

RÉPUBLIQUE DU TCHAD

UNITÉ - TRAVAIL - PROGRÈS

COUR SUPRÊME

CHAMBRE DES COMPTES



جمهورية تشاد

وحدة - عمل - تقدم

محكمة العليا

ديوان المحاسبة

STRATEGIE D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DE L'ISC DU TCHAD

AVRIL 2019

RÉPUBLIQUE DU TCHAD

UNITÉ - TRAVAIL - PROGRÈS

COUR SUPRÊME

CHAMBRE DES COMPTES



جمهورية تشاد

وحدة - عمل - تقدم

محكمة العليا

ديوان المحاسبة

STRATEGIE D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DE L'ISC DU TCHAD

AVRIL 2019

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	II
LISTE DES TABLEAUX	III
RESUME ANALYTIQUE.....	IV
INTRODUCTION	1
I. PRESENTATION DE L'ISC	3
II. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE	5
III. RESULTATS DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ISC.....	6
1. ÉTAT DES LIEUX DE L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DE L'ISC	6
2. DIFFERENTES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ISC.....	8
3. ANALYSE SWOT DE L'ISC.....	13
IV. CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET ANALYSE DES ATTENTES (ROLE ET TYPE) 17	
1. IDENTIFICATION DES ELEMENTS DU PROCESSUS DE COMMUNICATION	17
2. ANALYSE DES ATTENTES.....	22
V. ANALYSE DU PROCESSUS DE COMMUNICATION DE L'ISC (QUI, A QUI, COMMENT, QUOI, POURQUOI)	28
VI. STRATEGIE A UTILISER DANS LES RELATIONS AVEC CHACUNE DES PARTIES PRENANTES	33
VII. EVOLUTIONS AU NIVEAU DE L'ISC.....	36
VIII. REACTION DE LA DIRECTION DE L'ISC	37
IX. SIGNATURES DE L'EQUIPE DE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE D'IMPLICATION DES PP	38
X. ANNEXES.....	39

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ANIF :	Agence Nationale d'Investigation Financière
CEMAC :	Communauté Économique et Monétaire des États d'Afrique Centrale
CREFIAF :	Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Pays Francophones d'Afrique Subsaharienne
IDI :	Initiative de Développement de l'INTOSAI
IGE :	Inspection Générale de l'État
IGF :	Inspection Générale des Finances
INTOSAI :	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
ITIE :	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
IPP :	Implication des Parties Prenantes
ISC :	Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques
ISSAI :	Normes Internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
OSC :	Organisations de la Société Civile
PP :	Partie Prenante
PPE :	Partie Prenante Externe
PPI :	Partie Prenante Interne
PTF :	Partenaires Techniques et financiers
SWOT :	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU N° 01 : ÉTAT ACTUEL D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES	7
TABLEAU N° 02 : PARTIES PRENANTES INTERNES	9
TABLEAU N° 03 : PARTIES PRENANTES EXTERNES INSTITUTIONNALISEES	10
TABLEAU N° 04 : PARTIES PRENANTES EXTERNES NON INSTITUTIONNALISEES	12
TABLEAU N° 05 : RESULTATS DE L'ANALYSE SWOT	13
TABLEAU N° 06 : CLASSEMENT DES PARTIES PRENANTES PAR GROUPE	19
TABLEAU N° 07 : CLASSEMENT DES PARTIES PRENANTES PAR ROLE	21
TABLEAU N° 08 : HIERARCHISATION DES PARTIES PRENANTES	22
TABLEAU N°09 : ANALYSE DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES INTERNES	23
TABLEAU N°10 : ANALYSE DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES EXTERNES.....	26
TABLEAU N°11 : PROCESSUS DE COMMUNICATION DE LA COUR DES COMPTES	29
TABLEAU N°12 : STRATEGIE POUR LES PARTIES PRENANTES DE L'ISC.....	33

RESUME ANALYTIQUE

L'efficacité de toute ISC requiert une interaction appropriée avec ses parties prenantes externes qui comprennent les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, les médias, la société civile et les citoyens.

Outre les parties prenantes externes, la communication et l'engagement des parties prenantes internes de l'ISC ont des impacts importants sur la qualité des travaux et les résultats des audits.

Le programme de développement de la stratégie d'implication des parties prenantes initié par l'IDI au profit des ISC du CREFIAF a pour objectif principal d'améliorer l'impact et l'efficacité des travaux de l'ISC ainsi que sa visibilité.

Le fait de disposer d'une telle stratégie apportera sans doute plus de valeur et servira de base pour l'ISC du Tchad qui a vu sa position redimensionnée et qui doit repartir sur un nouvel élan pour convaincre sur son rôle et sa place dans le contrôle des Finances Publiques.

En effet, l'ISC du Tchad jadis Cour des comptes s'est muée en Chambre des comptes de la Cour suprême par Ordonnance n °015/PR/2018 du 31 mai 2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles des procédures devant la Cour Suprême.

L'état des lieux de l'implication des parties prenantes réalisé par l'équipe fait ressortir une relation très limitée de l'ISC du Tchad avec ses différentes parties prenantes tant internes qu'externes.

Les résultats de l'analyse SWOT a permis d'identifier les forces (large mandat dans le domaine du contrôle des finances publiques, l'immunité judiciaire des magistrats, la production et publication des rapports) et faiblesses (dépendance vis à vis de l'exécutif, faible communication avec ses parties prenantes et absence des dossiers permanents de ses entités justiciables) de l'ISC du Tchad tout en lui offrant, malgré les menaces de son environnement, des opportunités pour renforcer sa crédibilité et sa légitimité.

Il s'agit principalement de créer des cadres d'échanges permanents avec ses parties prenantes, renforcer son indépendance, améliorer sa communication et assurer un meilleur suivi des recommandations de ses missions.

La stratégie propose deux (02) axes d'intervention à savoir :

- 1- Améliorer la communication de l'ISC avec les Parties Prenantes Institutionnelles et Internes
- 2- Améliorer l'implication des Parties Prenantes non Institutionnelles.

Ces axes se déclinent en actions et activités consignées dans un plan qui présente pour chaque partie prenante identifiée les stratégies, les techniques, les ressources, les responsabilités, les délais d'exécution et les risques. Ce plan d'actions sera mis en œuvre par la chambre de compte et fera l'objet d'une évaluation annuelle afin d'adapter les actions au contexte national qui est sans doute évolutif.

Le succès de cette stratégie dépendra de l'implication effective de tous les acteurs et de l'efficacité de la collaboration entre eux. Il dépendra aussi de la confirmation du soutien de la hiérarchie, de la disponibilité des ressources financières et de l'appui multiforme des partenaires.

INTRODUCTION

La Chambre des Comptes de la Cour Suprême est l'Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques au Tchad. Elle exerce des fonctions à la fois juridictionnelles et extra-juridictionnelles. Elle est ainsi appelée à jouer un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement de l'appareil financier de l'État et de ses démembrements.

En effet, la réforme institutionnelle initiée par le Gouvernement à la suite du Forum National Inclusif tenu du 19 au 27 mars 2018 a conduit au réaménagement de certaines institutions de l'État. C'est ainsi que la Cour des Comptes, le Conseil Constitutionnel et la Haute Cour de Justice deviennent des Chambres de la Cour Suprême.

L'Ordonnance N°015/PR/2018 du 31 mai 2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles des procédures devant la Cour Suprême a été promulguée. Cependant, la Chambre des Comptes maintient les attributions de la Cour des Comptes et jouit de la plénitude de juridiction.

Son indépendance qui est consacrée par la Constitution est un gage autant pour les gouvernants que pour les gouvernés. Elle est un instrument essentiel de contrôle des finances publiques et de reddition des comptes. Elle veille à la mise en application du principe énoncé par l'article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 Août 1789, qui prévoit « **de demander compte à tout agent public de son administration** ».

Dès lors, mesurant l'ampleur de ses obligations en termes des travaux à réaliser, ou du rôle qu'elle doit assumer, et vu les nombreux défis qui l'attendent pour améliorer l'impact de ses travaux, il s'avère nécessaire que la Chambre des comptes de la Cour Suprême développe une bonne stratégie lui permettant d'impliquer ses parties prenantes tant internes qu'externes.

L'efficacité des ISC requiert une interaction appropriée avec les parties prenantes, notamment les pouvoirs exécutif, législatif, judiciaire, les médias, la société civile et les citoyens. Outre l'implication de ces parties prenantes externes, la communication et l'engagement des parties prenantes internes de l'ISC ont des impacts importants sur la qualité et les résultats des travaux d'audits.

C'est dans ce cadre, qu'après avoir signé la déclaration d'engagement sur le programme d'implication des parties prenantes des ISC du CREFIAF avec l'IDI¹, l'ancienne Cour des Comptes du Tchad a désigné une équipe composée de **Madame ZARA BRAHIM MAHAMAT ITNO** et **Monsieur OUSMANE YACOUB GADAM**² pour participer à l'atelier de formation portant sur le développement de la stratégie d'engagements des ISC avec les parties prenantes tenu à Libreville, au Gabon du 09 au 20 avril 2018.

¹ Annexe 02

² Annexe 03 : Ordre de Mission

Suite à cette formation et à travers une approche participative aux fins d'une appropriation aisée du produit fini, cette équipe assistée de l'équipe pays³ a suivi les différentes étapes décrites dans les modules de formation pour concevoir une stratégie d'implication des parties prenantes propres à son ISC. Elle propose donc un plan d'action pour la mise en œuvre de cette stratégie qui a fait l'objet d'une adoption par la hiérarchie de l'ISC.

Le présent rapport devrait permettre à l'ensemble du personnel de l'ISC de s'approprier la stratégie et de participer efficacement à sa mise en œuvre pour l'atteinte des objectifs fixés.

³ Annexe 3 : Ordonnance 012/PCS/2018 portant désignation des membres de l'équipe pays

I. PRESENTATION DE L'ISC

Conformément à l'Ordonnance N° 015/PR/2018 datée du 31 mai 2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles des procédures devant la Cour Suprême, la Chambre des Comptes maintient les attributions de l'ancienne Cour des Comptes et jouit de la plénitude de juridiction. Elle a une autonomie fonctionnelle et jouit d'une grande liberté de programmation et d'action.

L'article 55 dispose que la Chambre des Comptes est une juridiction en matière de contrôle des finances publiques. Ainsi elle a pour missions essentielles de :

- Assister l'Assemblée Nationale dans le contrôle de l'exécution des lois de finances ;
- Certifier la régularité, la sincérité et la fidélité du compte général de l'État ;
- Juger les ordonnateurs, les contrôleurs financiers et les comptables publics ;
- Contrôler la légalité financière et la conformité budgétaire de toutes les opérations de dépenses et de recettes de l'État ;
- Évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficience de l'emploi des Fonds Publics au regard des objectifs fixés, des moyens utilisés et des résultats obtenus ainsi que la pertinence et la fiabilité des méthodes, indicateurs et données permettant de mesurer la performance des politiques et administrations publiques ;
- Procéder à des enquêtes et analyses sur toute question budgétaire, comptable et financière, à la demande du Président de la République ou du Président de l'Assemblée Nationale.

L'article 46 indique que la Chambre des Comptes de la Cour Suprême comprend trois sections (jugements des comptes ; contrôle, affaires budgétaires et financières ; Discipline budgétaire et financière).

1. La section des jugements des comptes : elle est compétente pour juger les comptes des comptables principaux. Elle déclare et apure les gestions de fait ;
2. La section de contrôle, des affaires budgétaires et financières : Elle exerce une mission de contrôle des services de l'État, des collectivités autonomes, des établissements publics administratif, des entreprises publiques et des organisations bénéficiant des subventions de l'État.

Elle contrôle l'exécution des lois des finances, certifie les déclarations du secteur extractif, examine les comptes des partis politiques en vue de leur éligibilité à la

subvention de l'État et les comptes de campagne électorale conformément à la loi, reçoit et contrôle les déclarations obligatoires de patrimoine.

