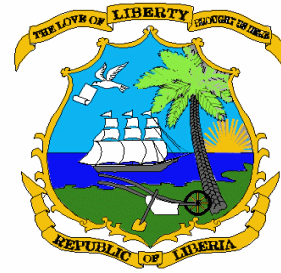




**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# RÉFORME DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES POST-CONFLIT

## Le cas du Libéria

Conférence d'hiver 2015 d'ICGFM  
7 décembre 2015

Victoria Cooper-Enchia  
Chef de projet, USAID-GEMS  
Exécutante d'IBI International

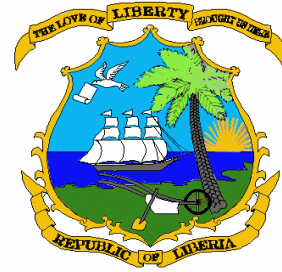
Elizabeth Mulbah  
Commissaire et Vice-présidente  
Commission de la gouvernance  
République du Libéria

Cette présentation est rendue possible grâce au soutien du peuple américain à travers l'Agence américaine pour le développement international (USAID). Le contenu de cette présentation a été préparé par IBI International sous le numéro de contrat AID-669-A-15-00009. Les opinions exprimées ici relèvent de la seule responsabilité d'IBI International et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.



# Présentation

- Historique et contexte
- « Big Bang » et « Big Push » Ensemble
- Un système unique
- Méthodologie et approche
- Perspective du gouvernement



## Contexte

- Établi et indépendant en 1847
- 43 000 miles carrés  
(16 602 kilomètres carrés)
- 4,4 millions de personnes
- PIB de 2 milliards de dollars
- Croissance du PIB de 0,5 % (2014)
- Revenus provenant des activités maritimes, de la production du fer des minerais et du caoutchouc
- 1989-2003: Conflit civil a causé 250 000 morts et 1 million de déplacés
- Répartition de la gouvernance, des structures et des systèmes nationaux





- La fonction publique établie par le gouvernement du Liberia (GOL) ne disposait pas des compétences requises et de la culture du travail nécessaire pour fournir au public des services adaptés, efficaces et efficients  
(Stratégie nationale 2010 de développement des capacités)
- Fonctionnaires en fonction traumatisés, manquaient de supervision efficace et beaucoup étaient mis en place par les chefs de faction



- Deux législations clés ont démontré un engagement à la transparence de la GFP et à la responsabilité
  - Loi de 2005 sur les marchés publics et les concessions modifiée en 2010
  - Loi sur la gestion des finances publiques adoptée en 2009, avec des règlements connexes de mise en œuvre en 2010
- Mise en œuvre dépend, en grande partie, des fonctionnaires ayant peu ou pas de capacité



## « BIG BANG » ET « BIG PUSH » ENSEMBLE

- Objectif de l'USAID-GEMS

*Appuyer 14 entités du gouvernement libérien à diriger de façon plus efficace, responsable et inclusive, en gérant plus efficacement les systèmes de gestion*

- Cinq objectifs de mise en œuvre
- Différentes disciplines techniques
- Toute amélioration de la performance de la GFP pertinente



**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## **1<sup>er</sup> objectif**

Systèmes de gestion et fonctions organisationnelles clés - (a) gestion financière, (b) ressources humaines, (c) passation des marchés, (d) gestion des actifs - conformes aux normes internationales de bonnes pratiques grâce au renforcement des capacités.

## **2<sup>e</sup> objectif**

Les capacités de l'Institut d'administration publique du Libéria sont renforcées d'une manière durable.

## **3<sup>e</sup> objectif**

Les institutions du gouvernement libérien participantes utilisent les TIC de manière plus efficace pour promouvoir les objectifs de développement du Liberia



**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## 4<sup>e</sup> objectif

La gestion des concessions des ressources naturelles est plus efficace, efficace et transparente

## 5<sup>e</sup> objectif

Le gouvernement du Liberia soutient et utilise des systèmes de paiement électroniques élargis, en utilisant des technologies mobiles lorsque cela est possible.





