, il vise à dresser un état des lieux empirique de l'implantation de la fonction de contrôleur de gestion dans les ministères camerounais. Deuxièmement, il cherche à comprendre les facteurs, organisationnels et sociologiques, qui entravent ou facilitent l'appropriation de cet instrument de modernisation. Pour ce faire, notre réflexion s'articulera autour de quatre axes majeurs. Après une revue de la littérature situant le NPM et le contrôle de gestion dans le contexte africain, nous exposerons notre cadre théorique et méthodologique. Nous présenterons ensuite les résultats de notre enquête qualitative menée auprès de 11 contrôleurs de gestion, avant de discuter des implications de cette "cohabitation difficile" entre modernité instrumentale et tradition administrative.

1. Revue de la littérature

1.1. Le nouveau management public et sa diffusion en Afrique francophone

Le Nouveau Management Public (NMP), apparu dans les années 1980 dans les pays occidentaux, vise à améliorer l'efficacité du secteur public en transposant certaines pratiques du management privé, notamment l'orientation vers les résultats, la responsabilisation des gestionnaires, la décentralisation décisionnelle et l'usage d'indicateurs de performance (Hanafi & El-Marzouki, 2021 ; Walker & Monster, 2019). Fondé sur une logique d'efficience et de modernisation administrative, il introduit également des mécanismes de contractualisation et, dans certains cas, de concurrence administrée afin de stimuler l'innovation et la qualité des services publics (Guérin-Schneider & Colon, 2022). Toutefois, le NMP ne constitue pas un modèle uniforme mais un ensemble d'outils et de pratiques dont l'appropriation varie selon les contextes institutionnels (Tamekou Tsowa, 2017). Sa diffusion en Afrique francophone, et notamment au Cameroun, s'inscrit dans des dynamiques hybrides mêlant injonctions des bailleurs internationaux, réformes nationales de finances publiques et demandes croissantes de performance de la part des citoyens (Bezes, 2005). Cependant, cette diffusion se heurte à des cultures administratives encore marquées par des logiques bureaucratiques centralisées et procédurales, limitant l'appropriation effective des instruments de pilotage par la performance (Mey, 2019).

Les traditions organisationnelles développées dans l'ère post-coloniale favorisent encore largement des systèmes hiérarchiques centralisés où la conformité procédurale prime sur le résultat (Tamekou Tsowa, 2017). Cette culture organisationnelle est parfois renforcée par une formation initiale orientée vers la gestion administrative classique plutôt que vers l'autonomie managériale. Ainsi, même lorsque des instruments comme le contrôle budgétaire par objectifs ou les indicateurs de résultats sont adoptés formellement, ils peuvent être utilisés dans une perspective bureaucratique plus que dans une optique d'amélioration continue. La faible appropriation technique constitue un autre obstacle important. La réforme des finances publiques au Cameroun a mis en avant le manque d'exploitation des capacités statistiques pourtant disponibles via l'Institut National de Statistique (INS), ainsi que le déficit en leadership dans la quête de résultats (Mey, 2019). Sans compétences internes pour interpréter correctement les indicateurs ou intégrer ces données dans le pilotage opérationnel, l'information produite reste sous-utilisée et ne modifie guère les comportements organisationnels. Cette situation tend à réduire la réforme à un exercice formel davantage tourné vers le reporting exigé qu'à une

réelle transformation processuelle. La formation apparaît alors comme un levier potentiel de diffusion efficace. Le développement de la fonction de contrôleur\$ de gestion au sein du secteur public camerounais s'accompagne progressivement de formations managériales visant toute la chaîne hiérarchique impliquée dans le management par la performance (Author, 2016). Ces sessions visent notamment à homogénéiser le langage et les pratiques autour de concepts tels que budget programme, pilotage stratégique, action, indicateurs. De plus, la faible maîtrise technique des outils, la sélection partielle des réformes et les usages stratégiques qu'en font certains acteurs contribuent à transformer parfois le NMP en une modernisation davantage formelle que substantielle. Ainsi, son implantation dépend étroitement de la capacité des administrations à adapter ces principes à leurs réalités socio-institutionnelles, dans un équilibre permanent entre imitation internationale et appropriation locale contextualisée.