3. La section de Discipline budgétaire et financière : elle est compétente pour sanctionner les fautes de gestion.

La Chambre compte dix-sept (17) conseillers, huit (08) conseillers référendaires, cinq (05) greffiers, et quatre (04) secrétaires répartis dans les différentes sections.

Les membres de la Cour Suprême ont un mandat de sept ans renouvelables et sont inamovibles durant leur mandat.

Ses attributions, entre autres, sont indiquées dans les articles 56, 57, 58 et se déclinent comme suit :

1. La Chambre des Comptes assure le contrôle juridictionnel des opérations budgétaires et comptables des administrations publiques.
2. Elle est habilitée à prendre des mesures conservatoires lorsque de graves irrégularités sont constatées à l'occasion des contrôles ;
3. Elle établit un rapport sur chaque projet de loi de règlement adressé au Président de l'Assemblée accompagnée de la déclaration générale de conformité entre les comptes individuels des comptables et les comptes généraux de l'État.
4. La Chambre des Comptes se réunit en formation de jugement, en chambre de conseil ou en sections réunies.

Comme la plupart des ISC, la Chambre des Comptes de la Cour Suprême de la République du Tchad est membre de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) ; une Organisation Indépendante, apolitique qui a pour mission principale de faciliter le partage d'expériences entre ses membres en matière de contrôle des finances publiques.

II. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE

Avant d'expliquer le processus suivi par l'équipe pour le développement de la stratégie d'implication des parties prenantes, il y'a lieu de noter que les réformes institutionnelles intervenues au Tchad dans le cadre du Forum National Inclusif tenu du 19 au 27 Mars 2018, ont eu un impact significatif non seulement sur le calendrier d'exécution de ce travail mais aussi sur l'environnement du travail de l'ISC. En effet, la restructuration des grandes institutions, la suppression et la fusion d'autres structures, la finalisation des textes ainsi que la mise en œuvre des réformes de manière progressive nécessitent une nouvelle identification des justiciables de l'ISC et de ses parties prenantes afin de mieux définir des futurs plans d'actions pour améliorer le cadre de collaboration.

Toutefois, la reconduction de la majorité des anciens membres de la Cour des Comptes dans la nouvelle chambre, dont les deux participants formés par l'IDI sur ce programme, a permis à l'ISC du Tchad de réaliser cette activité sous régionale.

Ainsi donc, pour élaborer une stratégie d'implication de ses parties prenantes, la Chambre des Comptes de la Cour Suprême a procédé par les étapes suivantes :

- L'élaboration d'un plan de travail ;
- La rencontre avec le Premier Président de la Cour Suprême en date du **18 Juillet 2018** pour l'informer des objectifs et des grandes étapes du programme ;
- La désignation d'une équipe pays composée de cinq personnes par ordonnance N° 012/PCS/2018 pour assister l'équipe de l'IDI dans la mise en œuvre dudit programme ;
- La restitution de la formation de Libreville en date du **24 juillet 2018** pour permettre à tous les membres de la chambre des Comptes de comprendre l'utilité du programme et de solliciter aussi leur adhésion⁴;
- La validation du plan de travail par tous les membres de l'ISC en date du **27 juillet 2018**⁵ ;
- La revue documentaire (analyse du cadre législatif et réglementaire) ;
- L'examen de la stratégie de communication de l'ISC (canaux de communication) ;

⁴ Fiche de Présence

⁵ Fiche de Présence

- L'identification et l'élaboration d'une nouvelle liste des parties prenantes de l'ISC ;
- La répartition des parties prenantes identifiées en trois dimensions ;
- La cartographie des parties prenantes : leur classement selon les cinq différents groupes (stratégiques, d'intérêt, de pression, d'opposition, passif), l'identification de leurs rôles et leur hiérarchisation ;
- L'identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'ISC (analyse SWOT) ;
- Le recueil et l'analyse des attentes des parties prenantes identifiées (organisation d'une série des rencontres d'échanges) ;
- L'élaboration d'un plan d'actions pour chaque partie prenante définissant clairement les objectifs recherchés et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, les stratégies à développer (approche, implication et positionnement), la personne responsable et le délai de mise en œuvre.

III. RESULTATS DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ISC

1. État des lieux de l'implication des parties prenantes de l'ISC

Les membres de l'équipe ont tenu une réunion de cadrage en date du 30 juillet 2018⁶ avec le Secrétaire Général Adjoint de l'ancienne Cour des Comptes aux fins de s'imprégner des politiques et procédures définies par la haute hiérarchie de l'ISC relatives à l'implication des parties prenantes.

Il ressort de cette analyse que le niveau d'implication des parties prenantes de l'ISC du Tchad, tant internes qu'externes, est très limitée. L'équipe a aussi relevé l'absence d'un projet de stratégie/plan de communication et d'un responsable de la communication au sein de l'ISC.

Les dispositions mises en place par l'ISC dans le cadre de ses interactions avec ses différentes parties prenantes sont résumées dans le tableau ci-après.

⁶ Compte rendu de l'entretien

Tableau n° 01 : État actuel d'implication des parties prenantes

Parties prenantes	Mécanismes d'implication	Niveau d'implication	Observations
Parties prenantes internes <ul style="list-style-type: none"> • Président de la Cour • Présidents de Chambre • Secrétariat Général • Parquet Général • Personnel de l'ISC • Greffiers 	Réunions de bureau, assemblées générales, audiences solennelles, réunions et audiences des chambres (Information, supervision des activités, transmission des courriers, adoption des rapports, validation des documents de travail, prestation de serment des comptables), etc.	Collaboration active au sein du bureau Communication à double sens au niveau des chambres Communication à sens unique pour le personnel	Le cloisonnement entre les différentes chambres, l'insuffisance de la communication, la mauvaise circulation de l'information et sa disparité entre les différents services expliquent ces différents niveaux d'implication des parties prenantes internes.
Exécutif <ul style="list-style-type: none"> • Président de la Cour • Présidents des chambres 	Transmission des documents, échanges d'informations, participation aux rentrées judiciaires, réunions de travail, Journées d'information, etc.	Collaboration active	Des transmissions régulières des courriers et des rencontres d'échanges sont organisés avec la Primature et les différents Chefs de départements ministériels.
Législatif <ul style="list-style-type: none"> • Président de la Cour 	Prise de contact, visite de Courtoisie, rencontres et journées d'échanges, transmission des rapports sur l'exécution de la loi des finances et sur l'enquête sollicitée par Assemblée Nationale	Implication limitée	Toutes les dispositions prévues dans le cadre juridique relative à l'assistance au parlement et à la communication des rapports n'ont pas été effectives
Partenaires techniques et financiers <ul style="list-style-type: none"> • Président de la cour • Secrétariat général • UE, BAD et Banque Mondiale 	Rencontres de travail, demande d'assistance technique et financière, expression des attentes et besoins des chambres, demande d'avis pour un paiement	Collaboration active	Les partenaires ont apprécié la création de la Cour et sur leur propre initiative, certains d'entre eux notamment l'Union Européenne a soutenu l'ISC pour son opérationnalisation (renforcement des capacités, appui logistique, etc.)
Pouvoir Judiciaire <ul style="list-style-type: none"> • Président de la cour • Juge d'instruction 	Participation aux audiences solennelles, demande d'un avis	Implication limitée	L'ISC a noté une faible participation du judiciaire dans ses activités et a enregistré une seule demande d'avis d'un juge.

Parties prenantes	Mécanismes d'implication	Niveau d'implication	Observations
Entités Contrôlées <ul style="list-style-type: none"> Présidents des chambres Conseillers Rapporteurs Équipe de Contrôle 	Réunions, entretiens, annonce et lancement des missions de contrôle, demande des documents, communication des rapports	Communication à double sens	Les échanges se sont limités essentiellement aux entités qui ont fait l'objet de contrôle, l'ISC ne dispose pas de la liste exhaustive de ses justiciables.
Media <ul style="list-style-type: none"> SG par délégation Chef Service informatique et Communication 	Couverture médiatique des activités (journées d'échanges et d'informations, portes ouvertes, etc.), conférence de presse, interviews, spots publicitaires, documentaire, table ronde	Communication à sens unique	Les médias ont toujours été invités pour couvrir les événements et diffuser l'information sauf pour l'audit coopératif du Lac Tchad où des interviews et table ronde ont été réalisées.
Autres institutions de contrôle <ul style="list-style-type: none"> Président de la Cour Présidents des Chambres Parquet Général 	Rappel des obligations légales relatives à la transmission des différents rapports, définition d'un cadre de collaboration	Implication limitée	Aucun cadre d'échange n'est mis en place avec ces organes de contrôle interne bien que la Loi leur fait obligation de transmettre leurs rapports à l'ISC.
Organisations de la Société Civile	Solliciter une collaboration	Implication limitée	Ils ont pris l'initiative de saisir la Cour pour une collaboration mais n'ont pas eu de suite.
Organismes universitaires/professionnels <ul style="list-style-type: none"> Président de la Cour Président du comité de formation Secrétariat Général 	Solliciter d'une assistance technique par l'ISC, demande de collaboration	Communication à double sens et à sens unique	L'ISC a fait recours aux organes professionnels (Cabinets d'expertise) pour l'assister dans ses missions de contrôle et a échangé avec les universités pour les formations de base et continue. Cette initiative ne s'est pas concrétisée.

2. Différentes dimensions de l'environnement de l'ISC

L'état des lieux actuel d'implication a mis en exergue dix (10) parties prenantes avec lesquelles l'ISC du Tchad collabore. Il s'agit des Pouvoirs (Exécutif, Législatif et Judiciaire), Entités Contrôlées, Médias, Organisations de la société civile /syndicats, Partenaires Techniques et Financiers, Personnel de l'ISC, Autres organes de Contrôle et Organes professionnels et universitaires.

Sur cette base et en se référant aux modules de formation du programme, l'équipe a reparti ces parties prenantes entre les trois dimensions de l'environnement de l'ISC :

- Les parties prenantes internes composées des Conseillers, des conseillers référendaires, des greffiers, des chefs de service et du personnel d'appui de l'ISC sont identifiés sur la base de leur contribution aux produits de l'ISC et de la nature de leur implication dans le travail de l'ISC.
- Les parties prenantes externes institutionnalisées composées des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, des entités contrôlées, et des autres corps de contrôle sont identifiées sur la base des dispositions légales de l'Ordonnance N°015/PR/2018 du 31 mai 2018 prévoyant un cadre de collaboration bien défini.
- Les parties prenantes externes non institutionnalisées composées des médias, des partenaires techniques et financiers (PTF), des organisations de la société civile (OSC) et des organes professionnelles et universitaires sont identifiés sur la base de leur contribution ou du rôle qu'ils peuvent jouer pour permettre à l'ISC d'accomplir efficacement sa mission.
- Après avoir dressé l'inventaire de toutes les parties prenantes avec lesquelles une ISC est actuellement en relation, il est important de

La répartition des parties prenantes entre les différentes dimensions sont présentées dans les tableaux ci-dessous :

Tableau n° 02 : Parties Prenantes Internes

N°	Parties prenantes	Dispositions légales / Contrats / Décisions
1	<p>Personnel de l'ISC</p> <p>(Conseillers, Conseillers Référendaires, Secrétariat Général, Greffe, ...)</p>	<p>Articles 22,23,26</p> <p>Art.22 : « le greffe de la Cour Suprême est dirigé par un Greffier en Chef assisté de Greffiers des Chambres.</p> <p>Le Greffier en Chef est chargé de tenir la plume devant toutes les formations, de conserver les minutes des arrêts, avis et décisions et d'en délivrer expédition. Il peut être suppléé par un greffier.</p> <p>Art.23 : « le greffe de la Cour Suprême comprend : le cabinet du Greffier en Chef, le service des affaires civiles, le service des affaires pénales, le service des affaires sociales, le service des affaires administratives, le service des affaires</p>

N°	Parties prenantes	Dispositions légales / Contrats / Décisions
		<p>constitutionnelles, le service des affaires des comptes, le service d'assistance judiciaire. »</p> <p>Art. 24 : « Le Parquet Général est doté d'un secrétariat dirigé par un chef du secrétariat.</p> <p>Le Chef du secrétariat est assisté d'un ou de plusieurs greffiers. »</p>
2	Personnel de l'ISC (Personnel d'appui, Secrétaires et plantons)	Assistance administrative : tenue des chronos des courriers, des registres, classement et archivages, distribution des courriers, tout autre document administratif, etc....

