



# PAFA

PAN AFRICAN FEDERATION  
OF ACCOUNTANTS

**SAIPA House**

**Howick Close Waterfall Park, Vorna Valley**

**Midrand 1685, Johannesburg, South Africa**

**Tel: +27 (0)10 822 7542, Email: [info@pafa.org.za](mailto:info@pafa.org.za)**

**Website: [www.pafa.org.za](http://www.pafa.org.za)**





**Cadre de dialogue avec les parties prenantes du secteur public pour les organisations professionnelles comptables des pays francophones d'Afrique**



# PAFA

PAN AFRICAN FEDERATION  
OF ACCOUNTANTS

BUILDING A BRIDGE TO A  
BRIGHTER AFRICA



## À PROPOS DE LA PAFA

La Fédération panafricaine des comptables (PAFA) est l'organisation continentale de la profession comptable en Afrique. Dédié à la création de valeur durable au profit des citoyens africains, elle œuvre au renforcement des capacités et de l'influence de la profession comptable en Afrique afin d'améliorer le commerce, la qualité des services et la confiance dans les institutions. La PAFA compte 56 membres et associés dans 45 pays d'Afrique et cinq affiliés internationaux. Elle est un partenaire de réseau de l'IFAC.

## REMERCIEMENTS

L'élaboration du présent Cadre de dialogue avec les parties prenantes du secteur public pour les organisations comptables professionnelles dans les pays francophones d'Afrique n'aurait pas été possible sans le soutien de différentes parties prenantes, dont certaines sont mentionnées ici. La Fédération panafricaine des comptables (PAFA) remercie tout particulièrement les professeurs Philippe Lassou et Teerooven Soobaroyen de l'Association africaine de comptabilité et de finance (AAFA) dont le rapport sur « le cadre institutionnel, les structures/institutions nationales et les infrastructures de formation relatives aux pratiques de comptabilité et d'audit du secteur public dans les pays francophones d'Afrique subsaharienne » a fourni un aperçu inestimable du paysage du secteur public dans les pays francophones d'Afrique. Les publications pertinentes sur les perspectives de la gestion des finances publiques (GFP) disponibles sur le portail de connaissances de la Fédération internationale des experts-comptables ont fourni un matériel de référence précieux. La PAFA est redevable à l'IFAC et aux personnes qui ont contribué à ces publications. Nous tenons également à remercier la Confédération des comptables de l'Asie et du Pacifique (CAPA) pour ses publications sur la GFP. Ces publications constituent une référence pour les organisations comptables professionnelles (OCP) en matière de dialogue efficace avec le secteur public. Les publications ont été mentionnées de manière appropriée tout au long de ce cadre. Le cadre de compétences et la méthodologie de renforcement des capacités de l'Initiative de professionnalisation en Afrique (API) ont été présentés comme étant l'approche la plus rentable pour la professionnalisation des professionnels de la comptabilité et de l'audit dans le secteur public en Afrique. La PAFA, en tant que partenaire de l'API, reconnaît les efforts déployés par l'API en vue d'élaborer un contenu d'apprentissage adapté à l'Afrique. La contribution des différents dirigeants des OCP qui ont participé à l'atelier pour valider ce cadre ne passe pas inaperçue. Enfin, nous remercions sincèrement le groupe consultatif technique sur la gestion des valeurs publiques de la PAFA pour l'expertise technique qu'il a apportée à la révision de ce cadre, efforts qui ont grandement contribué à sa finalisation et à son lancement.

# AVANT-PROPOS

Le secteur public joue un rôle essentiel dans la définition du programme économique, social et politique d'un pays. Les responsables gouvernementaux fixent souvent les règles de fonctionnement des entreprises et des marchés et leurs dépenses, qu'il s'agisse d'infrastructures, d'éducation, de santé, de sécurité, etc., sous-tendent une grande partie de l'activité économique et ont un impact direct sur les moyens de subsistance des citoyens.



Cosme Goundété  
PRÉSIDENT DE LA PAFA

Il s'ensuit que les dirigeants politiques d'un pays, en collaboration avec d'autres parties prenantes, devraient mettre en place des systèmes efficaces de gestion des finances publiques (GFP) afin de garantir que les ressources limitées aient un impact maximal et soient déployées là où elles sont le plus nécessaires. Une telle démarche peut contribuer à la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de politique et de développement et ouvrir la voie à une prestation de services solide. Les pays dotés de systèmes de GFP solides, transparents et responsables sont généralement en mesure de fournir des services plus efficaces et plus équitables. La confiance entre le gouvernement et ses citoyens s'en trouve également renforcée.

Nous travaillons dans un environnement où règnent une grande incertitude et des perturbations constantes. Le monde se remet de la pandémie de Covid-19 et de ses effets dévastateurs sur les économies mondiales et les moyens de subsistance. Les défis auxquels le continent africain était confronté avant l'apparition de la Covid-19, tels que la médiocrité des infrastructures, le taux élevé de chômage chez les jeunes, l'instabilité politique, l'augmentation rapide de la dette, la corruption, le changement climatique, entre autres, persistent encore aujourd'hui. Ces défis ont renforcé la nécessité pour les gouvernements d'investir dans des systèmes de GFP solides qui permettent de faire face aux crises et aux incertitudes avec souplesse et résilience.

