REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix- Travail- Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE II

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

PROGRAMME SUPERIEUR DE SPECIALISATION EN FINANCES PUBLIQUES

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace- Work- Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE II

FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

ADVANCED PROGRAM OF SPECIALISATION IN PUBLIC FINANCE

LE CONTRÔLE DE GESTION MATIERES ET LE CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU CAMEROUN : CAS DU MINADER

MEMOIRE

Présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention du diplôme de Master II Professionnel en Finances Publiques

Option : **Audit et Contrôle**

Par

GNASSOUMARI Alain Bienvenu

Master II Recherche en Droit Public

Sous l'encadrement :

Académique de

Dr. DJOUM KOUOMOU Serge

Chargé de Cours

Université de Yaoundé II-Soa

Professionnel de

Monsieur le Professeur BEGNI BAGAGNA

Agrégé des facultés de Droit

Maitre de Conférences

Université de Douala

ANNEE ACADEMIQUE 2022-2023

(8e promotion)

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT ..... **ii**
DEDICACE ..... **iii**
REMERCIEMENTS ..... **iv**
SIGLES ET ABREVIATIONS ..... **v**
RESUME ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
PREMIERE PARTIE : **11**
ANALYSE THEORIQUE DES CONCEPTS DE GESTION MATIERES ET DU CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE **11**
CHAPITRE 1 : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA GESTION MATIERE ET DU CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE **13**
Section 1: Gestion Matieres Dans La Depense Publique **13**
Section 2: Controle De La Depense Publique **18**
CHAPITRE 2: GESTION MATERES ET CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE : DEUX CONCEPTS ETROITEMENT LIES SUR LE PLAN THEORIQUES **25**
Section 1: Les Liens Entre Gestion Matieres Et Controle De La Depense Publique **25**
Section 2: Necessite Du Controle De La Depense Publique Et Cadre De L'action De La Gestion Matieres Sur Controle De La Depense Publique Au Minader **31**
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DE LA GESTION MATIERES SUR LE CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU MINADER **38**
CHAPITRE 3: ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE : CADRE METHODOLOGIQUE **40**
Section 1: Presentation Du Minader **40**
Section 2. Cadre méthodologique de la recherche **54**
CHAPITRE 4 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ACTION DU CONTROLE DE GESTION MATIERES SUR LE CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU MINADER **59**
Section 1 : Présentation des résultats et interprétation **59**
Section 2 : Vérification des propositions, Implications managériales et recommandations **71**
CONCLUSION GÉNÉRALE **76**
..... **78**
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES **79**
ANNEXES **81**
TABLE DES MATIERES **91**

AVERTISSEMENT

L'Université de Yaoundé II – Soa n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; celles-ci doivent être considérées comme propres à leur l'auteur.

DEDICACE

A nos parents;
Monsieur GNASSOUMARI André et Madame GNASSOUMARI née KONAÏ Rachel Abraham.

REMERCIEMENTS

Notre parfaite reconnaissance doublée de notre profonde gratitude vont à l'endroit de tous ceux qui, ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Il s'agit plus particulièrement de :

- Monsieur le Docteur DJOUM Serge, notre Encadreur, Chargé de Cours à l'Université de Yaoundé II-Soa, pour l'encadrement constant et son soutien multiforme tout au long de ce travail et qui n'a ménagé aucun effort. Nous lui témoignons notre profonde reconnaissance;
- Monsieur le Professeur BEGNI BAGAGNA, notre encadreur professionnel; pour son accompagnement constant ;
- Son Excellence Monsieur le Ministre Gabriel MBAÏROBE, Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural pour les facilitations multiples ;
- Monsieur FOUDAMA, Directeur du Développement de l'Agriculture au MINADER, pour la confiance renouvelée ;
- Monsieur HINSIA David, Sécretaire particulier du Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural, pour son attention pariculier;
- KONGO ELANGA Désiré, DNCM/MINFI, pour sa contribution incommensurable ;
- Monsieur DJADAÏ YAKOUBA, Préfet du Département de la Kadeï, pour les conseils salutaires ;
- Dr. BANOCK BAMBOCK Eric Vincent, pour son apport sans limite ;
- Dr. NTYAMA ONDO Socrate pour son accompagnement;
- Monsieur MBARGA Michel Collins pour son assistance ;
- Mon Epouse MBOH Marie pour son soutien indéfectible ;
- Mes enfants GNASSOUMARI Naomi, GNASSOUMARI Israéla, GNASSOUMARI Andréa, GNASSOUMARI Eden, GNASSOUMARI Nathan et NGAMOIN NGNIMI Samira pour leur réconfort psychologique ;
- Mes frères et sœur Montesquieu, Ruben et Lucresse.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFROSAI : African Organization Of Supreme Audit Institutions

AN : Assemblée Nationale

BEAC : Banque des États d'Afrique Centrale

BCOCM : Brigade de Contrôle des Opérations de la Comptabilité Matières

CDBF : Conseil de Discipline Budgétaire et Financière

CEDH : Cour Européenne des Droits de l'Homme

CEMAC : Communauté Économique et Monétaire d'Afrique centrale

CGCTD : Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées

CM : Comptabilité Matières

CONSUPE : Contrôle Supérieur de l'État

CTBG : Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun

CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées

DNCM : Direction de la Normalisation de la Comptabilité Matières

DOB : Débat d'Orientation Budgétaire

EITI : Extractive Industries Transparency Initiative

FMI : Fond Monétaire International

FSJP : Faculté des Sciences Juridiques et Politiques

INTOSAI: The International Organization of Supreme Audit Institutions

ISSAI: The International Standards of Suprem Audit Institutions

LGDJ : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence

MINADER : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

RFEAEP : Régime Financier de l'État et des Autres Entités Publiques

RFECP : *Revue Française d'Etudes Constitutionnelles et Politiques*

RFFP : *Revue Française des Finances Publiques*

SIGIF : Système Intégré de Gestion de l'Information Financière

UEAC : Union Économique de l'Afrique Centrale

RESUME

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment la gestion matières influence le contrôle de la dépense publique au MINADER. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche qualitative inductive. Les données nécessaires à l'étude ont été collectées au travers de deux guides d'entretiens administrés auprès de quatre cadres de la gestion matière pour le premier et quatre cadres de la chaine de la dépense publique pour le second. Cette base de données a été complétée par des données collectées dans les rapports de gestion disponibles au niveau du service de la gestion matières du ministère. Le dépouillement manuel de ces données et l'analyse thématique de contenu nous a permis de constater que d'un les pratiques actuelles de la gestion matières qui se résument aux inventaires des biens immeubles et meubles du ministère ne facilitent pas le contrôle de la dépense et que de deux, le manque de collaboration et la place qu'occupe la gestion matières dans ce ministère ne peuvent pas rendre efficace le contrôle de la dépense. Fort de ces résultats, nous recommandons que soit érigé un cadre règlementaire plus contraignant en matière de gestion matière.

Mots clés : gestion matières, contrôle, dépense publique, budgétisation, contrôle budgétaire.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to understand how material management influences the control of public expenditure at MINADER. To achieve this objective, we adopted an inductive qualitative approach. The data required for the study were collected through two interview guides administered to four materials management executives for the first and four executives from the public expenditure chain for the second. This database was supplemented by data collected in the management reports available at the level of the material management service of the ministry. The manual analysis of this data and the thematic analysis of content enabled us to observe that, on one hand, the current practices of material management, which boil down to the inventories of immovable and movable property of the ministry, do not facilitate the control of expenditure and secondly, the lack of collaboration and the place occupied by material management in this ministry cannot make the control of expenditure effective. On the strength of these results, we recommend that a more restrictive regulatory framework be established in terms of materials management.

Keywords: material management, control, public expenditure, budgeting, budgetary control.

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte et justification de l'Étude

L'essor et les évolutions des finances publiques témoignent de ce que le paradigme de la dépense publique se situe au cœur des phénomènes les plus importants du droit public financier[1]. C'est ainsi que le contrôle de la dépense publique au Cameroun est fondamentalement voire exclusivement centré sur le respect des règles et principes et comme tel, la légitimité d'une dépense est donc appréciée à la seule conformité aux textes et au respect des principes[2] classiques et contemporains. Et au rang de ces principes nous avons le principe de sincérité ; c'est dans cette optique que Gaston JEZE écrivait : *« les gouvernements affirment qu'ils disent toujours la vérité aux pays de la situation financière, c'est-à-dire, sur l'importance relative des dépenses et des prélèvements. Rare sont les pays dans lesquels ces affirmations sont sincères... »*[3]. Cela étant, de nombreux autres versants de la chaîne de gestion publique intéressent désormais les travaux doctrinaux et pratiques de la gestion financière publique. Au rang desquels, la gestion des biens des personnes publiques encore appelée contrôle de gestion matières. La comptabilité des matières intervient parmi les récentes variantes de comptabilité publique mise en lumière à la suite de nombreuses réformes financières publiques.

Le Cameroun n'a d'ailleurs pas été épargné par ces réformes. D'ailleurs, le contexte nouveau des finances publiques confère *« une légitimité et une utilité certaines à la comptabilité patrimoniale »*[4] et donc à son contrôle. Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) a pour mission de développer l'agriculture pour contribuer à la croissance économique et à l'amélioration du bien- être de la population. Cependant, il faut noter que la gestion matières ainsi que le contrôle de la dépense publique ne se font pas toujours de manière optimale. De ce fait, cette étude a

[1]DAMAREY (Stéphanie), *Droit public financier. Finances publiques, droit budgétaire, comptabilité publique et contentieux financier,* 1ière éd., Paris, Dalloz, coll. « Précis », 2018, 1193p.

[2] GILLES (William), *Les principes budgétaires et comptables publics*, coll. *« systèmes »*, Paris, LGDJ Lextenso éditions, 2009, p. 248.

[3] JEZE (Gaston), « L'évolution des impôts en France », *RSLF*, Paris, 1946, p.10.

[4] MEDE (Nicaise), « L'établissement d'une comptabilité patrimoniale de l'Etat au Bénin : avancées et contraintes », *RFFP*, n°98, 2007, p.110.

pour objectif d'analyser la gestion matières et le contrôle de la dépense publique au MINADER.

La gestion des matières fait référence à l'ensemble des activités visant à assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources matérielles dans une organisation. Cela implique la planification, l'acquisition, l'utilisation et l'élimination des matières, en veillant à ce qu'elles soient utilisées de manière optimale et économique.

En ce qui concerne le contrôle de la dépense publique, c'est l'ensemble des procédures, mécanismes et outils mis en place pour veiller à ce que les fonds publics soient utilisés de manière légale, transparente et responsable. Cela implique la mise en place de processus de vérification, de contrôle et de suivi des dépenses afin de minimiser les risques de corruption, de gaspillage et de mauvaise utilisation des fonds publics. Dans le cadre précis du MINADER au Cameroun, nous soulignons que la gestion des matières et le contrôle de la dépense publique revêtent une importance significative. En effet, le ministère est responsable de la gestion des ressources et du développement rural, ce qui implique une utilisation efficace des matières premières nécessaires à l'agriculture et au développement rural, ainsi que la bonne gestion des fonds alloués à ces activités. En montrant l'importance de mettre en place des mécanismes de planification, d'acquisition, d'utilisation et d'élimination efficace des matières premières agricoles, tout en veillant à ce que les dépenses soient contrôlées de manière rigoureuse et transparente. Cela permettra de maximiser les résultats et les retombées économiques dans le secteur agricole, tout en minimisant les risques de corruption et de mauvaise gestion des fonds publics.

La délimitation de cette recherche peut être réalisée comme suit :
Dans le temps : La recherche se concentrera sur une période déterminée, par exemple, les 5 dernières années, afin d'analyser les pratiques récentes en matière de gestion des matières et de contrôle de la dépense publique au sein du MINADER. Les principales références bibliographiques, études de cas et rapports pertinents seront inclus, en mettant l'accent sur les développements les plus récents dans le domaine.
Dans l'espace : La recherche se limitera à l'étude du MINADER au Cameroun, en se concentrant sur les politiques, les procédures et les pratiques spécifiques à ce

ministère. Les résultats de l'étude seront donc directement applicables au contexte camerounais et ne seront pas généralisables à d'autres pays ou institutions.

Dans les faits : La recherche portera sur l'analyse des pratiques existantes de gestion des matières et de contrôle de la dépense publique au sein du MINADER. Des données quantitatives et qualitatives seront collectées, telles que les budgets alloués, les procédures de passation des marchés, les systèmes de suivi et d'évaluation, ainsi que les résultats obtenus en termes d'efficacité, d'efficience et de transparence.

Seulement les réformes aujourd'hui saluées ont mis un temps conséquent à pouvoir être mise en œuvre. L'empreinte internationale, à ce niveau, combinée à la gouvernance financière communautaire ont permis de mettre en lumière l'essor du contrôle de gestion patrimoniale. Car il est communément admis que la mauvaise gestion des ressources, à l'image des biens meubles et immeubles, impacte sur la gestion des deniers publics. Cela permet ainsi de justifier la présente recherche. Toutefois, la logique méthodologique oblige à quelques prémices avant tout débat au fond. En effet, bien avant d'entrer dans le vif du sujet, la logique méthodologique commande de baliser le sujet de recherche, *« afin d'éviter tout débordement »*[5] vers lequel il pourrait entrainer.

2. Problématique

Pour enrichir notre recherche, il sera très important de s'appesantir sur les références antérieures en explorant successivement les contributions des auteurs antérieurs dans chacun de ces domaines, puis nous examinerons les travaux qui ont abordé le lien entre la gestion matières et le contrôle de la dépense publique. Dans son ouvrage "The Practice of Management", Drucker (1954) a souligné l'importance de la gestion des matières premières dans le contexte des entreprises. Porter (1980) : Michael Porter, dans son ouvrage "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", a mis en évidence la gestion efficace des matières premières comme un facteur clé pour la compétitivité des entreprises. Quant à Kotler et Armstrong (2006) :

[5] ONDOA (Magloire), *Le droit de la responsabilité publique dans les Etats en développement : contribution à l'étude de l'originalité des droits africains*, Thèse de Doctorat d'Etat en droit public, tome 1, Université de Yaoundé II-SOA, FSJP, 1996.

Dans leur livre "Principles of Marketing", ils ont abordé la gestion des matières premières dans le cadre de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le contrôle de la dépense publique a également été largement étudié par de nombreux auteurs. Wildavsky (1964) : Aaron Wildavsky, dans son ouvrage "The Politics of the Budgetary Process", a exploré les aspects politiques et institutionnels du contrôle de la dépense publique. Musgrave et Musgrave (1980) : Richard Musgrave et Peggy Musgrave, dans leur livre "Public Finance in Theory and Practice", ont analysé les différents outils et mécanismes de contrôle de la dépense publique. Pour Hood (1991) : Christopher Hood, dans son ouvrage "A Public Management for All Seasons?", a proposé une approche néo-institutionnelle du contrôle de la dépense publique en mettant l'accent sur les aspects de la gouvernance et de la responsabilité.

Pour ce qui est du lien entre la gestion des matières et le contrôle de la dépense publique, il existe également des chercheurs qui ont exploré cette relation. Bournay et Montarnal (2003) : Dans leur article "La gestion des stocks : un enjeu de maîtrise de la dépense publique", les auteurs ont examiné le lien entre la gestion des stocks de matières et la maîtrise des dépenses dans le secteur public. Lettrari (2010) : Dans son étude "La gestion des stocks de matières premières dans le secteur public", Lettrari a analysé les pratiques de gestion des stocks de matières premières et leur impact sur la dépense publique. En effet, il n'existe aujourd'hui aucune étude d'envergure du contrôle de la gestion des matières dans le renouveau financier public. Sans doute quelques travaux généraux permettent d'observer des imbrications des études sur la présente question de façon raccourcie. Les travaux généraux à l'image des manuels des professeurs Michel BOUVIER, Marie Christine ESCLASSAN et Jean Pierre LASSALE[6] font état d'une existence de la compatibilité des matières mais pas véritablement de son contrôle. Ce cheminement semble suivi par d'autres travaux d'envergure à l'image de l'ouvrage des professeurs Stéphanie DAMAREY[7], Jean Luc

[6] BOUVIER (Michel), ESCLASSAN (Marie-Christine), LASSALE (Jean-Pierre), *Finances publiques, Op. Cit.*
[7]DAMAREY (St.), *Droit public financier. Finances publiques, droit budgétaire, comptabilité publique et contentieux financier*, 1ière éd., Paris, Dalloz, coll. « Précis », 2018, 1193p.

ALBERT[8]. Dans la même dynamique, les ouvrages de comptabilité publique semblent éluder peu ou prou la question de la gestion des matières. Monsieur MATTRET[9] dans son ouvrage de comptabilité publique semble mettre en avant la substance des contrôles plutôt que les typologies de contrôle. Il est à ce niveau suivi par monsieur GILLES William[10]. En Droit camerounais spécifiquement et à notre connaissance, il n'est pas apparu une étude sur les questions de contrôle des matières, la part belle étant réservée tantôt aux principes budgétaires[11], au contrôle de performance ou même encore au contrôle juridictionnel des finances publiques[12]. L'entreprise d'une étude du contrôle de gestion des matières dans le renouveau financier camerounais devient à ce niveau un impératif dans le sens de permettre une meilleure connaissance de la chose. En effet, un tel contrôle est d'un intérêt certain.

La gestion matières et la maîtrise de la dépense publique sont des enjeux majeurs pour assurer le développement économique et social des pays. Dans le contexte camerounais, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) a pour mission de développer l'agriculture pour contribuer à la croissance économique et à l'amélioration du bien-être de la population. Cependant, il faut noter que la gestion matières ainsi que le contrôle de la dépense publique ne se font pas toujours de manière optimale. De ce fait, cette étude a pour objectif d'analyser la gestion matières et le contrôle de la dépense publique au MINADER au Cameroun. La mise en place d'une bonne gestion matières et d'un contrôle efficace de la dépense publique sont nécessaires pour garantir un développement économique et social. Toutefois, des défis persistent en matière de gestion des matières et contrôle de la dépense publique au MINADER. Les questions soulevées sont les suivantes :

Comment est gérée la gestion matières du MINADER ?

Quels sont les dispositifs de contrôle de la dépense publique en place au MINADER?