Les échanges Sud-Sud renforcent parfois certaines adaptations régionales du NMP tandis que les coopérations bilatérales Nord-Sud continuent d'impulser un cadre normatif globalisé. Toutefois, ce dialogue demeure marqué par un déséquilibre structurel : ce sont rarement les expériences africaines qui dictent l'agenda conceptuel international sur la gestion publique. Ainsi se maintient une tension entre imitation attendue et appropriation effective. En somme, la diffusion du NMP dans les administrations africaines francophones dépend d'un faisceau combiné de pressions extérieures institutionnalisées via programmes et financements internationaux, d'incitations politiques locales liées aux enjeux de légitimité face aux citoyens-usagers (Tamekou Tsowa, 2017), mais aussi, et surtout, d'une capacité interne réelle à traduire ces principes en pratiques adaptées au contexte socio-administratif local (Mey, 2019). C'est précisément dans cet espace mouvant entre imitation contrainte et adaptation créative que se joue la trajectoire future du rôle du contrôleur de gestion sur le continent.

1.2. Le contrôle de gestion comme instrument de transformation

Le contrôle de gestion est généralement défini comme un ensemble de dispositifs, de méthodes et d'outils visant à s'assurer que les ressources d'une organisation sont utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs fixés (Anthony, 1965 ; Bouquin, 2008). Initialement développé dans le secteur industriel, il s'inscrivait principalement dans une logique comptable et budgétaire centrée sur le suivi des coûts et la maîtrise des dépenses. Toutefois, son champ conceptuel s'est progressivement élargi pour intégrer des dimensions stratégiques et organisationnelles, faisant du contrôle de gestion un instrument central de pilotage de la

performance (Kovács & Bács, 2025). Sur le plan théorique, plusieurs approches coexistent. Le modèle traditionnel considère le contrôle de gestion comme un processus cyclique articulé autour de trois étapes principales : la planification des objectifs, le suivi des écarts entre prévisions et réalisations, et la mise en œuvre d'actions correctrices. Cette perspective repose sur l'alignement entre stratégie et opérations grâce à la traduction des orientations stratégiques en indicateurs mesurables. D'autres approches adoptent une vision plus organisationnelle et considèrent le contrôle de gestion comme un système socio-technique structurant les interactions entre les acteurs et les structures organisationnelles (Ennajem, 2019). Dans cette optique, le contrôle de gestion ne se limite pas à la production d'indicateurs mais participe également à la coordination, à la communication et à l'apprentissage organisationnel.

Dans le secteur public, l'introduction du contrôle de gestion s'accompagne souvent d'adaptations conceptuelles et méthodologiques afin de tenir compte des spécificités institutionnelles. Contrairement au secteur privé, où la performance est majoritairement évaluée à travers des critères financiers, les organisations publiques poursuivent des objectifs multiples et parfois divergents, tels que l'efficacité de l'action publique, la satisfaction des citoyens ou encore l'équité dans l'accès aux services. Cette pluralité d'objectifs rend la mesure de la performance plus complexe et nécessite l'intégration d'indicateurs qualitatifs ou sociaux, difficiles à quantifier (Arbaoui, 2024). Les différences entre secteur privé et secteur public apparaissent également dans les cadres institutionnels et réglementaires. Les entreprises disposent généralement d'une plus grande autonomie organisationnelle pour adapter leurs outils de gestion aux exigences du marché. À l'inverse, les administrations publiques évoluent dans un environnement fortement encadré par des règles juridiques et procédurales qui peuvent ralentir la mise en œuvre des innovations managériales. Au Cameroun, par exemple, même lorsque des dispositifs de contrôle de gestion sont introduits, leur appropriation reste variable selon les administrations et dépend largement du degré d'autonomie organisationnelle et des dynamiques institutionnelles locales (Sangué-Fotso & Tachouola, 2025).

1.3. L'inertie administrative : conceptualisation et manifestation

L'inertie administrative dans la gestion publique camerounaise se manifeste par une résistance persistante aux transformations organisationnelles et managériales. Elle résulte d'un ensemble de contraintes structurelles, culturelles et réglementaires qui ralentissent non seulement la mise en œuvre des réformes mais aussi l'appropriation effective des outils de pilotage et de contrôle.