Les comptables professionnels ont un rôle essentiel à jouer dans le soutien des bonnes pratiques de gestion financière. Les rapports Nexus 1 et Nexus 2 de la Fédération internationale des comptables (IFAC) ont établi une corrélation positive entre le nombre de professionnels comptables dans un pays et son développement socio-économique. Le Nexus 3 a révélé une forte corrélation entre la proportion de comptables professionnels au sein de la population active et un score plus favorable dans l'indice de perception de la corruption établi par Transparency International. L'étude a également révélé que, lorsque des organisations comptables professionnelles (OCP) sont présentes dans une économie et ont adopté les exigences de la profession mondiale en matière d'éthique, de formation, d'enquête et de discipline, la corrélation positive avec l'indice de perception de la corruption établi par Transparency International s'accroît davantage.

La PAFA estime que la bonne gouvernance et la gestion financière, la transparence et la responsabilité constituent les principaux piliers de l'accélération du développement économique et de la réduction de la pauvreté, et que les OCP jouent un rôle essentiel dans la réalisation de ces piliers. La PAFA a élaboré le Cadre de dialogue avec les parties prenantes du secteur public afin d'aider ses organisations membres dans les pays francophones d'Afrique à établir et à renforcer leurs relations avec les principaux décideurs du secteur public (politiques et autres) et à maintenir ces relations dans le temps.

Nous espérons que nos organisations membres trouveront dans ce cadre un outil précieux qui facilitera un dialogue proactif avec les principales parties prenantes du secteur public dans leurs juridictions, alors qu'elles cherchent à protéger l'intérêt public et à renforcer la transparence et la responsabilité au sein de leurs gouvernements. En retour, leurs gouvernements bénéficieront de l'accès aux connaissances d'experts fournies par les membres de la profession comptable. Dans l'ensemble, des décisions éclairées de haute qualité seront prises et serviront de catalyseur pour atteindre les résultats souhaités.

# AVANT-PROPOS



Alta Prinsloo  
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA PAFA

La Fédération panafricaine des comptables (PAFA) a formulé une stratégie qui vise à orienter les efforts que déploie la profession comptable vers la création d'une valeur durable en Afrique. La PAFA reconnaît le rôle important que joue la profession comptable dans le renforcement des systèmes de gestion des finances publiques (GFP) afin de parvenir à une discipline fiscale, à une allocation efficace des ressources et à une prestation efficace de services aux citoyens africains. Nos actions stratégiques visent à promouvoir et à soutenir la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité dans le secteur public et sont intégrées dans nos trois domaines d'action stratégiques, à savoir des organisations comptables professionnelles (OCP) efficaces, l'excellence technique et la qualité et la mobilité.

En travaillant en partenariat avec nos organisations membres, nos affiliés et d'autres parties prenantes, la PAFA continuera à contribuer aux sept aspirations de l'Agenda 2063 de l'Afrique et à renforcer son impact sur les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Notre stratégie contribue directement aux aspirations 1, 3, 5, 6 et 7 (<https://au.int/agenda2063/aspirations>) et aux ODD 4, 5, 8, 10, 13, 16 et 17 (<https://sdgs.un.org/goals>)

Nous avons élaboré ce cadre avec pour but d'aider nos organisations membres dans les pays francophones d'Afrique à se positionner en tant que conseillers pertinents, fiables et réactifs auprès des gouvernements dans leurs juridictions. Le cadre décrit des attentes réalistes des OCP qui collaborent avec le secteur public, et aborde les principes clés qui guident une telle collaboration, ainsi que les responsabilités des OCP pour parvenir aux résultats souhaités.

Pour certaines de nos organisations membres, l'extension de leurs activités au secteur public peut nécessiter une révision de leur stratégie, tandis que pour d'autres, elle peut exiger des changements législatifs permettant d'assurer la formation, l'exercice et la réglementation des comptables professionnels dans le secteur public. Nous encourageons nos organisations membres à mettre en place des mécanismes appropriés qui faciliteront un dialogue solide et constructif avec leurs gouvernements. Nous sommes convaincus que le cadre fournira les orientations nécessaires.



# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| À propos de la PAFA .....                                                                | 3  |
| Remerciements .....                                                                      | 3  |
| Avant-propos .....                                                                       | 4  |
| Avant-propos .....                                                                       | 5  |
| <br>                                                                                     |    |
| Sommaire .....                                                                           | 7  |
| Section 1: .....                                                                         | 8  |
| Objectif du cadre de dialogue avec les parties prenantes du secteur public .....         | 8  |
| 1.1 Contexte .....                                                                       | 8  |
| 1.2 En quoi un dialogue efficace profite-t-il au public ? .....                          | 9  |
| 1.3 En quoi un dialogue efficace profite-t-il au gouvernement ? .....                    | 9  |
| 1.4 En quoi un dialogue efficace profite-t-il à l'OCP ? .....                            | 10 |
| 1.5 Principales parties prenantes du secteur public et activités liées au dialogue ..... | 10 |
| <br>                                                                                     |    |
| Section 2: .....                                                                         | 12 |
| Principes de dialogue .....                                                              | 12 |
| 2.1 Intentionnel .....                                                                   | 12 |
| 2.2 Efficace .....                                                                       | 12 |
| 2.3 Rapidité, transparence et honnêteté .....                                            | 13 |
| 2.4 Inclusion et respect .....                                                           | 13 |
| 2.5 Sensible .....                                                                       | 14 |
| <br>                                                                                     |    |
| Section 3: .....                                                                         | 15 |
| Processus de dialogue .....                                                              | 15 |
| 3.1 Niveaux et méthodes de dialogue .....                                                | 17 |
| <br>                                                                                     |    |
| Section 4: .....                                                                         | 19 |
| Stratégies de réussite .....                                                             | 19 |
| What can inhibit effective engagement with the public sector .....                       | 19 |
| <br>                                                                                     |    |
| Section 5: .....                                                                         | 20 |
| Ce qui peut entraver un dialogue efficace avec le secteur public .....                   | 20 |
| <br>                                                                                     |    |
| Annexe 1 .....                                                                           | 22 |
| Mandat du comité/de la commission du secteur public .....                                | 22 |