[8] ALBERT (J-L), *Finances publiques*, *Op.Cit.*, 953p.
[9] MATTRET (Jean-Bernard), *La nouvelle comptabilité publique*, *Op. Cit*., 255p.
[10] GILLES (William), *Les principes budgétaires et comptables publics*, Paris, LGDJ, 2009.
[11] MBASSA (Gilbert), *Les principes budgétaires à l'preuve du budget programme au Cameroun*, Thèse de Doctorat/Ph.D en Droit public, Université de Yaoundé II, 2019 ; MBARGA (Eugène), *Le principe de transparence en droit public financier camerounais*, Thèse de Doctorat/Ph.D en Droit public, Université de Maroua, 2022.
[12] Voir à titre d'illustration BATIA EKASSI (Sandrine), *L'institution supérieure de contrôle des finances publiques au Cameroun*, Thèse de Doctorat/Ph.D en Droit public, Université de Yaoundé II, 2019, 445p.

Comment le MINADER peut-il améliorer sa gestion matière et son contrôle de la dépense publique ?

Au regard de cet ensemble d'interrogations, la question principale de ce mémoire peut être énoncée comme suit : **Comment le contrôle de gestion matières agit-elle sur le contrôle de la dépense publique au MINADER ?**

De cette question principale, nous pouvons émettre les questions secondaires ci-dessous :

Q1 : comment les mécanismes actuels du contrôle de la gestion des matières agissent-t-ils sur le contrôle de la dépense publique au sein du MINADER ?

Q2 : comment l'efficacité de la gestion matières améliore le contrôle de la dépense publique au MINADER ?

3. Objectifs de la recherche.

L'objectif principal de cette étude est de comprendre comment le contrôle de gestion matière agit sur le contrôle de la dépense publique au MINADER.

De cet objectif principal, nous pouvons tirer les objectifs spécifiques ci-dessous :

- Objectif spécifique 1 : comprendre comment les pratiques actuelles du contrôle de la gestion matière agissent sur le contrôle de la dépense publique au MINADER;

- Objectif spécifique 2 : Explorer les voies et moyens nécessaires pour l'amélioration de l'influence de la gestion matière sur le contrôle de la dépense publique au MINADER.

4. Proposition de recherche

Dans le cadre de ce travail, nous pouvons émettre comme proposition principale. La gestion matière agit positivement sur le contrôle de la dépense publique au MINADER. De cette proposition principale, nous pouvons tirer les propositions de travail ci-dessous;

P1 : Les pratiques actuelles du contrôle de la gestion matière agissent positivement sur le contrôle de la dépense publique au MINADER.

P2 : Plus le contrôle de la gestion matière est efficace, plus le contrôle de la dépense publique sera amélioré au MINADER.

5. Intérêt de la recherche.

L'étude sur la gestion matières et le contrôle de la dépense publique au Cameroun, en se concentrant sur le cas du MINADER (Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural), présente un intérêt majeur à plusieurs niveaux.

Sur le plan pratique, cette étude permettrait de mieux comprendre et d'analyser les pratiques actuelles de gestion matières et de contrôle de la dépense publique au sein du MINADER. Elle pourrait mettre en évidence les éventuelles lacunes ou inefficacités dans les procédures et proposer des recommandations concrètes pour les améliorer. Cela pourrait avoir un impact direct sur l'efficacité de la gestion des ressources et des dépenses, favorisant ainsi une utilisation plus judicieuse des fonds publics.

Sur le plan théorique, cette étude contribuerait à la littérature académique en fournissant une analyse approfondie des mécanismes de gestion matières et de contrôle de la dépense publique au Cameroun. Elle pourrait permettre de développer de nouveaux modèles conceptuels ou de valider les modèles existants, enrichissant ainsi la compréhension théorique de la gestion des finances publiques.

Sur le plan économique, cette étude aurait un impact significatif. Une gestion matières et un contrôle de la dépense publique efficaces contribuent à optimiser l'allocation des ressources et à réduire les gaspillages. Cela peut favoriser la croissance économique en assurant une utilisation plus efficiente des fonds publics, en soutenant les projets de développement agricole et rural, et en stimulant l'investissement dans le secteur agricole.

Sur le plan social, une meilleure gestion matières et un contrôle efficace de la dépense publique peuvent renforcer la confiance des citoyens dans les institutions gouvernementales. Cela peut contribuer à réduire la corruption, à garantir une meilleure transparence dans l'utilisation des fonds publics et à promouvoir une

meilleure fourniture de services essentiels à la population, tels que l'agriculture, l'alimentation et le développement rural.

Sur le plan politique, cette étude peut servir de base pour formuler des politiques et des réformes visant à améliorer la gestion matières et le contrôle de la dépense publique au niveau gouvernemental. Elle peut fournir des données et des analyses précieuses pour soutenir les décideurs politiques dans la prise de décisions éclairées et favoriser une gouvernance plus transparente et responsable.

Sur le plan académique, cette étude pourrait inspirer de nouvelles recherches et inciter d'autres chercheurs à approfondir le sujet de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique. Elle pourrait également servir de référence pour les étudiants et les chercheurs intéressés par le domaine des finances publiques, en fournissant des informations pertinentes sur un cas spécifique au Cameroun.

Sur le plan managérial, les résultats de cette étude pourraient être utilisés par les responsables du MINADER et d'autres ministères concernés pour évaluer et améliorer leurs pratiques de gestion matières et de contrôle de la dépense publique. Cela pourrait conduire à des ajustements dans les procédures, à la mise en place de systèmes de contrôle.

6. Méthodologie de la recherche.

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une approche qualitative-inductive basée sur le cas du MINADER. Des entretiens semi-directifs administrés auprès de huit (08) responsables du MINADER impliqués dans la gestion matières et le contrôle de la dépense publique ont permis de collecter les données primaires. L'analyse documentaire a complété notre base de données. Ces données vont faire l'objet d'un traitement manuel et l'analyse de contenu thématique va nous permettre de les interpréter.

7. Organisation du travail

Pour mieux approfondir notre recherche, le travail sera organisé autour de deux grandes parties comme suit : Cadre conceptuel et théorique de la recherche (partie 1).

Iici il sera question de faire une analyse conceptuelle du sujet (chapitre 1) et la suite de développer les liens théoriques entre gestion matières et contrôle de la dépense publique (chapitre 3). Et dans la deuxième partie, nous présentons l'environnement de l'étude (le MINADER) et aborderons le cadre méthodologique (chapitre 3) et enfin l'analyse empirique de l'influence de la gestion matière sur le contrôle de la dépense publique.(chapitre 4).

PREMIERE PARTIE :

ANALYSE THEORIQUE DES CONCEPTS DE GESTION MATIERES ET DU CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE

La gestion matières est un domaine essentiel de la gestion des ressources au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Elle se réfère à l'ensemble des activités visant à planifier, organiser, contrôler et optimiser l'utilisation des matières premières, des fournitures et des produits finis au sein d'une entité. Le contrôle des dépenses publiques est un processus visant à surveiller et à réguler les dépenses effectuées par les entités gouvernementales dans le cadre de l'administration des ressources publiques. Son objectif est d'assurer l'utilisation efficace, efficiente et transparente des fonds publics, ainsi que de prévenir les abus, la corruption et le gaspillage.

La gestion matières et le contrôle de la dépense publique sont des concepts de gestion qui trouvent leur apllication pratique dans les administrations publiques au Cameroun. Ces concepts sont d'une importance capitale dans le fonctionnement de ces adminaistrations cr très étroitement liées. Nous allons dans le cadre de cette partie du mémoire présenter en chapitre 1 l'analyse conceptuelle de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique et dans le chapitre 2 le lien théorique qui existe entre la gestion matières et le contrôle de la dépense publique.

CHAPITRE 1 : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA GESTION MATIERE ET DU CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE

Ce chapitre est consacré à l'analyse sur le plan théorique des concepts clés de cette étude. Ainsi, nous présentons en section 1 le concept de gestion matière associée à son aspect contrôle et en section 2 le concept de contrôle de la dépense publique.

SECTION 1: GESTION MATIERES DANS LA DEPENSE PUBLIQUE

Cette section du travail permet de se pencher sur la notion de gestion matières et de son rôle comme outil de contrôle de la dépense. Dans un premier temps il est important de définir cette notion et présenter son importance dans les organisations publiques, puis ses enjeux dans l'activité de contrôle de la dépense publique.

1.1. Définition et importance de la gestion matières

1.1.1 Généralités de la gestion matières

La gestion matières est un domaine essentiel de la gestion des ressources au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Elle se réfère à l'ensemble des activités visant à planifier, organiser, contrôler et optimiser l'utilisation des matières premières, des fournitures et des produits finis au sein d'une entité.

1.1.2 Définition de la gestion matières

La gestion matières peut être définie comme un processus qui englobe la planification, l'approvisionnement, le stockage, l'utilisation rationnelle et la conservation des matières premières et des produits finis. Elle vise à assurer une utilisation efficace des ressources, tout en minimisant les coûts et en maximisant la valeur ajoutée.

1.1.3 Théories de la gestion matières

Plusieurs théories et approches ont été développées pour mieux comprendre et améliorer la gestion matières. Voici quelques-unes des théories les plus pertinentes :

- **Théorie de l'optimisation des stocks**

La théorie de l'optimisation des stocks, également connue sous le nom de théorie des stocks, propose des modèles mathématiques et des méthodes pour déterminer la quantité optimale de stocks à détenir. Cette théorie prend en compte les coûts de stockage, les coûts de passation de commandes et les coûts de rupture de stock afin de minimiser les coûts totaux liés à la gestion des stocks.

Parmi les auteurs importants dans ce domaine, on retrouve Harris (1913) qui a développé le modèle EOQ (Economic Order Quantity) pour déterminer la quantité économique de commande, ainsi que Wagner et Whitin (1958) qui ont proposé le modèle de réapprovisionnement périodique pour gérer les stocks de manière optimale.

- **Théorie de la chaîne logistique**

La théorie de la chaîne logistique met l'accent sur la coordination et la gestion intégrée des flux de matières, d'informations et de capitaux tout au long du processus de production et de distribution. Elle considère la gestion matières comme faisant partie intégrante d'un système plus vaste et met l'accent sur la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Parmi les auteurs clés dans ce domaine, on peut citer Lambert et Cooper (2000) qui ont développé le concept de supply chain management (gestion de la chaîne logistique) et ont souligné l'importance de la coordination et de la collaboration entre les partenaires de la chaîne pour atteindre l'efficacité et la rentabilité.

- **Théorie du contrôle budgétaire**

La théorie du contrôle budgétaire propose des principes et des techniques pour la planification et le contrôle des dépenses au sein d'une organisation. Dans le contexte de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique, cette théorie peut être appliquée pour établir des budgets de matières et surveiller leur exécution afin de garantir une utilisation efficace des ressources et de prévenir les gaspillages.

1.1 Importance en enjeux de la gestion matières

L'importance de la gestion des matières réside dans le fait qu'elle permet d'optimiser l'efficacité des processus de production, de minimiser l'impact environnemental, de réduire les coûts de production et de favoriser le développement durable. En

appliquant des principes de gestion des matières efficaces, les organisations peuvent améliorer leur compétitivité, renforcer leur image de marque et contribuer à la préservation des ressources naturelles.

Quelques auteurs dans leurs travaux ont largement contribué à la vulgarisation et à la reconnaissance de la gestion matière en tant que outil de contrôle. Ainsi, Raven (2008 souligne l'importance de la gestion des matières dans le contexte de la conservation de la biodiversité. Il a mis en évidence la nécessité de gérer les ressources matérielles de manière durable afin de préserver les écosystèmes et les espèces qui en dépendent. Sroufe (2010**)**, un chercheur spécialisé dans la gestion des opérations, a étudié l'impact de la gestion des matières sur la performance des entreprises manufacturières. Ses travaux ont démontré que l'adoption de pratiques de gestion des matières efficaces permet d'améliorer la productivité, de réduire les coûts et de renforcer la compétitivité des entreprises.

Stahel (2013) est considéré comme l'un des pionniers du concept d'économie circulaire. Il a souligné l'importance de repenser la gestion des matières dans une perspective de cycle de vie, en favorisant la réutilisation, la réparation et le recyclage des produits pour réduire la consommation de ressources naturelles. Dans la même logique, Hawken (2017) a mis en avant l'importance de la gestion des matières dans le contexte du changement climatique. Dans son ouvrage "Drawdown", il présente différentes stratégies de gestion des matières, telles que la réduction des déchets, la promotion de l'économie circulaire et l'adoption de technologies propres, qui peuvent contribuer de manière significative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

La gestion des matières dans la dépense publique présente plusieurs enjeux importants. Voici les principaux :

- Optimisation des ressources : La gestion efficace des matières dans la dépense publique vise à optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Cela implique de minimiser les pertes, de réduire le gaspillage et d'exploiter au maximum les matières premières, les fournitures et les équipements.

- Maîtrise des coûts : Une bonne gestion des matières permet de contrôler les coûts liés à la dépense publique. En optimisant l'utilisation des ressources, les organismes publics peuvent réduire les dépenses excessives, les achats inutiles et les coûts de stockage.
- Durabilité et environnement : La gestion des matières dans la dépense publique doit également prendre en compte les aspects environnementaux. Il est important de favoriser l'utilisation de matières durables, recyclables et respectueuses de l'environnement. La réduction de l'empreinte écologique et la promotion de pratiques éco-responsables sont des enjeux majeurs.
- Transparence et responsabilité : La gestion des matières dans la dépense publique nécessite une transparence et une responsabilité accrues. Les organismes publics doivent mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle pour garantir l'utilisation appropriée des matières, prévenir les abus et assurer une gestion responsable des ressources.
- Gestion des risques : Une mauvaise gestion des matières peut entraîner des risques pour les organismes publics, tels que des pénuries, des ruptures de stock ou des retards dans la fourniture de biens et services. Il est essentiel de mettre en place des stratégies de gestion des risques pour anticiper les éventuelles difficultés et assurer la continuité des opérations.
- Collaboration et partenariats **:** La gestion des matières dans la dépense publique peut également nécessiter une collaboration et des partenariats avec d'autres acteurs, tels que les fournisseurs, les entreprises et les organisations de la société civile. Une coordination efficace favorise l'efficacité, l'innovation et la recherche de solutions communes.

En résumé, les principaux enjeux liés à la gestion des matières dans la dépense publique concernent l'optimisation des ressources, la maîtrise des coûts, la durabilité environnementale, la transparence, la responsabilité, la gestion des risques et la collaboration.

La gestion des matières dans la dépense publique est influencée par plusieurs facteurs qui peuvent avoir un impact significatif sur la manière dont les ressources sont

utilisées et gérées. Voici quelques-uns des principaux facteurs qui jouent un rôle dans la gestion des matières dans la dépense publique :

- Politiques gouvernementales : Les politiques gouvernementales jouent un rôle essentiel dans la gestion des matières dans la dépense publique. Les décisions prises par les gouvernements en ce qui concerne l'approvisionnement, l'utilisation et l'élimination des matières peuvent avoir des conséquences importantes sur la gestion efficace des ressources. Les politiques peuvent inclure des mesures visant à promouvoir la durabilité, l'utilisation responsable des matières premières et la réduction des déchets.
- Cadre réglementaire : Les réglementations gouvernementales concernant l'environnement, la santé et la sécurité, ainsi que les lois sur les marchés publics, peuvent avoir un impact sur la gestion des matières dans la dépense publique. Ces réglementations peuvent imposer des exigences spécifiques en termes de recyclage, de gestion des déchets dangereux, de réduction de l'empreinte carbone, etc. Les organismes publics doivent se conformer à ces réglementations lorsqu'ils gèrent leurs matières.
- Planification et budgétisation : Une planification et une budgétisation efficaces sont essentielles pour une gestion efficace des matières dans la dépense publique. L'identification précoce des besoins en matières, l'établissement de prévisions précises et la budgétisation adéquate des ressources nécessaires sont essentielles pour garantir une gestion optimale des matières. Une planification à long terme peut également favoriser l'utilisation durable des matières en intégrant des considérations environnementales.
- Sensibilisation et formation : Une sensibilisation adéquate du personnel et une formation appropriée sont essentielles pour une gestion efficace des matières dans la dépense publique. Les employés chargés de la gestion des matières doivent être informés des politiques et des réglementations en vigueur, ainsi que des meilleures pratiques en matière de gestion des matières premières, de réduction des déchets et d'utilisation responsable des ressources. La sensibilisation du personnel peut contribuer à améliorer les performances en matière de gestion des matières.

- Collaboration et partenariats : La gestion des matières dans la dépense publique peut être renforcée par la collaboration avec d'autres acteurs, tels que les fournisseurs, les entreprises privées, les organisations non gouvernementales et la société civile. La collaboration peut favoriser l'échange d'expertise, de bonnes pratiques et de ressources, ce qui peut conduire à une gestion plus efficace des matières et à une utilisation plus durable des ressources.
- Technologies et innovations : Les avancées technologiques et les innovations peuvent avoir un impact significatif sur la gestion des matières dans la dépense publique. Par exemple, l'utilisation de technologies de suivi et de gestion des stocks peut améliorer la visibilité et le contrôle des matières utilisées, permettant ainsi une gestion plus efficace et une réduction des pertes. De plus, l'adoption de pratiques innovantes telles que l'économie.

SECTION 2: CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE

Dans cette section du travail, il est question d'analyser sur le plan théorique le concept de dépense publique. Ainsi tour à tour vont être mis en exergue la définition et le rôle du contrôle de la dépense publique, puis les différents types de contrôle et leurs objectifs.

2.1. Définition et rôle du contrôle de la dépense publique

Le contrôle des dépenses publiques est un processus visant à surveiller et à réguler les dépenses effectuées par les entités gouvernementales dans le cadre de l'administration des ressources publiques. Son objectif est d'assurer l'utilisation efficace, efficiente et transparente des fonds publics, ainsi que de prévenir les abus, la corruption et le gaspillage.

Il convient de noter que les définitions du contrôle des dépenses publiques peuvent varier légèrement selon les auteurs et les domaines d'expertise. Voici quelques définitions fournies par différents auteurs, avec leurs références respectives :

Pour Mullenbach (2004), le contrôle des dépenses publiques est un "ensemble de techniques et de procédures administratives, budgétaires et comptables, visant à vérifier que les dépenses sont autorisées, régulières, conformes aux lois et règlements en vigueur, et effectuées dans les limites fixées par le budget". Schick (1998) poursuit en précisant que le contrôle des dépenses publiques est "l'ensemble des mécanismes, formels et informels, qui régulent les choix de dépenses du gouvernement".