## « Big Bang »

La mise en œuvre efficace de la substance, et pas seulement de la forme de la réforme de la gestion des finances publiques, nécessite la réforme et la mise en œuvre simultanée des finances, des passations de marchés, des ressources humaines et de la gestion des actifs

## « Big Push »

Coordination efficace, soutien des donateurs substantiel, global et à long terme avec une assistance technique appropriée pour concevoir et mettre en œuvre des réformes de la gestion connexes post-conflit



# USAID | LIBERIA

FROM THE AMERICAN PEOPLE



- Les cinq objectifs du projet USAID-GEMS gérés comme un système unique avec des interconnexions et des sous-systèmes
- Systèmes de gestion clés au sein du sous-système primaire du 1<sup>er</sup> objectif
- Objectifs atteints en soutenant les propres initiatives du gouvernement du Liberia pour améliorer les performances à travers le renforcement des capacités dans le secteur public.



## UN SYSTÈME UNIQUE

- Mise en œuvre de la réforme simultanée, intégrée et pour l'ensemble du gouvernement
- Entités responsables des systèmes de gestion
  - Agence de la fonction publique
  - Commission des marchés publics et des concessions et
  - Agence des services généraux.
  - Ministère des Finances et de la Planification du développement
- Tous inextricablement liés à la performance de la gestion des finances publiques du Liberia.



## Agence de la fonction publique

Recruter et diriger les fonctionnaires, 49 % des coûts récurrents du budget national.

- L'USAID-GEMS a soutenu l'agence de la fonction publique (CSA) dans le développement de :
  - Les descriptions d'emploi pour des postes dans 33 MAC
  - Système de gestion de la performance des employés et manuel
  - Processus de recrutement fondé sur le mérite et manuel
  - Évaluation des emplois et classification des emplois de la fonction publique
  - Charte des prestations de services et
  - Mécanismes pour payer les fonctionnaires par l'intermédiaire de l'argent mobile
- Mise en œuvre effective et efficace directement liée à la capacité du gouvernement à gérer les finances publiques.



## La Commission des marchés publics et des concessions

Réguler les marchés publics afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour les dépenses publiques. 91 % du budget de fonctionnement et tout investissement dans le secteur public dépensés par le biais d'un processus de passation de marchés.

- L'USAID-GEMS a également soutenu le PPCC dans le développement de ce qui suit ;
  - Manuels sur les passations de marchés
  - Cliniques et audiences sur la planification des passations de marchés
  - Sous-traitance-cadre
  - Sous-traitance des services autres que les services de consultation
  - Modèles de surveillance de la conformité
- Processus de passation des marchés équitable, transparent et concurrentiel directement lié à la capacité du gouvernement à gérer les finances publiques.



## Agence des services généraux.

Surveiller et gérer les actifs fixes et mobiles du gouvernement. Les informations sur le registre et l'inventaire des actifs sont nécessaires pour l'élimination et la budgétisation pour le remplacement, la gestion et l'entretien.

- L'USAID-GEMS a soutenu l'agence de la fonction publique dans le développement des ;
  - Directives et politique de gestion de la flotte,
  - Directives relatives à la conduite des motos et des véhicules,
  - Directives relatives à l'entretien et à la gestion des actifs, des constructions et des générateurs, et
  - Directrices relatives à l'élimination
- La mise en œuvre efficace et efficiente directement liée à la capacité du gouvernement à gérer les finances publiques.



## Ministère des Finances et de la Planification du développement (MFDP)

Reçoit, décaisse, décompte et fait un rapport sur toutes les finances du gouvernement et des donateurs, entre autres choses.

- L'USAID-GEMS a aidé le MFDP à :
  - Modifier les modèles de rapports financiers trimestriels et annuels,
  - Intégrer le financement des projets des donateurs dans les rapports financiers,
  - Inclure dans le budget national les tableaux de synthèse budgétaire sur les statistiques de finances publiques (SFP),
  - Élaborer des politiques financières personnalisées et des manuels de procédure pour chaque MAC
- Les rapports financiers consolidés et la capacité du MFDP à gérer les finances publiques dépendent de la qualité du travail effectué par les organismes centraux de gestion clés avec les différentes entités du secteur.