# Sommaire

Le secteur public est un élément essentiel de toute économie et les professionnels comptables qui y travaillent jouent un rôle crucial en conseillant les gouvernements, en orientant les dépenses vers les domaines prioritaires, en contrôlant et en comptabilisant les fonds et, en fin de compte, en renforçant la confiance dans les services et les dépenses publics. Il incombe par conséquent aux professionnels comptables d'agir dans l'intérêt public dans l'exercice de leurs fonctions.

Les professionnels comptables jouent un rôle essentiel au sein de leurs organisations et de leurs associations membres. Ils sont essentiels à la réussite financière et à la durabilité d'une organisation car ils participent à la gestion financière et à la gestion des risques, à la prise de décision, à la communication avec les parties prenantes ainsi qu'au soutien des associations membres grâce à l'élaboration et à l'application de normes professionnelles, à la promotion d'un comportement éthique et à la dispense d'une formation et d'un soutien à d'autres membres. Par conséquent, leurs associations membres ont une grande influence et un grand impact sur l'économie. Les citoyens considèrent souvent les professionnels comptables comme les voix de la raison, les moteurs du changement et les garants de la responsabilité. Les professionnels comptables doivent en conséquence être à l'avant-garde du renforcement de la responsabilité dans l'utilisation des ressources publiques, promouvoir les changements souhaités et contribuer de manière déterminante à l'amélioration de la vie des citoyens. Les organisations comptables professionnelles (OCP) doivent donner à leurs membres les moyens de jouer efficacement leur rôle, en particulier lorsqu'ils sont confrontés à des pratiques et des comportements contraires à l'éthique dans le secteur public.

Une étude réalisée par la PAFA, ACCA et PwC a révélé qu'un dialogue plus approfondi avec le secteur public ayant un impact global constituait une opportunité émergente pour la profession comptable en Afrique<sup>1</sup>. Cette situation constituera un défi, en particulier dans les pays francophones d'Afrique, où l'implication de la profession dans le secteur public est faible. Le Cadre de dialogue avec les parties prenantes du secteur public pour les OCP dans les pays francophones d'Afrique a été conçu comme une première étape vers l'ouverture d'un dialogue qui pourrait conduire à une collaboration solide entre la profession et le secteur public.

Le cadre décrit l'objectif du dialogue avec les parties prenantes du secteur public et définit les avantages qui en résultent pour le gouvernement, les OCP et les citoyens. Il met également en évidence les principes clés permettant d'établir des relations professionnelles cohérentes, ouvertes et respectueuses entre les OCP et le secteur public. Un processus de dialogue en cinq étapes fournit une méthode structurée permettant de planifier, de préparer, d'exécuter et d'évaluer un dialogue avec le secteur public. Le cadre donne également des conseils sur les stratégies qu'une OCP doit mettre en place afin de garantir la réussite d'un dialogue avec le secteur public, et décrit certains obstacles à un dialogue efficace ainsi que les mesures d'atténuation correspondantes.



# Section 1:

## Objectif du cadre de dialogue avec les parties prenantes du secteur public

Le Cadre de dialogue avec les parties prenantes du secteur public a été élaboré de manière à guider le dialogue avec les parties prenantes du secteur public des organisations comptables professionnelles (OCP) dans les pays francophones d'Afrique. Il vise à améliorer l'efficacité des efforts consentis par les OCP en matière de dialogue avec le secteur public par le biais d'un processus de dialogue structuré. Il aidera les OCP à passer du stade du dialogue à celui de l'action en renforçant la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité dans le secteur public et, en fin de compte, à contribuer à la réalisation de l'Agenda 2063 de l'Afrique. Il aidera également les OCP à contribuer aux objectifs promus par la Fédération internationale des comptables (IFAC), le Groupe des vingt (G20), la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et d'autres organismes, par le biais du dialogue entre la profession comptable et le secteur public.

En appliquant le Cadre, les OCP veilleront à ce que les personnes chargées de la gestion des ressources publiques adhèrent aux principes de sincérité dans l'administration du budget, de transparence et de durabilité, et soient en mesure d'atteindre les indicateurs clés de performance, les mesures et les objectifs correspondant aux ressources qu'elles contrôlent.

### 1.1 Contexte

En février 2022, la Fédération panafricaine des comptables (FAPC) a organisé la 3e conférence sur la gestion des finances publiques pour les pays francophones d'Afrique sous le thème : « Réformes de la gestion des finances publiques, l'agenda des pays francophones » à Lomé (Togo). Cette conférence avait pour objectif d'établir une feuille de route concernant les actions spécifiques à entreprendre par les OCP, les ministères des finances, les cours des comptes, les comités des comptes publics, les partenaires au développement et les groupements économiques régionaux afin d'accélérer les réformes tout en soutenant les efforts déployés jusqu'à présent. Une recommandation visant à élaborer un cadre sur la manière dont les OCP peuvent dialoguer de manière constructive avec les différentes parties prenantes du secteur public dans leurs juridictions a été l'un des principaux résultats de la conférence, comme l'indique le rapport de la conférence.