Ce phénomène s'explique en grande partie par le poids des normes formelles et l'attachement aux procédures établies, qui limitent l'intégration rapide d'innovations méthodologiques dans l'action publique (Sangué-Fotso & Tachouola, 2025). Les cycles administratifs, souvent dictés par des calendriers budgétaires ou politiques, imposent par ailleurs un rythme qui ne correspond pas toujours aux exigences opérationnelles du terrain. Ainsi, des ajustements nécessaires, tels que la modification d'indicateurs ou d'outils de suivi, doivent fréquemment passer par plusieurs niveaux de validation hiérarchique avant d'être adoptés, ce qui ralentit considérablement leur mise en œuvre (Kovács & Bács, 2025). Cette inertie trouve également ses racines dans la culture organisationnelle de l'administration publique, où la stabilité institutionnelle est souvent valorisée comme une condition essentielle à la continuité du service public. Dans ce contexte, les initiatives de changement peuvent être perçues comme susceptibles de perturber des équilibres établis (Ennajem, 2019). Pour le contrôleur de gestion, cela signifie que les propositions d'amélioration ne sont pas seulement évaluées sur leur pertinence technique mais aussi sur leur compatibilité avec les pratiques et les normes informelles existantes. Par conséquent, certaines analyses ou recommandations peuvent rester sans effet si elles sont jugées trop éloignées des habitudes organisationnelles. L'inertie administrative est également alimentée par les tensions entre priorités politiques et exigences techniques. Les objectifs opérationnels peuvent être réorientés en fonction de considérations politiques ou de changements dans les orientations gouvernementales, ce qui fragilise la consolidation de dispositifs de gestion stables et durables (Sangué-Fotso & Tachouola, 2025). Dans un tel environnement, le contrôleur de gestion doit composer avec des contraintes institutionnelles changeantes et développer des compétences relationnelles lui permettant de maintenir la cohérence des dispositifs de contrôle tout en tenant compte des impératifs politiques.

1.4. Le rôle du contrôleur de gestion dans le secteur public

Les missions du contrôleur de gestion dans le secteur public se situent à l'interface entre expertise technique et médiation organisationnelle. Elles consistent à produire des informations fiables pour éclairer la décision, accompagner les acteurs dans leur utilisation et assurer le suivi des engagements pris par les administrations. Cette position hybride exige de combiner analyse quantitative, appui stratégique et compréhension des contraintes politiques et culturelles propres à l'environnement administratif. Sur le plan fonctionnel, l'augmentation de la taille et de la complexité des entreprises favorise l'émergence et le renforcement des fonctions de management intermédiaire et supérieur. Plusieurs auteurs ont observé que la structure

« classique » des organisations tend à évoluer vers une forme « transversale », caractéristique de l'entreprise-réseau, où les niveaux hiérarchiques sont aplatis (Desreumaux, 1996 ; Boltanski & Chiapello, 1999 ; Villesèque, 2004 ; Berland & Simon, 2010 ; Meyssonier & Fernandez-Poisson, 2010). Dans ce contexte, une approche « renouvelée » du contrôle et du pilotage organisationnel implique l'étude des mécanismes permettant de créer des conditions propices à l'autocontrôle (Guibert & Dupuy, 1997 ; Sponem & Chatelain Ponroy, 2010). Cela soulève la question de la délégation, c'est-à-dire de la définition de centres de responsabilités, des systèmes de mesure de performance qui leur sont associés, et de l'alignement des objectifs (Bouquin & Pesqueux, 1999). Ainsi, le contrôle de gestion, et plus particulièrement le rôle du contrôleur de gestion, se positionne comme interface entre la dimension stratégique et la dimension opérationnelle de l'entreprise (Baly, 2015). Il ne se limite donc pas au contrôle a posteriori, mais intervient également en amont dans la planification afin d'évaluer la faisabilité financière et opérationnelle des programmes publics (Sangué-Fotso & Tachouola, 2025).

Dans un contexte marqué par les réformes inspirées du Nouveau Management Public, ses missions s'élargissent vers une logique d'amélioration continue. Le contrôleur conçoit et met en œuvre des outils de pilotage tels que tableaux de bord, indicateurs de performance ou analyses comparatives, afin d'aider les responsables publics à orienter leurs décisions (Tamekou Tsowa, 2017). Il joue également un rôle pédagogique en expliquant les données produites et en favorisant leur appropriation par des cadres parfois peu familiarisés avec les outils modernes de management. Dans certains contextes, il peut également participer à l'évaluation des agents publics, ce qui nécessite une gestion attentive des enjeux sociaux et organisationnels. Au-delà de ces fonctions, il veille au respect des règles comptables et à la conformité des opérations financières, tout en contribuant au développement d'une culture de gestion orientée vers les résultats (Cognat, 2013). Malgré les contraintes liées aux systèmes d'information fragmentés et aux résistances organisationnelles, il apparaît ainsi comme un acteur central du pilotage de la performance publique.

