



Amélioration de la prestation de services pour les citoyens dans le besoin – L'histoire du Gabon

Préparé par la Coopération INTOSAI-Donateurs, avec
l'aide des parties prenantes

Comme de nombreuses Institutions Supérieures de Contrôle (ISC), l'ISC du Gabon a été chargée d'examiner et d'assurer le bon usage des ressources au sein de la République gabonaise, en servant de rempart pour la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption dans le secteur public.

Cela est beaucoup plus facile à dire qu'à faire, cependant – surtout quand une ISC n'est pas bien outillée pour mener à bien cette tâche. Les ISC ont besoin de beaucoup plus qu'un mandat gouvernemental pour faire leur travail. Ils ont besoin de fonds, d'installations, d'un personnel formé et suffisant, ainsi que d'un public réceptif. En 2014, plusieurs de ces facteurs critiques manquaient concernant l'ISC du Gabon, rendant l'exécution de son mandat presque impossible.

Au cours des quatre dernières années, cependant, grâce aux efforts de collaboration des bailleurs internationaux, des parties prenantes nationales, de la communauté de l'INTOSAI et, surtout, du personnel de l'ISC, l'ISC du Gabon a réussi à surmonter nombre de ces défis, en produisant finalement des rapports d'audit qui ont et continuent d'avoir un impact clair sur la politique nationale et les politiques publiques.

Comment était la situation?

L'ISC du Gabon est une ISC de modèle juridictionnel et, en 2014, l'organisme ne mettait pas l'accent sur l'audit de performance. En conséquence, malgré le mandat d'examiner

APERÇU SUR LES RÉALISATIONS

- Contribution à l'amélioration de la prestation des services de l'État avec la formulation de recommandations sur les soins de santé et la politique de sécurité sociale ; amélioration de la vie des Gabonais dans le besoin
- Collaboration avec la société civile, le parlement et le gouvernement pour que tout le monde soit impliqué
- Amélioration de la structure administrative permettant un audit efficace et continu
- Le leadership par l'exemple en tant qu'institutions inclusives et équilibrées entre les sexes
- Assurance d'une utilisation efficace des fonds par la coordination entre les bailleurs, le développement des enseignements tirés et la collaboration avec d'autres ISC de la région

l'utilisation des fonds publics, l'ISC n'avait pas de mécanisme permettant de s'assurer que l'argent des contribuables gabonais était utilisé efficacement au bénéfice des citoyens. L'introduction de la budgétisation par programme a aggravé ce problème.

Bien que les auditeurs l'ISC du Gabon aient été bien formés en raison du travail continu du CREFIAF, la structure de l'ISC n'a pas fourni un environnement approprié pour la mise en œuvre de ces connaissances. Le cadre juridique de l'ISC ne garantissait pas un financement sûr et le calendrier de travail des auditeurs ne permettait pas de réaliser des audits de performance.

Au-delà des défis internes, l'ISC n'était pas bien connue dans le pays. Même les parlementaires gabonais n'avaient qu'une compréhension élémentaire du rôle et du mandat de l'institution. Même si les obstacles structurels à l'audit de performance pouvaient être surmontés, il était essentiel de sensibiliser les gens au rôle de l'ISC pour garantir l'efficacité des rapports publiés.

Confrontée à ses défis, l'ISC du Gabon sollicite un soutien international en soumettant une note conceptuelle au programme d'Appel à propositions mondial, organisé par la Coopération INTOSAI-Bailleurs. Après avoir travaillé avec l'ISC du Gabon pour affiner la proposition afin qu'elle soit aussi attrayante que possible pour les bailleurs, l'ISC était heureuse de voir le projet financé avec succès à travers un accord de collaboration entre deux bailleurs. Le Secrétariat d'Etat suisse à l'économie (SECO) a fourni des fonds à travers



Le Fonds de renforcement des capacités des ISC (Fonds de développement des capacités de l'ISC) pour le projet de l'ISC du Gabon, qui a ensuite été mis en œuvre par la Banque mondiale. Un accord de subvention de 350 000 USD a été officiellement signé le 21 novembre 2014 et devrait durer trois ans.

Le projet comportait trois volets: l'élaboration d'une nouvelle loi organique prévoyant un meilleur financement de l'ISC, la réalisation de trois audits de performance dans des domaines de politiques très pertinents et l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de communication.

Lors du développement et de la mise en œuvre de projets avec les ISC, l'IDC encourage activement tous les bailleurs à suivre quatre principes clés: premièrement, qu'ils mettent à disposition des fonds supplémentaires pour le renforcement des capacités des ISC; deuxièmement, qu'ils coordonnent leur financement et leur soutien pour éviter les chevauchements d'activités et trouver des synergies potentielles; troisièmement, que l'orientation et la priorité du financement sont dirigées par l'ISC elle-même; et quatrièmement, que toutes les activités des bailleurs soient harmonisées dans le cadre du plan stratégique de l'ISC. Cela s'est concrétisé par un financement partagé entre le Fonds de développement des capacités de l'ISC et l'Etat du Gabon concernant les audits de la prévention du VIH et du paludisme et de la sécurité sociale. Le personnel et les dirigeants des ISC ont été très activement impliqués dans la gestion du projet et ont progressé plus loin que prévu initialement en procédant à une auto-évaluation du CMP de l'ISC, avec l'aide de l'ISC de France.

La loi organique

La nouvelle loi organique a revu la gestion et la structure organisationnelle de l'ISC, afin de rendre l'organisme plus efficace et à même de mener des audits de performance. La loi organique a maintenant été approuvée par le pouvoir législatif.