## 1.2 En quoi un dialogue efficace profite-t-il au public ?

Le dialogue entre la profession comptable et le secteur public contribue à garantir la continuité de l'offre de professionnels dûment formés pour gérer les finances publiques ou donner des conseils à ce sujet. Une gestion saine des finances publiques (GFP) est essentielle à la prestation de services de haute qualité par les gouvernements à leurs citoyens. Une bonne GFP permet également de lutter contre le gaspillage dû à l'inefficacité, à la fraude et à la corruption<sup>2</sup>. Les ressources publiques sont en conséquence allouées et utilisées d'une manière qui a un impact positif sur les citoyens.

## 1.3 En quoi un dialogue efficace profite-t-il au gouvernement ?

Les OCP qui connaissent les principes d'une gestion saine des finances publiques et qui ont accès à une expertise dans ce domaine peuvent être des conseillers de confiance auprès des gouvernements. Dans plusieurs pays, les OCP sont devenues d'importantes sources d'influence et de conseil auprès des gouvernements.



## 1.4 En quoi un dialogue efficace profite-t-il à l'OCP ?

Selon la publication de la CAPA intitulée Professional Accountancy Organisations Extending Activities into the Public Sector (Les organisations comptables professionnelles étendent leurs activités au secteur public), les OCP peuvent tirer les avantages suivants :



**Améliorer le profil et la réputation de l'OCP et de la profession comptable en général**



**Élargir sa base de membres, ce qui lui permet de bénéficier d'un avantage de taille et d'échelle**



**Aider les membres existants à accéder à des opportunités plus larges, notamment en matière d'emploi, de conseil ou d'audit**



**Créer un flux de nouveaux membres et fournir le soutien et les services continus dont ils auront besoin**

## 1.5 Principales parties prenantes du secteur public et activités liées au dialogue

Le tableau ci-dessous indique les principales parties prenantes du secteur public qu'une OCP peut impliquer et donne des exemples d'activités d'implication.

L'environnement du secteur public n'est pas homogène d'un pays à l'autre. Les activités de dialogue doivent par conséquent être contextualisées en tenant compte du niveau de professionnalisation du secteur public et de la capacité, de l'aptitude et de la volonté de l'OCP d'entreprendre les activités de dialogue.



| Principales parties prenantes du secteur public                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Domaine prioritaire                 | Description                                                                                                                                       | Ce que les OCP peuvent offrir                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours des comptes</li> <li>• Ministère des finances</li> <li>• Assemblées nationales</li> <li>• Banques centrales</li> <li>• Agences de lutte contre la corruption</li> <li>• Partenaires au développement.</li> <li>• Entreprises publiques</li> <li>• Commission de la fonction publique</li> <li>• Agences de régulation</li> <li>• Groupements économiques régionaux tels que l'UEMOA, la CEMAC, la CEDEAO, etc.</li> <li>• Institutions de formation comptable</li> </ul> | <b>Création de l'offre</b>          | Proposer des diplômes et des programmes de formation qui répondent aux besoins du secteur public                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplômes de base</li> <li>• Autres programmes éducatifs</li> <li>• Initiative de professionnalisation en Afrique (API)</li> </ul>                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Amélioration des compétences</b> | Proposer des formations, des réflexions et des outils visant à aider le personnel des finances du secteur public à remplir efficacement son rôle. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfectionnement professionnel continu (CPD)</li> <li>• Initiative de professionnalisation en Afrique (API)</li> <li>• Conseils sur les questions ESG</li> <li>• Réseaux des membres des OCP</li> <li>• Ressources destinées aux membres de l'OCP</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Offrir des opportunités</b>      | Faciliter l'emploi dans le secteur public aux membres des OCP                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles de gestion</li> <li>• Fonctions de conseil</li> <li>• Rôles de gouvernance</li> <li>• Prix et reconnaissance</li> </ul>                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Renforcer la demande</b>         | Démontrer les avantages des comptables professionnels travaillant dans le secteur public ou le conseillant, ainsi que le rôle précieux des OCP    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations avec les parties prenantes</li> <li>• Ressources publiques</li> <li>• Plaidoyer et conseil stratégique</li> </ul>                                                                                                                                  |



## Section 2:

### Principes de dialogue

Le cadre permet d'adopter une approche fondée sur des principes pour dialoguer avec les parties prenantes du secteur public. Les principes clés de dialogue mis en évidence ci-dessous clarifient l'objectif et guident le dialogue des OCP avec le secteur public. L'application de ces principes permettra aux OCP et à leurs gouvernements respectifs de tirer profit des activités de dialogue convenues.

#### 2.1 Intentionnel

Les activités de dialogue doivent être utiles, répondre aux stratégies de l'OCP et de la partie prenante, et s'appuyer sur une communication claire.