2. Cadre théorique

Pour analyser la tension entre transformation et inertie, nous mobilisons un cadre théorique tripartite :

2.1. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)

La théorie de l'agence permet d'analyser la relation entre le responsable de programme (principal) et les contrôleurs de gestion ou services opérationnels (agents) dans le secteur public camerounais. Cette relation est marquée par des asymétries d'information et des conflits d'intérêts pouvant freiner l'efficacité du contrôle. Le contrôleur de gestion joue alors un rôle central en produisant des informations fiables et en concevant des indicateurs permettant d'évaluer l'avancement des politiques publiques, souvent difficiles à mesurer (Mey, 2019). Toutefois, la collecte de données reste complexe dans un contexte administratif centralisé. Ainsi, le contrôleur contribue à réduire les coûts d'agence et à renforcer une culture de gestion orientée vers la performance (Tamekou Tsowa, 2017).

2.2. La théorie de la contingence (Luther & Longden, 2001)

La théorie de la contingence souligne que la transformation managériale dans le secteur public camerounais doit être adaptée au contexte spécifique des administrations. Elle rejette l'application d'un modèle uniforme et privilégie des dispositifs ajustés aux contraintes institutionnelles, politiques, techniques et culturelles (Cognat, 2013). Dans cette perspective, le contrôleur de gestion joue un rôle central en diagnostiquant les facteurs contextuels et en proposant des outils de contrôle adaptés aux capacités organisationnelles. Les réformes gagnent ainsi à être progressives et différenciées selon les secteurs (TAMEKOU TSOWA, 2017). Cette approche favorise une meilleure appropriation des dispositifs, renforce la culture de performance et contribue à l'ancrage durable des transformations managériales.

2.3. La théorie de l'apprentissage organisationnel (Nonaka & Takeuchi, 1997)

Dans les organisations publiques, l'apprentissage organisationnel est un processus lent et fortement influencé par les contraintes institutionnelles et la culture administrative. Il combine structures formelles et interactions informelles entre acteurs. Deux cycles d'apprentissage coexistent : l'apprentissage en simple boucle, fondé sur des ajustements progressifs des pratiques, et l'apprentissage en double boucle, qui remet en question les normes et les structures existantes (TAMEKOU TSOWA, 2017). Le contrôleur de gestion joue un rôle clé en transformant les données en outils d'analyse et de réflexion collective. Les dispositifs technologiques, les formations et les échanges informels soutiennent cet apprentissage, dont l'efficacité dépend largement d'un climat de confiance favorisant la discussion et l'adaptation organisationnelle.

3. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique constructiviste, considérant que la réalité du contrôle de gestion est une construction sociale issue des interactions entre les acteurs. Nous avons adopté une approche qualitative exploratoire, particulièrement adaptée pour comprendre des phénomènes complexes et contextuels (Thiétart et al., 2004).

3.1. Présentation des cas étudiées

Le choix de six (06) administrations retenues dans cette recherche s'inscrit dans une logique d'analyse des acteurs institutionnels directement impliqués dans la mise en œuvre de la réforme des finances publiques au Cameroun. Les ministères sélectionnés occupent en effet une position stratégique dans le dispositif de pilotage, de planification, de mise en œuvre et de contrôle de l'action publique. Le tableau ci-après donne une vue globale de la répartition des administrations objets de notre recherche.

Tableau 1 : Liste des administration retenues

Le Ministère des Finances (MINFI)	Il constitue l'acteur central de la réforme budgétaire et financière. Il est chargé de la préparation, de l'exécution et du contrôle du budget de l'État, ainsi que de la mise en œuvre des innovations liées à la gestion axée sur les résultats, notamment le budget-programme.
Le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT)	Il joue un rôle déterminant dans la planification stratégique et la programmation des investissements publics. Il assure la cohérence entre les politiques publiques, les objectifs de développement et l'allocation des ressources budgétaires, ce qui en fait un acteur clé de la logique de performance introduite par les réformes.
Le Ministère des Marchés Publics (MINMAP)	Il intervient quant à lui dans la régulation et le contrôle du système de passation des marchés publics, un domaine essentiel pour garantir la transparence et l'efficacité de la dépense publique. Sa participation au processus de réforme est déterminante pour sécuriser l'utilisation des ressources publiques.
Le Ministère de l'Administration Territoriale (MINATD)	Il occupe une place importante dans la mise en œuvre territoriale des politiques publiques. Il constitue un relais institutionnel entre l'administration centrale et les collectivités territoriales, ce qui permet d'observer comment les réformes financières sont déclinées au niveau déconcentré.