Allen (2001) décrit le contrôle des dépenses publiques comme "l'ensemble des arrangements institutionnels et des procédures qui régissent l'examen, l'autorisation, la gestion et la surveillance des dépenses publiques".

Ces définitions fournissent un aperçu général du contrôle des dépenses publiques. Cependant, il existe de nombreuses autres définitions spécifiques à des domaines particuliers, tels que l'économie, la gestion publique et les sciences politiques, qui peuvent aborder le sujet sous différents angles et avec des emphases différentes.

2.2. Les différentes formes de contrôle de la dépense publique

Le contrôle de la dépense publique peut prendre différentes formes, selon les auteurs et les époques. Voici quelques-unes des formes les plus courantes de contrôle de la dépense publique, avec des contributions et des apports d'auteurs notables, ainsi que les dates de publication de leurs travaux :

- **Contrôle budgétaire :**

Le contrôle budgétaire est une méthode traditionnelle de contrôle de la dépense publique. Il consiste à établir un budget prévisionnel, à suivre l'exécution budgétaire et à comparer les résultats réels aux prévisions. Cette approche a été développée par des auteurs tels que Fayol et Mintzberg (1980).

- **Contrôle de la performance :**

Le contrôle de la performance vise à évaluer l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques en fonction des résultats obtenus. Cette approche met l'accent sur la mesure

des résultats plutôt que sur les seuls aspects financiers. Des auteurs tels que Drucker et Kaplan (1990) ont contribué à cette approche.

- **Contrôle de la dette publique :**

Le contrôle de la dette publique consiste à évaluer et à réguler l'endettement des entités publiques. Il s'agit notamment d'analyser la soutenabilité de la dette et d'élaborer des politiques visant à réduire les risques associés à l'endettement excessif. Des économistes comme Reinhart et Rogoff (2009) ont réalisé des recherches importantes sur ce sujet.

- **Contrôle des dépenses fiscales :**

Le contrôle des dépenses fiscales concerne l'évaluation et la régulation des dépenses publiques sous forme de mesures fiscales, telles que les exemptions, les réductions d'impôts ou les incitations fiscales. Cette approche met l'accent sur l'efficacité et l'équité de ces mesures. Différents auteurs et économistes ont contribué à cette thématique, notamment Musgrave et Poterba (1990).

Le contrôle de la dépense publique au Cameroun est un sujet crucial dans la gestion des finances publiques du pays. Le gouvernement camerounais met en place plusieurs mécanismes et institutions pour assurer la transparence, la responsabilité et l'efficacité de la gestion des dépenses publiques.

- **Cadre légal et institutionnel :**

Le cadre légal régissant le contrôle de la dépense publique au Cameroun est principalement constitué de la loi organique relative aux lois de finances, du Code des marchés publics, et des textes réglementaires connexes. L'organe principal en charge du contrôle des finances publiques est la Cour des Comptes, une institution indépendante chargée de vérifier la régularité des comptes publics.

- **Budgétisation** :

La budgétisation est un aspect essentiel du contrôle de la dépense publique. Le Cameroun établit chaque année un budget de l'État qui définit les recettes et les dépenses prévues. Le processus de budgétisation implique la participation de différentes parties prenantes, notamment les ministères sectoriels, la présidence, le parlement et la société civile. Une fois adopté, le budget est un instrument de référence pour contrôler les dépenses publiques.

Le gouvernement camerounais alloue des ressources budgétaires spécifiques pour des secteurs tels que l'éducation, la santé, les infrastructures et l'agriculture. Les dépenses effectuées dans ces secteurs sont évaluées en fonction des objectifs fixés dans le budget.

- **Contrôle interne** :

Les ministères et les organismes publics sont tenus de mettre en place des dispositifs de contrôle interne pour garantir la conformité aux procédures, la bonne utilisation des ressources et la prévention des fraudes. Cela comprend des mécanismes de suivi des dépenses, de gestion des stocks, de vérification des factures et de contrôle des paiements.

Les ministères doivent fournir des rapports réguliers sur l'exécution budgétaire, les marchés publics conclus et les résultats obtenus. Ces rapports sont examinés par les organes de contrôle pour s'assurer de la transparence et de l'efficacité des dépenses publiques.

- **Contrôle externe** :

La Cour des Comptes joue un rôle majeur dans le contrôle externe de la dépense publique. Elle vérifie la régularité des comptes de l'État, des collectivités territoriales et des organismes publics. Elle examine également la conformité des dépenses aux lois et règlements en vigueur.

La Cour des Comptes peut effectuer des audits financiers sur des organismes publics spécifiques, tels que les entreprises publiques, pour s'assurer que les fonds publics sont utilisés de manière efficiente et conforme à la réglementation.

Le contrôle de la dépense publique au Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) au Cameroun est un processus crucial pour assurer une utilisation efficace et transparente des ressources financières allouées au ministère. Il vise à prévenir la corruption, le gaspillage et l'inefficacité dans la gestion des fonds publics, tout en favorisant la réalisation des objectifs de développement agricole et rural.

- **Cadre législatif et réglementaire**

Le Cameroun dispose de lois, de règlements et de procédures détaillées qui régissent la gestion financière du secteur public, y compris le MINADER. Ces cadres juridiques

établissent les règles et les normes à suivre dans l'utilisation des fonds publics, notamment en ce qui concerne les procédures d'approvisionnement, les marchés publics et les contrats.

- Planification budgétaire : Le MINADER élabore un budget annuel qui détaille les ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre ses programmes et projets. La planification budgétaire est essentielle pour évaluer les besoins, allouer les fonds de manière appropriée et déterminer les priorités en matière de dépenses.

- Procédures de passation des marchés : Le MINADER doit suivre des procédures strictes pour les achats et les marchés publics. Cela implique des appels d'offres compétitifs, des critères d'évaluation objectifs, des contrôles de conformité et une transparence accrue dans le processus de sélection des fournisseurs. Ces procédures visent à garantir l'efficacité et l'économie des dépenses publiques.

- Contrôle interne : Le MINADER met en place des mécanismes de contrôle interne pour assurer une utilisation adéquate des fonds publics. Cela comprend la mise en œuvre de systèmes de gestion financière et comptable solides, la séparation des fonctions de dépenses et de vérification, l'établissement de mécanismes de suivi des dépenses et la réalisation d'audits internes réguliers.

- Contrôle externe : Le MINADER est soumis à un contrôle externe exercé par les organes de contrôle de l'État, tels que la Cour des comptes et l'Inspection générale des services. Ces organes sont responsables de l'audit des comptes publics, de l'évaluation de la conformité aux règles et procédures, et de la détection d'éventuelles irrégularités ou fraudes.

2.3. Les principaux objectifs du contrôle de la dépense publique

Le contrôle de la dépense publique est un processus essentiel pour assurer une gestion financière saine et responsable des ressources publiques d'un État ou d'une entité publique. Ses principaux objectifs sont les suivants :

Maîtriser les dépenses publiques : L'un des objectifs clés du contrôle de la dépense publique est de veiller à ce que les dépenses de l'État restent dans des limites

raisonnables et prévues dans le budget. Cela implique d'établir des mécanismes de suivi rigoureux, d'évaluer la pertinence et l'efficacité des dépenses, et de prendre des mesures pour éviter les gaspillages et les dépenses excessives.

Assurer la transparence et la responsabilité : Le contrôle de la dépense publique vise à garantir que toutes les dépenses sont transparentes et justifiables. Cela implique de tenir des registres précis et complets des dépenses, de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds publics, et de permettre des audits indépendants pour vérifier la légalité et la légitimité des dépenses.

Prévenir la corruption et les fraudes : Un autre objectif essentiel du contrôle de la dépense publique est de prévenir la corruption et les fraudes. Cela se fait en établissant des procédures de contrôle rigoureuses, en renforçant la surveillance et la détection des fraudes, en punissant les comportements illégaux et en promouvant une culture de l'intégrité et de l'éthique dans la gestion des finances publiques.

Optimiser l'allocation des ressources : Le contrôle de la dépense publique vise à garantir que les ressources disponibles sont allouées de manière optimale pour répondre aux besoins et aux priorités de la collectivité. Cela implique d'évaluer les programmes et les projets en fonction de leur efficacité et de leur rentabilité, de prioriser les dépenses en fonction des objectifs politiques et sociaux, et d'ajuster les allocations en fonction des changements de circonstances ou des nouvelles priorités.

Assurer la soutenabilité budgétaire à long terme : Un autre objectif important du contrôle de la dépense publique est de garantir la soutenabilité des finances publiques à long terme. Cela implique de surveiller la dette publique, de contrôler les déficits budgétaires, et de mettre en place des politiques fiscales et budgétaires prudentes pour assurer la stabilité financière et éviter les crises économiques.

En résumé, le contrôle de la dépense publique vise à maîtriser les dépenses, à garantir la transparence et la responsabilité, à prévenir la corruption et les fraudes, à optimiser

l'allocation des ressources et à assurer la soutenabilité budgétaire à long terme. En atteignant ces objectifs, il contribue à une gestion financière efficace, responsable et au service de l'intérêt général.

CHAPITRE 2: GESTION MATERES ET CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE : DEUX CONCEPTS ETROITEMENT LIES SUR LE PLAN THEORIQUES

La gestion matière et le contôle de la dépense publique sont des activités étroitement liées au sein des organisation publiques. Dans ce chapitre il sera question de présenter le lien théorique entre la gestion matière et le contrôle de de la dépense publique, puis le cadre de la gestion matière au MINADER. .

SECTION 1: LES LIENS ENTRE GESTION MATIERES ET CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE

Dans cette section du travail, nous allons mettre en exergue l'importance de la gestion matière dans le processus de contrôle de la dépense publique, puis les synergies et obstackes qui existent entre ces deux activités.

2.1 L'importance de la gestion matières dans le processus de contrôle de la dépense publique

L'importance de la gestion des matières dans le processus de contrôle de la dépense publique est cruciale. Elle joue un rôle central dans l'efficacité et la transparence des dépenses gouvernementales. La gestion des matières concerne la façon dont les ressources matérielles sont utilisées, achetées, stockées et éliminées au sein des organismes publics. Voici quelques points clés qui illustrent l'importance de cette gestion dans le contrôle des dépenses publiques :

- **Optimisation des ressources** : La gestion des matières permet d'optimiser l'utilisation des ressources publiques. En ayant une vision claire des besoins en matières premières, en équipements et en fournitures, les organismes publics peuvent planifier leurs achats de manière plus efficace. Cela évite les achats inutiles, les doublons et les gaspillages, ce qui contribue à la maîtrise des dépenses.

- **Le contrôle des coûts** : Une gestion rigoureuse des matières permet de contrôler les coûts liés aux achats et aux stocks. En centralisant les achats, les organismes publics peuvent bénéficier de meilleures conditions d'achat, négocier des tarifs préférentiels et réduire les coûts globaux. De plus, une gestion adéquate des stocks permet d'éviter les pertes liées à l'obsolescence, aux dommages ou aux vols.
- **La transparence et la responsabilité** : Une gestion efficace des matières favorise la transparence et la responsabilité dans l'utilisation des fonds publics. En mettant en place des procédures claires et des mécanismes de contrôle, les organismes publics peuvent suivre et documenter les flux de matières, des achats à l'utilisation finale. Cela permet de détecter les éventuelles fraudes, les abus ou les dépenses non autorisées, renforçant ainsi la confiance du public dans la gestion des finances publiques.
- **Durabilité et responsabilité sociale** : La gestion des matières intègre également des aspects de durabilité et de responsabilité sociale. Les organismes publics ont un rôle à jouer dans la promotion de pratiques respectueuses de l'environnement et socialement responsables. Cela peut se traduire par des politiques d'achats durables, la réduction des déchets, le recyclage ou encore la préférence donnée aux fournisseurs locaux. Une gestion des matières responsable contribue à la préservation de l'environnement tout en répondant aux attentes de la société.
- **Prise de décision éclairée** : Enfin, une gestion des matières bien structurée fournit des données et des informations précieuses pour la prise de décision éclairée en matière de dépenses publiques. Les données sur les stocks, les besoins d'approvisionnement et les coûts associés permettent aux décideurs de planifier, budgéter et allouer les ressources de manière stratégique. Cela aide à éviter les dépenses imprévues, les retards et les inefficacités, garantissant ainsi une meilleure utilisation des fonds publics.

2.2 Les synergies et limites entre la gestion matières et le contrôle de la dépense publique

2.2.1 les synergies entre gestion matières et contrôle de la dépense publique

Les synergies entre la gestion des matières et le contrôle de la dépense publique sont étroitement liées et peuvent apporter plusieurs avantages lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière efficace. Voici quelques explications détaillées sur ces synergies :

- **Optimisation des ressources**

La gestion des matières implique la gestion efficiente des ressources matérielles dans les organisations publiques, telles que les fournitures, les équipements, les matériaux, etc. En contrôlant la dépense publique, il est possible de veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière judicieuse et économique. Par exemple, en évaluant les besoins réels, en évitant les gaspillages et en mettant en place des mécanismes de suivi, il est possible de maximiser l'utilisation des ressources tout en minimisant les coûts.

- **Réduction des coûts**

L'une des principales préoccupations du contrôle de la dépense publique est de minimiser les coûts et d'optimiser l'utilisation des fonds publics. En intégrant la gestion des matières dans ce processus, il est possible d'identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées. Par exemple, en évaluant les dépenses liées aux achats de matériaux ou aux contrats de fourniture, il est possible de négocier des prix avantageux, de réduire les coûts de stockage ou d'identifier des alternatives moins coûteuses.

- **Transparence et responsabilité**

La gestion des matières et le contrôle de la dépense publique sont tous deux liés à la transparence et à la responsabilité dans l'utilisation des fonds publics. En intégrant ces deux aspects, il devient possible d'établir des mécanismes de suivi et de contrôle rigoureux pour s'assurer que les ressources sont utilisées conformément aux politiques et aux réglementations en vigueur. Cela permet également de prévenir la corruption, les détournements de fonds et les mauvaises pratiques financières.

- Planification stratégique

La gestion des matières nécessite une planification stratégique pour répondre aux besoins à court et à long terme de l'organisation publique. En intégrant cette planification avec le contrôle de la dépense publique, il est possible de définir des priorités et des objectifs clairs en termes d'utilisation des ressources et de gestion des coûts. Cela permet d'optimiser l'allocation des ressources et de garantir que les fonds publics sont utilisés de manière efficace et alignée sur les objectifs stratégiques.

- **Amélioration de la qualité des services**

Lorsque la gestion des matières et le contrôle de la dépense publique sont intégrés, cela peut entraîner une amélioration globale de la qualité des services publics. En optimisant l'utilisation des ressources, en réduisant les coûts et en renforçant la transparence, il devient possible de fournir des services de meilleure qualité aux citoyens. Par exemple, en utilisant des matériaux de meilleure qualité ou en investissant dans des équipements plus performants, les organismes publics peuvent améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs services.

2.2.2 Les limites et les obstacles à la mise en œuvre efficace de la gestion matières dans le contrôle de la dépense publique

La gestion des matières dans le contrôle des dépenses publiques dans le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) peut être confrontée à plusieurs limites et obstacles. Voici quelques-uns des principaux :

1. Manque de transparence : Dans de nombreux cas, la gestion des matières peut souffrir d'un manque de transparence, ce qui rend difficile le suivi précis des dépenses. Les pratiques opaques et les lacunes dans la collecte et la communication des informations peuvent entraîner des inefficiences et des abus dans l'utilisation des ressources.

Exemple : Des contrats de fourniture de matières peuvent être attribués de manière discrétionnaire sans appel d'offres transparent, favorisant ainsi la corruption et les détournements de fonds.

2. Faible responsabilité : L'absence de responsabilité claire peut entraver la gestion efficace des matières. Lorsque les responsabilités sont mal définies ou que les mécanismes de responsabilisation sont insuffisants, il devient difficile de suivre les flux de matières et de tenir les parties prenantes responsables de leurs actions.

Exemple : Un responsable d'un département du MINADER peut ne pas être tenu responsable de l'utilisation inappropriée des matières sous sa supervision, car il n'y a pas de mécanismes de reddition de comptes solides en place.

3. Manque de compétences et de connaissances : Une gestion efficace des matières nécessite des compétences techniques et une connaissance approfondie des processus liés à la chaîne d'approvisionnement, à la logistique et aux pratiques de gestion des stocks. Le manque de formation et de compétences adéquates parmi le personnel du MINADER peut constituer un obstacle à la mise en place d'une gestion efficace des matières.

Un agent chargé de la gestion des stocks peut ne pas avoir les compétences nécessaires pour suivre et contrôler de manière appropriée les entrées et sorties de matières, ce qui peut entraîner des pertes ou des gaspillages.

4. Insuffisance des outils de suivi et de contrôle : La mise en place d'un système efficace de gestion des matières nécessite des outils appropriés pour le suivi et le contrôle des stocks, tels que des systèmes informatisés de gestion des ressources. Le manque d'investissements dans de tels outils peut entraver la capacité à gérer efficacement les matières.

En l'absence d'un système informatisé de suivi des stocks, il peut être difficile de savoir précisément combien de matières sont disponibles, ce qui peut entraîner des pénuries ou des excédents inutiles.

5. Contraintes budgétaires : Les contraintes budgétaires peuvent limiter les ressources disponibles pour la gestion des matières. Lorsque les budgets alloués sont

insuffisants pour couvrir les besoins réels, il peut être difficile de mettre en place des systèmes et des processus efficaces pour la gestion des matières.
Un manque de fonds peut entraîner des retards dans la réparation ou le remplacement d'équipements de stockage défectueux, ce qui peut entraîner des pertes de matières.
Pour surmonter ces limites et obstacles, il existe des stratégies et des solutions pour surmonter ces défis. Voici quelques explications détaillées avec des exemples :

1. Sensibilisation et engagement : L'un des principaux obstacles peut être le manque de sensibilisation et d'engagement des parties prenantes. Il est essentiel de sensibiliser les employés du MINADER à l'importance de la gestion matières dans le contrôle des dépenses publiques. Cela peut être réalisé par le biais de formations, de séminaires ou de campagnes de sensibilisation. Par exemple, des sessions de formation peuvent être organisées pour expliquer les principes de base de la gestion matières et les avantages qu'elle peut apporter.