Les OCP peuvent y parvenir en :

- **Étant conscients des objectifs, de l'environnement, de l'expertise et du niveau d'influence de leurs parties prenantes**
- **Menant un dialogue ciblé et significatif**
- **Planifiant leur communication et en gérant les attentes**



#### 2.2 Efficace

Les activités de dialogue doivent être efficaces. Les OCP peuvent y parvenir en :

- **Sélectionnant les méthodes de dialogue les plus appropriées**
- **Rationalisant les processus afin de définir et de mener des activités de dialogue avec les parties prenantes qui soient rentables**
- **Évaluant chaque activité afin de garantir un processus d'amélioration continue.**



## 2.3 Rapidité, transparence et honnêteté

Le processus de dialogue doit être opportun, transparent et honnête, y compris en ce qui concerne les résultats des activités d'évaluation. Les OCP peuvent y parvenir en :

- Fournissant aux parties prenantes des informations pertinentes, concises, complètes précises, faciles à lire et à accéder, en temps opportun, qui facilitent un dialogue constructif et favorisent une culture de partage ouvert et honnête de l'information
- Identifiant et expliquant le processus de dialogue et le rôle de chaque partie prenante communiquant le résultat de leur participation, par exemple en informant un projet, en suscitant un changement
- Identifiant et expliquant clairement les objectifs, les buts et les stratégies qui sont proposés ou impactés
- Mettant en place des mécanismes qui favorisent la transparence et les commentaires
- Étant honnête et prêt à reconnaître les erreurs, les malentendus et ce que l'on ne sait pas



## 2.4 Inclusion et respect

Les activités de dialogue doivent être inclusives en reconnaissant et en respectant l'expertise, les points de vue et les besoins des parties prenantes. Les OCP peuvent y parvenir en :

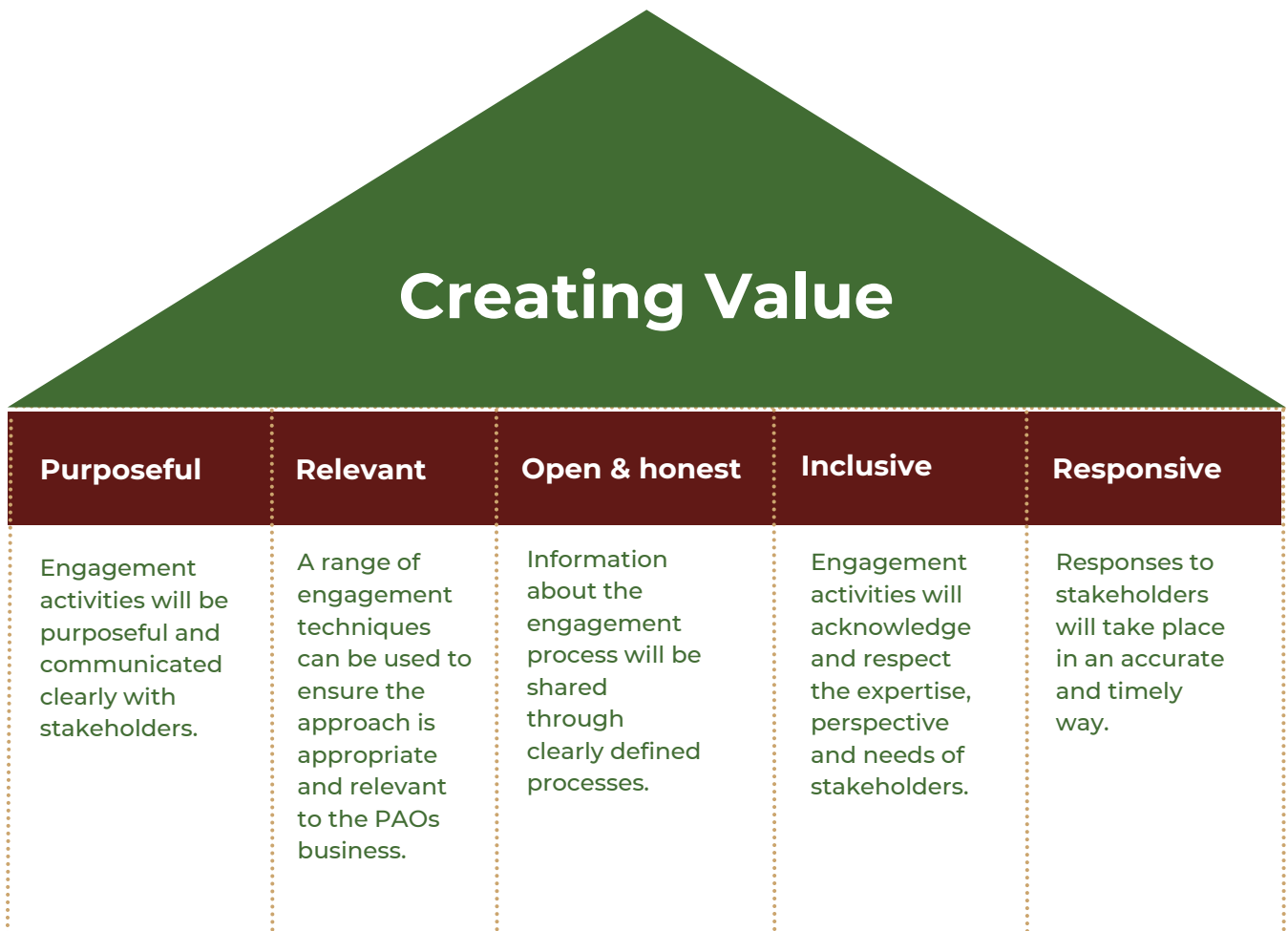
- Identifiant et invitant de manière proactive toutes les parties prenantes concernées à participer aux activités de dialogue
- Étant ouvertes à d'autres points de vue, en écoutant et en contribuant au dialogue
- Respectant l'expertise des parties prenantes et en appréciant les avantages de l'apprentissage mutuel
- S'efforçant de répondre aux différents besoins et préférences des parties prenantes en matière de communication.