Tableau n° 03 : Parties Prenantes Externes Institutionnalisées

N°	Parties prenantes	Dispositions légales
1	Assemblée Nationale (Pouvoir Législatif)	<p>Art 55, 58, 59, 230</p> <p>Art.58 : « la chambre des comptes établit un rapport sur chaque projet de loi de règlement. Ce rapport est adressé à l'assemblée nationale ... »</p>
2	Gouvernement (Pouvoir Exécutif) Départements Ministériels	<p>Art 47, 48, 59, 231</p> <p>Art 47 : « La section de jugement ...pour juger les comptes des comptables principaux ... » ;</p> <p>Art 48 : « Elle exerce une mission de contrôle sur l'ensemble des services de l'État y compris leurs services extérieurs, les collectivités autonomes, les établissements publics administratif, les entreprises publiques et les organisations bénéficiant des subventions de l'État. »</p>
3	Pouvoir Judiciaire (Parquet Général, Parquet Général près la Cour Suprême, Cours d'appel et tribunaux)	<p>Art 12, 13, 14</p> <p>Art.12 : « le Ministère Public est composé du Procureur Général et de trois (03) avocats généraux.</p>

N°	Parties prenantes	Dispositions légales
		<p>Le Procureur général près la Cour Suprême représente le Ministère Public, en personne ou par ses avocats généraux, auprès de la Chambre judiciaire, de la Chambre des Comptes et de la Chambre non permanente de la cour Suprême. »</p> <p>Art.14 : « les membres du Ministère Public assistent à toutes les audiences de la Chambre judiciaire, de la Chambre des Comptes et celle non permanente de la cour Suprême.</p> <p>Ils prennent au nom de la Loi, toutes les réquisitions utiles. »</p>
4	<p>Entités Contrôlées</p> <p>(Grandes Institutions, Organisations régionales⁷, Établissements publics, Collectivités territoriales, partis politiques, organismes faisant appel à la générosité publique)</p>	<p>Art 47 : « Elle examine les comptes des partis politiques de campagne électorale ... ».</p> <p>Art.50 : « sont justiciables devant la section de discipline budgétaire, toutes les autorités administratives tout fonctionnaire ou agent de l'État ou des organismes publics ou des collectivités territoriales.... »</p>
5	<p>Autres organes de Contrôle</p> <p>(Inspection Générale d'État, Inspection Générale des Finances, Les Inspections Générales des ministères, Agence Nationale d'Investigations Financières (ANIF), les Commissions parlementaires, l'ITIE.)</p>	<p>Art.256 : « La Chambre des Comptes est destinataire de tout rapport établi par les autres corps de contrôle civils et militaires. »</p>

⁷ Audits coopératifs ou conjoints

Tableau n° 04 : Parties Prenantes Externes Non Institutionnalisées

N°	Parties prenantes	Raison d'implication
1	Partenaires Techniques et Financiers (Union Européenne, BAD, BM, FMI, PNUD, BADEA, BEAC, BDEAC, GIZ, etc.).	Assistance technique et financière, échanges d'informations
2	Médias Presse Audio visuelle (ONAMA, Électron TV, Alnassour, FM Liberté, Arc en ciel, Dja FM, Oxygène, Ngato FM) Presse Écrite (Progrès, Ndjamen Bi Hebdo, Visionnaire, Abba Garde, Potentiel, L'Observateur, La voix, Haut-Parleur, Miroir)	Couverture médiatique des activités de l'ISC, diffusion de l'information et des messages au public
3	Organisations de la société civile /syndicats ALCOMET (Association de Lutte Contre la Corruption et les Malversations Économiques au Tchad), LTDH (Ligue Tchadienne des Droits de l'Homme), ATPDH (Association Tchadienne pour la Défense des Droits de l'Homme), APLFT (Association pour la Promotion des Libertés Fondamentales au Tchad), CTDDH (Convention Tchadienne pour la Défense des Droits Humains), ADHET (alliance des défenseurs des humains et de l'environnement au Tchad), APAD (Action des Partenaires pour l'Appui au Développement), CELIAF (Cellule des Liaisons des Associations des Femmes), AFJT (Association des Femmes Juristes du Tchad), GRAMP/TC (Groupe de Recherches Alternatives et de Monitoring du projet Pétrole Tchad Cameroun), Transparency International	Sensibilisation des OSC/Syndicats sur les missions de l'ISC, cadre de partenariat d'échange, veille citoyenne, contribution à l'amélioration de la gestion des finances publiques, etc...
4	Organes professionnels et universitaires Ordre des Experts Comptables, CROSET (Cercle des Recherches et de l'Observation sur la Soutenabilité de l'Économique au Tchad), Observatoire du Foncier, Observatoire des Finances Publiques, Observatoire du suivi budgétaire, UNIVALOR, Université de Ndjamen, Université HEC Tchad, Université Africaine de Management et de l'Innovation (UAMI), Université Emi Koussi, CERDO, BEGET.	Partenariat dans le cadre des échanges d'expériences et de formation, etc...

3. Analyse SWOT de l'ISC

L'analyse SWOT réalisé par l'équipe pour mettre en exergue les forces et les faiblesses de l'environnement interne de l'ISC ainsi que les opportunités et menaces de son environnement externe liées à l'implication de ses parties prenantes s'est basés sur les domaines suivants :

- Indépendance et cadre juridique ;
- Encadrement et gouvernance interne ;
- Relations avec les parties prenantes externes.

Dans le domaine de l'indépendance et du cadre juridique, l'équipe pays a procédé à une revue des textes législatifs et règlementaires⁸ régissant l'ISC pour déterminer si cette dernière dispose d'un mandat suffisamment large afin d'interagir efficacement avec ses parties prenantes.

Dans le cadre de l'encadrement et de la gouvernance interne ainsi que des relations avec les parties prenantes, l'équipe pays a organisé plusieurs réunions de travail en vue d'étudier et d'analyser les relations stratégiques qui existent entre l'ISC et ses parties prenantes.

L'organisation de cinq (05) focus group⁹ avec le personnel de l'ISC a aussi permis à l'équipe de recueillir les opinions et les attentes de ses parties prenantes internes afin d'impulser une nouvelle dynamique à l'implication de toutes les personnes œuvrant au sein de l'ISC.

En plus, les membres de l'équipe ont procédé à une analyse approfondie des procès-verbaux des réunions du Bureau afin de se forger une vision holistique des choix stratégiques opérés par les dirigeants de l'ISC en matière d'implication des parties prenantes.

Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau n° 05 : Résultats de l'analyse SWOT

Forces	Impact /relation avec les PP	Faiblesses	Impact /relation avec les PP
- La création de l'ISC par une loi constitutionnelle	- Les bases juridiques sont de niveau élevé (niveau)	- Le statut et le mandat de sept ans renouvelables pour les Conseillers ne garantissent pas leur indépendance	- Créé un sentiment d'instabilité et d'insécurité chez les Conseillers et fragilise la crédibilité de l'ISC
- Le champ de compétence de l'ISC est très large s'agissant tant des types d'organismes contrôlés que des types de contrôles à	- Une meilleure contribution à l'amélioration de la gestion des finances publiques		

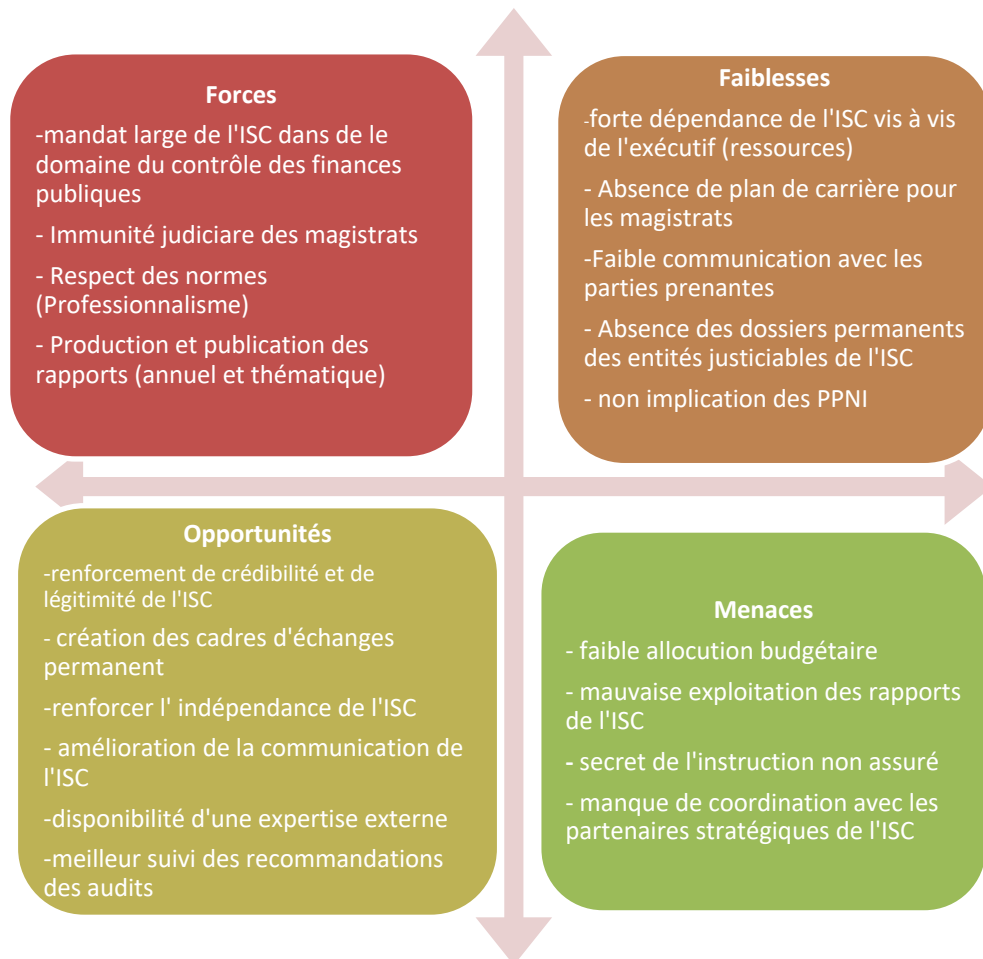
⁸ Nouvelle constitution, ordonnance N°015/PR/2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédure devant la Cour Suprême

⁹ Photos et listes des présences des « focus group »

mener		- L'ISC est soumise aux discussions budgétaires et le budget est affecté	- Relativise l'autonomie budgétaire et de gestion prévue par la loi
- L'immunité judiciaire des membres (pas de poursuites judiciaires pour tout acte passé ou présent qui résulte de l'exercice normal de leurs fonctions)	- Une Protection raisonnable aux parties prenantes internes (Conseillers)	- L'absence des dispositions légales lui permettant de faire appel en cas d'insuffisance des ressources allouées)	Affecte l'indépendance financière, fragilise le fonctionnement, altère la quantité et la qualité des travaux, nuit à la visibilité et à la crédibilité de l'ISC
		- L'absence de la liste exhaustive des entités « justiciables » de l'ISC et de leurs dossiers permanents	La programmation des missions se fait sans critères objectifs et la procédure de contrôle sera longue.
		- Absence de communication et de collaboration avec les autres corps de contrôle interne (Inspection Générale de l'État, Inspection Générale de Finances...etc.).	-Diminue l'efficacité et l'efficience des missions de contrôle (duplication et chevauchement, restriction de l'accès aux documents, perte de temps, etc.)
- L'Accès sans restriction aux informations pour mener leurs missions - L'ISC dispose d'une liberté de programmation et de publication de tous ses rapports	- Une disponibilité des informations pour la réalisation des travaux - Une indépendance fonctionnelle garantit et information des travaux de l'ISC aux parties prenantes		
- Soumission des rapports d'observations provisoires à une procédure contradictoire et communication avec l'entité auditée tout au long du processus d'audit	- Transparence dans les travaux d'audit - Objectivité des travaux - Crédibilité de l'ISC		