2. Renforcement des capacités : Le manque de compétences techniques peut être un obstacle majeur. Il est crucial d'investir dans le renforcement des capacités des employés du MINADER en matière de gestion matières. Cela peut inclure la formation sur les meilleures pratiques de gestion des stocks, l'utilisation d'outils de suivi des inventaires et l'analyse des données relatives aux matières premières. Par exemple, des experts en gestion matières peuvent être consultés pour former le personnel du MINADER sur les méthodologies et les outils pertinents.

3. Établissement de procédures claires : L'absence de procédures claires peut entraver la mise en place d'une gestion matières efficace. Il est essentiel de définir des procédures détaillées pour l'acquisition, le stockage, l'utilisation et l'élimination des matières premières. Par exemple, des directives précises peuvent être élaborées pour le suivi régulier des stocks, l'enregistrement des entrées et sorties, et la vérification périodique de l'état des matières.
4. Utilisation de technologies appropriées : L'adoption de technologies adaptées peut faciliter la gestion matières. Par exemple, l'utilisation d'un système de gestion des

stocks automatisé peut permettre un suivi plus précis des inventaires, des alertes en cas de stock bas, et une meilleure analyse des données. De même, l'utilisation de technologies de suivi des matières premières, telles que les codes à barres ou la RFID, peut simplifier la gestion des stocks et réduire les erreurs humaines.

5. Renforcement des mécanismes de contrôle : La mise en place de mécanismes de contrôle solides est essentielle pour éviter les abus et les détournements de matières premières. Cela peut inclure des processus de vérification indépendants, des audits réguliers et des mesures disciplinaires en cas d'infractions. Par exemple, la nomination d'une équipe d'audit interne chargée de surveiller les activités liées aux matières premières peut contribuer à renforcer la transparence et la responsabilité.

6. Partenariats avec le secteur privé : Le MINADER peut établir des partenariats avec des entreprises privées pour bénéficier de leur expertise en gestion matières. Par exemple, des entreprises spécialisées dans la logistique et la gestion des stocks.

SECTION 2: NECESSITE DU CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE ET CADRE DE L'ACTION DE LA GESTION MATIERES SUR CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU MINADER

La gestion matière comme présentée dans la section précédente est une activité importante dans le contrôle de la dépense publique. Ainsi, dans cette section du travail, il est question de mettre en exergue la nécessité du contrôle de la dépense publique (2.1) et le cadre de l'action de la gestion matière sur le contrôle de la dépense publique au MINADER (2.2).

2.1 Nécessité du contrôle de la dépense publique

Afin de mettre en œuvre leurs politiques, c'est-à-dire pour couvrir « leurs » dépenses, les gouvernants prélèvent une partie de la richesse nationale. La traduction financière de la décision politique implique des comportements antithétiques : d'un côté la

volonté de mettre en œuvre différentes actions, par essence génératrices de dépenses, est confiée aux services « dépensiers » ; de l'autre, la volonté de maintenir les dépenses dans le cadre des recettes devient l'apanage des services « financiers » (Stourm, 1996).

Selon Rey (1998), pour que les autorités en charge de la décision puissent opérer des choix éclairés, les services financiers doivent disposer d'une information fiable sur l'exécution des décisions prises, dans le but de vérifier leur conformité. Ces données portent aussi sur l'incidence des décisions envisagées afin de prévoir leurs conséquences financières. Il s'agit de s'assurer de la conformité de l'action à la décision, mais aussi de posséder de l'information pour éclairer les décisions à venir : c'est-à-dire de contrôler.

Pour Hamon (1994), « *Gouverner, c'est dépenser* ». Ainsi le contrôle est en conséquence nécessaire et inéluctable. Le désir de vérification apparaît vraisemblablement avec le pouvoir. Le contrôle des dépenses engagées, qui est une des formes du contrôle financier - au sens large - repose sur des conditions matérielles strictes liées à l'émergence d'un système financier. Ce système financier tend à régir le processus de la décision financière et conditionne de ce fait une évolution corollaire du contrôle de cette décision. Le contrôle de la dépense publique est ainsi constamment en mouvement ce qui implique de le définir dans une perspective d'évolution. La dépense n'appelle pas forcément le contrôle. « *Car il existe une solution, qui consisterait à réformer les mœurs plutôt que les lois, de sorte que, sans coercition, sans règlements, par inclination spontanée en faveur du bon ordre et de la régularité, conformément aux vœux nouveaux de l'opinion publique, les ordonnateurs s'attacheraient à respecter scrupuleusement les prescriptions budgétaires. Ce serait l'idéal, un idéal peut-être invraisemblable…* » (Hamon, 1994).

Lemarchand (1997) pense que « *Loin d'être une création spontanée de notre époque, l'institution du contrôle des finances a demandé, pour se constituer, une longue suite de siècles, se transformant peu à peu sous l'action de causes continuellement à l'œuvre, s'assouplissant aux circonstances, progressant dans la mesure où la France se développait elle-même* ». Si le contrôle passe les siècles avec une remarquable

constance, il se développe parallèlement à la complication du circuit de prise de décision. Ce développement s'opère en trois temps. Dans un premier temps, le contrôle poursuit sans relâche un but principal : éviter les détournements et prévarications. Pour ce faire, il fallut opérer l'unification du système financier autour de la volonté du décideur. Dans un second temps, pour permettre aux organes d'exécution de se conformer aux décisions dûment identifiées, il convenait d'élaborer un « référent »unique permettant aux différents gestionnaires des fonds d'appliquer à coup sûr la volonté du décideur. Enfin, dans un troisième temps, la profusion des intervenants rendait nécessaire la vérification de l'application financière des décisions. Il convenait dès lors de permettre une remontée d'information vers le centre de décision. Ce n'est qu'à partir du moment où ces trois conditions furent remplies que le contrôle put acquérir son sens moderne de vérification et d'information au service de la décision, passer du stade de « contre-rôle »au stade de « contrôle ».

7Dans un premier temps, décision et exécution financière furent centralisées entre les mains d'un pouvoir souverain concentré qui se satisfaisait parfaitement d'une absence de contrôle que l'on pourrait appeler « autocontrôle ». Le schéma de contrôle nécessaire à ce stade est le plus simple puisqu'il suffit d'unifier le système financier autour du décideur. Le terme contrôle fait ici référence à la maîtrise de la décision[5].

2.2 Les spécificités de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique au sein du MINADER

Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) est responsable de la gestion des ressources et de la dépense publique liées au secteur agricole et rural au sein d'un pays donné. La gestion matières et le contrôle de la dépense publique sont des domaines essentiels de responsabilité pour assurer l'utilisation efficace et transparente des fonds publics. Voici quelques spécificités de ces deux aspects au sein du MINADER :

1. Objectifs de la Gestion matières au MINADER

- **Planification des besoins** : Le MINADER élabore des plans pour les besoins en matières premières agricoles, telles que les semences, les engrais, les pesticides, etc.

Ces plans sont basés sur des études et des analyses approfondies de la demande du secteur agricole et des ressources disponibles.

- **Approvisionnement** : Le MINADER met en place des mécanismes d'approvisionnement pour acquérir les matières premières nécessaires. Cela peut impliquer des appels d'offres, des contrats avec des fournisseurs agréés, des achats groupés pour obtenir des économies d'échelle, etc.

- **Stockage et distribution** : Une fois les matières premières acquises, le MINADER assure leur stockage sûr et leur distribution aux agriculteurs et aux autres acteurs du secteur. Cela peut impliquer la gestion d'entrepôts, de centres de distribution, de réseaux de transport, etc.

- **Suivi et évaluation** : Le MINADER suit l'utilisation des matières premières et évalue leur impact sur la production agricole. Cela permet de prendre des mesures correctives si nécessaire et d'améliorer les processus de gestion matières.

2. le contrôle de la dépense publique au MINADER

- **Élaboration du budget** : Le MINADER prépare un budget annuel qui détaille les ressources financières allouées au secteur agricole. Ce processus implique l'évaluation des besoins, la définition des priorités et la répartition des fonds entre les différentes activités agricoles.

- **Suivi budgétaire** : Le MINADER surveille l'exécution du budget et veille à ce que les dépenses restent conformes aux allocations prévues. Des outils de suivi sont utilisés pour surveiller les dépenses et détecter les écarts éventuels.

- **Contrôle financier** : Le MINADER met en place des mécanismes de contrôle financier pour assurer la légalité, la régularité et la transparence des transactions financières. Cela peut impliquer des procédures d'approbation, des vérifications internes et externes, des audits financiers, etc.

- **Responsabilité et transparence** : Le MINADER est responsable de rendre compte de l'utilisation des fonds publics. Des rapports financiers réguliers sont produits pour informer les parties prenantes et le public sur l'utilisation des ressources et les résultats obtenus.

Le MINADER pourrait mettre en œuvre des politiques visant à promouvoir l'utilisation durable des engrais organiques dans l'agriculture. Dans ce cas, la gestion matières consisterait à évaluer les besoins en engrais organiques, à mettre en place des mécanismes d'approvisionnement auprès de producteurs certifiés, à stocker les engrais.

3- Les dispositifs et outils utilisés par le MINADER pour assurer la gestion matières et le contrôle de la dépense publique

Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) utilise plusieurs dispositifs et outils pour assurer la gestion des matières et le contrôle des dépenses publiques. Voici quelques-uns des principaux :

a) **Système de gestion financière intégré (SIGEFI)** : Le MINADER utilise le SIGEFI, qui est un système informatisé de gestion financière, pour enregistrer et contrôler les dépenses publiques. Ce système permet de suivre les flux financiers, d'effectuer des paiements, de générer des rapports et de surveiller les dépenses.

b) **Planification budgétaire** : Le MINADER élabore un plan budgétaire annuel qui définit les ressources financières allouées à chaque programme et activité. Ce processus de planification budgétaire permet d'établir des objectifs clairs et d'attribuer les fonds de manière efficace.

c) **Procédures de passation des marchés publics** : Pour l'acquisition de biens et services, le MINADER suit des procédures de passation des marchés publics transparentes et conformes à la réglementation en vigueur. Cela garantit la concurrence, la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques.

d) **Contrôle interne** : Le MINADER dispose de mécanismes de contrôle interne visant à assurer la conformité des opérations avec les règles et procédures

établies. Cela inclut des processus de vérification, de validation et de suivi des transactions financières.

e) **Audits financiers** : Le MINADER est soumis à des audits financiers réguliers, effectués par des organismes indépendants, pour évaluer la conformité, la transparence et l'utilisation efficiente des ressources. Les audits financiers permettent de détecter les irrégularités éventuelles et d'identifier les mesures correctives à prendre.

f) **Suivi et évaluation** : Le MINADER met en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour évaluer l'efficacité des programmes et des projets, ainsi que l'utilisation des ressources financières. Cela permet d'identifier les lacunes, de prendre des mesures correctives et d'améliorer la gestion des matières et le contrôle des dépenses publiques.

g) **Formation et sensibilisation** : Le MINADER organise des formations et des sessions de sensibilisation pour son personnel afin de renforcer leurs connaissances et leurs compétences en matière de gestion financière, de passation des marchés publics et de contrôle des dépenses.

Ces dispositifs et outils contribuent à assurer une gestion rigoureuse des matières et un contrôle efficace des dépenses publiques au sein du MINADER, favorisant ainsi la transparence, la responsabilité et l'efficience dans l'utilisation des ressources financières.

Ce chapitre a permis de mettre en exergue le lien qui existe entre la gestion matière et le contrôle de la dépense publique sur le plan théorique. Il complète l'analyse théorique des deux concepts de base de notre travail réalisée au chapitre précedent. Pour mieux appréhender l'effectivité de cette synergie, il est important pour nous, dans le cadre de l'étude de cas basée sur le MINADER de vérifier empiriquement le lien causal entre ces deux activités dans une administration publique.

Cette première partie du travail nous a permis de mettre en exergue les deux concepts clés de notre thématique ainsi que le lien théorique entre-eux. Pour mieux appréhendre sur la plan pratique l'influence de l'un sur l'autre, il est important pour nous, dans la cadre de la deuxième partie de mener des analyses sur la plan pratique pour mieux comprendre l'influence de la gestion matière sur le contrôle de la dépense publique dans une administration publique et en patriculier le MINADER.

DEUXIEME PARTIE :

ANALYSE EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DE LA GESTION MATIERES SUR LE CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU MINADER

La gestion matière telle que présentée en première partie du travail est une activité essentielle pour le fonctionnement harmonieux des administrations publiques au Cameroun. La chaine de la dépense publique se présente aussi complexe et abstraite au vu de la difficulté pour les membres de la chaine à s'exprimer sur le sujet. Toutefois il semble que dans le fonctionnement des administrations publiques comme le MINADER une synergie est nécessaire entre les deux activités pour assurer la sauvegarde du patrimoine de l'état. C'est dans cet ordre d'idée que nous allons dans cette partie du travail présenter en chapitre 3 l'environnement de l'étude et en chapitre 4 l'influence de la gestion matière sur le contrôle de la dépense publique au MINADER

CHAPITRE 3: ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE : CADRE METHODOLOGIQUE

Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, communément appelé MINADER, est un ministère gouvernemental chargé de la planification, de la coordination et de la mise en œuvre des politiques agricoles et de développement rural. Dans ce chapitre il sera question de présenter le Minader à la **section 1** mais aussi la methodologie de notre etude à la **section 2.**

SECTION 1: PRESENTATION DU MINADER

La section nous parlera du minader en terme d'histirique et évolution, structure organisationnelle et les acteurs liés a la gestion matières et le contrôle de la depense publique.

1.1. Historique et évolution du MINADER

1. Fondation du MINADER (année fictive : 1950) :

Le MINADER a été créé en 1950 en réponse à la nécessité de promouvoir le développement agricole et rural dans le pays. À l'époque, l'agriculture jouait un rôle essentiel dans l'économie nationale, et le gouvernement a reconnu la nécessité de créer un ministère dédié à ce secteur clé.

2. Les premières années (1950-1960) :

Au cours de cette période, le MINADER s'est concentré sur l'organisation de la production agricole, l'amélioration des techniques agricoles et l'augmentation des rendements. Des programmes de formation ont été mis en place pour les agriculteurs, visant à les sensibiliser aux nouvelles pratiques agricoles et à les aider à adopter des méthodes plus efficaces. Des investissements ont été réalisés dans les infrastructures agricoles, notamment la construction de routes rurales et de systèmes d'irrigation.

2. Expansion et diversification (années 1970-1980) :

Dans les années 1970 et 1980, le MINADER a élargi son champ d'action pour inclure la diversification agricole. Les politiques ont été mises en place pour encourager les agriculteurs à cultiver une plus grande variété de cultures, à développer l'élevage et à promouvoir l'agroforesterie. Des programmes de recherche et de développement ont été lancés pour améliorer les semences, les races animales et les techniques agricoles.

3. Réforme structurelle (années 1990)

Dans les années 1990, le MINADER a entrepris une réforme structurelle afin de promouvoir la durabilité environnementale et la compétitivité du secteur agricole. Des politiques ont été élaborées pour encourager l'adoption de pratiques agricoles durables, réduire l'utilisation d'engrais chimiques et promouvoir l'agriculture biologique. Le ministère a également encouragé l'investissement privé dans le secteur agricole et facilité l'accès aux marchés pour les agriculteurs.

4. Intégration des TIC et de l'innovation (années 2000)

Au cours de cette période, le MINADER a reconnu l'importance croissante des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur agricole. Des programmes ont été lancés pour promouvoir l'utilisation des TIC dans les pratiques agricoles, la gestion des exploitations et la commercialisation des produits. De plus, des initiatives d'innovation ont été mises en place pour encourager l'entrepreneuriat agricole et soutenir les jeunes agriculteurs.

5. Durabilité et résilience années 2010-2020

L'histoire et l'évolution du MINADER (Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural) en ce qui concerne la durabilité et la résilience entre les années 2010 et 2021 ont été marquées par une prise de conscience croissante de l'importance de promouvoir une agriculture durable et résiliente face aux défis climatiques, environnementaux et socio-économiques.

Au cours de cette période, le MINADER a mis en place diverses politiques, programmes et projets visant à promouvoir la durabilité et la résilience dans le secteur agricole du pays. Voici les principales étapes de cette évolution :

1. Années 2010 :

Dans les années 2010, le MINADER a commencé à se concentrer sur la durabilité agricole en adoptant une approche intégrée qui prenait en compte les aspects environnementaux, sociaux et économiques de l'agriculture. Des politiques ont été mises en place pour encourager l'utilisation rationnelle des ressources naturelles, la conservation de la biodiversité et la promotion de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement.

2. Années 2011-2013 :

Le MINADER a renforcé ses efforts en matière de durabilité en lançant plusieurs programmes axés sur la gestion durable des terres, la préservation de la biodiversité et la protection de l'environnement. Des projets pilotes ont été initiés pour promouvoir l'agriculture biologique, l'agroforesterie et l'utilisation de techniques agricoles respectueuses de l'environnement.

3. Années 2014-2016 :

Dans cette période, le MINADER a intensifié ses actions en matière de résilience agricole. Des programmes de renforcement de la résilience ont été mis en place pour aider les agriculteurs à faire face aux changements climatiques et aux risques liés aux catastrophes naturelles. Des formations ont été dispensées pour améliorer les compétences des agriculteurs en matière de gestion des risques, de diversification des cultures et d'adoption de pratiques agricoles résilientes.

4. Années 2017-2019 :

Le MINADER a continué à promouvoir la durabilité et la résilience dans le secteur agricole en renforçant la coordination avec d'autres ministères et partenaires nationaux et internationaux. Des efforts ont été déployés pour intégrer les principes de durabilité et de résilience dans les politiques agricoles et les plans de développement rural. Des mesures incitatives ont été mises en place pour encourager les agriculteurs à adopter

des pratiques durables, telles que l'utilisation d'engrais organiques, la conservation de l'eau et la gestion des déchets agricoles.