## 2.5 Sensible

La participation des parties prenantes doit être reconnue de manière opportune et réactive. Les OCP peuvent y parvenir en :

- Répondant aux parties prenantes dans un délai raisonnable reconnaissant de manière proactive les besoins et les
- Préoccupations des parties prenantes et en y répondant
- Respectant les engagements pris envers les parties prenantes.



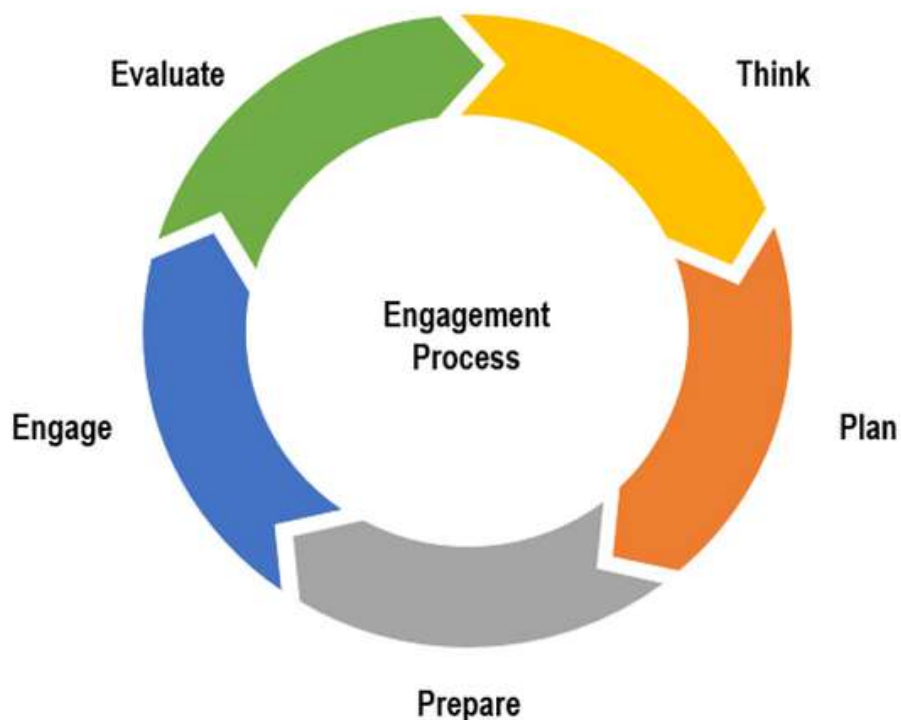
*Figure 1: Value representation of a PAOs principles-based approach to public sector stakeholder engagement*

## Section 3:

### Processus de dialogue

Les principes de dialogue énoncés à la section 2 sont appliqués dans le cadre d'un processus de dialogue en cinq étapes (figure 2). Ce processus tient compte de la diversité des parties prenantes et des activités de dialogue d'une OCP et peut être adapté à différentes activités de dialogue.

Le processus en cinq étapes permet une planification, une préparation, une action et une évaluation approfondies de chaque activité de dialogue. Il s'agit d'un cycle dynamique et continu qui favorise une approche globale du dialogue et qui, au fil du temps, permettra de mettre en place une plateforme fondée sur des données probantes en vue d'une amélioration continue. Le processus de dialogue est écrit ci-dessous :



*Figure 2: Un processus de dialogue avec les parties prenantes du secteur public en cinq étapes*

Les étapes sont décrites dans le tableau ci-dessous :

| Étape                 | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réfléchir             | Établir une réflexion globale sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, sur la manière dont ils sont liés aux parties prenantes et aux questions spécifiques, et sur la manière dont l'OCP peut entreprendre une première classification par ordre de priorité des parties prenantes et des questions en vue d'une analyse plus approfondie.                     |
| Planifier             | Présenter les différents niveaux de dialogue et guider l'analyse des relations existantes, des ressources disponibles et des contraintes organisationnelles. Il est également utile pour l'OCP d'en apprendre davantage sur les représentants de certaines parties prenantes et de décider du type de relation qu'elle souhaite développer avec ces parties prenantes. |
| Préparer les sessions | Aborder les questions de compétences et de capacités internes et externes à dialoguer, et la manière dont l'OCP peut garantir que toutes les parties à un dialogue sont en mesure de s'y associer et d'y prendre part de manière efficace.                                                                                                                             |
| Dialoguer             | Examiner et décrire les différentes techniques de dialogue et, en s'appuyant sur les étapes précédentes, concevoir une approche adaptée à la situation spécifique de l'OCP et qui l'aidera à atteindre ses objectifs.                                                                                                                                                  |
| Évaluer               | Assurer le suivi des résultats du dialogue et veiller à ce que les différentes parties prenantes du secteur public soient certaines de la qualité des efforts déployés par l'OCP.                                                                                                                                                                                      |

La manière dont ce processus est appliqué dépend de l'objectif, du niveau et du type de dialogue entrepris par l'OCP. Il est également important de noter que le processus s'appliquera aux extrémités stratégiques et opérationnelles des activités de dialogue avec les parties prenantes et que l'OCP peut travailler à plusieurs étapes du processus à tout moment, avec différentes parties prenantes, en fonction de la nature du dialogue.