## MÉTHODOLOGIE & APPROCHE

- Horizon de projet sur cinq ans pour soutenir la mise en œuvre de la réforme de la gestion d'un système unique. - Cinq ans ne suffisaient pas.
- Le défi était d'encourager un changement fondamental des relations, tout en renforçant les capacités et améliorant des performances.
  - Comment les projets des donateurs se rapportent les uns aux autres au sein de la même institution du gouvernement libérien,
  - Comment les institutions du gouvernement se rapportent les unes aux autres, et
  - Comment les assistants techniques sont associés aux partenaires gouvernementaux.





## Rapports avec les projets des donateurs

- Le principal objectif des projets des donateurs est la prestation de services ou une réforme transversale unique
- La portée des projets de donateurs a été cartographiée par rapport à celle de l'USAID-GEMS pour déterminer les synergies et les chevauchements.
- La plupart n'ont qu'une responsabilité marginale pour le soutien des systèmes de gestion.
- Les projets axés sur la prestation de services mettent peu l'accent sur les systèmes de gestion et ont considéré comme un fardeau le rapport avec les organismes centraux de gestion.
- La mise en œuvre efficace nécessitait le renforcement des capacités des organismes centraux de gestion afin de s'approprier leur système de gestion



## Comment les institutions du gouvernement se rapportent-elles les unes aux autres

- Les dirigeants ont reconnu les liens nécessaires mais ont rarement discuté de la façon dont ils devraient travailler ensemble pour améliorer les performances ou surmonter les défis
- Réunions délibérément convoquées pour les dirigeants du gouvernement pour leur permettre de relever les défis en matière de rapport qui ont affecté l'amélioration des performances des systèmes de gestion
- L'approche a souvent retardé la mise en œuvre, mais a amélioré la compréhension des interdépendances et a facilité la rapidité des performances et de l'engagement
- La Commission de la gouvernance a facilité les « conversations de gouvernance » et les groupes consultatifs de haut niveau des dirigeants du gouvernement libérien dans chaque objectif du projet
- 1<sup>er</sup> objectif Groupe consultatif de haut niveau essentiel pour les entités envisageant de fonctionner en tant que système unique avec différents composants.



**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## **Comment les assistants techniques sont associés aux partenaires gouvernementaux.**

Renforcement durable des capacités des partenaires du gouvernement libérien essentiel à la réussite

Le projet a établi les sept principes fondamentaux suivants :

- Renforcer les capacités pour améliorer les performances
- Renforcer les capacités par la formation en milieu de travail, permettant aux partenaires d'apprendre en travaillant
- Veillera à ce qu'un manuel, guide ou document sur les procédures opératoires normalisées soit disponible ou développé pour future référence
- Amélioration de la performance nécessite des outils de base avec lesquels travailler
- L'amélioration de la performance doit être mesurable, suivie et mise en évidence dans les résultats de travail
- Une relation de confiance avec les homologues est un facteur de succès essentiel et prend du temps
- Rester agile et adapter les solutions aux causes profondes et aux défis qui se posent



- L'approche du renforcement des capacités par la formation sur le lieu de travail n'est pas aisément acceptée par les partenaires techniques du gouvernement libérien
- A pris des mois pour établir la confiance avant que les conseillers ne soient autorisés à travailler à leurs côtés et transformer l'approche de la performance des fonctions, à travers **l'apprentissage par la pratique**, en utilisant des manuels comme documents de formation de base.
- Élément clé - Apport de la technologie de base, des outils pour travailler, ce qui a permis l'efficacité des systèmes de gestion de chaque MAC.
- Le projet a atteint ou dépassé presque 75 % des résultats ciblés, même dans une année dominée par le virus Ebola.