- Existence d'un comité interne de contrôle de la gestion de l'ISC	- Renforcement de la transparence dans la gestion de l'ISC		
Opportunités	Impact /relation avec les PP	Menaces	Impact /relation avec les PP
- Programmation de nos missions et publication de nos rapports (annuel et thématique) en toute liberté	- Accroît la confiance, renforce la crédibilité et la légitimité de l'ISC auprès des entités auditées, du grand public et des autres partenaires	- Dépendance de l'ISC à l'égard d'une entité assujettie à son contrôle (allocation budgétaire)	- Limite la marge de manœuvre dans l'exercice de ses missions
- Possibilité de faire appel à une expertise externe pour la prestation des missions	- Permet d'améliorer la qualité des travaux de l'ISC	- Non-respect des secrets des délibérations	- Créé un environnement de suspicion, de méfiance
- Organisation des ateliers de communication entre l'ISC et les entités à auditer	- Permet une meilleure compréhension des procédures et des enjeux	- Refus de communication des rapports des autres organes de contrôle	- Non-respect des textes en vigueur
- Assistance technique et financière des partenaires techniques et financiers	- Améliore et renforce la collaboration	- Manque de collaboration des parties prenantes de l'ISC	- Rétention d'information, incompréhension des constatations, et absence des suites adéquates aux recommandations
- Transmission et publication des rapports d'audits au Parlement, au Gouvernement, aux entités auditées, aux partenaires techniques et financier, et au public	- Informe les citoyens et les parties prenantes sur les activités de l'ISC et renforce la crédibilité et la visibilité de l'ISC		

Les insuffisances constatées lors de l'analyse SWOT trouveront des pistes de solution en cohérence avec les options fondamentales qui seront retenues dans le cadre de la stratégie d'implication des parties prenantes.



IV. CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET ANALYSE DES ATTENTES (ROLE ET TYPE)

1. Identification des éléments du processus de communication

A la suite de la formation, il s'agit dans cette section d'identifier les principaux éléments que l'ISC doit prendre en compte pour analyser le processus d'implication qu'elle applique à chaque partie prenante clé. Ces éléments principaux vont de la cartographie, du classement, de la détermination du rôle et de la hiérarchisation de chaque partie prenante.

a. Cartographie des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes est un processus collaboratif de recherche et de discussion, qui examine différents points de vue afin d'établir une liste significative à partir du spectre complet des parties prenantes de l'ISC.

L'équipe a établi la liste des parties prenantes à partir des activités réalisées par l'ancienne Cour des Comptes, des attributions de l'actuelle Chambre définies dans l'Ordonnance n°015/PR/2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédure devant la Cour Suprême d'une part, et d'autre part, à partir du mandat de l'ISC, de son impact à différents niveaux, et des objectifs actuels en matière d'implication.

Ce travail a été affiné pour permettre le classement des parties prenantes en utilisant les cinq groupes décrits dans les modules de formation.

b. Classement des parties prenantes

Le classement des parties prenantes est fait en fonction du degré d'importance et des avantages que l'ISC du Tchad tire de l'implication de chacune de ces parties prenantes.

➤ Partenaires stratégiques :

Les Pouvoir exécutif, législatif, judiciaire et le personnel de l'ISC sont classés au premier plan comme partenaires stratégiques parce que leur implication constitue une priorité pour la Chambre.

En effet, ce dernier compte beaucoup plus sur leur appui et leur collaboration pour obtenir une plus grande indépendance fonctionnelle, administrative et financière, indispensable au bon fonctionnement d'une ISC.

➤ **Groupes d'intérêt :**

Le Pouvoir législatif, Autres Organes de Contrôle, PTF, OSC, Médias, Organes Universitaires et Professionnels, constituent des groupes d'intérêts pour la Chambre parce que :

- Les Autres Organes de Contrôle ont l'obligation, selon l'article 256 de l'ordonnance 015, de communiquer leurs différents rapports de contrôle à la chambre, ce qui constitue une source importante d'information dans les travaux de la Chambre (programmation des missions de contrôle, sanction des fautes de gestion, etc.)
- Les PTF étant intéressés par les travaux de la Chambre peuvent jouer un rôle important pour l'indépendance de la Chambre et peuvent lui apporter un soutien financier et technique ;
- Les OSC peuvent sensibiliser l'opinion publique sur les activités de la Chambre et militer pour son indépendance et sa crédibilité.
- Les Média peuvent informer et éclairer sur les résultats des travaux de la Chambre à travers les quotidiens d'information, la télévision et la radio. Ils peuvent aussi sensibiliser l'opinion publique sur le rôle de la Chambre, ses activités et militer pour son indépendance ;
- Les Organes Universitaires et Professionnels assistent la Chambre dans le renforcement des capacités et d'assistance technique. Selon l'article 237 de l'ordonnance N°015, la Chambre des Comptes reçoit également les rapports des Commissaires aux comptes, des fonctionnaires éventuellement chargés de l'exercice du contrôle financier, ainsi que le rapport d'activités approuvé par le conseil d'administration lorsque ce rapport est prévu par les règles propres à l'établissement ou à la société contrôlée.

➤ **Groupes de pression :**

Le Pouvoir Exécutif, Pouvoir Législatif, Entités Contrôlées (partis politiques), Médias et OSC.

- Le Pouvoir Exécutif peut solliciter plusieurs missions de contrôle et des enquêtes à la Chambre sans tenir compte de sa capacité technique et financière ;

- Le Pouvoir législatif peut exiger de la Chambre le dépôt du rapport sur l'exécution de la Loi des Finances dans le délai, ou demander plusieurs enquêtes dans la même période ;
- Les Entités Contrôlées et principalement les partis politiques font souvent pression sur la chambre à travers les médias pour obtenir le quitus leur permettant d'accéder à la subvention de l'État ;
- Les Media et les OSC peuvent exiger de la chambre des rapports de qualité, vouloir que celle-ci se penche sur des sujets qui les intéressent en priorité mais qui ne sont pas programmés par la Chambre.

➤ **Groupes d'opposition :**

Les Entités Contrôlées, Médias, Autres organes de contrôle, Personnel de l'ISC sont classés comme groupes d'opposition pour les raisons suivantes :

- Les Entités Contrôlées sont souvent résistantes au contrôle ;
- Les Autres Organes de Contrôle sont réticents sur la transmission de leurs rapports de contrôle ;
- Les médias ont tendance à politiser le fonctionnement de la Chambre et ses travaux ;
- Le personnel de l'ISC réclame des meilleures conditions de travail.

➤ **Groupes passifs :**

Les Organes Professionnels et Universitaires, les OSC et le Personnel de l'ISC sont considérés comme des groupes passifs du fait de leur faible participation et engagement dû au manque de communication ou à leur statut.

Tableau n° 06 : Classement des parties prenantes par Groupe

Groupes	Partenaires stratégiques	Groupes d'intérêt	Groupes de pression	Groupes d'opposition	Groupes passifs
Parties Prenantes	- Pouvoir exécutif - Pouvoir législatif - Pouvoir judiciaire - personnel de l'ISC	- Pouvoir législatif - Autres Organes de Contrôle - PTF - OSC - Médias - Organes Universitaires et Professionnels	- Pouvoir Exécutif - Pouvoir Législatif - Entités Contrôlées (partis politiques) - Médias - OSC	- Entités Contrôlées - Médias - Autres organes de contrôle - Personnel de l'ISC	- Organes Professionnels et Universitaires - OSC - Personnel de l'ISC

c. Détermination du rôle de chaque partie prenante

Les parties prenantes peuvent avoir différents rôles dans le travail de l'ISC. Ainsi, une partie prenante peut jouer un rôle d'informateur, de leader d'opinion ou de décideur. Ces trois grandes catégories décrivent la nature des relations entre l'ISC et ses parties prenantes.

Pour l'ISC du Tchad, la classification suivante a été réalisée :

➤ Informateurs :

Le Pouvoir exécutif, les entités contrôlées, les autres organes de contrôle, les médias, les OSC ainsi que les organes professionnels et universitaires jouent le rôle d'informateurs parce qu'ils donnent des renseignements et informations à la Chambre :

- Le dépôt du compte de gestion et du compte administratif de l'État par le Ministre des finances et les rapports des autres corps de contrôle, peuvent comporter des données utiles qui peuvent être utilisées et exploitées à des fins de contrôle ;
- Les Média dénoncent souvent des cas de mauvaise gestion des entités et organismes publics par la voie de la presse (journaux, quotidiens ...). Sur la base de cette information fournie par la presse, la Chambre peut s'en saisir et programmer son contrôle ;
- Les OSC peuvent, aussi comme les Média, fournir des informations précieuses dont la Chambre peut en tirer profit dans la programmation de ses activités.

➤ Leaders d'opinion :

Le Pouvoir exécutif, législatif, OSC, médias, organes professionnels et universitaires, entités contrôlées sont classés comme leaders d'opinion parce qu'ils utilisent et diffusent l'information de l'ISC, réagissent aux observations faites par la Chambre des comptes.

➤ Décideurs :

Les Pouvoir exécutif, législatif, judiciaire et les entités contrôlées sont classés comme décideurs parce qu'ils ont le pouvoir de décision. L'Assemblée Nationale par exemple peut adopter des lois modifiant le statut de la Chambre en renforçant son mandat et son indépendance. Les collectivités territoriales et les établissements publics disposent du pouvoir de délibération et agissent en toute autonomie.

Tableau n° 07 : Classement des parties prenantes par rôle

Rôle	Décideurs	Informateurs	Leaders d'opinion
Parties Prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir exécutif - Pouvoir législatif - Pouvoir judiciaire - Entités contrôlées 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir exécutif - Autres organes de contrôle - Médias - OSC - Organes professionnels et universitaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir exécutif - Pouvoir législatif - OSC - Médias - Organes professionnels et universitaires - Entités contrôlées

Cette distinction permet à l'ISC du Tchad de concevoir des stratégies d'implication tenant compte du rôle qu'elle veut jouer dans la gestion de sa relation avec une partie prenante donnée et de la nécessité de contrôle de ses informations. L'identification de la catégorie à laquelle une partie prenante appartient peut aider à améliorer le degré d'implication de l'ISC et à promouvoir pour l'ISC des relations plus efficaces, sur le plan des avantages qu'elle peut tirer de la relation avec chaque partie prenante.

d. Hiérarchisation des parties prenantes

La hiérarchisation consiste à, sur la base de la cartographie et de la liste des parties prenantes, approfondir l'analyse afin de mieux comprendre leur importance relative et les perspectives qu'elles offrent.

Quelques critères permettent d'aider à la hiérarchisation des différentes parties prenantes identifiées. Il s'agit de : la contribution, la légitimité, la volonté d'implication, l'influence et la nécessité de l'implication.

