CABRI
SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Pratiques et Procédures Budgétaires
NOTE DE SYNTHÈSE SÉRIE 2026 | 02

Des systèmes aux signaux : renforcer les systèmes d'information dans le domaine de la gestion des finances publiques pour assurer une budgétisation crédible



Note de synthèse

Au sein des 18 pays couverts par l'Enquête 2025 de CABRI sur les pratiques et les procédures budgétaires (EPPB), les systèmes d'information de gestion des finances publiques (SIGFP), en particulier les systèmes intégrés d'information relatifs à la gestion financière (SIIGF), les plateformes de passation des marchés en ligne et les outils numériques de reporting, sont devenus des composantes quasi universelles des systèmes budgétaires. Cette enquête indique que 15 des 18 pays (soit 83 %) exploitent un SIIGF opérationnel, ce qui témoigne de progrès substantiels dans la numérisation/dématérialisation des principaux processus d'exécution budgétaire. Cependant, cette adoption généralisée masque un problème structurel plus profond : les systèmes numériques s'attachent davantage à garantir l'efficacité opérationnelle qu'à servir l'obligation de rendre compte (redevabilité) et la prise de décision.

Les données probantes révèlent que les SIGFP sont principalement utilisés pour soutenir le traitement des transactions plutôt que pour faire respecter les contrôles internes, renforcer la transparence ou guider les décisions politiques. Les outils numériques axés sur l'obligation de rendre compte restent nettement sous-développés : les systèmes d'audit en ligne ne sont présents que dans 7 pays sur 18 (soit 39 %) ; les plateformes de participation citoyenne que dans 5 d'entre eux (soit 28 %) ; et, les portails de données budgétaires ouvertes, que dans 9 pays (soit 50 %). Les gouvernements sont devenus de plus en plus aptes à traiter les données financières en interne ; en revanche, le degré d'exploitation des systèmes numériques pour renforcer la surveillance (le contrôle) et l'obligation de rendre compte, apparaît plus limité, ce qui traduit une combinaison de facteurs liés aux capacités, à la coordination et au contexte national que cette enquête ne peut pas pleinement appréhender.

Il est important de souligner que lorsque les SIGFP fonctionnent de manière satisfaisante, ils sont associés à de meilleurs résultats en matière de gestion des dépenses. L'EPPB 2025 révèle des corrélations positives entre la fonctionnalité des SIIGF et la gestion des arriérés de paiement, l'efficacité de la surveillance parlementaire et le contrôle des dépassements de crédits. Ces constats semblent indiquer que les systèmes numériques peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de l'exécution budgétaire, mais seulement lorsqu'ils sont intégrés aux processus institutionnels et soutenus par une application effective de la loi.

Le défi central ne réside donc pas dans l'adoption des outils numériques, mais dans leur intégration fonctionnelle au sein des systèmes budgétaires. Renforcer les SIGFP exige de passer d'une logique de déploiement des systèmes à une logique de leur utilisation effective, afin que les plateformes numériques soutiennent le contrôle, la transparence, l'obligation de rendre compte et une meilleure prestation des services publics tout au long du cycle budgétaire.

Le défi central ne réside donc pas dans l'adoption des outils numériques, mais dans leur intégration fonctionnelle au sein des systèmes budgétaires.