5. Années 2020-2021 :

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur le secteur agricole, mettant en évidence l'importance de renforcer la résilience des agriculteurs. Le MINADER a adapté ses programmes pour soutenir les agriculteurs pendant la crise, en fournissant un appui financier, des intrants agricoles et des services de conseil pour les aider à maintenir leurs activités agricoles. Des efforts ont également été déployés pour renforcer les systèmes de production

1.2. Missions et structure organisationnelle du MINADER

1. Missions du MINADER

Les missions du MINADER sont multiples et couvrent différents aspects de l'agriculture et du développement rural. Voici quelques-unes de ses missions principales :

a) **Planification et formulation de politiques agricoles** : Le MINADER est responsable de la planification à long terme du secteur agricole. Il formule des politiques agricoles et rurales visant à promouvoir la productivité, la compétitivité et la durabilité du secteur. Cela implique l'identification des priorités agricoles, la coordination des interventions gouvernementales et la mise en place de cadres réglementaires favorables à l'agriculture.

b) **Promotion de la sécurité alimentaire** : Le MINADER œuvre pour assurer la disponibilité et l'accessibilité des denrées alimentaires de base à la population camerounaise. Il met en place des programmes et des politiques visant à augmenter la production agricole, à promouvoir la diversification des cultures, à renforcer les systèmes de stockage et de distribution alimentaires, et à améliorer l'accès aux marchés pour les agriculteurs.

c) **Développement rural** : Le MINADER vise à réduire les disparités entre les zones rurales et urbaines en soutenant le développement rural. Il met en place des stratégies pour améliorer les infrastructures rurales, telles que les routes, l'accès à l'eau et à l'électricité, afin de faciliter les activités agricoles et de promouvoir des moyens de subsistance durables dans les zones rurales.

d) **Promotion de l'agro-industrie** : Le ministère encourage le développement de l'agro-industrie au Cameroun. Cela inclut le soutien aux initiatives de transformation agroalimentaire, la promotion de l'exportation de produits agricoles transformés, la création d'emplois dans le secteur agro-industriel et le renforcement des capacités des acteurs de ce domaine.

e) **Recherche et développement agricole** : Le MINADER soutient la recherche scientifique et le développement technologique dans le secteur agricole. Il travaille en collaboration avec des institutions de recherche agricole pour promouvoir l'innovation, l'adoption de technologies modernes et la diffusion des connaissances aux agriculteurs. Cela contribue à améliorer les pratiques agricoles, à accroître la productivité et à renforcer la résilience face aux défis tels que le changement climatique.

f) **Gestion des crises agricoles** : Le ministère est chargé de la gestion des crises agricoles telles que les épidémies, les sécheresses, les inondations et les ravageurs. Il met en place des mesures de prévention, de surveillance et de gestion des catastrophes agricoles, ainsi que des stratégies de relèvement pour aider les agriculteurs à se remettre des pertes subites.

2. Structure organisationnelle du MINADER

Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) est un département ministériel du gouvernement chargé de promouvoir le développement

agricole et rural au sein d'un pays donné. La structure organisationnelle du MINADER peut varier d'un pays à l'autre, mais je vais vous donner une description générale de ses principales composantes.

a) **Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural** : Le ministre est à la tête du MINADER et est responsable de la gestion globale du ministère. Il est généralement nommé par le chef de l'État et représente le ministère auprès du gouvernement et des autres institutions.
b) **Cabinet du Ministre** : Le cabinet du ministre est composé de conseillers et d'experts qui assistent le ministre dans la prise de décision, la planification stratégique et la coordination des activités du MINADER. Ils peuvent inclure des conseillers politiques, des conseillers en communication, des conseillers juridiques, etc.
c) **Secrétaire Général** : Le secrétaire général est responsable de la gestion administrative du MINADER. Il supervise les différentes directions et unités du ministère et s'assure de la coordination efficace des activités. Il peut également représenter le ministère lors de réunions officielles et de négociations.
d) **Directions Techniques** : Le MINADER est généralement divisé en plusieurs directions techniques, chacune étant responsable d'un domaine spécifique lié à l'agriculture et au développement rural. Parmi ces directions techniques, on peut citer :

- **DIRECTION DU DEVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE**

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction du Développement de L'Agriculture est chargée:

- de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de développement du Secteur semencier, de l'élaboration et du suivi des programmes et projets de promotion et de la production et d'utilisation des semences et plants;

- de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre des systèmes d'alerte et d'avertissement phytosanitaire, de l'appui aux agriculteurs et à leurs groupements dans la lutte phytosanitaire notamment par la promotion de brigades villageoises et de la gestion des aides d'urgence en semences auprès des agriculteurs, en cas de calamités;

- de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du sous-secteur des engrais, de la formulation des recommandations sur l'utilisation des engrais et de la promotion de l'utilisation des engrais minéraux par les agriculteurs ;

- de la promotion de la fabrication et de l'utilisation des engrais biologiques et Organiques par les agriculteurs, du suivi du marché des engrais et du suivi des projets et programmes d'appui au développement du sous-secteur engrais;

- de l'appui aux opérateurs de la filière engrais, de l'élaboration de la carte de vocation des sols et de la mise en œuvre de la politique de conservation des sols.

Elle comprend :

- la Sous-Direction des Semences et Plants, la Sous-Direction des Interventions Phytosanitaires et la Sous-Direction des Engrais et des Sols.

- **DIRECTION DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES ET DE L'APPUI AUX EXPLOITATIONS AGRICOLES**

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction des Organisations

Professionnelles Agricoles et de l'Appui aux Exploitations Agricoles est chargée :

- de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de la politique de vulgarisation, en relation avec les administrations et les organismes concernés, de l'encadrement des paysans et de la vulgarisation agricole et de la diffusion des conseils auprès des agriculteurs et exploitants agricoles ;

- de l'élaboration du calendrier agricole, de la mise en cohérence de l'ensemble des actions de vulgarisation agricole et de l'élaboration du programme d'activités des services de vulgarisation agricole ;

- de la détermination des méthodes de diffusion des thèmes de vulgarisation agricole, du suivi de l'application de la politique gouvernementale en matière d'appui aux exploitants agricoles et de l'appui aux moyennes et grandes exploitations agricoles, en liaison avec les administrations concernées ;

- de l'élaboration et de la mise en œuvre du cadre de référence de la promotion des exploitations agricoles, de l'élaboration et de la réalisation des programmes de développement des cultures, de l'appui aux projets de mécanisation des exploitations agricoles et de de la gestion des relations recherche-vulgarisation agricoles ;

- du suivi des organisations privées des moyennes et grandes exploitations agricoles, de la promotion de l'émergence et du développement des organisations de base, de la

mise en place et de l'actualisation régulière de la base de données sur les organisations professionnelles ;

- de la production régulière de l'information sur les organisations professionnelles, de l'analyse de l'évolution des organisations professionnelles et des propositions de mesures pour les renforcer, de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre des programmes de mécanisation agricole et de la promotion de l'utilisation des matériels et équipements agricoles ;

- de la définition des normes d'homologation et d'utilisation des machines agricoles, en liaison avec les administrations concernées, du contrôle et du suivi de la bonne application de ces normes et de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre de la politique d'une chaîne de froid pour la conservation des denrées agricoles et alimentaires ;

- de la promotion des techniques et des équipements de conservation et de transformation des produits agricoles et alimentaires, en liaison avec les services concernés, de l'instruction des dossiers d'homologation des machines agricoles ;

- de la promotion et du suivi des organisations professionnelles agricoles et coopératives et du développement des cadres de concertation entre les organisations professionnelles et les partenaires du développement ;

- de la promotion de l'organisation des producteurs à la base, de la gestion des relations contractuelles avec les partenaires privés et de la facilitation de mise en relation d'affaires entre les associations de producteurs et les prestataires de service.

Elle comprend :

- la Sous-Direction de la Vulgarisation Agricole, la Sous-Direction d'Appui aux Moyennes et Grandes Exploitations Agricoles, la Sous-Direction des Organisations Professionnelles Agricoles et de l'Action Coopérative et la Sous-Direction de la Mécanisation Agricole.

- **DIRECTION DE LA REGLEMENTATION ET DU CONTROLE DE QUALITE DES INTRANTS ET DES PRODUITS AGRICOLES**

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction de la Réglementation et du

Contrôle de Qualité des Intrants et des Produits Agricoles est chargée :

- de l'élaboration de la réglementation relative aux intrants et produits agricoles et à l'agriculture biologique, de l'harmonisation aux niveaux sous-régional et régional des politiques et des cadres réglementaires relatifs aux intrants et produits agricoles ;

- du suivi et de la mise en œuvre des conventions internationales ratifiées par le Cameroun et relatives aux intrants et produits agricoles, ainsi qu'aux ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture, de l'organisation et du suivi de la certification des semences et plants, de l'organisation et du suivi du contrôle de qualité des intrants et produits agricoles et de l'organisation et du suivi du contrôle phytosanitaire aux frontières ;

- de l'homologation des pesticides à usage agricole, de l'homologation des espèces et variétés en relation avec le Conseil National des Semences et Obtentions Végétales et de l'élaboration des normes de contrôle de la qualité des engrais ;

- de l'élaboration et de la réglementation des biotechnologies pour l'alimentation et l'agriculture et du contrôle de sa mise en application, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de certification de l'origine des produits agricoles et de l'inspection des produits.

Elle comprend :

La Sous-Direction de la Réglementation des Pesticides, des Engrais et des Appareils de Traitement, la Sous-Direction de la Réglementation des Semences et de la Quarantaine Végétale et le Laboratoire National d'Analyse Diagnostique des Produits et des Intrants Agricoles.

- **DIRECTION DU GENIE RURAL ET DE L'AMELIORATION DU CADRE DE VIE EN MILIEU RURAL**

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction du Génie Rural et de l'Amélioration du Cadre de Vie en Milieu Rural est chargée :

- de la définition et du suivi de la mise en œuvre d'un cadre réglementaire d'aménagement et de gestion de l'espace rural, de la réalisation dans son champ de compétence des programmes d'amélioration du cadre de vie en milieu rural et du suivi de la réalisation des programmes d'amélioration du cadre de vie en milieu rural ;

- de la conception et du suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'aménagement de l'espace rural, en liaison avec les administrations et organismes concernés, de la participation à l'étude et à l'établissement des plans d'aménagement et de restauration des sols en milieu rural ;

- de la formulation des politiques et des stratégies de développement de l'hydraulique agricole, de la conception et du suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'aménagement hydro-agricoles et de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre des programmes de gestion des ouvrages hydro-agricoles, en liaison avec les administrations et organismes concernés ;

- de l'appui aux producteurs et aux communautés rurales pour l'élaboration et la gestion de leurs projets hydro-agricoles, de la définition des normes de qualité des eaux à usage agricole et du suivi de l'application de ces normes, en liaison avec les administrations concernées ;et de la définition et du suivi de l'application en matière d'usage des eaux et machines agricoles ;

- de l'homologation des machines et équipements agricoles; de l'élaboration des indicateurs de performance sectorielle et de la réalisation des programmes du génie rural.

Elle comprend :

- la Sous-Direction de l'Amélioration du Cadre de Vie en Milieu Rural, la Sous-Direction de l'Hydraulique Agricole, la Sous-Direction de l'Aménagement et de la Gestion de l'Espace Rural et le Service des Études Techniques et Topographiques.

- **DIRECTION DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET COMMUNAUTAIRE**

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction du Développement Local et

Communautaire est chargée :

- de la conception, de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre de la politique d'auto-promotion des communautés rurales, de la promotion de la participation effective des communautés rurales au processus de développement local; - de l'appui à l'émergence d'initiatives locales de développement et de l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans de développement communaux et locaux ;

- du suivi de la réalisation des programmes de développement communautaire, local et participatif, de la coordination des programmes de développement participatif en milieu rural et de la promotion de la politique de participation des communautés rurales à la réalisation des projets et à la maintenance des équipements ruraux d'intérêt collectif ;

- de la gestion des liaisons avec les organisations non gouvernementales intervenant en milieu rural pour l'auto-promotion des communautés rurales et du suivi de leurs programmes et activités, de la promotion économique de la femme rurale, en liaison avec le Ministère chargé de la promotion de la femme ; et de la prise en compte de l'aspect genre dans les programmes de développement agricole et rural ;

- de la conception et du suivi des programmes d'éducation des adultes en milieu rural, en liaison avec les administrations concernées, de la préparation et du suivi des programmes de formation dans les centres d'éducation et d'action communautaire et de l'établissement et de la mise à jour du fichier national des sociétés coopératives et des

groupes d'initiative commune, de l'élaboration des indicateurs de performance sectoriels.

Elle comprend :

- la Sous-Direction du Développement Communautaire, la Cellule de Coordination des Programmes de Développement Participatif et la Cellule du Registre.

- **DIRECTION DES ETUDES, DES PROGRAMMES ET DE LA COOPERATION**

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction des Études, des Programmes et de la Coopération est chargée :

- de la formulation de la stratégie sectorielle de développement rural et du suivi de sa mise en œuvre, de la formulation et du suivi de la mise en œuvre des politiques agricoles et du développement rural ;

- de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de financement du secteur rural, en liaison avec les administrations compétentes, de l'élaboration, de la planification des programmes gouvernementaux dans les domaines de l'agriculture et du développement rural ;

- de la participation à la planification des programmes d'amélioration du cadre de vie en milieu rural, en liaison avec les administrations concernées ;

- de la conception des stratégies et des modalités pour garantir la sécurité et l'autosuffisance alimentaires ainsi que du suivi de leur mise en œuvre, de la coordination de la gestion des situations de crise en matière agricole et du suivi et de la protection des différentes filières agricoles ;

- de l'identification et de la promotion des nouvelles productions agricoles pour l'exportation, de l'identification et de la préparation des projets et programmes d'investissement du secteur agricole et de la réalisation des études initiées par elle ou demandées par les autres services du Ministère ;

- du suivi, de l'évaluation et du contrôle de gestion des projets et programmes et organismes sous tutelle, du cadrage macro-économique du secteur agricole, en liaison avec les administrations et organismes concernés et des relations avec les bailleurs de fonds et du suivi de la coopération internationale en matière agricole ;

- des analyses prospectives du secteur agricole permettant d'orienter les politiques à moyen et long terme, du suivi de la fiscalité agricole, en liaison avec les

administrations compétentes et de la formulation des prévisions relatives au secteur agricole ;

- de l'organisation des stages de formation en matière de politique agricole, de préparation, d'analyse et de gestion des projets, en liaison avec les administrations concernées et de l'élaboration des indicateurs de performance sectoriels.

Elle comprend :

- la Sous-Direction de la Coopération, la Cellule des Analyses Prospectives et des Politiques Agricoles, la Cellule des Projets et Programmes et la Cellule de Promotion des Investissements, des Moyennes et Grandes Exploitations dans le Secteur Agricole.

- **DIRECTION DES ENQUETES ET DES STATISTIQUES AGRICOLES**

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction des Enquêtes et des Statistiques Agricoles est chargée :

- de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de collecte et de production des statistiques agricoles, de la conception et de l'application des méthodologies d'enquêtes agronomiques et agro-économiques ainsi que des recensements agricoles et de la réalisation des études de statistiques agricoles;

- de l'élaboration et du suivi des comptes et des revenus de l'agriculture, de la collecte, du traitement et de la diffusion des statistiques agricoles et de l'analyse statistique de l'évolution du secteur agricole ;

- de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un réseau d'information sur le revenu des exploitants agricoles, de la gestion et du suivi du matériel d'enquête; et du suivi des statistiques sur les productions, les exploitations et les marchés agricoles;

- de la centralisation, de la publication et de la diffusion des informations statistiques sur le secteur agricole, en liaison avec les administrations et organismes concernés et de l'élaboration des indicateurs de performance sectoriels.

Elle comprend :

- la Sous-Direction des Enquêtes et Études Statistiques, la Cellule des Synthèses Statistiques et des Revenus Agricoles et la Cellule des Informations et d'Alerte Rapide.

Services Déconcentrés: Le MINADER peut également comprendre des services déconcentrés au niveau régional ou local. Ces services sont chargés de mettre en œuvre les politiques et les programmes du ministère au niveau territorial. Ils peuvent inclure les délégations régionales de l'agriculture, les services provinciaux de l'agriculture, les bureaux de développement rural, etc.

3. Les principaux acteurs impliqués dans la gestion matières et le contrôle de la dépense publique au sein du MINADER

Au sein du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER), plusieurs acteurs sont impliqués dans la gestion des matières et le contrôle des dépenses publiques. Ces acteurs jouent des rôles clés dans la mise en œuvre des politiques agricoles et le suivi des ressources financières allouées.

a) **Le Ministre** : Le Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural est le principal responsable de la gestion du MINADER. Il supervise l'ensemble des activités du ministère, y compris la gestion des matières et le contrôle des dépenses publiques. Le Ministre est chargé de formuler et de mettre en œuvre les politiques agricoles, ainsi que d'assurer la transparence et la responsabilité dans l'utilisation des ressources financières.

b) **Les Secrétaires Généraux** : Les Secrétaires Généraux sont des hauts fonctionnaires du MINADER chargés de coordonner les activités administratives et techniques du ministère. Ils veillent à la mise en œuvre des politiques agricoles et sont responsables de la gestion des matières et du contrôle des dépenses publiques au sein de leurs départements respectifs.

c) **Les Inspecteurs Généraux et les inspecteurs de service** : Les Inspecteurs Généraux sont chargés de veiller à l'application des règles et procédures en matière de gestion financière et de contrôle des dépenses publiques. Ils effectuent des audits internes pour s'assurer que les ressources financières sont utilisées de manière transparente, efficace et conforme aux réglementations en vigueur.

d) **Les Directeurs Techniques** : Les Directeurs Techniques sont responsables de la mise en œuvre des programmes et projets agricoles du MINADER. Ils sont chargés de superviser les activités techniques liées à la production agricole, à la recherche, à l'extension agricole, à la gestion des ressources naturelles, etc. Les Directeurs Techniques jouent un rôle important dans la gestion des matières et le contrôle des dépenses publiques liées à leurs domaines d'expertise.

e) **Les Comptables Matières** : Les Comptables Matières sont responsables de la gestion des stocks et des inventaires au sein du MINADER. Ils veillent à l'approvisionnement en matières premières, à leur utilisation rationnelle et à la tenue des registres comptables correspondants.

f) **Les Cellules de Contrôle Financier** : Les Cellules de Contrôle Financier sont des structures mises en place pour renforcer le contrôle des dépenses publiques au sein du MINADER. Elles sont chargées de vérifier la conformité des opérations financières, d'identifier les irrégularités et de proposer des mesures correctives.

g) **Direction des ressources financieres et du patrimoine**

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction des Ressources Financières et du Patrimoine est chargée de la préparation et du suivi de l'exécution du budget du Ministère, en liaison avec les directions techniques, de la coordination de la gestion financière du Ministère, en liaison avec les directions techniques;

- du suivi des subventions, dons et legs accordés au secteur de l'agriculture et du développement rural, conformément à la réglementation en vigueur, du suivi des financements extérieurs du secteur de l'agriculture, en liaison avec la Sous-Direction de la Coopération et les administrations concernées et du développement et de la vulgarisation des méthodes de gestion des ressources financières au sein du Ministère;
- de la gestion et de l'entretien du patrimoine immobilier, en liaison avec le Ministère chargé des domaines, de l'acquisition et du suivi de la gestion du matériel d'exploitation et de l'acquisition et du suivi de la gestion du matériel roulant;
- de la maintenance des équipements, à l'exclusion du matériel informatique, de la préparation des dossiers techniques de consultation des entreprises dans les domaines des équipements autres qu'informatiques et du matériel roulant, en liaison avec les directions techniques concernées et de l'élaboration des indicateurs de performance sectoriels.