Sur la base des aspects de l'influence et l'intérêt ainsi que des critères énumérés ci-haut, l'analyse des parties prenantes de l'ISC du Tchad a donné la grille de hiérarchisation suivante :

Tableau n° 08 : Hiérarchisation des Parties Prenantes

Partie prenante	Contribution	Légitimité	Volonté	Influence	Nécessité de l'implication
Pouvoir législatif	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée
Pouvoir exécutif	Élevée	Élevée	Moyenne	Élevée	Élevée
Pouvoir judiciaire	Moyenne	Élevée	Moyenne	Élevée	Élevée
Entités contrôlées	Élevée	Élevée	Moyenne	Moyenne	Élevée
Médias	Faible	Moyenne	Élevée	Élevée	Moyenne
OSC	Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée	Moyenne
PTF	Faible	Moyenne	Faible	Élevée	Faible
Personnel de l'ISC	Moyenne	Élevée	Élevée	Élevée	Élevée
Organes professionnels et universitaires	Faible	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible
Autres organes de Contrôle	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible	Faible

2. Analyse des attentes

Cette section consiste à identifier les attentes réciproques des parties prenantes et de l'ISC. Pour cela l'équipe a, d'une part, interrogé les parties prenantes externes significatives lors des rencontres d'échanges¹⁰ et organisé des focus group¹¹ pour les parties prenantes internes, et, d'autre part, elle s'est appuyée sur les propres expériences et les discussions lors de la validation dudit document. Ce travail a permis d'analyser les attentes réciproques des neuf (09) parties prenantes de la Chambre des Comptes sur les dix identifiées.

Ainsi donc, les attentes des entités contrôlées n'ont pas pu être recueillies directement à cause des réformes en cours non finalisées et de la non finalisation des organigrammes des différents départements ministériels.

¹⁰Tableau Récapitulatif des rencontres d'échanges

¹¹Tableau Récapitulatif des focus group

Toutefois la Chambre a communiqué, lors de ses échanges avec les Chefs des départements ministériels, sur ses attentes vis à vis des entités contrôlés et a mis en place un comité chargé d'identifier ces entités afin de définir un meilleur cadre de collaboration plus tard.

Tableau n°09 : Analyse des attentes des parties prenantes internes

Partie prenante	Ce que les parties prenantes attendent de l'ISC	Attentes de l'ISC vis-à-vis des parties prenantes
<p>Focus Group 1 CONSEILLERS</p>	<p>-Pour améliorer la performance et l'efficacité de l'institution supérieure de contrôle des finances publiques, le groupe a fait ressortir les attentes suivantes :</p> <p><u>Sur le plan de la Communication :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - partager l'information sur les activités de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême ; - impliquer le personnel de la Chambre, le Parquet Général et le Secrétariat Général ; - Mettre en place un tableau d'affichage pour toutes les informations importantes ; - Doter la Cour Suprême d'un réseau internet haut débit - Faire la restitution des missions de formation. <p><u>Sur le plan des Moyens :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Doter la Chambre des Comptes en moyens de travail(Humains, Financiers et matériels); - Mettre à la disposition des conseillers les documents nécessaires pour faire le travail (distribuer tous les textes, actualiser et mettre à disposition les manuels, ...) - Pourvoir la Chambre des Comptes des assistants ; - Former les conseillers et le personnel de la Chambre dans les domaines de compétence clés ; <ul style="list-style-type: none"> - Doter la Cour Suprême d'un règlement intérieur ; - Faire une lecture commune de tous les textes statutaires de la Chambre des Comptes. • <u>Sur le plan de la production :</u> - Tous les conseillers doivent prendre conscience de la mission assignée à la Chambre des Comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer au bon fonctionnement de l'ISC ; -améliorer la performance de l'ISC ; - faire preuve de professionnalisme dans la réalisation des audits ; - respecter les politiques, règles et règlements applicables à l'ISC ; - faire davantage de réflexion stratégique et d'engagement envers le travail de l'ISC ; - soutenir les autorités compétentes dans la gestion de l'institution ; - faire preuve d'éthique, de professionnalisme et d'objectivité ; - respect du code de déontologie appliqué par l'ISC ; - avoir le souci de la réputation de l'institution dans chacune de vos actions dans l'exercice de fonctions et en dehors
	<ul style="list-style-type: none"> -Faire un planning de travail de la Chambre des Comptes (organiser et prévoir les activités) ; 	<ul style="list-style-type: none"> -être assuïdi au travail ; -faire preuve de patience, d'esprit de

Partie prenante	Ce que les parties prenantes attendent de l'ISC	Attentes de l'ISC vis-à-vis des parties prenantes
Focus Group 2 PERSONNEL D'APPUI : SECRETAIRES ET PLANTONS	<ul style="list-style-type: none"> - Répartir les tâches entre le personnel d'appui; - Impliquer le personnel d'appui de façon formelle dans les activités; - Améliorer la communication avec le personnel d'appui; - Renforcer les capacités techniques (formations) et matérielles (moyen de travail) du personnel d'appui ; - Revoir le statut du personnel d'appui ; - Améliorer les conditions de travail du personnel d'appui en leur accordant certains avantages (moyen de déplacement, carburant, subsistances, crédit de communication...). 	<ul style="list-style-type: none"> collaboration et de rigueur dans le travail ; - être techniquement qualifié - respect du code de déontologie appliqué par l'ISC ; - avoir le souci de la réputation de l'institution dans chacune de vos actions dans l'exercice de fonctions et en dehors - respecter les politiques, règles et règlements applicables à l'ISC ;
Focus Group 3 PG/SG/Conseillers	<ul style="list-style-type: none"> -Renforcement des capacités à travers des ateliers de formation, des voyages d'études et d'expériences, des formations continues ; - Implication du Parquet Général dans toutes les activités de l'ISC ; - Organisation des rencontres d'échanges ; - Renforcement des effectifs (assistants) de la Chambre et du Parquet Général ; - Amélioration de la communication à tous les niveaux ; - Révision des textes pour mieux préciser les attributions du Secrétariat Général. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer au bon fonctionnement de l'ISC ; -améliorer la performance de l'ISC ; - faire preuve de professionnalisme dans la réalisation des audits ; - respecter les politiques, règles et règlements applicables à l'ISC ; - faire davantage de réflexion stratégique et d'engagement envers le travail de l'ISC ; - soutenir les autorités compétentes dans la gestion de l'institution ; - faire preuve d'éthique, de professionnalisme et d'objectivité ; - respect du code de déontologie appliqué par l'ISC ; - avoir le souci de la réputation de l'institution dans chacune de vos actions dans l'exercice de fonctions et en dehors
Focus Group 4 Conseillers référendaires	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier le statut des conseillers référendaires pour une meilleure implication dans les travaux de l'ISC ; - Renforcer la Chambre des Comptes en ressources humaines (assistants) ; - Harmoniser le mandat des conseillers référendaires à celui des conseillers (sept ans au 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer au bon fonctionnement de l'ISC ; -améliorer la performance de l'ISC ; - faire preuve de professionnalisme dans la réalisation des audits ; - respecter les politiques, règles et règlements applicables à l'ISC ;

Partie prenante	Ce que les parties prenantes attendent de l'ISC	Attentes de l'ISC vis-à-vis des parties prenantes
	<p>lieu de cinq) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Former les Conseillers Référendaires aux normes ISSAI pour une mise à niveau; - Établir un mécanisme de communication au sein de l'ISC (intranet, feuille de communication, réunion de section, réunion de Chambre, Assemblée Générale, etc...). - Impliquer les Conseillers Référendaires au même niveau que les Conseillers dans tous les travaux et formations de l'ISC pour une polyvalence dans les domaines techniques; - Doter les Conseillers Référendaires en matériel informatique (ordinateur, imprimante et/ou laptop avec imprimante); <p>Connexion internet et intranet dans les bureaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - faire davantage de réflexion stratégique et d'engagement envers le travail de l'ISC ; - soutenir les autorités compétentes dans la gestion de l'institution ; - faire preuve d'éthique, de professionnalisme et d'objectivité ; - respect du code de déontologie appliqué par l'ISC ; - avoir le souci de la réputation de l'institution dans chacune de vos actions dans l'exercice de fonctions et en dehors
<p>Focus Group 5</p> <p>GREFFIERS ET CHEFS DE SERVICE</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Améliorer les conditions de travail (Bureau, mobilier, machines, matériels, etc.) ; - Doter le greffe et les chefs de service des moyens de déplacement ; - Répartir les tâches entre le greffe de la chambre et le secrétariat ; - Restituer les missions de formation et stage (ateliers, séminaires, etc.) ; - Réactualiser le règlement Intérieur de la Cour Suprême ; - Renforcer les capacités du greffe de la Chambre, des chefs de service et du Parquet Général (formation en réception des comptes, courrier électronique, échange d'expérience, etc.) - Réviser le statut du personnel d'appui (Administration et Gestion des carrières : contrats, cotisations sociales, assurances maladies, avancements, titularisation, congés) ; - Faciliter l'accès à l'information - Définir clairement les attributions du service Informatique et communication et renforcer l'effectif 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer au bon fonctionnement de l'ISC ; -améliorer la performance de l'ISC ; - faire preuve de professionnalisme dans la réalisation des audits ; - respecter les politiques, règles et règlements applicables à l'ISC ; - faire davantage de réflexion stratégique et d'engagement envers le travail de l'ISC ; - soutenir les autorités compétentes dans la gestion de l'institution ; - faire preuve d'éthique, de professionnalisme et d'objectivité ; - respect du code de déontologie appliqué par l'ISC ; - avoir le souci de la réputation de l'institution dans chacune de vos actions dans l'exercice de fonctions et en dehors

Tableau n°10 : Analyse des attentes des parties prenantes externes

Partie prenante	Ce que les parties prenantes attendent de l'ISC	Attentes de l'ISC vis-à-vis des parties prenantes
Pouvoir Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> - communiquer mieux ; - former les inspecteurs des services ; - clarifier les missions de la Chambre des Comptes ; - évaluer les politiques publiques ; - obtenir des informations sur les principaux risques financiers et de performance rencontrés par les ministères ou d'autres organes de l'appareil d'État ; - obtenir l'appui de l'ISC concernant certaines requêtes spécifiques / certains thèmes présentant un intérêt particulier. 	<ul style="list-style-type: none"> - promouvoir l'indépendance de l'ISC ; - mettre en œuvre les recommandations d'audit et les sanctions ; - mettre à la disposition de l'ISC des moyens financiers et humains suffisants ; - améliorer le contrôle interne ; - faciliter l'accès à l'information ; - appliquer les principes de bonne gestion des finances publiques.
Pouvoir Législatif	<ul style="list-style-type: none"> - obtenir l'appui de l'ISC concernant certaines requêtes spécifiques / certains thèmes présentant un intérêt particulier ; - améliorer la performance de l'ISC ; - obtenir de l'ISC des rapports clairs et objectifs sur l'utilisation des ressources publiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - identifier des sujets (thèmes) significatifs pour enquête ; - apporter un soutien dans le suivi des recommandations formulées par l'ISC ; - adopter des lois et des règlements pertinents en matière financière ; - promouvoir l'indépendance de l'ISC.
Pouvoir Judiciaire	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une collaboration étroite et échanger des informations sur les problématiques relevant de la compétence du pouvoir judiciaire (fraude et corruption, traitement des délits financiers par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> - donner priorité aux audits ou aux dossiers d'intérêt public afin de contribuer à la lutte contre la fraude et la corruption ; - mener des actions en faveur de l'indépendance de l'ISC ; - informer des mesures prises dans les affaires transmises par l'ISC.
	<ul style="list-style-type: none"> - obtenir des constatations d'audit capables de susciter l'intérêt du 	<ul style="list-style-type: none"> - couvrir et faire connaître les produits de

Partie prenante	Ce que les parties prenantes attendent de l'ISC	Attentes de l'ISC vis-à-vis des parties prenantes
Médias	public.	l'ISC aux citoyens ; - soutenir le mandat et l'indépendance de l'ISC dans les sujets d'actualité nationale
Organisations de la Société Civile (OSC)	- améliorer le contrôle participatif de la gestion des finances publiques ; - contribuer à sensibiliser l'opinion publique sur la gestion des finances publiques.	- fournir des informations fiables lorsqu'elles communiquent des données / formulent des plaintes liées à la gestion des finances publiques ; - sensibiliser l'opinion publique sur le travail de l'ISC et militer pour une plus grande indépendance.
Partenaires Techniques et Financiers (PTF)	- conserver l'indépendance ; - obtenir des audits de qualité ; - combler le retard ; - publier les rapports ; - améliorer la gouvernance ; - rééditer les comptes.	- militer pour une plus grande indépendance de l'ISC ; - apporter un soutien financier et technique ; - appuyer le renforcement des capacités de l'ISC ; - soutenir les actions de l'ISC.
Organes Professionnels et universitaires	- utiliser les produits de l'ISC dans le développement de leurs propres produits ; - contribuer par leur expertise à la réalisation d'audits spécialisés, - promouvoir des programmes pertinents dans le domaine du contrôle des finances publiques.	- contribuer par leur expertise à la réalisation d'audits spécialisés ; - soutenir des programmes pertinents dans le domaine du contrôle public.
Autres Organes de Contrôle	- Développer une collaboration étroite et échanger des informations pour plus d'efficacité.	- transmettre l'ensemble des rapports de contrôle ; - trouver un meilleur cadre de travail/mécanismes de collaboration.