## PERSPECTIVE DU GOUVERNEMENT

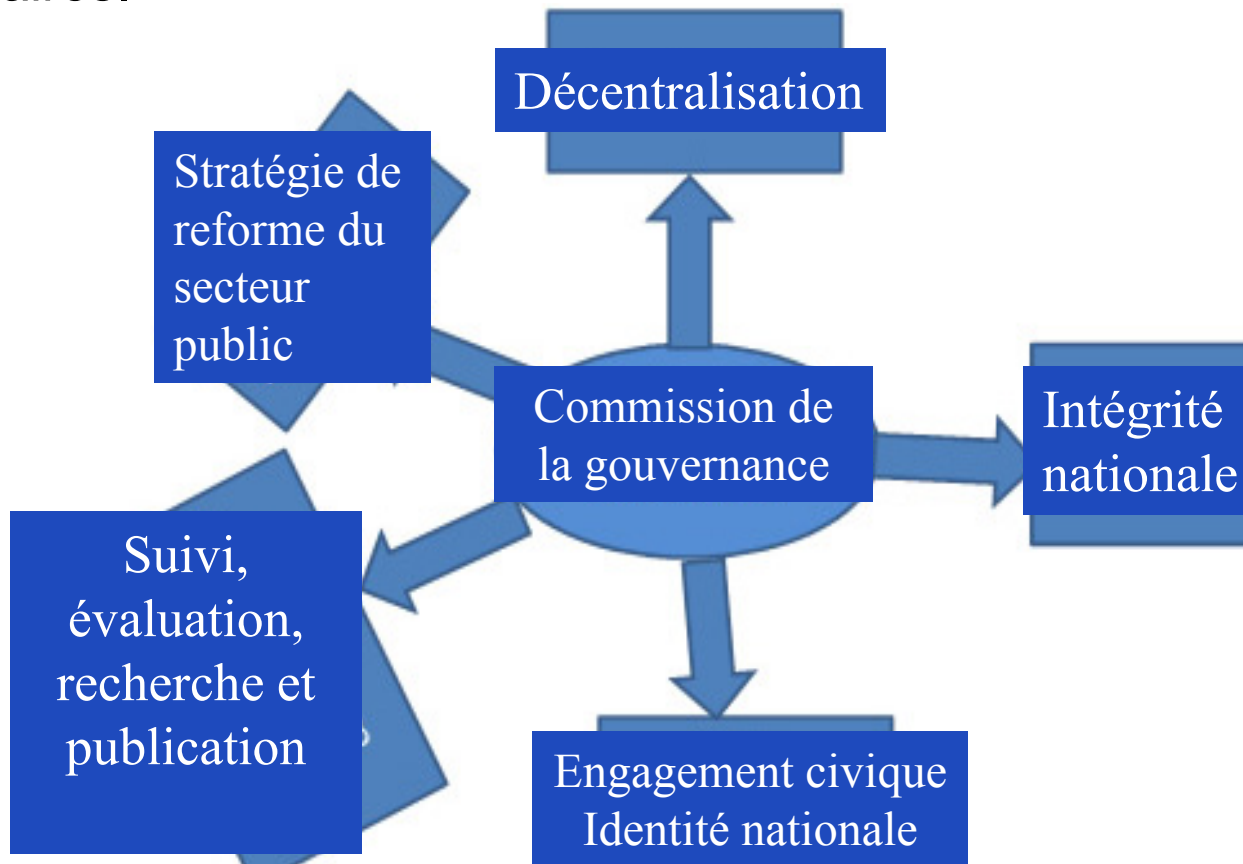
### La Commission de la gouvernance

Créée par le biais d'une législation en 2007 en vertu de l'accord de paix global (CPA) qui a marqué la fin de 14 ans de guerre civile

- La Commission de la gouvernance favorise un système de gouvernance inclusif, participatif, juste et responsable, qui englobe un système d'administration publique et de gestion des institutions publiques et des ressources nationales à la fois transparent et fondé sur le mérite.
- Soutenir et mener des réformes de gouvernance avec l'objectif central de dynamiser le développement politique, économique et social à travers la pratique de la bonne gouvernance à tous les niveaux de gouvernance.



La Commission de la gouvernance a cinq domaines de mandat avec cinq commissaires.