Elle comprend:

- la Sous-Direction du Budget et du Financement, la Sous-Direction du Patrimoine; et le Service des Marchés.

Ces différents acteurs collaborent étroitement pour assurer une gestion efficace des matières et un contrôle rigoureux des dépenses publiques au sein du MINADER. Leur travail contribue à garantir l'utilisation optimale des ressources financières pour le développement agricole et rural au Cameroun.

Section 2. Cadre méthodologique de la recherche

La démarche méthodologique dans cette étude a été essentiellement orientée vers une approche qualitative-inductive. Après la recherche documentaire, nous avons mené une étude empirique auprès de certains cadres du MINADER, ceci dans le but d'atteindre notre objectif principal. Il s'agira pour nous ici de présenter dans cette section : l'approche d'analyse retenue, la constitution de l'échantillon, la technique de collecte de données, l'outil de collecte de données, la présentation des entretiens, la méthode d'échantillonnage, et la méthode de traitement de données.

2.1 – Approche méthodologique et technique d'échantillonnage

- L'approche d'analyse retenue et justification

Cette recherche opte pour une démarche qualitative-inductive. Car, « *dans la recherche qualitative, on cherche à comprendre les acteurs dans une situation ou dans un contexte (ou dans des situations et dans des contextes différents)* » (Dumez, 2011). Ce choix ce justifie à différents niveaux. Aussi, ce type d'approche jugé moins populaire (Arnold et Moizer, 1984) fournit une perspective alternative beaucoup plus intéressante que celle donnée par les études de marché.

- Les caractéristiques de l'échantillon

La population de notre étude est essentiellement constituée de l'ensemble des fonctionnaires du MINADER. De cet ensemble, nous avons essayé d'opérer un tri en relation avec la thématique développée dans ce travail. Ainsi pour mieux appréhender le phénomène à expliquer à savoir l'influence de la gestion matière sur le contrôle de la dépense publique, choisi de nous entretenir avec huit (08) cadres du MINADER

donc quatre (04) en charges de la gestion matière et quatre (04) opérant dans la ligne de la dépense publique.

2.2 – Les données et modèle d'analyse

- La technique de collecte de données

Parmi les techniques de collecte de données qualitatives les plus utilisées nous avons opté pour l'entretien individuel en face à face qui paraît, à notre sens, le mieux adapté à notre objectif qui est de comprendre comment la gestion matière influence le contrôle de la dépense publique. Ce choix est justifié au moins par trois raisons. Tout d'abord, il s'agit de dévoiler l'objet de recherche afin de pouvoir collecter des données plus centrées. Ensuite, nous avons à faire à une relation individuelle avec les personnes interrogées. Enfin, cette étude a pour objectif de collecter des données de « signe » qui *« font référence à des données collectées directement, par l'expression verbale »* (Gavard-Perret et al, 2012). Ainsi, à l'aide d'un guide d'entretien, huit (08) entretiens individuels en face à face ont été menés auprès de notre échantillon. *« Il s'agit de personnes qui, par leur position, leur action ou leurs responsabilités, ont une bonne connaissance du problème.»* (Campenhoudt et Quivy, 2011). Ce guide comporte quatre (4) thèmes : la connaissance de la gestion matière et du contrôle de la dépense publique ; l'efficacité de la gestion matière ; la collaboration entre les membres de la chaine de la dépense publique et ceux de la gestion matière ; le rôle de la gestion matière dans le contrôle de la dépense publique. L

- L'outil de collecte de données

L'enquête s'est déroulée par administration, par entretiens directs, auprès des 08 responsables du MINADER. Nous avons privilégié l'administration en face à face pour maîtriser les omissions de réponses non-volontaires de la part des répondants d'une part et, d'autre part, s'assurer que les items sur lesquels sont interpellés les enquêtés ne sont pas compris de travers. Cette administration du guide d'entretien en face à face a permis de voir si les répondants comprenaient bien les questions. En cas d'hésitations ou de contradictions, l'auteur a pu approfondir ses explications pour améliorer la fiabilité des réponses. Le mode d'administration du questionnaire par entretien direct a

été retenu car il autorise un recueil d'informations plus complet, plus détaillé et de meilleure qualité que l'enquête postale ou électronique (Chapellier, 1996).

Il a permis en effet de poser des questions délicates, longues, variées et d'apporter certaines précisions utiles au répondant et à la validité de l'étude grâce à la possibilité de reformuler, de clarifier et d'expliquer si nécessaire aux répondants les questions difficiles ou mal comprises (Thiétart, 2007). Administrer ces questions en face à face a donc permis d'interroger à la fois la complexité de forme et la complexité de sens des données comptables et financières.

- Les entretiens

Les entretiens se sont déroulés en face à face et, tous, au lieu de travail des interviewés. Ils sont au nombre de 08 et ont duré en moyenne une heure de temps. Les entretiens ont été enregistrés avec un téléphone portable, avec l'accord des interviewés. Ce qui a laissé plus de temps au chercheur pour écouter et suivre l'interviewé. Toutefois, celui-ci a fait quelques prises de notes. Cependant, d'autres répondants ont refusé de se faire enregistrer et préfèrent la prise de note uniquement. Dans ce cas précis, il était difficile pour l'auteur d'écouter l'interviewé afin de suivre l'interview et prendre des notes à même temps. Car, il y'a des longues phrases à formuler de fois et les réponses ou les explications à certaines questions étaient assez longue. En effet, nous avons par l'enregistrement des entretiens et la prise de notes mis en pratique les recommandations de Quivy et Van Campenhoudt (1995) qui relèvent le caractère indispensable et utile de ces deux méthodes. La confidentialité qui a entouré ces entretiens et la promesse faites de notre part nous permettre de présenter le tableau synthétique ci-dessous :

Tableau No. 1 : Présentation des caractéristiques des répondants et environnement de l'entretien

	Qualité	Lieu de l'entretien	Durée entretien	Type entretien
1	Cadre à la gestion matière	MINADER	1h15min	Enregistré par téléphone
2	Cadre à la gestion matière	MINADER	50 min	Prise de notes
3	Cadre à la gestion matière	MINADER	1h05min	Prise de notes
4	Cadre à la gestion matière	MINADER	1h	Enregistré par téléphone
5	Membre de la chaine de dépense publique	MINADER	55 min	Prise de notes
6	Membre de la chaine de dépense publique	MINADER	1h	Enregistré par téléphone
7	Membre de la chaine de dépense publique	MINADER	1h10min	Prise de notes
8	Membre de la chaine de dépense publique	MINADER	1h10min	Enregistré par téléphone

Source : auteur

- La méthode de traitement de données

Les entretiens réalisés ont d'abord fait l'objet de retranscription. La retranscription s'est faite sur ordinateur afin de les exploiter plus facilement. En effet, nous ne mettons pas beaucoup de temps entre la réalisation de l'entretien et la retranscription. Cette attitude du chercheur se justifie par la volonté de bénéficier du fait qu'il est encore imprégné de la conversation. Ainsi, les entretiens ont été en moyenne retranscrits quelques temps après leur réalisation. Les entretiens ont tous été fidèlement et intégralement retranscrits comme le conseille Rioufreyt (2016) et ont fait

l'objet d'une retranscription totale et entière, sans aucune omission par l'auteur de cette recherche. Les retranscriptions ont duré en moyenne quelques temps par entretien. Après avoir été retranscrits, les entretiens ont fait l'objet d'une lecture flottante. Par lecture flottante, il faut entendre : « *une lecture intuitive, très ouverte à toutes idées, hypothèses, réflexions en une sorte de Brain-storming individuel* » (Bardin, 2013). Cette étape nous a permis de faire une pré-analyse afin de faire connaissance avec la structure des entretiens retranscrits.

Il s'agit ici d'être en contact avec les documents à analyser, en prendre connaissance, tout en s'ouvrant à des impressions et orientations (Bardin, 2013). La lecture flottante a donc permis de regrouper par thèmes les éléments ayant un intérêt pour cette recherche et de construire une grille d'analyse. La grille d'analyse permet de structurer les entretiens, ce qui facilite le croisement des données (Gillet, 2010). S'agissant de l'analyse des données retranscrites, cette recherche a choisi comme technique d'analyse, l'analyse de contenu, de sorte à favoriser l'émergence d'éléments, en complément de ceux déjà identifiés par la littérature antérieure. De façon plus précise, la technique d'analyse de contenu retenu, est l'analyse de contenu thématique qui est : *« le comptage d'un ou plusieurs thèmes ou items de signification dans une unité de codage préalablement »* (Bardin, 2013). L'analyse de contenu thématique est réalisée au moyen d'un traitement manuel des données. Ainsi, nous avons procédé à un codage manuel des unités de sens ont été définies au regard de la grille d'analyse puis les données y ont été agrégé selon leur appartenance. L'unité de sens définie dans cette

Ce chapitre nous a permis de présenter l'administration publique objet du cas pratique et le cadre méthodologique appliqué. Ceci va nous permettre dans le chapitre 4 qui va suivre de mener une analyse des informations collectées durant nos entretiens afin de tirer les conclusions liées à la compréhension du phénomène à expliquer.

CHAPITRE 4 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ACTION DU CONTROLE DE GESTION MATIERES SUR LE CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU MINADER

Dans ce chapitre il est question de mettre en exergue l'action ou l'influence du contrôle de gestion matières sur le contrôle de la dépense publique. Ceci passe nécessairement par dans un premier temps la présentation des résultats issues des verbatim et les analyses y relatives, puis dans un deuxième temps nous allons explorer les implications managériales et des résultats et prodiguer quelques recommandations à l'endroit des acteurs publics.

Section 1 : Présentation des résultats et interprétation

Cette section va tour à tour mettre en exergue les principales préoccupations de la recherche qui vont nous permettre d'apporter une réponse à la question posée et ainsi atteindre l'objectif fixé.

I. Compréhension de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique

1.1 La gestion matières : une notion diversement comprise par les acteurs

Des entretiens effectués au MINADER avec huit cadres dont quatre de la gestion matière et quatre de la chaine de dépense, nous avons obtenu les informations contenues dans le tableau ci-dessous.

Tableau No. 2 : Compréhension de la gestion matières par les divers acteurs

	Informations recueillies **Question posée : La gestion matières c'est quoi pour vous ?**
	Cadres de la gestion matières
1	*« C'est le suivi, le contrôle, l'audit de l'utilisation des matières acquises pendant une certaine période. C'est-à-dire, dès l'expression du besoin jusqu'à l'utilisation finale des matières acquises «*
2	*« c'est la façon avec laquelle sont utilisés les biens consomptibles et durables mis à la disposition des agents publics pour des nécessités de service. Celle-ci s'effectue par le biais de deux personnes à savoir l'ordonnateur qui décide et le Comptable-matières qui s'exécute car ce dernier est chargé de la réception, de la garde, du maniement et de l'aliénation desdits biens à travers les écritures comptables »*
3	*« La gestion matières est l'ensemble des procédés comptables qui consistent à manier, suivre et enregistrer les biens meubles et immeubles en vue de permettre de rendre compte «*

4	*« Le contrôle de gestion matières est un acte de vérification d'évaluation de la manière dont s'effectuent les dépenses de matières dans le cadre de l'exécution du budget de l'Etat. Il s'agit de l'ensemble des politiques et des procédures conçues et mises en place afin d'assurer :* - *Le respect des règles établies pour la gestion-matières ;* - *La prévention et la détection des erreurs, des fraudes et des irrégularités diverses* - *La qualité et la tenue des livres et documents comptables* - *La réalisation économique et efficiente des objectifs fixés. »*
	Cadres de la chaine de dépense
5	*« C'est le suivi de la gestion des stocks assortis du contrôle des entrées et sorties »*

Source : auteur

Des informations contenues dans le tableau ci-dessus, il se dégage un consensus sur la compréhension de la définition et des missions de la gestion matières à savoir la sauvegarde du patrimoine de l'état. Toutefois, lorsqu'on analyse les définitions présentées par les uns et les autres, il en ressort deux constats majeurs. Les définitions proposées par les acteurs de la gestion matières semblent être beaucoup plus influencées par le cadre réglementaire tandis que les acteurs de la chaine de la dépense ont une vision très simpliste orientée beaucoup plus dans la logique du contrôle des biens physiques de l'État en faisant abstraction du rôle en aval que devrait jouer la gestion matières dans la chaine de dépense.

1.2 Compréhension du contrôle de la dépense publique par les divers acteurs

Les informations recueillies en ce qui concerne la notion de dépense publique et de contrôle de la dépense publique sont contenues dans le tableau ci-dessous.

Tableau No. 3 : Compréhension de l'activité de contrôle de la dépense publique

	Question posée ; C'est quoi le contrôle de la dépense publique ?
	Cadres de la gestion matières
1	*Le contrôle de la dépense publique est le suivi et l'audit de l'utilisation des biens et services acquérir par les fonds publics*
2	*« C'est l'ensemble des mécanismes mis en place par les pouvoirs publics pour assurer la transparence et une bonne exécution du budget de l'Etat et des autres entités publiques en matière de dépenses. Il se traduit par le respect des principes budgétaires au premier rang desquels celui de la spécialité, ainsi que le respect du principe de la commande utile »*
3	*« C'est l'ensemble des procédés qui consistent à s'assurer de la conformité et de la régularité des procédures de gestion financières »*
4	*c'est tout simplement un contrôle de l'emploi normal des deniers publics*

	Cadres de la chaine de dépense
5	*« C'est un mécanisme mis en place pour s'assurer que les montants monétaires alloués par l'Etat pour ses activités d'investissement et de fonctionnement sont utilisés à bon escient notamment pour l'atteinte des résultats escomptés »*
6	*« C'est un mécanisme mis en place pour s'assurer que les montants monétaires alloués par l'Etat pour ses activités d'investissement et de fonctionnement sont utilisés à bon escient notamment pour l'atteinte des résultats escomptés »*
7	*« C'est l'ensemble des règles et procédures auxquelles sont soumises toutes les dépenses publiques et qui conditionnent tout décaissement de fonds publics.* *Le contrôle s'effectue à trois niveaux :* - *L'ordonnateur* - *Le contrôle financier* - *La paierie*
8	*« C'est la vérification ou la régulation de l'emploi normal des deniers publics. Elles tiennent leur nature de la qualité des organismes qui les engagent et non de celles de leurs bénéficiaires »*

Source: auteur

Il ressort des verbatim que pour l'ensemble des acteurs s'accordent sur le fait que le contrôle de la dépense publique a pour objet le contrôle de la bonne utilisation des deniers public. Toutefois, comme dans le cadre de la compréhension de la notion de gestion matière, il est à noter que les acteurs de la chaine de la dépense publique ont tendance à confondre le rôle de la gestion matières à celui du contrôle budgétaire. Ils ignorent fondamentalement le rôle que jouent les acteurs de la gestion matière en ce sens que la définition qu'ils ont de la gestion matières se résume aux inventaires des biens matériels acquis et non sur l'exécution du budget d'investissement. Pour les acteurs de la chaine de la dépense publique, le contrôle de la dépense publique c'est l'ensemble des règles et procédures auxquelles sont soumises toutes les dépenses publiques et qui conditionnent tout décaissement de fonds publics. Ce contrôle s'effectue à trois niveaux:

- L'ordonnateur;
- Le contrôle financier;
- La paierie.

Ceci étant, l'on se rend compte après confrontation des dires des uns et des autres et de la documentation disponible en termes de rapports d'activités du service de la gestion matière, que la gestion matières se résume au MINADER aux activités ci-dessous :

- Le contrôle et l'enregistrement des entrées en stocks des équipements et mobiliers et fournitures de bureaux ;
- L'inventaire des biens meubles et immeubles du ministère ;
- La vérification de l'utilisation des fournitures de bureaux ;
- La vérification de l'effectivité de la dépense publique ;
- La vérification de la régularité de la dépense publique ;
- La tenue des livres et documents comptables ;
- Le montage du compte de gestion ;
- La soumission à tous les centres des livres de document comptables.

1.3 Collaborations entre les membres de la chaine de dépense et la gestion matières

Les informations sur la collaboration entre les acteurs de la gestion et ceux de la chaine de la dépense publique sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau No. 4 : Collaboration entre les acteurs de la gestion matières et ceux de la chaine de la dépense publique

	Question posée : Pensez-vous que le contrôle exercé par la gestion matières est efficace ?
	Acteurs de la gestion matières
1	*« Non pour moi le contrôle n'est pas efficace «*
2	*« n'étant pas acteurs des engagements budgétaires au premier chef, le service de la comptabilité- matières intervient dans ce cadre d'abord au niveau de la commande utile. C'est là que sont recueillis les besoins formulés par les agents pour des nécessités de services, afin de soumettre à l'ordonnateur et orienter ainsi sa commande. Ensuite, il est tenu à une réédition des comptes sincères et la transmission de ces comptes aux structures compétentes pour ajustement ».*
3	« Toutes ces activités ne sont pas effectuées à cause de certaines distorsions et la mise à l'écart des agents de nos services conséquence il est difficile pour nous de retracer les diverses dépenses engagées on nous réduit à la vérification sur stock entrée et sorties sans nous associer aux activités préalable de définition des besoins »
4	*Bien que le contrôle soit fiable, il n'est pas efficace à 100%. Il présente à cet effet certains risques.*
	Acteurs de la chaine de la dépense publique
5	*« Est efficace mais reste à parfaire »*
6	*« Est efficace mais reste à parfaire »*
7	*« La vérification de la régularité et de l'effectivité des prestations bénéficiant au service et prise en charge desdites prestations dans les livres et documents comptables, conseiller l'ordonnateur dans le domaine de la gestion matières, assister à toutes les commissions de réception de mission …… En faire un rapport le cas échéant ; susciter la commande »*
8	« Contrôle peu fiable qui s'effectue généralement en amont alors que toute la chaine devrait être maitrisée »

Source: auteur

Il ressort de ce tableau et en conformité avec les avis contenus ans les tableaux 1 et 2 ci-dessus que le rôle de la gestion matières dans le contrôle de la dépense publique reste à redéfinir au niveau du MINADER. En effet, le contrôle n'est fait qu'à postériori et saurait être efficace si les acteurs de la gestion matière ne participent pas à la définition des besoins réels et au processus d'exécution de la dépense engagée. Cette non maitrise de la chaine entraine des distorsions qui ne peuvent rendre le contrôle fiable. En effet comme l'a précisé un agent du service de la gestion matière : « *on ne peut contrôler que ce dont on maitrise les tenants et les aboutissants ».*

1.4 Déroulement du contrôle (agents de la gestion matières du MINADER

Les interviews menées auprès des acteurs de la gestion matière en ce qui concerne l'exécution de leurs activités de contrôle de la dépense ont permis de recueillir les informations contenues dans les verbatim ci-dessous.