V. ANALYSE DU PROCESSUS DE COMMUNICATION DE L'ISC (qui, à qui, comment, quoi, pourquoi)

L'équipe a procédé à l'analyse du processus actuel de communication de la Cour des comptes avec chaque partie prenante. Les étapes suivantes ont été suivies :

- La responsabilité (qui), c'est-à-dire la personne qui diffuse les messages de la Cour ?
- Le contenu (dit quoi), c'est-à-dire que dit les messages ? Quel contenu la Cour utilise-t-elle souvent pour sa communication ?
- Les canaux (comment), c'est-à-dire quels canaux sont utilisés pour la diffusion des messages ?
- Le public (A qui), c'est-à-dire qui est les destinataires direct et indirects des messages ?
- Les résultats (pour quoi), c'est-à-dire quels sont les résultats de la communication ?

Suite à cette analyse, l'équipe a proposé des suggestions d'amélioration du processus actuel pour plus d'efficacité.

Le tableau ci-dessous fait ressortir les résultats de l'analyse du processus actuel de communication de l'ISC avec ses parties prenantes et présente les possibilités d'amélioration relative.

Tableau n°11 : Processus de communication de la Cour des Comptes

Partie prenante (Qui)	Canaux de communication (Comment)	Contenu du message (Quoi)	Destinataire (A qui)	Propositions d'amélioration (Pourquoi)
Parties prenantes Internes : <ul style="list-style-type: none"> • Président de la Cour • Présidents de Chambre • Parquet Général • Secrétariat Général • Greffiers • Personnel de l'ISC 	- Assemblée générale - Réunions de Bureau - Réunions des chambres - Audiences - Courriers - Signatures des actes.	- Validation des documents de travail ; - Organisation et fonctionnement de l'ISC ; - Répartition des tâches ; - Comptes rendus ; - Supervision des activités ; - Information ; - Transmission des courriers	- Membres du Bureau - Membres de la Cour - Personnel de l'ISC	- Prévoir un cadre d'échange permanent pour impliquer tout le personnel aux activités de l'ISC - Procéder à une évaluation annuelle du personnel pour renforcer leurs capacités et mieux les responsabiliser
Parties prenantes externes				
Exécutif : <ul style="list-style-type: none"> • Président de la Cour • Présidents des chambres 	Courriers administratifs Rencontre Physique Invitations Journées d'information	- Transmission des documents - Demande des informations - Discussion sur les problèmes rencontrés par l'institution - Participation aux rentrées judiciaires	- Premier Ministre - Ministres (Finances, Affaires Étrangères, SGG, Économie et Plan, etc.) - Corps constitués (Ordres de métier et	- Prévoir un échange régulier pour informer et éclairer l'exécutif sur les travaux de l'ISC afin d'améliorer le cadre de collaboration - Solliciter un appui pour résoudre les problèmes de l'ISC

		- Sensibilisations	Personnel judiciaire)	
Législatif : <ul style="list-style-type: none"> • Président de la Cour 	Visite de Courtoisie Rencontres et Journées d'échanges	- Prendre contact - Présenter les principales missions de la Cour - Discuter sur l'évaluation des politiques publiques - Transmettre les rapports sur l'exécution de la loi des finances et sur l'enquête sollicitée par Assemblée Nationale	Président de l'Assemblée Nationale Bureau de l'Assemblée Nationale Les députés	-Prévoir des formations pour les parlementaires - Prévoir des séances de présentation des rapports soumis à l'Assemblée Nationale pour une meilleure compréhension - Instaurer une rencontre semestrielle avec les commissions techniques de l'Assemblée Nationale (Finances et Budget, Éducation, Économie et Plan, etc.)
Pouvoir Judiciaire <ul style="list-style-type: none"> • Président de la cour • Juge d'instruction 	Courrier administratif Invitation	Participer aux audiences solennelles Solliciter un avis	Corps Judicaire Procureur Général	- Convenir sur les modalités pratiques de gestion des saisines pour les gestions de fait et les fautes pénales avec les juridictions répressives - Prévoir une rencontre pour échanger sur les dossiers d'intérêt commun
Entités Contrôlées <ul style="list-style-type: none"> • Présidents des chambres • Conseillers Rapporteurs 	Correspondances administratives Réunions Physiques Entretiens	Annoncer, lancer et discuter des modalités pratiques des missions de contrôle Demander des documents Communiquer le planning des	Autorité de tutelle Responsable de l'entité Principaux responsables Comptables	Définir le mode de communication des documents Prévoir des échanges réguliers pour éclairer

<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de Contrôle 	<p>Échanges individuels</p> <p>Réunions de travail</p>	<p>entretiens</p> <p>Rappeler les objectifs, les axes, les modalités et les conditions d'exécution du contrôle</p> <p>Exposer oralement les principales constatations et étapes suivantes</p> <p>Procéder à la contradiction</p>		<p>sur les procédures de contrôle de l'ISC</p>
<p>Media</p> <p>Chef d'ISC</p> <p>SG par délégation,</p> <p>Chef Service informatique et Communication</p>	<p>Couverture médiatique</p> <p>Conférence de presse</p> <p>Interviews</p> <p>Journée porte ouverte</p> <p>Site internet</p> <p>Spots publicitaires</p> <p>Documentaire</p> <p>Table ronde à la télé</p>	<p>Diffuser les résultats des travaux de l'ISC</p> <p>Informers et éclairer sur les résultats des travaux</p>	<p>Les organes de presse audiovisuelle et écrite</p> <p>Les organisations régionales et sous régionales (CBLT, Structures CEMAC, CILSS, CEBEVIRAH)</p>	<p>-Prévoir une conférence de presse annuelle après la remise officielle du rapport annuel d'activités</p> <p>- Prévoir un abonnement annuel auprès de la presse écrite</p>
<p>Partenaires techniques et financiers :</p> <p>Président de la cour</p> <p>Secrétariat général</p> <p>Banque Mondiale</p>	<p>Courriers administratifs</p> <p>Rencontres de travail</p> <p>Téléphone</p>	<p>Demander un appui institutionnel</p> <p>Exprimer les attentes et besoins des chambres</p> <p>Solliciter une assistance technique et financière</p> <p>Solliciter un avis pour un paiement</p>	<p>Premiers Responsables des structures (partenaires de coopération/bailleurs)</p> <p>Président de la cour</p>	<p>Définir un cadre d'échange formel pour mieux les impliquer et améliorer la collaboration</p> <p>Développer un partenariat dans le cadre du renforcement des capacités</p>

Autres institutions de contrôle : Président de la Cour des Comptes Présidents des Chambres Parquet Général	Journée d'échange et d'information	Rappeler les obligations légales relatives à la transmission des différents rapports Définir un cadre de collaboration	Inspections des départements ministériels IGE, IGF, CCSRP	-Prévoir une rencontre d'échange annuel pour faire le point sur les réalisations et les perspectives dans le domaine du contrôle.
Organisations de la Société Civile Les responsables des Associations	Courier administratif	Solliciter une collaboration	Président de la Cour	-Prévoir une rencontre pour les impliquer afin qu'ils sensibilisent l'opinion sur les activités de l'ISC
Organismes universitaires/professionnels Président de la Cour Président du comité de formation Secrétariat Général	Courier administratif Rencontres	Solliciter une assistance technique	Cabinets d'expertises Bureau d'études Recteurs, Doyens et PCA des Universités Privées	Signer un protocole d'entente avec les organismes professionnels et universitaires pour renforcer les capacités techniques des membres de l'ISC

VI. STRATEGIE A UTILISER DANS LES RELATIONS AVEC CHACUNE DES PARTIES PRENANTES

Les options stratégiques applicables aux différentes parties prenantes de l'ISC du Tchad sont proposées sur la base de l'analyse de son environnement et leur cartographie à l'aide des trois (03) stratégies d'implication retenues à savoir l'approche, l'implication et le positionnement.

Tableau n°12 : Stratégie pour les parties prenantes de l'ISC

Partie Prenante /Positionnement dans l'environnement de l'ISC	Type de partie prenante	Rôle entant que partie prenante	Priorité pour l'ISC	Responsabilité d'après l'analyse de communication interne de l'ISC	Stratégie associée <ul style="list-style-type: none"> • Approcher • Impliquer • Positionner
Assemblée Nationale (AN) Partie prenante externe institutionnalisée	- Partenaire stratégique - Groupe d'intérêts et de pression	- Leader d'opinion - Décideur	<u>Priorité N°1</u> L'implication de l'AN est une priorité pour la Chambre car elle doit s'appuyer sur elle pour renforcer son indépendance et soutenir la mise en œuvre de ses recommandations	- Président de la Cour - Présidente de la Chambre - Présidente de la Section des contrôles et des affaires budgétaires et financières - Service de communication - Point Focal AN	Impliquer et positionner Les relations entre le pouvoir législatif et l'ISC sont prévues par le cadre juridique. Toutefois l'ISC devra améliorer cette relation à travers des stratégies d'implication et de positionnement pour renforcer l'impact de ses audits
Exécutif Partie prenante externe institutionnalisée	- Partenaire stratégique - Groupe de pression	- Informateur - Leader d'opinion - Décideur	<u>Priorité N° 1</u> L'implication du pouvoir exécutif est déterminante pour la Chambre qui compte sur l'appui du gouvernement pour obtenir des informations pertinentes et mettre en œuvre les recommandations	- Présidente de la Chambre - Présidents des Sections	Impliquer et positionner Le pouvoir exécutif est destinataire des rapports de la Chambre. Celle-ci doit mettre en œuvre la stratégie d'implication et de positionnement pour renforcer l'impact de ses audits