## 3.1 Niveaux et méthodes de dialogue

Le tableau ci-dessous décrit cinq niveaux de dialogue qui peuvent être utilisés avec les parties prenantes en fonction de l'objectif, des résultats, des délais, des ressources et du degré de préoccupation ou d'intérêt du dialogue :

Les étapes sont décrites dans le tableau ci-dessous :

|                                                           | Informer                                                                                                                                      | Consulter                                                                                                                                                                             | Impliquer                                                                                                                                                                                                                                                         | Collaborer                                                                                                                                                                                                        | Responsabiliser                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Caractéristiques</b>                                   | L'OCP partage ses connaissances avec les parties prenantes                                                                                    | L'OCP partage ses connaissances et pose des questions ; les parties prenantes répondent                                                                                               | L'OCP et la/les partie(s) prenante(s) partagent leurs connaissances ; les deux parties apprennent ; l'OCP et la/les partie(s) prenante(s) agissent de manière indépendante.                                                                                       | Les OCP et la/les partie(s) prenante(s) prennent conjointement des décisions basées sur l'apprentissage et entreprennent des actions visant à mettre en œuvre les décisions de manière indépendante ou conjointe. | La décision est déléguée à la/aux partie(s) prenante(s) ; la/les partie(s) prenante(s) joue(nt) un rôle dans les structures de l'OCP. |
| <b>Objectif de la participation des parties prenantes</b> | To provide stakeholders with balanced and objective knowledge to help them understand the process, problems, proposed solutions, and outcomes | To obtain stakeholder input on analysis, proposed solutions, and outcomes                                                                                                             | To work directly with stakeholders throughout the process to ensure issues of public interest are consistently understood and considered                                                                                                                          | To partner with stakeholders in the process, including the development of alternatives and the identification of the preferred solution                                                                           | To place final decision making in the hands of those who represent the public                                                         |
| <b>Promesse de l'OCP aux parties prenantes</b>            | Nous vous tiendrons informés                                                                                                                  | Nous vous tiendrons informés, nous tiendrons compte de vos questions et de vos préoccupations et nous vous ferons part de l'influence de votre contribution sur les décisions prises. | Nous collaborerons avec vous de sorte que vos questions et préoccupations soient directement prises en compte dans les alternatives développées, et nous vous ferons part des commentaires sur la manière dont votre contribution influence les décisions prises. | Nous vous demanderons des conseils directs et des innovations afin de formuler des solutions et nous intégrerons vos conseils et vos recommandations dans les décisions autant que possible.                      | Nous mettrons en œuvre vos décisions autant que possible.                                                                             |

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des façons dont une OCP peut impliquer les parties prenantes en fonction de chaque niveau de dialogue :

|                             | Informer                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Consulter                                                                                                                                                                                                                                                     | Impliquer                                                                                                                                           | Collaborer                                                                                                                                                         | Responsabiliser                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Méthodes de dialogue</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches d'information</li> <li>Bulletins électroniques</li> <li>Communiqué de presse</li> <li>Pages web consacrées au projet sur le site web de l'OCP</li> <li>Rapports écrits</li> <li>Documents institutionnels (rapports annuels, priorités stratégiques, etc.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultations publiques</li> <li>Groupe de réflexion</li> <li>Sondages</li> <li>Réunions publiques</li> <li>Réunions avec des parties prenantes sélectionnées</li> <li>Webinaires et autres forums en ligne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers</li> <li>Comités consultatifs</li> <li>Forums multipartites</li> <li>Groupe consultatifs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche de consensus</li> <li>Prise de décision participative</li> <li>Partenariats</li> <li>Projets conjoints</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des parties prenantes dans les structures de gouvernance, par exemple en tant que membres de comités ou de commissions</li> </ul> |

Les niveaux de dialogue ci-dessus évoluent parfois de la passivité au suivi, en passant par l'information, le conseil, etc. La passivité et le suivi peuvent constituer les premières étapes d'une relation avec les parties prenantes du secteur public, qui peut déboucher sur un dialogue plus interactif et plus efficace.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Passive</b></p> <p>L'OCP n'a pas d'objectif et ne dialogue pas avec la partie prenante. Aucune communication active n'est établie et absence de relation. Par exemple, la partie prenante a exprimé ses préoccupations par le biais de protestations, de lettres, de médias, de sites web, etc. ou de pressions par le biais d'actions de plaidoyer.</p> |  <p><b>Monitor</b></p> <p>L'OCP suit les opinions des parties prenantes. Absence de relation. Par exemple, suivi ou contrôle des médias et de l'internet, ou dépendance à l'égard de rapports fournis par des tiers.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

L'OCP et la partie prenante peuvent également collaborer dans le cadre d'une relation contractuelle où l'un d'entre eux dirige les objectifs et fournit les ressources (par exemple, le financement). La communication se limite à la définition et au suivi des performances conformément aux termes du contrat. Notamment : « nous fournirons les ressources qui vous permettront de faire ce que nous avons convenu ». Par exemple, un partenaire de développement peut être intéressé par le programme de réformes de la gestion des finances publiques dans un pays et décider de fournir un financement à une OCP afin qu'elle apporte un soutien technique au ministère des finances dans la mise en œuvre de l'établissement de rapports selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