Tableau No. 5 : Déroulement du contrôle de la dépense publique des acteurs de la gestion matières

	Question posée : Comment s'exerce ce contrôle ?
1	*« Les acteurs en charge sont multiples. Chaque responsable y a une responsabilité en veillant à la sauvegarde des acquis. Hormis les structures avec mandat particulier, les services financiers des administrations assurent un suivi permanent. Au niveau des postes de dépenses accrédités, un comptable-matières est désigné pour d'avantage de proximité dans le contrôle, l'accompagnement »*
2	*Le contrôle s'effectue essentiellement sur documents comptables. Les inventaires sont difficiles à mener étant entendu l'inexistence d'un fichier de base indiquant le patrimoine du MINADER. Toutefois des contrôles sont mener sur la base des nouvelles acquisition et des ducuments y afférants qui ont permis de constituer une base de données*
3	*« la réédition des comptes est effective, mais incomplète en l'absence de l'Inventaire Général de Base (IGB) qui est un élément clé de celle-ci. Comme autre entrave, l'efficacité de notre service se heurte à l'autorité de l'ordonnateur qui est juge de l'opportunité des dépenses. En plus, si le budget n'a pas été bien monté dès le départ il n'y a ainsi plus grand-chose à faire au risque d'aller à l'encontre du principe de la spécialité budgétaire »*
4	*A travers une vérification de la liasse de la dépense et de la prise en charge des biens dans les livres et documents comptables*
	Question posée : Comment s'exerce ce contrôle ?

Source : auteur

Les ordonnateurs et les membres de leur chaine prédominent. Ils résument le rôle du comptable matières à la vérification amont des documents relatifs aux engagements pris par eux. Le rôle aval de la gestion matières dans le processus est ignoré et peut être pas compris par les acteurs d'en face. La gestion matières joue son rôle de contrôle dans la limite des libertés qui lui sont accordés par la hiérarchie, raison pour laquelle certaines activités qui lui sont dévolues sont exécutées, mais la fiabilité des informations contenues dans les rapports de contrôle reste très critiquable. L'absence des acteurs de la gestion matières dans le processus de définition des besoins et de l'opportunité des dépenses ne peuvent que renforcer ce gène auprès de ces acteurs qui se sentent mis à l'écart et donc exclus du processus véritable de contrôle.

Section 2: Appréciation des mécanismes du contrôle de la dépense publique par la gestion matière et pistes d'améliorations

Dans ce point, nous allons faire une appréciation globale des mécanismes de contrôle de la dépense publique par la gestion matière au MINADER et mettre en exergue quelques pistes d'améliorations du point de vue des acteurs.

2.1 Appréciation de la place de la gestion matière dans le contrôle de la dépense publique

Les acteurs de la chaine de la dépense ont donné leurs points de vue sur l'activité de la gestion matière au MINADER. Les informations sont contenues dans le tableau ci-dessous.

Tableau No 6 : Appréciation globale de la place de la gestion matières au MINADER

	Question posée : Trouvez-vous que le rôle des contrôleurs de la gestion matière est bien joué ?
	Acteurs de la chaine de dépense publique
5	*Le contrôle est effectué une fois par an par les agents du Ministère des Finances. Les cadres qui y sont affectés n'ont pas toujours de formation réelle en gestion matière.*
6	*« Non. Le comptable-matières est ignoré au niveau du MINADER ».*
7	*"non dans la mesure où les ordonnateurs ne favorisent pas la pleine fonction desdits comptables dans du fait de ces mesures, il existe trop d'interférences, le non-respect des procédures, l'inexistence des commissions de réception"*
8	« Totalement non. Ce rôle reste à redéfinir pour un meilleur fonctionnement du ministère »

Source : auteur

Une bonne façon d'apprécier la fonction gestion matières au sein du MINADER est d'observer la place que cette fonction occupe dans son organisation générale. La gestion matières à la tête de laquelle on a un comptable matières n'est qu'un service au niveau de la Direction des Ressources Financières et du Patrimoine (DRFP). En plus, il ressort de ces verbatim que la place allouée à la gestion matières dans le processus de la dépense publique reste très négligé et parfois même ignoré. Les ordonnateurs ne favorisent pas l'action de contrôle de la dépense qu'ils ont eux-mêmes prédéfini, jugé et ordonné. Le comptable matière se résume à ses activités d'inventaire des entrées et sorties plus le patrimoine meuble et immeuble du ministère, se désengageant ainsi face à la responsabilité qui est la sienne dans l'exécution du budget.

2.3 Pistes d'améliorations de la place de la gestion matières dans le processus de la dépense publique

Le tableau ci-dessous contient les retranscriptions de dires des acteurs divers sur la place de la gestion matières dans la chaine de dépense publique.

Tableau No. 7 : Piste d'amélioration de la place de la gestion matières

	Quelles sont les pistes d'améliorations possibles ?
	Acteurs de la gestion matières
1	*En dehors de la mise en place de textes plus précis sur le role de la gestion matière, il faut:* *-Améliorer l'archivage des documents* *-Dématérialiser les procédures* *-Renforcement ciblé des capacités des acteurs suivant leurs limites plus harmonisation des procédures* *-Disponibilité des documents dédiés*
2	*"Il faut réorganiser complètement les textes qui organisent le ministère en ce qui concerne la gestion budgétaire en reprécisant le role fondamenrtale de la gestion matière dans les processus "*
4	*S'approprier l'IGB pour rendre la réédition des comptes effectifs. Ensuite être impliqué au premier plan dans l'élaboration du budget de son administration. Tout au moins en ce qui concerne les dépenses de matériels et de services. Car, om maitrise mieux les besoins pour un fonctionnement efficace.* *Outre cela, on devrait on devrait revisiter les textes et les rendre applicables, réinstaurer le principe de séparation entre l'ordonnateur et le comptable un peu plus de liberté et rendre son travail efficace.*
	-Responsabiliser davantage le comptable-matières

5	*-Numériser la prise en charge des biens et le traitement des données comptables*
	Acteurs de la chaine de la dépense publique
6	*En plus de renforcer les pouvoir des comptables matières, il faut des texte complémentaires pour repréciser leur rôle*
7	*-Informatiser tout le circuit de la dépense de façon à ce qu'il ne soit plus possible d'être en contact avec les dossiers physiques* *-Donner in délai de traitement des dossiers dans chaque service*
8	*-Permettre au comptable-matières ou au responsable de la gestion matières de jouer pleinement son rôle à travers des textes organiques* *-Responsabiliser davantage le comptable-matières*
9	*-Repréciser les missions locataires du comptables-matières en ordonnateur* *-L'augmentation des pouvoirs des comptables-matières à travers notamment l'inscription du comptable-matières dans le cadre organique du MINADER avec le rang de Chef de Service*

Du tableau ci-dessus, il ressort trois termes clés ; les textes, la responsabilité du comptable matières, l'organisation de la fonction.

Au niveau des textes les acteurs s'accordent sur le fait que soit les textes existants sont soit assez faibles et pas très contraignants pour que les acteurs de la gestion matière puissent exercer leurs activités de contrôle, soit ils sont ignorés par les uns et les autres avec pour conséquence la confusion dans certains cas du rôle des ordonnateurs dans le processus de déclanchement d'une dépense publique.

Au niveau de la responsabilité du comptable matières, compte tenu de leur non implication dans le processus de définition des besoins et dont de l'opportunité d'une dépense, il ne souhaite pas participer à des activités pour lesquelles sa responsabilité peut être engagée en cas de mauvaise conduite

Au niveau de l'organisation de la fonction, plus de pouvoir doit être donné au comptable matière afin qu'il puisse jouir de ses prérogatives et mener à bien ses activités. Pour cela certains acteurs souhaitent que cette fonction soit beaucoup plus visible dans l'organisation générale du MINADER

Section 2 : Vérification des propositions, Implications managériales et recommandations

Dans cette section du travail, nous allons présenter dans un premier temps la vérification de notre proposition de travail et dans un second temps explorer les implications managériales de l'action de la gestion matière sur le contrôle de la dépense publique et prodiguer quelques recommandations.

I. Vérification des propositions de recherche

1.1 Pratiques actuelles de la gestion matières et contrôle de la dépense publique

En se référant aux informations reçues des acteurs et de la gestion matières, et de la chaine de la dépense publique, il ressort globalement que :

- D'une part le contrôle de la dépense par la gestion matières n'est pas effectif. Ce contrôle se résume à la comptabilisation en amont des actifs du ministère ; la vérification sur papier des dépenses engagées par les ordonnateurs sans la participation des acteurs de la gestion matières au processus de définition des besoins et de l'approbation de l'opportunité de toute dépense.
- D'autre part la fonction de gestion matières n'occupe pas la place qui devrait être la sienne au niveau du MINADER avec pour conséquence sa mise à l'écart dans les activités relatives à la dépense. Ceci est le fait selon les acteurs de la faiblesse des textes existants, de la mauvaise compréhension par les acteurs de son rôle et de l'importance de ce rôle dans la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'état.

Fort de ces constats il est difficile pour nous de penser qu'au niveau du MINADER, que la gestion matières ait une influence quelconque sur le contrôle de la dépense

publique. Ceci étant, notre première proposition de recherche à savoir : « Les pratiques actuelles du contrôle de la gestion matières agissent positivement sur le contrôle de la dépense publique au MINADER » ne peut être validée.

1.2 Efficacité de la gestion matières et amélioration du contrôle de la dépense publique

Théoriquement pour rendre efficace l'action de la gestion matières dans le contrôle de la dépense publique, les activités à mener devraient tourner autour du contrôle et l'enregistrement des entrées en stocks des équipements et mobiliers et fournitures de bureaux ; de l'inventaire des biens meubles et immeubles du ministère ; de la vérification de l'utilisation des fournitures de bureaux ; de la vérification de l'effectivité de la dépense publique ; de la vérification de la régularité de la dépense publique ; de la tenue des livres et documents comptables ; du montage du compte de gestion et de la soumission à tous les centres des livres de document comptables. Cependant, bon nombre de ces activités sont occultées au sein du MINADER, ce qui réduit l'ampleur de l'action ou de l'influence de la gestion matières dans l'amélioration du contrôle de la dépense publique. Si en l'état ce contrôle est effectué de bout en bout, les résultats ne peuvent être à la hauteur de ce qui devrait être. Conséquence, les budgets sont mal élaborés pour certaines directions ou pour certaines activités, ceci étant la résultante de la mise à l'écart des acteurs de la gestion matières.

Fort de ce constat, nous pouvons dans le cadre du MINADER infirmé la proposition de recherche selon laquelle : « plus le contrôle de la gestion matière est efficace, plus le contrôle de la dépense publique sera amélioré au MINADER ».

II : Implications managériales et recommandations

Dans ce point, il est question de mettre en exergue les implications sur le plan managérial des principaux résultats de la recherche, puis nous tirerons les recommandations utiles qui peuvent en découler.

1.3 . Implications managériales

Les implications des constats fait ci-haut sont de plusieurs ordres et peuvent s'expliquer par un certain nombre de champs théoriques.

- **La théoriee de la chaîne logistique**

La théorie de la chaîne logistique met l'accent sur la coordination et la gestion intégrée des flux de matières, d'informations et de capitaux tout au long du processus de production et de distribution. Elle considère la gestion matières comme faisant partie intégrante d'un système plus vaste et met l'accent sur la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Au niveau du MINADER, on constate plutôt une rupture de la chaine liée à l'absence de certains acteurs dans l'action, mettant ainsi en mal les principes de la coordinantion et de la collaboration tel que décrit par Cooper (2000).

Parmi les auteurs clés dans ce domaine, on peut citer Lambert et Cooper (2000) qui ont développé le concept de supply chain management (gestion de la chaîne logistique) et ont souligné l'importance de la coordination et de la collaboration entre les partenaires de la chaîne pour atteindre l'efficacité et la rentabilité.

- **La théorie du contrôle budgétaire**

Cette théorie propose propose des principes et des techniques pour la planification et le contrôle des dépenses au sein d'une organisation. Dans le contexte de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique au MINADER, cette théorie peut être appliquée pour établir le lien qui doit exister entre les acteurs de la gestion matière et ceux de la chaine de la dépense publique. Il y va de ce que l'importance de la gestion des matières réside dans le fait qu'elle permet d'optimiser l'efficacité et l'efficacité des processus des processus. Au MINADER, le fait d'ecamoter le rôle primordial de la gestion conduit à la mauvaise définition des budgets et des programmes, l'ordonnacement des activités et la gestion efficiente des ressources budgétaires. Aussi, il est difficile en paraille circonstance de gager sur l'optimisation des ressources, la maitrisse des coûts, la transparance et les responsabilités, la collaboration et le partenariat entre les acteurs.

En définitive l'on peut conclure qu'en circonstance d'absence de clarté dans le rôle de la gestion matière dans le processus de contrôle de la dépense publique, le pilotage de l'organisation ne peut être optimale et devrait conduire nécessairement à des fraudes qui amenuisent les ressources financières de l'état. Conséquence, plusieurs projets ne vont pas à bout, les ruptures de stocks de fournitures essentiels au bon fonctionnement

de l'administration. Tout ceci est contraire à la pensée de Sroufe (2010**)**, qui démontre l'utilité de la gestion matière sur la performance des entreprises manufacturières.

1.4. Recommandations utiles

Les recommandations à formuler ici tiennent compte des principaux facteurs qui jouent un rôle dans la gestion des matières dans la dépense publique.

- Au niveau de la politique gouvernementale

Sous cet angle, le gouvernement devrait mettre l'accent sur le respect des procédures en matière de gestions de la dépense publique. Ce faisant il est impératif que des manuels de procédures soient mis en place afin de permettre une plus grande clarté dans les rôles joués par les uns et les autres dans le cadre de la gestion budgétaire afin de faciliter les opérations de contrôle.

- Au niveau du cadre règlementaire

Des textes spécifiques doivent voir le jour pour organiser et orienter la collaboration et le partenariat entre les acteurs de la chaine de dépense et ceux de la gestion matières. Ceci, si cela était effectif permettrait d'organiser toute la chaine et les responsabilités des uns et des autres à chaque point de la chaine.

- Au niveau de la planification et la budgétisation

Une planification et une budgétisation efficaces sont essentielles pour une gestion efficace des matières dans la dépense publique. A cet effet, la gestion matière devrait être intégré dans l'ensemble du processus, du début à la fin afin que la définition des besoins avant la budgétisation de ces derniers et donc faciliter les opérations de contrôle.

- Au niveau de la sensibilisation et formation

Une sensibilisation adéquate du personnel et une formation appropriée sont essentielles pour une gestion efficace des matières dans la dépense publique. Les employés chargés de la gestion des matières doivent être informés des politiques et des réglementations en vigueur, ainsi que des meilleures pratiques en matière de gestion des matières premières, de réduction des déchets et d'utilisation responsable des

ressources. La sensibilisation du personnel peut contribuer à améliorer les performances en matière de gestion des matières.

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence les insuffisances de la gestion matière dans le contrôle de la dépense publique au MINADER. En effet, dans un contexte où la fonction gestion matière est négligée voire mise à l'écart dans le processus de déclanchement des dépenses dans ce ministère, l'on ne peut parler de l'efficacité de cette fonction et donc d'un contrôle optimal de la dépense.

Cette deuxième partie du mémoire nous a permis de comprendre, sur le plan empirique le rôle que peut jouer la gestion matière dans le contrôle de la dépense publique. Il s'agissait en quelque sorte de comprendre comment les pratiques actuelles de la gestion matière influencent le contrôle de la dépense et comment l'efficacité de cette fonction améliore la qualité du contrôle de la dépense. Malheureusement, en l'état actuel du fonctionnement du MINADER, le fonction gestion matière est reléguée au second plan et se résume en quelque sorte à une fonction d'inventaire des biens acquis et du patrimoine existant.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour objectif principal de comprendre comment le contrôle de gestion matières agit sur le contrôle de la dépense publique au MINADER. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche qualitative inductive et avons collecté des informations, au travers d'un guide d'entretien administré en semi-directif auprès de quatre cadres de la gestion matières et quatre cadres de la chaine de la dépense publique du MINADER. Le traitement des données s'est fait manuellement et l'analyse de contenu thématique nous a permis de les interpréter. Les rapports d'activités disponibles au niveau de la gestion matières du ministère ont complété notre base de données pour ce qui est des données secondaires.

De l'analyse des données, il ressort clairement que nos deux propositions de recherche sont invalidées en ce qui concerne cette administration à savoir : les pratiques actuelles du contrôle de la gestion matières agissent positivement sur le contrôle de la dépense publique au MINADER et plus le contrôle de la gestion matières est efficace, plus le contrôle de la dépense publique sera amélioré au MINADER. En effet, au niveau des pratiques, il s'avère que la fonction gestion matières est complètement occulté au sein du ministère à cause du manque de collaboration entre les acteurs, ceci étant la résultante de ce que l'activité gestion matières n'est pas assez définie et donc n'est pas comprise au même degré par les uns et les autres et en ce qui concerne son rôle et sa place au sein des organisations publiques. Par ailleurs, pour ce qui est de l'efficacité de la fonction gestion matières qui améliorerais le contrôle de la dépense publique, l'absence des acteurs de la gestion matières dans les étapes aval du processus de déclanchement d'une dépense ne peut rendre efficace cette fonction. La conséquence majeure est que cette situation déresponsabilise le service gestion matière qui ne se résume à la fin qu'à une fonction comptable avec pour mission comprise par tous, l'inventaire du patrimoine mobilier et immobilier de l'état.