Exécutif Partie prenante externe institutionnalisée					
Médias Parties prenantes externes non institutionnalisées	- Groupe d'intérêt - - Groupe de pression - Groupe d'opposition	- Informateur - Leader d'opinion	Priorité N° 2 - Informer et sensibiliser l'opinion publique sur les travaux de l'ISC - Fournir des informations fiables	- Présidente de Chambre - Responsable du service de la communication	Approcher, Impliquer et positionner La chambre doit approcher et impliquer les médias pour accroître sa visibilité
OSC parties prenantes externes non institutionnalisées	- Groupe d'intérêt - - Groupe de pression - Groupe passif	- Informateur - Leader d'opinion	Priorité N° 2 - Sensibiliser l'opinion publique sur le rôle de l'ISC	- Présidente de Chambre - Présidents des Sections	Approcher et Impliquer La chambre a intérêt à approcher et impliquer les OSC œuvrant dans la lutte contre la corruption pour renforcer l'impact des résultats de ses travaux
Organes professionnels et universitaires Parties prenantes externes non institutionnalisées	- Groupe d'intérêt - Groupe passif	- Informateur - Leader d'opinion	Priorité N° 3 Assister l'ISC dans le cadre des renforcements de capacité et la réalisation de ses travaux. Ils constituent aussi une source d'information pour l'ISC.	- Présidente de Chambre - Présidents des Sections - Responsable Formation	Approcher, Impliquer La Chambre doit développer une stratégie d'approche et d'implication pour obtenir le soutien de ces organes dans des domaines pertinents du contrôle des finances publiques
PTF partie prenante externe non institutionnalisées	- Groupe d'intérêt	- Informateur - Leader d'opinion	Priorité N° 2 Les PTF sont intéressés par les travaux de la Chambre et peuvent jouer un rôle important en tant que groupe	- Présidente de Chambre - Point Focal PTF	Approcher, Impliquer et positionner La Chambre doit mettre en œuvre la stratégie d'approche, d'implication et de positionnement des

			d'intérêt pour renforcer son indépendance et sa crédibilité		PTF pour renforcer la qualité et l'impact de ses audits et amener les PTF à apporter un soutien financier et technique
Personnel de l'ISC Partie prenante interne	- Groupe d'intérêt, passif et d'opposition	- Leader d'opinion - Décideur	<u>Priorité N°1</u> L'implication du personnel est très importante pour la Chambre parce qu'elle permettra de contribuer à son fonctionnement, d'améliorer la qualité de ses produits et sa performance	-Présidente de Chambre -Présidents des Sections -Secrétariat Général	Impliquer et positionner La Chambre doit mettre en œuvre la stratégie d'implication et de positionnement de son personnel pour améliorer son efficacité
Autres organes de contrôle Partie prenante externe institutionnalisée	- Groupe d'intérêt et d'opposition	- Informateur	<u>Priorité N° 3</u> L'implication des organes de contrôle est très importante pour la Chambre car cela permettra de diversifier sa source d'information pour mieux programmer ses missions de contrôle	- Présidente de Chambre -Présidents des Sections	Impliquer La Chambre doit mettre en œuvre la stratégie d'implication pour permettre la mise en place d'un processus inclusif des autres organes de contrôle de l'État afin d'harmoniser les pratiques
Entités contrôlées Parties prenantes externes institutionnelles	-Groupe Passif, de pression et d'opposition	- Leadeur d'opinion - Décideur	<u>Priorité N° 1</u> L'implication des entités contrôlées est une priorité pour la Chambre parce qu'elles participent à la mise en œuvre des recommandations, fournissent des informations fiables et pertinentes	-Présidente de Chambre - Présidents des Sections - Conseillers Rapporteurs/ Chefs de mission	Impliquer La Chambre doit mettre en œuvre la stratégie d'implication des entités auditées pour une coopération efficace dans le processus de contrôle en général et principalement de reddition des comptes

VII. EVOLUTIONS AU NIVEAU DE L'ISC

Le changement structurel du statut de l'ISC suite aux réformes institutionnelles ne devrait pas affecter son fonctionnement étant donné qu'elle jouit de la plénitude de juridiction et hérite de l'ensemble des attributions de l'ancienne Cour des Comptes. La nouvelle Ordonnance régissant le fonctionnement de l'ISC précise et renforce davantage ses attributions notamment la question de la déclaration du Patrimoine et celle du contrôle des ressources issues des industries extractives.

Toutefois ce passage de la Cour des comptes, une institution totalement indépendante, à une Chambre de Comptes de la Cour Suprême a suscité des vives préoccupations de certaines parties prenantes, notamment les médias et les partenaires techniques et financiers. Les appréhensions de ces dernières portent essentiellement sur l'indépendance de la nouvelle structure en tant qu'organe de contrôle externe des finances publiques.

A cet égard, l'existence d'une hiérarchie dotée des pouvoirs décisionnels au-dessus de la nouvelle structure de contrôle a un impact considérable sur la perception d'indépendance et l'évolution de l'ISC dans sa configuration actuelle.

Dans cette perspective, il s'avère nécessaire d'accorder une marge de manœuvre en concédant des pouvoirs d'intervention étendus à la nouvelle structure de contrôle afin d'assurer à celle-ci une large autonomie lui permettant d'agir efficacement dans l'accomplissement de ses missions.

Pour parer à la lourdeur institutionnelle et administrative, il serait judicieux d'accorder des délégations de crédit aux Présidents des différentes Chambres de la Cour Suprême permettant à ces derniers de procéder à une gestion interne rationnelle des ressources financières en vue de mener efficacement les missions dévolues à leurs formations respectives.

En matière d'encadrement et de gouvernance interne, la refonte du règlement intérieur de la Cour Suprême s'avère aussi nécessaire afin d'assurer un fonctionnement optimal de différentes Chambres de cette juridiction qui est devenue une institution de grande envergure.

Étant donné que l'ISC du Tchad a souscrit à des engagements devant plusieurs partenaires, la restriction de son indépendance se traduira constamment par l'obtention d'une note marginale ou nulle dans les rapports d'évaluation (PEFA, MAEP, Macro évaluation).

VIII. REACTION DE LA DIRECTION DE L'ISC

Le programme de l'IDI sur le développement d'une stratégie d'implication des parties prenantes des ISC membres du CREFIAF dont l'ISC du Tchad participe correspond bien aux besoins de notre ISC et surtout qu'il est mis en œuvre à un moment opportun.

En effet, l'ISC du Tchad qui a eu une relation très limitée avec ses différentes parties prenantes tant interne qu'externe et qui a vu sa position redimensionnée ne peut que se réjouir du fait de disposer d'une telle stratégie qui lui servira de base pour répartir sur un nouvel élan car elle doit convaincre sur son rôle et sa place dans le contrôle en tant qu'Institution Supérieure de contrôle des Finances Publiques.

L'équipe a adopté une approche participative, tout le personnel de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême a été impliqué tout au long du processus de développement jusqu'à la validation des livrables finaux.

Nous sommes convaincus que la mise en œuvre de la présente stratégie redonnera à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême du Tchad sa place d'Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques et lui permettra d'être une institution de référence en matière de contrôle des finances publiques et de la promotion de la bonne gouvernance.

A cet effet, nous ne ménagerons aucun effort à mobiliser les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre par notre Cour afin d'atteindre les objectifs fixés avec chacune des parties prenantes identifiées.

La Présidente de la Chambre des Comptes



ZARA BRAHIM MAHAMAT ITNO

IX. SIGNATURES DE L'EQUIPE DE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE D'IMPLICATION DES PP

HAMIT ATIM, Conseill



NDOUBAHIDI SAMADINGAR FRANCOIS, Conseiller



OUSMAN YACOUB GADAM, Conseiller Référen



KOULARAMBAYE NELDINGAR CLEMENTINE, Conseillère Référendaire



X. ANNEXES

ANNEXE 1. PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

NOM DE L'ISC : CHAMBRE DES COMPTES DE LA COUR SUPRÊME DU TCHAD

Partie prenante : Pouvoir exécutif						
Objectif : Renforcer les relations entre l'exécutif et l'ISC						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/ Outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
Impliquer Positionner	Présentation la Chambre des Comptes (Missions, prérogatives, plan d'actions, etc.)	Journées d'échanges et d'informations	<p>Ressources humaines : Personnel de la chambre et de l'exécutif</p> <p>Ressources matérielles : Ordinateur, Projecteur, 1.000 Dépliants, Consommables</p> <p>Ressources financières : 1.000.000 FCFA</p>	2 ^{ème} Trimestre 2020	Président de la Chambre des Comptes	<p>Indisponibilité des membres du Gouvernement</p> <p>Indisponibilité des ressources financières</p>

	Présentation du Rapport annuel de l'ISC	Réunion	<p>Ressources humaines : Personnel de la chambre et de l'exécutif</p> <p>Ressources matérielles : Salle, ordinateur, Projecteur, rapports</p> <p>Ressources financières : 6.000.000 FCFA (Impression des rapports, cocktail, location de la salle)</p>	1 ^{er} Trimestre 2020	Président de la Chambre / Comité des rapports	<p>Indisponibilité des ressources financières</p> <p>Faible participation de l'exécutif</p>
	Définition et validation du mécanisme de suivi de la mise en œuvre des recommandations	Réunion	<p>Ressources humaines : Commission de la Chambre Expert</p> <p>Ressources matérielles : Salle, ordinateur, Projecteur, bureau, consommables</p> <p>Ressources financières : 12.000.000 FCFA (Honoraires et perdiems de l'expert, , encre, papier, location de la salle, restauration)</p>	1 ^{er} Trimestre 2020	Présidente de la Section contrôle, affaires financières et budgétaires/ PG	<p>Indisponibilité des ressources financières</p> <p>Manque d'adhésion de l'exécutif</p>

	- Mise en place d'un mécanisme de prise en compte des besoins réels de l'ISC	Réunions	Ressources humaines : Membres de l'ISC	1 ^{er} Trimestre 2020	ISC : Président de la Cour Suprême Président de l'ISC Exécutif : Ministère des finances PTF	Manque d'adhésion de l'exécutif
--	--	----------	--	-----------------------------------	--	---------------------------------

Partie prenante : Pouvoir Législatif						
Objectif : Améliorer le niveau de compréhension des rapports (audits et exécution de la loi des finances) produits par l'ISC						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/ Outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
Impliquer Positionner	- Désigner un point focal AN pour assurer le suivi des activités entre les deux institutions	- lettre de demande de désignation - Ordonnance du PP/CS	Ressources humaines : Conseiller Ressources matérielles : fournitures de bureau	4 ^{ème} Trimestre 2018	Président de Chambre	Manque d'adhésion des responsables du Parlement
	Communication annuelle sur les attributions et les réalisations de l'ISC	Journée d'information	Ressources humaines : Personnel de la chambre et du législatif Ressources matérielles : Ordinateur, Projecteur, 500 Dépliants, Consommables Ressources financières : 1.000.000 FCFA (impression dépliants, encre, feuille, cocktail)	2 ^{ème} Trimestre 2020	ISC : Président de Chambre Point focal AN Président du comité d'organisation	Indisponibilité des ressources financières Faible participation des législateurs
	- Identifier des sujets (thèmes) significatifs	-Rencontre annuelle	Ressources humaines : Direction de l'ISC et Bureau de l'AN	3 ^{ème} trimestre 2020	Présidents de l'AN et de la	Manque d'adhésion des responsables du

	pour les enquêtes		Ressources matérielles : Copies des rapports d'activités		chambre	Parlement
	- Mise en place d'un comité composé de la commission finance, de la section de contrôle, du MFB, de la BEAC et de l'INSEED pour l'exploitation des rapports relatifs à l'exécution des lois des finances en vue de l'adoption de la loi de règlement	- Correspondance de désignation des membres - Ordonnance du PP de la CS	Ressources humaines : Membres du comité Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, photocopieuse, Consommables Ressources financières : 5.000.000 FCFA (impression et multiplication des documents, restauration)	1 ^{er} Trimestre 2020	Président de la Cour Suprême	Manque d'adhésion
	- Organiser une formation sur l'évaluation des politiques publiques	Réunion	Ressources humaines : Membres de l'ISC et de l'AN Expert en évaluation des politiques publiques Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, Consommables Ressources financières : 15.000.000 FCFA (Honoraires et perdiems de l'expert, impression et	2 ^{ème} trimestre 2020	SG AN / Point Focal AN de la Chambre des Comptes	Indisponibilité des ressources financières Faible participation des législateurs Renouvellement éventuel de la législature

			multiplication des documents, location de la salle, restauration)			
	Communication annuelle sur les rapports thématiques	Rencontre	<p>Ressources humaines : Membres de l'ISC et de l'AN</p> <p>Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, Consommables</p> <p>Ressources financières : 6.400.000 FCFA (impression des rapports)</p>	4 ^{ème} trimestre 2020	Président de chambre	Manque de ressources