Le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA)	Il est également un acteur clé dans la transformation de l'administration publique. Il intervient dans la modernisation des pratiques administratives, la gestion des ressources humaines et l'accompagnement des changements organisationnels induits par les réformes managériales.
le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL)	Il joue un rôle stratégique dans la promotion de la gouvernance locale et dans la mise en œuvre des politiques de décentralisation, lesquelles s'inscrivent dans la logique de responsabilisation et d'efficacité de l'action publique promue par les réformes des finances publiques.

Source : Auteur

3.2. Échantillonnage et collecte des données

La recherche ayant ciblé six (06) départements ministériels, la population initiale est de ce fait de 25 contrôleurs de gestion¹. Nous avons mené des entretiens semi-directifs approfondis avec 11 d'entre eux, moment où le seuil de saturation sémantique a été atteint. La période de collecte s'est étendue de novembre 2024 à avril 2025.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Code	Fonction	Sexe	Formation professionnelle	Formation académique	Renforcement de capacités sur le métier de CG	Ancienneté au poste de CG	Durée de l'entretien
CG 1	Chargé d'Etudes Assistant	M	Inspecteur du Trésor	Master en droit	3 sessions	7 ans	1h35 min
CG 2	Chargé d'Etudes	M	Chargé de Cours	Doctorat en Gestion	5 sessions	8 ans	1h18 min

¹ Chaque ministère dispose de 4 programmes (à l'exception du ministère des finances qui en a 5), donc un Contrôleur de Gestion par programme

CG 3	Chef de Service	M	Administrateur Civil	Licence en droit	3 sessions	7 ans	1h 47 min
CG 4	Chef de Service	M	Ingénieur statisticien	Ingénieur Statisticien	2 sessions	5 ans	2h 30 min
CG 5	Chargé d'Etude Assistant	M	Administrateur Civil	Master en droit	3 sessions	7 ans	1h 45 min
CG 6	Chargé d'Etude Assistant	M	Administrateur Civil	Licence en Economie	2 sessions	5 ans	1h 48 min
CG 7	Chef de Service	M	Démographe	Master en Démographie	2 sessions	5 ans	1h 35 min
CG 8	Chargé d'Etudes	M	Inspecteur des Douanes	Licence en droit	0 sessions	3 ans	48 min
CG 9	Sous-Directeur	F	Inspecteur des Impôts	Licence en droit	5 sessions	8 ans	1h56 min
CG 10	Sous-Directeur	M	Administrateur Civil	Master en droit	5 sessions	8 ans	1h 32 min
CG 11	Sous-Directeur	M	Administrateur Civil	Master en Economie	3 sessions	6 ans	1h 12 min

Source : Auteur

Les entretiens, ont été complétés par une observation participante (l'auteur ayant une expérience au sein de l'administration) et une analyse documentaire rigoureuse (Projets de Performance des Administrations - PPA, Plans de Travail Annuels - PTA, Rapports Annuels de Performance - RAP, Circulaire des exercices 2024 et 2025). Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique, assistée par le logiciel SPSS pour le codage et le traitement des fréquences d'apparition des thèmes.

4. Résultats

4.1. Une institutionnalisation formelle mais inachevée

L'administration publique camerounaise présente un paradoxe : les réformes de contrôle de gestion sont institutionnalisées par des textes et dispositifs inspirés du Nouveau Management Public, mais leur mise en œuvre demeure partielle. Des outils comme **SIGIPES** ou les cellules de suivi-évaluation existent formellement, mais servent souvent à produire des rapports plutôt qu'à orienter les décisions. C'est d'ailleurs le constat fait par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement qui dit je cite : « *Toutefois, il m'a été donné de constater que les programmes élaborés et mis en œuvre dans les différentes administrations n'ont pas encore la qualité technique requise : les objectifs et les indicateurs manquent souvent de précision, le pilotage des programmes reste à améliorer, tandis que la pluri-annualité, indispensable au budget programme, est quelque fois perdue de vue.* »². Ce décalage s'explique par la centralisation administrative, le déficit de compétences analytiques, la fragmentation des systèmes d'information et certaines résistances organisationnelles. Ainsi, l'institutionnalisation du contrôle reste surtout normative. Dans ce contexte, le contrôleur de gestion doit adopter une approche pragmatique, axée sur la pédagogie, la simplification des procédures et l'usage concret des indicateurs pour renforcer le pilotage stratégique.