Fort de ces résultats, des implications managériales ont été évoquées et s'expliquent beaucoup plus au travers de la théorie de la chaine logistique de Cooper (2000) et la théorie du contrôle budgétaire de Sroufe (2010**)**. Ces deux théories montrent en fait le lien étroit qui doit exister entre la gestion matières et les ordonnateurs afin de faciliter le contrôle de la dépense par la gestion matières. Fort de ces résultats et implications

sur le plan managériale, nous avons émis un certain nombre de recommandations qui tourne autour de la politique gouvernementale en matière de gestion des ressources ; de la règlementation qui devrait être plus stricte et moins évasive en matière de collaboration et de partenariat entre les acteurs ; de la planification et de la budgétisation qui devrait intégrer de façon objective tous les acteurs de la chaine de contrôle à toutes les étapes du processus de déclanchement, d'exécution et de contrôle de la dépense publique ; de la sensibilisation et de la formation qui nécessite que les acteurs soient de plus en plus sensibilisés sur leurs rôles et que le service matières soit de plus en plus etoffé en cadre ayant suivi une formation adéquate en terme de gestion matières, l'ignorance même de prérogatives de la fonction par ses acteurs étant l'un des motifs de la mise à l'écart de cette fonction dans certaines étapes de la dépense publique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABANE ENGOLO P. E. (2019). *Traité de droit administratif du Cameroun : théorie générale et droit administratif spécial*, Paris, l'Harmattan,

ABANE ENGOLO P. E. (2013). *« La notion de qualité du droit* », *RADSP*, vol. 1, n°1, 2013, pp. 87-110.

ABANE ENGOLO P. E. **(2019).** « *Pour un ordre juridictionnel financier* » in *Les nouveaux chantiers de finances publiques en Afrique, Mélanges en l'honneur de Michel BOUVIER*, Dakar, L'Harmattan.

BARANGER D. (2002). *Droit constitutionnel*, coll. *« que sais-je ? »*, Paris, PUF.

BARDIN L. (2013). L'analyse de contenu. (P. U. France, Éd.)

BEAUD M. (2006). *L'art de la thèse*, Paris, Nouvelle édition, La Découverte.

BERGEL J. L. (2012). *Théorie générale du droit*, coll. *« Méthodes du droit »*, Paris,

BERGEL J. L. (2001). *Méthodologie juridique*, Paris, PUF.

BLAIR R. J. R. (1995). A cognitive developmental approach to morality: Investigating the psychopath. *Cognition*, *57*(1), 1-29.

BIAKAN J. (2010). « La réforme du cadre juridique des finances publiques au Cameroun : la loi portant régime financier de l'Etat », in *L'administration publique camerounaise à l'heure des réformes*, ONDOA (Magloire) (dir.), Paris, L'Harmattan.

BIDIAS B. (1982). *Les finances publiques du Cameroun*, Yaoundé, GB3, 2e éd..

BILOUNGA S. T. (2020). *Finances publiques camerounaises budgets-impôts-douanes-comptabilité*, Paris, l'Harmattan,

BOUQUIN H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*, coll. *« Que sais-je ?»*, Paris, PUF.

BOUVIER M. (2004). *Introduction au Droit fiscal général et à la théorie de l'impôt*, coll. « *système »*, Paris, LGDJ Lextenso édition, 6e éd.

BOUVIER M., ESCLASSAN M. C. et LASSALE J. P. (2017). *Finances publiques*, coll. *« manuels »*, Paris, LGDJ Lextenso édition, 15e éd.

CHEVALLIER J. (2017). *L'Etat post-moderne*, coll. *« droit et société »*, Paris, LGDJ Lextenso éditions.

DAMAREY S. (2018). *Droit public financier*, Paris, Dalloz.

DUMEZ H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'Aegis, 7(4-Hiver), 47-58.

DEVAUX E. (2002). *Finances publiques*, Paris, Bréal.

DUVERGER M. (1971). *Finances publiques*, coll. *« Thémis »*, Paris, PUF, 7e éd..

EISENMANN C. (1982). C*ours de droit administratif*, T. I, Paris, LGDJ.

GAUDEMET P. M., MOLINIER J. (1996). *Finances publiques*, 7e éd., T. 1. Budget/ Trésor, coll. *« Domat droit public »,* Paris, Montchrestien.

GAUDEMET P. M., MOLINIER J. (1997). *Finances publiques,* T.2, *« Fiscalité »,* Paris, Montchrestien.

GILLES M. (2019). « La cour des comptes et les juridictions financières : les garantes de plus en plus vigilantes de la probité des gestions publiques », *RFFP*, n°147.

GRAWITZ M. (2001). Méthodes des sciences sociales, *Paris, L.G.D.J., 11e éd.*

JEZE G. (2013). *Cours élémentaires de science des finances et de législation financière française,* Paris, Edition la mémoire du droit.

KELSEN H. (1962). Théorie pure du droit, 2e éd., trad. Charles EINSENMANN, Paris, Dalloz.

LEKENE DONFACK E. (1987). *Finances publiques camerounaises*, coll. *« monde en devenir »*, Yaoundé, Berger-Levrault.

MEDE N. (2016). *Finances publiques : espace UEMOA/ UMOA*, Dakar, L'Harmattan- Sénégal.

MULLER P. (1990). *Les politiques publiques*, coll. *« Que sais-je ? »*, Paris, PUF.

MUZELLEC R. (2007). *Finances publiques,* Paris, Sirey.

OLINGA A. D. (2021). *La réforme constitutionnelle du 18 janvier 1996 au Cameroun 25ans après,* Yaoundé, Afrédit.

QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L., 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd.), Paris, Dunod.

ORSONI G. (1989). *Finances publiques*, coll. *«Manuels 2000 »*, Paris. Poli sud.

QUEROL F. (2002). *Finances publiques*, coll. *« Tout le droit »*, Paris. Ellipses.

TCHAKOUA J. M. (2008). *Introduction générale au droit camerounais*, Yaoundé, Presses de l'UCAC.

ZOLLER E. (2006). *Introduction au droit public*, Paris, Dalloz.

ANNEXES

1- Guides d'entretien
2- Organigramme du MINADER (Décret de 2005 portant organisation du MINADER)

ANNEXE 1 : Guides d'entretien

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix- Travail- Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE II

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

PROGRAMME SUPERIEUR DE SPECIALISATION EN FINANCES PUBLIQUES

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace- Work- Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE II

FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

ADVANCED PROGRAM OF SPECIALISATION IN PUBLIC FINANCE

GUIDE D'ENTRETIEN

Expert GNASSOUMARI Alain Bienvenu

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de MASTER II Professionnel en Finances Publiques, option Audit et Contrôle, au Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques sur le thème : « ***le Contrôle de Gestion matières et le contrôle de la dépense publique au Cameroun : cas du MINADER*** », nous sommes appelés à nous entretenir avec quelques responsables du MINADER en charge de la gestion matières et du contrôle de la dépense. A cet effet, nous avons choisi de nous entretenir avec vous pour recueillir des informations pertinentes qui vont nous permettre de mener des analyses et tirer des conclusions utiles. Nous vous rassurons que les informations données ne serviront que dans le cadre de ce travail et que l'identité et le poste du répondant resteront anonymes.

Merci pour votre participation à cet exercice.

Partie 1 : Qualité du répondant

Service

……
…….

Poste occupé

……
……..

Partie 2 : Connaissance de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique

La gestion matières c'est quoi pour vous ?

C'est quoi le contrôle de la dépense publique ?

Partie 3 : Efficacité du contrôle

Quel rôle votre service joue dans le contrôle de la dépense publique ?

Trouvez-vous que ce rôle est bien joué ?

Quels améliorations pensez-vous doivent être apportées pour rendre plus efficace ce rôle ?

Autres précisions sur la collaboration avec les personnes membres de la chaine de dépenses au MINADER.

Merci pour la collaboration

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix- Travail- Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE II

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

PROGRAMME SUPERIEUR DE SPECIALISATION EN FINANCES PUBLIQUES

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace- Work- Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE II

FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

ADVANCED PROGRAM OF SPECIALISATION IN PUBLIC FINANCE

GUIDE D'ENTRETIEN

Expert GNASSOUMARI Alain Bienvenu

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de MASTER II Professionnel en Finances Publiques, option Audit et Contrôle, au Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques sur le thème : « ***le Contrôle de Gestion matières et le contrôle de la dépense publique au Cameroun : cas du MINADER*** », nous sommes appelés à nous entretenir avec quelques responsables du MINADER en charge de la gestion matières et du contrôle de la dépense. À cet effet, nous avons choisi de nous entretenir avec vous pour recueillir des informations pertinentes qui vont nous permettre de mener des analyses et tirer des conclusions utiles. Nous vous rassurons que les informations données ne serviront que dans le cadre de ce travail et que l'identité et le poste du répondant resteront anonymes.

Merci pour votre participation à cet exercice.

Partie 1 : Qualité du répondant

Service

……
…….

Poste occupé

……
……..

Partie 2 : Connaissance de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique

La gestion matières c'est quoi pour vous ?

C'est quoi le contrôle de la dépense publique ?

Partie 3 : Collaborations entre les membres de la chaine de dépense et la gestion matières

Pensez-vous que le contrôle exercé par la gestion matières est efficace ?

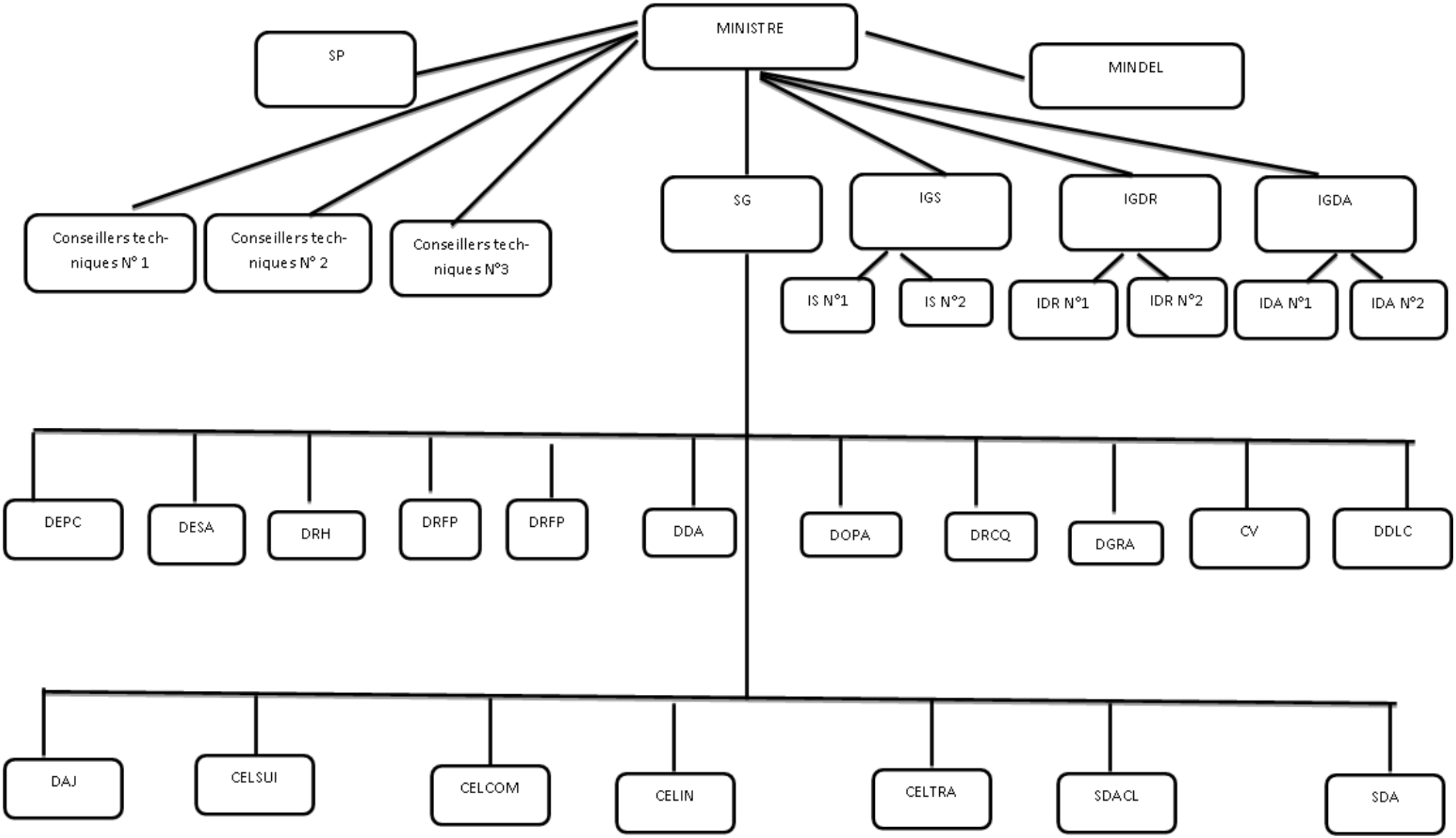
Comment s'exerce ce contrôle ?

Quelles sont les pistes d'améliorations possibles ?

Merci pour la collaboration

ANNEXE 2 : organigramme du MINADER

ORGANIGRAMME DU MINADER



Source : décret de 2005 portant organisation du MINADER)

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE ..... **i**
AVERTISSEMENT ..... **ii**
DEDICACE ..... **iii**
REMERCIEMENTS ..... **iv**
SIGLES ET ABREVIATIONS ..... **v**
RESUME ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
..... **1**
INTRODUCTION GENERALE **1**
1. **Contexte et justification de l'Étude** 2
2. **Problématique** 4
3. **Objectifs de la recherche.** 7
4. **Proposition de recherche** 7
5. **Intérêt de la recherche.** 8
6. **Méthodologie de la recherche.** 9
7. **Organisation du travail** 9
PREMIERE PARTIE : **11**
ANALYSE THEORIQUE DES CONCEPTS DE GESTION MATIERES ET DU CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE **11**
CHAPITRE 1 : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA GESTION MATIERE ET DU CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE **13**
SECTION 1: GESTION MATIERES DANS LA DEPENSE PUBLIQUE **13**
1.1. Définition et importance de la gestion matières 13
1.1.1 Généralités de la gestion matières 13
1.1.2 Définition de la gestion matières 13
1.1.3 Théories de la gestion matières 13
1.1 Importance en enjeux de la gestion matières 14

SECTION 2: CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE 18

2.1. Définition et rôle du contrôle de la dépense publique 18

2.2. Les différentes formes de contrôle de la dépense publique 19

CHAPITRE 2: GESTION MATERES ET CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE : DEUX CONCEPTS ETROITEMENT LIES SUR LE PLAN THEORIQUES 25

SECTION 1: LES LIENS ENTRE GESTION MATIERES ET CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE 25

2.1 L'importance de la gestion matières dans le processus de contrôle de la dépense publique 25

2.2 **Les synergies et limites entre la gestion matières et le contrôle de la dépense publique** 27

2.2.1 **les synergies entre gestion matières et contrôle de la dépense publique** 27

2.2.2 Les limites et les obstacles à la mise en œuvre efficace de la gestion matières dans le contrôle de la dépense publique 28

SECTION 2: NECESSITE DU CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE ET CADRE DE L'ACTION DE LA GESTION MATIERES SUR CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU MINADER 31

2.1 Nécessité du contrôle de la dépense publique 31

2.2 Les spécificités de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique au sein du MINADER 33

1. Objectifs de la Gestion matières au MINADER 33

2. le contrôle de la dépense publique au MINADER 34

3- Les dispositifs et outils utilisés par le MINADER pour assurer la gestion matières et le contrôle de la dépense publique 35

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DE LA GESTION MATIERES SUR LE CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU MINADER 38

CHAPITRE 3: ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE : CADRE METHODOLOGIQUE 40

SECTION 1: PRESENTATION DU MINADER 40

1.1. Historique et évolution du MINADER 40

1. Fondation du MINADER (année fictive : 1950) :..... 40

2. Les premières années (1950-1960) : 40

2. Expansion et diversification (années 1970-1980) : 41

3. Réforme structurelle (années 1990)..... 41

4. **Intégration des TIC et de l'innovation (années 2000)**..... 41

5. Durabilité et résilience années 2010-2020 41

1.2. Missions et structure organisationnelle du MINADER 43

1. Missions du MINADER..... 43

2. Structure organisationnelle du MINADER 44

3. Les principaux acteurs impliqués dans la gestion matières et le contrôle de la dépense publique au sein du MINADER 52

Section 2. Cadre méthodologique de la recherche 54

2.1 – Approche méthodologique et technique d'échantillonnage 54

2.2 – Les données et modèle d'analyse 55

CHAPITRE 4 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ACTION DU CONTROLE DE GESTION MATIERES SUR LE CONTROLE DE LA DEPENSE PUBLIQUE AU MINADER 59

Section 1 : Présentation des résultats et interprétation 59

I. Compréhension de la gestion matières et du contrôle de la dépense publique .. 59

1.1 La gestion matières : une notion diversement comprise par les acteurs..... 59

Source : auteur 61

1.2 Compréhension du contrôle de la dépense publique par les divers acteurs 62

1.3 Collaborations entre les membres de la chaine de dépense et la gestion matières 64

1.4 Déroulement du contrôle (agents de la gestion matières du MINADER..... 66

..... 66

Source : auteur 66

Section 2: Appréciation des mécanismes du contrôle de la dépense publique par la

gestion matière et pistes d'améliorations 67

2.1 Appréciation de la place de la gestion matière dans le contrôle de la dépense publique 67

2.3 Pistes d'améliorations de la place de la gestion matières dans le processus de la dépense publique 69

Tableau No. 7 : Piste d'amélioration de la place de la gestion matières 69

Section 2 : Vérification des propositions, Implications managériales et recommandations 71

I. Vérification des propositions de recherche 71

1.1 Pratiques actuelles de la gestion matières et contrôle de la dépense publique 71

1.2 Efficacité de la gestion matières et amélioration du contrôle de la dépense publique 72

II : Implications managériales et recommandations 72

1.3 . Implications managériales 72

1.4 . Recommandations utiles 74

CONCLUSION GÉNÉRALE 76

..... 78

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 78

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 79

ANNEXES 81

TABLE DES MATIERES 91