Partie prenante : Pouvoir Judiciaire						
Objectif : Meilleure collaboration en vue d'une plus grande efficacité						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/ Outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
Approcher Impliquer Positionner	Communication avec les acteurs judiciaires	Journée d'échanges et d'informations avec les chefs des Cours et des Tribunaux	<p>Ressources humaines : Membres de l'ISC des chefs des Cours et des Tribunaux</p> <p>Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, Consommables, dépliants</p> <p>Ressources financières : 2.500.000 FCFA</p> <p>(Confection et impression des dépliants et autres supports, location de la salle, restauration)</p>	1 ^{er} Trimestre 2020	Chef d'ISC PG/CS	<p>Indisponibilité des membres du pouvoir judiciaire</p> <p>Indisponibilité des ressources financières</p> <p>Manque d'adhésion</p>

Mise en place d'un cadre d'échange permanent	Rencontre annuelle	<p>Ressources humaines : Membres de l'ISC des chefs des Cours et des Tribunaux</p> <p>Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, Consommables,</p> <p>Ressources financières : 2.000.000 FCFA</p> <p>(location de la salle, restauration)</p>	4 ^{ème} Trimestre 2020	Président de l'ISC/PG	
Prise en compte des saisines des juridictions pour avis	Correspondance	Ressources humaines : Chef de l'ISC, membres du PG, rapporteurs	Ponctuel	PG	Absence des saisines
Transmission de dossiers à caractère pénal par le PG/CS à la juridiction compétente	Correspondance	Ressources humaines : PG	Ponctuel	PG	Manque d'initiative du PG
Participation à certaines activités de l'ISC (Rentrées judiciaires, présentation des rapports annuels, etc.)	Invitation	Ressources humaines : Corps Judiciaire	Ponctuel	SG/ CS	Manque d'intérêt du pouvoir judiciaire

Partie prenante : Personnel de l'ISC						
Objectif : Obtenir une collaboration active et une participation agissante aux activités de l'ISC						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/ Outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
Impliquer Positionner	Définir des mécanismes d'échange entre le personnel de l'ISC	Organiser des réunions et focus group périodique, mettre en place les NTIC (internet, intranet, emails professionnels) et des boîtes de suggestion	<u>Ressources humaines :</u> Personnel de l'ISC <u>Ressources matérielles :</u> Équipements informatiques, Boîtes à suggestion <u>Ressources financières :</u> 32.000.000 FCFA	1 ^{er} Trimestre 2020	Présidents de chambre et Sections	Indisponibilité des ressources financières Manque de motivation et d'implication du personnel
	Sensibiliser le personnel de l'ISC sur les activités à mener	Organiser des rencontres semestrielles d'échanges	<u>Ressources humaines :</u> Personnel de l'ISC <u>Ressources matérielles :</u> Salle, Ordinateur, Projecteur, Consommables <u>Ressources financières :</u> 4.300.000 FCFA (location de la salle, restauration)	4 ^{ème} Trimestre 2019	Présidents de chambre et sections	Indisponibilité des ressources financières Manque d'intérêt
	Assigner des rôles et responsabilités au personnel de l'ISC	Organiser des revues annuelles (évaluer le résultat des actions)		<u>Ressources humaines :</u> Personnel de l'ISC	2 ^{ème} Trimestre 2019	Direction de

		et recueillir le feedback)	<p>Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, Consommables</p> <p>Ressources financières : 3.000.000 FCFA</p> <p>(confection des documents, location de la salle, restauration)</p>		l'ISC	agents Indisponibilité des ressources financières
	Évaluation périodique des ressources humaines de l'ISC	Fiche d'évaluation, entretien	<p>Ressources humaines : Personnel de l'ISC</p> <p>Ressources financières : 500.000 FCFA</p> <p>(Confection et impression des fiches d'évaluation)</p>	4 ^{ème} Trimestre 2019	Présidents de Chambre et Sections	Inefficacité de l'évaluation
	Renforcement des capacités professionnelles	Ateliers de formation, participation aux séminaires et colloques, voyage d'études et d'expérience, accords de partenariat avec les universités et les organes professionnels	<p>Ressources humaines : Experts, Personnel de l'ISC</p> <p>Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, Consommables</p> <p>Ressources financières : 120.000.000 FCFA</p>	En continu	Président de la Chambre / Comité de Formation	Indisponibilité des ressources financières Indisponibilité des partenaires Indisponibilité des experts

Partie prenante : Entités Contrôlées						
Objectif : Obtenir des informations fiables et en temps opportun						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/ Outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
Impliquer Positionner	- Identification des entités justiciables de l'ISC	Ordonnance du Premier Président et/ou Ordre de mission	<p>Ressources humaines : Membre de l'équipe</p> <p>Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, Consommables</p> <p>Ressources financières : 6.000.000 FCFA</p>	1 ^{er} et 2 ^{ème} Trimestre 2019 / 2020	Président de la Cour / Président de la Chambre	<p>Indisponibilité des responsables des entités</p> <p>Manque de collaboration (retard dans la transmission des informations et des documents)</p>
	- Présentation des missions de la Chambre et de son rôle dans le contrôle des finances publiques	Journées portes ouvertes	<p>Ressources humaines : Personnel de l'ISC, membres des entités contrôlés, Presse</p> <p>Ressources matérielles : Salle, Ordinateur, Projecteur, Dépliants, Consommables</p> <p>Ressources financières : 20.000.000 FCFA</p>	3 ^{ème} Trimestre 2019	Président de la Chambre / Comité d'organisation	<p>Manque de ressources financières</p> <p>Faible participation des entités</p>
	- Mise en place d'un dispositif de dénonciation et de suggestion	Boîtes à lettre, lien en ligne, saisine du parquet, numéro vert	<p>Ressources humaines : Personnel de l'ISC, Parquet Général près la Cour Suprême</p> <p>Ressources matérielles : Consommables, boîtes</p> <p>Ressources financières : 250.000 FCFA</p>	4 ^{ème} Trimestre 2020	Service informatique et communication Parquet Général	Dénonciations subjectives

Partie prenante : Médias						
Objectif : Améliorer la visibilité de l'ISC						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/ Outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
Approcher Impliquer Positionner	Développer des relations avec les médias	Couverture médiatique des activités de l'ISC, émissions télévisées (invité du journal et autres émissions similaires, publication des travaux) Abonnement annuel à la presse écrite (Journal officiel, Tchad Culture, Ndjama BI Hebdo, Progrès, Abba Garde, Visionnaire, Potentiel)	Ressources humaines : Direction de l'ISC, Responsable communication, Comité des rapports Ressources financières : 8.400.000 FCFA (couverture médiatique et publications) 2.000.000 FCFA (Frais d'abonnement pour les journaux retenus à raison d'un million par an)	Continu	Chef de l'ISC Comité des rapports Responsable du service communication	Manque de ressources financières
	Définir un cadre de concertation permanent pour présenter la synthèse des travaux aux médias	Réunion Conférence de presse annuelle	Ressources humaines : Chef de l'ISC, Responsable communication, Comité des rapports Ressources matérielles : Salle, ordinateur, projecteur, synthèse des travaux, consommables, rapports Ressources financières : 1.500.000 FCFA	2019	Chef de l'ISC Responsable communication, Comité des rapports	Manque de ressources financières

Partie prenante : organisations de la société civile						
Objectif : Améliorer la visibilité de l'ISC						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/ Outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
Approcher Impliquer Positionner	Identifier les OSC œuvrant dans l'amélioration de la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption	Lettre au Ministre de l'Intérieur pour transmission de la liste des OSC		4 ^{ème} Trimestre 2019	Chef de l'ISC / Responsable communication	Indisponibilité de l'information ou retard dans la transmission
	Sensibiliser les OSC identifiées sur les missions prérogatives et les réalisations de l'ISC	Réunion ou atelier	<p>Ressources humaines : Chef de l'ISC, Responsable communication</p> <p>Ressources matérielles : Salle, ordinateur, projecteur, dépliants, consommables</p> <p>Ressources financières : 5.000.000 FCFA (Multiplication de l'ordonnance 015, Impression des dépliants, quelques rapports, location salle, cocktail)</p>	3 ^{ème} Trimestre 2019	Chef de l'ISC / Responsable communication	Manque de moyens

Partie prenante : Partenaire Techniques et Financiers (PTF)						
Objectif : Bénéficiaire d'un appui technique et financier						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/ outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
Approcher Impliquer Positionner	Désigner un point focal PTF	Ordonnance PCS	Ressources humaines : Conseiller Chambre des Comptes	4 ^{ème} Trimestre 2018	Président de la Cour Suprême/ Président de la Chambre	
	Communiquer sur les missions, les activités et les réalisations de l'ISC	Rencontres d'échanges	Ressources humaines : Direction de l'ISC, Point focal PTF, Responsable Communication Ressources matérielles : Ordonnance 015, dépliants, rapports, consommables Ressources financières : 5.000.000 FCFA (Multiplication de l'ordonnance 015 et des rapports, Confection et impression des dépliants)	Ponctuelles	Président de la Chambre Point focal PTF	

	Présentation du rapport d'activité annuel de l'ISC		<p>Ressources humaines : Direction de l'ISC, Point focal PTF, Responsable Communication</p> <p>Ressources matérielles : Salle, ordinateur, projecteur, dépliants, consommables, rapports</p> <p>Ressources financières : 3.500.000 FCFA (Impression du rapport annuel, location salle, cocktail)</p>	2 ^{ème} Trimestre 2020		Indisponibilité des PTF
	Faire participer la chambre aux revues annuelles des PTFS	Lettre de demande Réunion	<p>Ressources humaines : Point focal PTF</p>	2019	Chef de l'ISC Point focal PTF	Manque d'adhésion des PTF
	Solliciter l'appui technique et financier des PTF	Rencontres Correspondances Accords de partenariat	<p>Ressources humaines : Direction de l'ISC, Point focal PTF</p> <p>Ressources matérielles : Consommables</p> <p>Ressources financières : 2.000.000 FCFA (élaborer et imprimer les accords de partenariat, cocktails)</p>	Ponctuel	Président de Chambre/ Point focal PTF	Absence de suite

Partie prenante : Autres organes de contrôle						
Objectif : Harmonisation des procédés et établissement d'une source d'informations supplémentaire						
Stratégies	Action/Activités	Canal/techniques/outils	Ressources	Échéancier	Personne responsable	Risques
	Mise en place d'un cadre de concertation	Rencontre annuelle	<p>Ressources humaines : Personnel de l'ISC, Inspecteurs Généraux et techniques, Presse</p> <p>Ressources matérielles : Salle, ordinateur, projecteur, dépliants, consommables, Programme d'activités de la Chambre</p> <p>Ressources financières : 8.000.000 FCFA (Multiplication de l'ordonnance 015 et du programme, Impression des dépliants, Restauration)</p>	4ème Trimestre 2019	Président de la Chambre Responsable Communication	Manque d'adhésion des responsables des autres corps de contrôle
	Transmission des programmes de contrôle à la Chambre des Comptes	Correspondances	Ressources humaines : Chef de l'ISC, Responsable Communication	1 ^{er} Trimestre 2020	Président de la Chambre	Absence de prise en compte

	Participation aux activités de formation organisées par la Chambre des Comptes sur la procédure de contrôle interne	Réunion	<p>Ressources humaines : Personnel de l'ISC, Inspecteurs Généraux et techniques, Expert</p> <p>Ressources matérielles : Salle, ordinateur, projecteur, consommables, modules de formation</p> <p>Ressources financières : 12.500.000 FCFA (Impression des modules, location salle, Restauration)</p>	4ème Trimestre 2019	Président de la Chambre / Comité de Formation	<p>Indisponibilité des ressources financières</p> <p>Faible participation des autres organes de contrôle interne</p>