- Le soutien de l'USAID-GEMS à la Commission de la gouvernance (CG) est celui offert à un véritable partenaire
- La CG a une équipe technique hautement qualifiée et motivée dans les domaines clés du mandat, avant l'USAID-GEMS, l'attention portée aux systèmes de gestion était considérablement limitée
- Évaluation de la performance des systèmes de gestion et accord conclu sur des solutions pour relever les défis avant toute mise en œuvre
- Évaluation révélée, gestion financière faite manuellement, procédures de passation des marchés ad hoc, gestion des ressources humaines rudimentaire et gestion des actifs inexistante
- Le dialogue continu sur le projet avec la haute direction a souligné l'importance de ces systèmes pour des opérations efficaces et efficientes



- Les conseillers ont élaboré des plans de travail pour chaque domaine de gestion
- Ont fourni une formation en milieu de travail hebdomadaire ou une formation formelle pour améliorer les performances
- Impact des processus de passation des marchés transparents, des pratiques des RH et de la gestion des actifs sur la situation financière régulièrement mis en évidence.
- Un exemple, l'amélioration de la gestion et de la maintenance des générateurs a abouti à la réduction des dépenses en carburant et en réparation, libérant ces fonds pour d'autres activités essentielles.
- La CG est passée de l'état de « pas de système de gestion des actifs » à celui d'un « registre développé des actifs globaux », avec un programme d'entretien de véhicules et de générateurs à jour, **permettant la communication des informations pour la budgétisation et la planification.**





- L'USAID-GEMS a installé le logiciel de comptabilité et renforcé la capacité du contrôleur dans sa mise en œuvre
- Le manuel sur les politiques et les procédures financières spécifiques de la CG a été approuvé par la direction et mis en œuvre
- États financiers mensuels, trimestriels et annuels préparés pour une utilisation interne et rapports soumis au ministère des Finances en temps opportun en utilisant le logiciel
- Réussite de l'amélioration des performances obtenue dans le domaine de la gestion financière de la CG avec un diplôme du programme régulier de l'USAID-GEMS sur la formation en milieu de travail
- L'information financière permet à la CG de prendre des décisions informées et de gérer de manière plus efficace.



- La formation et le développement en matière de gestion de performance des employés, la normalisation des descriptions de postes et les conseils sur l'évaluation des emplois et le recrutement fondé sur le mérite ont permis d'améliorer la gestion du personnel
- La législation sur les marchés publics a été mise en œuvre sans une formation adéquate sur le rôle des utilisateurs finaux, les panels d'évaluation des soumissions et les Comités de passation des marchés.
- La formation et le soutien ont rendu la législation sur les marchés pratique et réaliste.
- La CG a recruté un agent responsable des marchés et grâce à la formation fournie sur le renforcement des capacités la passation des marchés a évolué.



- La Commission de la gouvernance considère qu'il est important que le Liberia ne revienne pas à des projets qui assignent les réformes du système de gestion à un ministère, organisme ou une commission en particulier au lieu de le faire pour tous d'une manière intégrée.
- Améliorations de performance du système de gestion nécessaires uniquement effectuées dans 14 des 69 entités au centre du gouvernement
- Les 55 entités restantes doivent être achevées avant d'envisager pleinement l'introduction au niveau décentralisé, qui est au cœur de Vision 2030, le plan de développement du pays



# USAID | LIBERIA

FROM THE AMERICAN PEOPLE



- Le président de la Commission de la gouvernance a comparé l'efficacité de l'approche de l'USAID-GEMS uniquement à celle du Corps de la Paix en terme de moyen permettant de renforcer les capacités et de fournir des résultats.
- Le leadership des entités soutenues par l'USAID-GEMS ont remarqué que l'approche pratique de renforcement des capacités leur a permis d'apprendre par la pratique, même quand ils ont fait des erreurs et qu'il a fallu des semaines ou des mois pour saisir un concept
- L'approche a engendré l'appropriation nécessaire dans l'ensemble du gouvernement, ce qui a renforcé la durabilité.



**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Le renforcement des capacités conduit par l'USAID-GEMS fournit au gouvernement du Liberia la direction nécessaire pour favoriser la déclaration de la Vision 2030

« Un peuple, une nation, unis pour la paix et le développement durable. »



**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**MERCI**