## Section 4:

### Stratégies de réussite

Un dialogue fructueux avec les parties prenantes du secteur public nécessitera un investissement important et un effort délibéré de la part de l'OCP. Les stratégies ci-après sont essentielles à la réussite



## Section 5:

### Ce qui peut entraver un dialogue efficace avec le secteur public

Le dialogue avec les parties prenantes du secteur public n'est pas toujours une démarche simple. L'OCP peut être confrontée à de nombreux obstacles. L'OCP doit anticiper les problèmes potentiels et mettre en place des mesures appropriées pour les atténuer, comme le montre le tableau ci-dessous :

| Problème potentiel                                          | Description de la question                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Méthode d'atténuation                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectif imprécis</b>                                    | Si l'objectif du dialogue est mal défini, toutes les activités qui s'ensuivent en seront affectées, y compris l'identification des parties prenantes, la détermination des méthodes à utiliser et la gestion des attentes des parties prenantes.                                                                                                                                                                                                                       | L'OCP doit impliquer les parties prenantes dans la définition de l'objectif du dialogue.                                                                                                                             |
| <b>Différences de capacités entre les parties prenantes</b> | Les parties prenantes ont parfois des niveaux de compétences et d'expérience différents, ce qui peut affecter leur capacité à participer pleinement à une initiative, ainsi que la qualité des connaissances qu'elles partagent.                                                                                                                                                                                                                                       | L'OCP doit collaborer avec les principales parties prenantes afin de renforcer leur capacité à contribuer ou de proposer des méthodes de dialogue modifiées ou différentes.                                          |
| <b>Compétences insuffisantes au sein de l'OCP</b>           | Un dialogue efficace avec les parties prenantes nécessite un ensemble de compétences spécifiques. L'absence de compétences adéquates au sein de l'OCP peut entraver la collaboration avec le secteur public et rendre difficile l'identification des problèmes et des opportunités. Cette situation peut nuire aux relations entre l'OCP et les parties prenantes du secteur public et donner lieu à des conseils et à un partage des connaissances de piètre qualité. | L'OCP doit identifier les compétences requises et disponibles lors de la planification et des étapes suivantes, et étudier les possibilités de développer les compétences ou de faire appel à une expertise externe. |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dialogue non ciblé</b></p>               | <p>Le dialogue avec les parties prenantes peut porter sur un large éventail de questions, dont certaines sont importantes pour les parties prenantes, mais pas pour l'initiative. Cette situation peut empêcher d'obtenir une contribution pertinente de la part de la partie prenante.</p>                                              | <p>Le plan de dialogue doit être clair sur les questions pertinentes et sur la manière de traiter les questions ad hoc soulevées par la partie prenante. Néanmoins, il est important de répondre aux questions ad hoc de manière réfléchie. Par exemple, ces questions pourraient être soumises à un autre forum.</p> |
| <p><b>Absence d'examen et d'évaluation</b></p> | <p>En l'absence d'un mécanisme solide d'examen et d'évaluation, il est difficile de savoir si le dialogue produit les résultats escomptés et si des changements sont nécessaires. L'absence d'examen et d'évaluation réduit également la capacité à tirer des enseignements du dialogue avec les parties prenantes et à l'améliorer.</p> | <p>Le plan de dialogue avec les parties prenantes du secteur public doit prévoir des points d'évaluation tout au long de la conception et de la mise en œuvre, avec la possibilité d'ajuster l'approche en cas de besoin.</p>                                                                                         |





# Annexe 1

## Mandat du comité/de la commission du secteur public

### Introduction

L'OCP doit créer un comité/une commission qui sera chargé(e) d'entamer le dialogue avec les différentes parties prenantes du secteur public sur toutes les questions pertinentes. Le mandat du comité du secteur public est le suivant :

- Dialoguer avec les principales parties prenantes identifiées sur une base trimestrielle afin de poursuivre le programme de travail dans le cadre du mandat de l'OCP.
- Initier une réflexion proactive en élaborant et en diffusant régulièrement des documents de synthèse.
- Renforcer la participation aux forums sur la gouvernance, la responsabilité et toutes les questions d'intérêt public.
- Traiter rapidement les questions de gouvernance et de responsabilité au fur et à mesure qu'elles se présentent.
- Examiner en permanence les lois et les projets de loi en cours d'adoption et y contribuer afin de garantir l'intégration de la bonne gouvernance et de l'obligation de rendre des comptes.
- Contribuer au processus de préparation du budget du pays et en assurer le suivi et l'évaluation.
- Créer un leadership éclairé et veiller à sa diffusion par les canaux appropriés, y compris les médias grand public.
- Fournir des avis d'experts et la position de l'OCP sur les questions économiques, la politique gouvernementale et son impact sur les citoyens, ainsi que sur toutes les questions d'intérêt public.

**Présidence :**

Le comité/la commission est dirigé par le Président de l'OCP.

**Adhésion :**

Le comité/la commission est composé(e) de membres qualifiés de l'OCP en règle. Les membres doivent posséder des expériences variées dans le secteur public.

**Durée du mandat :**

Le mandat des membres est de trois ans, renouvelable une fois.

**Clause de non-responsabilité**

Le présent document a été élaboré afin de fournir aux membres de la PAFA un cadre leur permettant de dialoguer avec les différentes parties prenantes du secteur public au sein de leurs juridictions. L'environnement du secteur public n'étant pas homogène d'un pays à l'autre, l'application du cadre doit être adaptée au contexte de chaque pays.