Audits de performance

Grâce à ses travaux d'audit, l'ISC du Gabon veille à ce que l'argent des contribuables soit dépensé efficacement au bénéfice des citoyens. L'ISC du Gabon a récemment mené trois audits de performance dans les domaines de la construction, des soins de santé et de l'assurance nationale. Les rapports de ces audits ont tous eu un impact sur les politiques nationales.

Un audit des processus de construction des routes, cofinancé par les bailleurs de fonds et le gouvernement, a révélé des charges fortement gonflées par les entreprises de construction. Cela a conduit à la renégociation des contrats et a incité le



gouvernement à introduire une méthodologie globale améliorée concernant les marchés d'infrastructures. En fin de compte, le travail de l'ISC a été le point de départ d'une rentabilité accrue.

Les audits de performance couvrant les politiques de prévention du VIH et du paludisme, achevés en avril 2016, et le Régime national de sécurité sociale, achevé en juin 2017, ont tous deux fourni au gouvernement et au parlement une base solide en matière de discussions stratégiques. Sur la base de cette expérience, l'ISC du Gabon a également commencé à mettre en œuvre des audits de performance supplémentaires couvrant la gestion des déchets et les dépenses fiscales.

Faire participer tout le monde ...

En plus de sa charge de travail en matière d'audit, l'ISC du Gabon communique continuellement avec ses différentes parties prenantes et d'une excellente réputation dans la société. Les ateliers tenus avec les principales parties prenantes aident l'ISC à mieux communiquer ses activités et à diffuser les informations et les rapports. Une collaboration accrue avec les parlementaires aide le pouvoir législatif à voir la valeur du travail de l'ISC. En raison de son travail d'audit précieux et de ses efforts de communication, mis en œuvre dans le cadre de la nouvelle stratégie de communication, les parlementaires locaux partagent désormais un niveau élevé de compréhension du travail de l'ISC. Les sujets pertinents et opportuns d'audit de performance entraînent également une couverture médiatique accrue du travail de l'ISC.



Une institution donne l'exemple ...

Lors de la mise en œuvre des projets financés dans le cadre du programme du Fonds de développement des capacités de l'ISC, l'ISC du Gabon s'est efforcée d'être une institution inclusive et équilibrée en matière de genre, avec plus de 40% de personnel féminin. L'engagement de l'institution en faveur de l'égalité des chances a récemment été reconnu au niveau international lorsque l'Académie du leadership féminin de l'AFROSAI a récompensé la stratégie de l'ISC en matière de genre. Ainsi, l'ISC du Gabon montre l'exemple dans son pays et sa région.

... et s'efforce d'être une source d'émulation dans la Région

L'ISC du Gabon a accepté de participer au programme PAP-APP (Programme d'accélération du soutien par les pairs) en fournissant deux personnes ressources (Conseillers). L'ISC deviendra un Partenaire pair pour soutenir les 5 ISC d'Afrique francophone évoluant dans des environnements difficiles, pour une meilleure gestion stratégique et le développement de projets viables de développement des capacités (RDC, Guinée, Madagascar, Niger et Togo).

Facteurs de réussite

L'ISC du Gabon bénéficie d'un leadership actif et engagé. Tous les audits de performance sont pilotés par une unité spéciale placée directement sous le premier président de l'ISC. L'ISC gère très activement les relations avec les bailleurs de fonds et tire le meilleur parti du soutien reçu. Ses capacités en matière de gestion de projet sont exemplaires.

Comment l'ISC du Gabon a-t-elle atteint le niveau et l'impact actuels? La réponse au défi ...

Un leadership fort, la coopération et l'harmonisation du soutien des bailleurs de fonds comptent parmi les facteurs clés qui ont renforcé le rôle de l'ISC.

Tout cela n'aurait pas été possible sans ...

- ✓ Un leadership fort de l'ISC dans la gestion de son propre soutien
- ✓ L'alignement du soutien sur les plans stratégiques de l'ISC
- ✓ La coordination et le renforcement de l'assistance
- ✓ La collaboration avec les principales parties prenantes

L'ISC du Gabon est un autre exemple de la manière dont les Principes du Protocole d'entente peuvent mener à un grand succès dans le développement des capacités de l'ISC.

Mais l'histoire ne s'arrête pas là. L'ISC du Gabon a encore des défis à relever ...

Avec la mise en service de la nouvelle unité de coordination des audits de performance, l'ISC du Gabon est plus que jamais en mesure de réaliser des audits de performance. Certains défis demeurent cependant. Bien que la nouvelle loi organique ait été élaborée et déposée avec succès, elle n'a pas encore été adoptée par le pouvoir législatif. Des auditeurs supplémentaires doivent encore être formés à la méthodologie de l'audit de performance, et d'autres audits de performance doivent être mis en œuvre. Grâce à une auto-évaluation approfondie et honnête du CMP de l'ISC, l'ISC du Gabon est bien placée pour identifier les opportunités d'amélioration dans les années à venir. L'ISC du Gabon est un chef de file dans la région, contribuant au renforcement des capacités des ISC voisines.

LA COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS

La Coopération INTOSAI-Donateurs est un partenariat stratégique conclu entre la communauté des bailleurs et les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC).

Objectif : améliorer la performance des ISC de pays en développement grâce à une aide accrue et plus efficace.

Principes directeurs : élaboration de plans stratégiques spécifiques aux pays ; respect par les bailleurs du rôle prédominant de l'ISC ; meilleure coordination de l'aide.

Membres : À ce jour, 23 bailleurs et l'INTOSAI (dont le Comité de pilotage INTOSAI-Donateurs) ont signé le protocole d'accord.

À PROPOS DES « SUCCESS STORIES »

Les « success stories » présentent le travail accompli par l'INTOSAI et la communauté des bailleurs, et illustrent la manière dont les principes directeurs du protocole d'accord INTOSAI-donateurs contribuent au renforcement des capacités des ISC.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur <http://intosaidonor.org>