4.2. Un déficit critique de compétences

L'un des principaux obstacles au développement du contrôle de gestion dans l'administration publique camerounaise est le déficit de compétences techniques, analytiques et managériales. Malgré l'existence de structures dédiées au suivi-évaluation, comme la chaîne PPBS, leur efficacité reste limitée par l'inadéquation des profils affectés et le manque de formation spécialisée. Cette situation entraîne une faible capacité à interpréter les indicateurs, à relier les données financières aux résultats opérationnels et à exploiter pleinement des outils comme des cibles et établir une cohérence entre les données chiffrées du CDMT et du RAP. De plus, la rotation fréquente du personnel et la formation continue insuffisamment adaptée fragilisent la capitalisation des savoirs. Sans renforcement durable des compétences, le contrôle de gestion risque de rester un dispositif formel plutôt qu'un véritable levier de pilotage stratégique.

² Lettre circulaire du PM-CG relative au contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'Etat

4.3. L'illusion des outils de gestion

L'expérience camerounaise montre que l'introduction d'outils de gestion, comme SIGIPES, AIGLES, tableaux de bord ou contrats-objectifs, ne garantit pas l'amélioration effective des pratiques publiques. Ces dispositifs, souvent motivés par conformité normative ou pression externe, restent utilisés de manière symbolique faute de formation adéquate, d'intégration inter-systèmes et de maîtrise analytique des données. L'illusion d'efficacité résulte aussi de leur instrumentalisation politique et de la fragmentation organisationnelle. Le contrôleur de gestion doit donc dépasser la simple mise en place d'outils, en assurant formation contextualisée, simplification procédurale et intégration des systèmes pour que ces instruments deviennent de véritables leviers de pilotage stratégique.

4.4. La prégnance de l'inertie administrative

Au Cameroun, l'inertie administrative freine profondément les réformes managériales. Héritage bureaucratique centralisé, lourdeurs procédurales, cloisonnement fonctionnel et déficit de compétences limitent l'usage opérationnel des outils comme SIGIPES ou tableaux de bord. Les indicateurs servent souvent à valider conformité plutôt qu'à piloter, tandis que les comportements stratégiques et la politique interne ralentissent volontairement les changements. La fragmentation des systèmes et la "modernisation vitrine" renforcent ce statu quo. Face à cette inertie structurelle, culturelle et politique, le contrôleur de gestion doit cibler les points de levier, introduire innovations graduelles et articuler incitations symboliques pour rendre les dispositifs réellement opérationnels.

5. Discussions

L'analyse révèle que le rôle du contrôleur de gestion dans l'administration publique camerounaise est central mais contraint par des tensions structurelles et culturelles. Les dispositifs inspirés du Nouveau Management Public, tels que SIGIPES, contrats-objectifs et cellules spécialisées, sont souvent utilisés pour reporting formel plutôt que pour pilotage opérationnel, aggravé par fragmentation des systèmes et manque d'interopérabilité (TAMEKOU TSOWA, 2017; MEY, 2019). Le déficit de compétences techniques et analytiques limite l'exploitation réelle des outils, tandis que rotation fréquente du personnel réduit le capital organisationnel tacite (Cognat, 2013). L'illusion instrumentale et l'instrumentalisation politique transforment les dispositifs en vitrines symboliques sans impact

sur les pratiques quotidiennes (Arbaoui, 2024; Guérin-Schneider & Colon, 2022). L'inertie administrative, combinée à lourdeurs procédurales et cloisonnement, absorbe ou ralentit les innovations, accentuant le décalage entre intentions réformatrices et réalité opérationnelle. Le contrôleur devient médiateur, traduisant orientations stratégiques en cibles exploitables et remontant informations contextualisées, tout en calibrant incitations symboliques, simplifiant procédures et favorisant interconnexion des systèmes. Les réformes doivent intégrer formation sectorialisée, mentorat interne, expérimentation graduelle et participation des acteurs concernés pour transformer contraintes structurelles et résistances en leviers opérationnels, assurant modernisation pragmatique et cohérente entre niveaux national et local (TAMEKOU TSOWA, 2017; Ennajem, 2019).

Conclusion

L'analyse conduite met en lumière une réalité contrastée au sein de l'administration publique camerounaise, où les efforts de modernisation managériale s'inscrivent dans un cadre institutionnel formellement structuré mais dont la mise en œuvre effective reste largement entravée par des facteurs internes et externes. La coexistence d'une volonté affichée d'adopter des outils et méthodes inspirés du Nouveau Management Public avec une inertie administrative profondément ancrée révèle les tensions persistantes entre innovation et continuité bureaucratique. Cette situation souligne que la simple introduction d'instruments techniques, tels que SIGIPES ou les contrats-objectifs, ne suffit pas à transformer les pratiques sans un accompagnement adapté qui prenne en compte les spécificités organisationnelles, culturelles et politiques locales. Le déficit en compétences, tant techniques qu'analytique et managérial, constitue un frein majeur à l'exploitation optimale des dispositifs mis en place. Ce manque de qualification, combiné à une rotation fréquente du personnel, fragilise la pérennité des acquis et limite la capacité des acteurs à traduire les données collectées en décisions opérationnelles pertinentes. Par ailleurs, l'illusion attachée aux outils de gestion, perçus parfois comme des solutions automatiques, masque la nécessité d'un travail approfondi sur les conditions d'appropriation et d'usage. L'absence d'intégration entre les différents systèmes d'information et la tendance à l'instrumentalisation politique des dispositifs renforcent cette déconnexion entre intention et réalité. L'inertie administrative apparaît comme une force structurante qui régule le rythme des changements, souvent au détriment de la réactivité et de l'adaptabilité requises pour une gestion publique efficace. Elle se manifeste par des procédures lourdes, un

cloisonnement organisationnel marqué, ainsi que par des stratégies conscientes ou inconscientes des acteurs visant à préserver des équilibres institutionnels et sociaux. Cette inertie, bien que parfois perçue comme un obstacle, joue également un rôle de stabilisateur dans un environnement soumis à des injonctions multiples et parfois contradictoires. Dans ce contexte, le rôle du contrôleur de gestion dépasse la simple fonction technique pour s'étendre à une médiation entre les exigences stratégiques centrales et les réalités opérationnelles locales. Sa capacité à adapter les outils, à accompagner les acteurs dans leur appropriation, et à négocier les contraintes institutionnelles et politiques est déterminante pour que les dispositifs de contrôle contribuent effectivement à l'amélioration de la performance publique. L'adoption d'une approche graduelle, intégrant formation sectorielle, incitations symboliques adaptées, et mécanismes de retour d'information rapides, apparaît comme une voie prometteuse pour réduire l'écart entre les ambitions réformatrices et les pratiques effectives. La transformation managériale dans ce cadre doit être envisagée comme un processus dynamique, où l'ajustement continu des dispositifs aux variables contextuelles, qu'elles soient technologiques, culturelles ou organisationnelles, est essentiel. La réussite de cette transformation repose sur une articulation fine entre renforcement des compétences, simplification des procédures, intégration des systèmes d'information, et gestion proactive des résistances. C'est dans cette perspective que le contrôleur de gestion peut contribuer à faire évoluer progressivement la culture administrative camerounaise vers une gestion plus orientée résultats, tout en respectant les équilibres institutionnels et sociaux qui caractérisent ce secteur.

BIBLIOGRAPHIE

- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- ANTHONY, R.N. (1965) *Planning and control systems*. 1ère éd., Boston, MA, USA; The Harward Business School Press.

- ARBAOUI, S. (2024). Quel contrôle de gestion pour quel secteur public ? Étude exploratoire dans les hôpitaux publics marocains. *Revue Congolaise de Gestion*, 38(2), 17–64.
- AUTHOR, U. (2016). *MANUEL DU CONTROLE DE GESTION aide au pilotage de la performance dans le cadre de la loi portant régime financier de l'état*.
- BALY O., (2015). « Le contrôle de gestion hospitalier. Une innovation managériale dans le pilotage des établissements de santé ? », Béatrice Fermon éd., *Performance et innovation dans les établissements de santé*. Dunod, pp. 409-432.
- BERLAND N. & SIMON F-X., (2010). *Le contrôle de gestion en mouvement- Etat de l'art et meilleures pratiques*. Paris : Eyrolles. 6.
- BERLAND N., (2014). *Les acteurs du contrôle*. Paris : Que sais-je?, (3977) : 32-54.
- BESSIRE D., (1995). Le contrôleur de gestion : acteur stratégique et vecteur de changement. *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 38-45.
- BESSION P. & ALII., (1997), *Dedans, Dehors – les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris : Vuibert, 1-217.
- BESSION P. & BOUQUIN H., (1991). Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion. *Revue Française de Gestion*. janvier-février, 60-71.
- BEZES, P. (2005) « Le renouveau du contrôle des bureaucraties : L'impact du New Public Management ». *Informations sociales*, vol 6 n° 126, 2005.
- BIRONNEAU L. & LE ROY B., (2007). Définition d'un modèle générique des compétences du responsable logistique. *Logistique & Management* 15(2), 7-18.
- BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E., (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard. 139
- BOUQUIN H. & PESQUEUX Y., (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (3), 93-93.
- BOUQUIN, H. (2008). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*. (8e édition mise à jour). Paris : Presses universitaires .
- BUCHANAN, J.M. (1987) *Économie entre la science prédictive et la philosophie morale*. Texas A&M University Press, College Station.

- Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).
- CHIAPELLO E., (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (2), 51-74.
- COGNAT, A. S. (2013). *Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation : Du manager idéal au management réparti*.
- DESREUMAUX A., (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, janvier-février : 86-117.
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- DRUCKER P.F., (1993). *Post-capitalist society*, New-York: Harper-Collins.
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. *Agence Francophone*.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

ENNAJEM, C. (2019). La construction de nouvelles relations entre contrôleur de gestion et managers opérationnels dans le contexte d'un contrôle de gestion décentralisé. *Recherches En Sciences de Gestion*, 130, 109–144.

GODENER A. & FORNERINO M., « Participation du manager au contrôle de gestion et performance managériale, une nouvelle approche », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. Tome 23, no. 2, 2017, pp. 85-110.

GUÉRIN-SCHNEIDER, L., & COLON, M. (2022). La remunicipalisation du service public de l'eau à Montpellier : Un processus de refocalisation d'outils de gestion du privé. *Gestion Et Management Public*, 10(4), 29 to 49.

GUIBERT N. & DUPUY Y., (1997). La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur, *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1) :39-52.

HANAFI, A., & EL-MARZOUKI, S. (2021). Les approches théoriques et leur portée explicative des pratiques de contrôle de gestion dans le secteur public. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(2), 368–393.

numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. PODIUM OF SPORT SCIENCES
- HOOD C. (1991). *A public management for all seasons?* Public Administration, 69(1), 3–19.
- JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360
- Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
- KOVÁCS, N., & BÁCS, Z. (2025). The role of controlling in public finance: A systematic literature review with a disaster management perspective. *Védelem Tudomány*, 10(3).
- LUTHER R. & LONGDEN S. (2001). *Management accounting in companies adapting to structural change and volatility in transition economies: A South African study*. Management Accounting Research, 12(3), 299–320.
- MEY, A. O. (2019). *Approfondissement de la gestion axée sur les résultats (GAR) et amélioration de la performance au MINEPAT dans un contexte de recherche de la viabilité budgétaire*.
- MEYSSONNIER F. & FERNANDEZ-POISSON D., (2010). La réduction des coûts, enjeu majeur du contrôle de gestion In *Le contrôle de gestion en mouvement- Etat de l'art et meilleures pratiques* (Eds, Berland, N.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H. (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck Université.
- OSBORNE, D. ET GAEBLER, T. 1992. *Réinventer le gouvernement*. New York, NY
- SANGUÉ-FOTSO, R., & TACHOUOLA, (2025). *Contrôle de gestion dans les entités publiques camerounaises : une étude des réalités des pratiques*. in *VSE : vie & sciences de l'entreprise* vol1, n°224, 222-243
- SPONEM S. & CHATELAIN-PONROY S., (2010). in Berland N., De Rongé Y., *Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales*, Pearson. p.74-81.
- TAMEKOU, R. (2008). Programme national de gouvernance (2006-2010) et modernisation administrative. Le cameroun à l'heure du nouveau management public. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, 74, 235–252.

TAMEKOU TSOWA, R. (2017). *Socio -histoire de la réforme administrative au cameroun : De la proto -bureaucratie au nouveau management public (1960 -2013)*.

THIETART R.-A. (dir.) (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Paris : Dunod.

VILLESEQUE F., (2004). Budgets et transversalité : une étude empirique. *Journée de recherche de l'Association Francophone de Comptabilité*.

WALKER, R. M., & MONSTER, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*.

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.