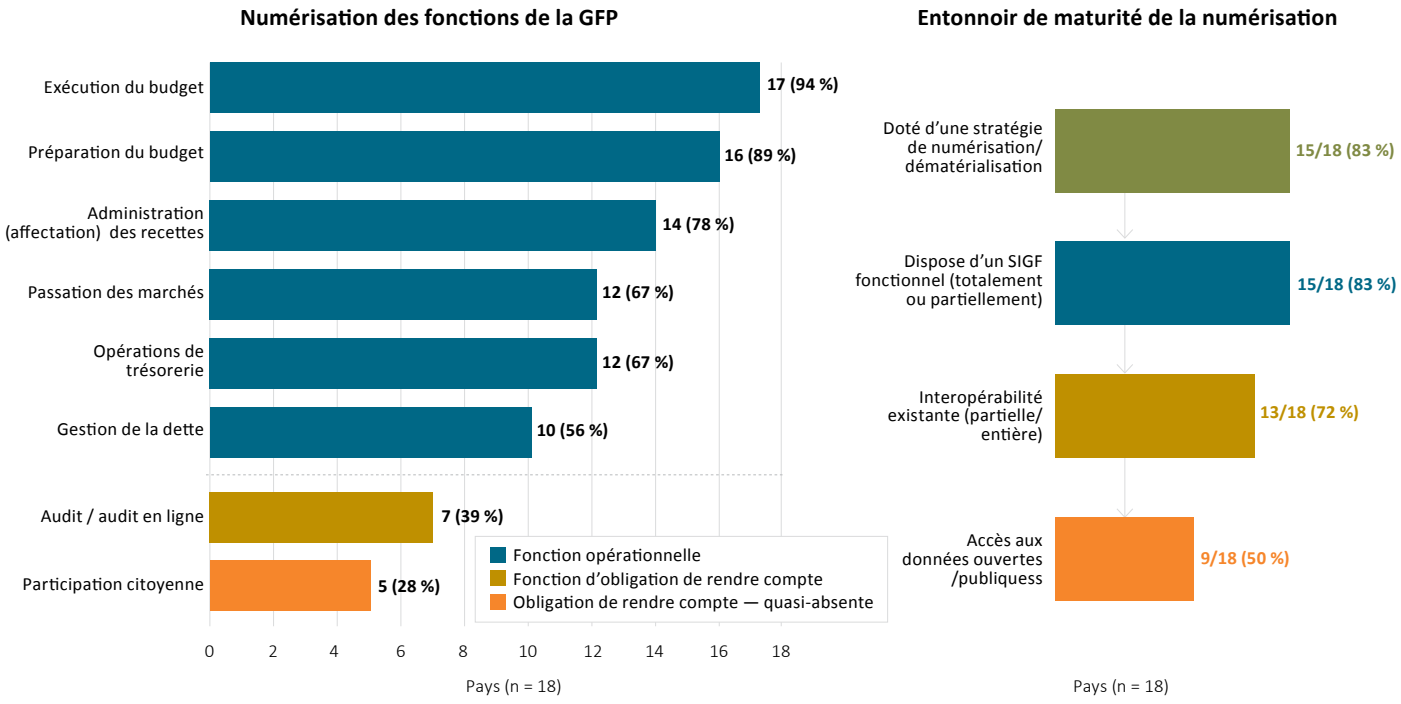
1. Contexte

Au cours de la dernière décennie, la numérisation est devenue un pilier central des réformes de la GFP à travers l'Afrique. Les gouvernements ont massivement investi dans les plateformes SIIGF, les systèmes de passation des marchés en ligne et les outils de reporting numérique afin de moderniser les processus de gestion financière. Ces investissements ont été portés par une combinaison de facteurs, notamment le soutien des donateurs, la nécessité de renforcer le contrôle des dépenses et la transparence, ainsi que les exigences opérationnelles de systèmes budgétaires de plus en plus complexes.

Les données probantes de cette enquête confirment que les infrastructures numériques sont désormais solidement ancrées dans l'architecture centrale des systèmes de GFP. Les plateformes SIIGF soutiennent l'exécution budgétaire, les opérations de trésorerie, la gestion de la paie et les fonctions comptables dans la majorité des pays ayant participé à l'EPPB 2025. Les processus de passation des marchés sont de plus en plus numérisés, 12 des 18 pays répondants (soit 67 %) ayant mis en œuvre une forme de passation des marchés en ligne. Ces avancées témoignent des efforts déployés pour réduire la fragmentation des systèmes de gestion financière, souvent sujets à des retards et à des incohérences.

Toutefois, l'extension des systèmes numériques ne s'est pas accompagnée de progrès équivalents dans leur utilisation. La distinction entre la forme (la présence du système) et la fonction (l'impact du système) est particulièrement marquée dans le domaine numérique : bien que les systèmes soient de plus en plus opérationnels, leur capacité à influencer (faire évoluer) les comportements, à faire respecter les contrôles, à améliorer la transparence et à soutenir la prise de décision reste inégale.

Figure 1 : Numérisation de la GFP



Source : CABRI EBPP 2025.



2. Le modèle de transition numérique : opérations contre obligation de rendre compte

L'une des principales constatations tirées de cette enquête est l'émergence d'un modèle de numérisation à deux vitesses, qui se caractérise par une répartition inégale des progrès des SIGFP entre les fonctions d'efficacité opérationnelle et d'obligation de rendre compte. Ce modèle traduit non seulement des disparités dans la mise en œuvre technique, mais aussi des incitations institutionnelles plus profondes qui déterminent la manière dont les outils numériques sont adoptés et exploités tout au long du cycle budgétaire.

Sur le plan opérationnel, la numérisation qui a considérablement progressé, est désormais ancrée au cœur du fonctionnement des systèmes financiers publics. Les processus d'exécution budgétaire sont en grande partie gérés via des plateformes SIIGF, qui permettent l'enregistrement en temps réel des transactions, imposent des contrôles de base des dépenses et normalisent les pratiques comptables. Les opérations de trésorerie, y compris la gestion de trésorerie et le traitement des paiements, sont de plus en plus automatisées, ce qui réduit les délais et améliore la traçabilité des fonds. Les systèmes de paie ont également été numérisés et intégrés dans de nombreux pays, contribuant ainsi à maîtriser les dépenses liées à la masse salariale et à limiter les déperditions associées aux systèmes manuels. En ce sens, la numérisation a modernisé avec succès les mécanismes des finances publiques, renforçant la capacité des gouvernements/administrations publiques à exécuter les budgets à grande échelle et avec une plus grande fiabilité administrative.

Cependant, les progrès du numérique semblent avoir favorisé davantage les fonctions budgétaires internes que les processus de surveillance et d'obligation de rendre compte. Les outils qui soutiennent l'audit, la transparence et la participation citoyenne demeurent sous-développés et leur adoption reste inégale. Seuls 7 pays sur 18 (soit 39 %) déclarent disposer de systèmes d'audit en ligne qui permettent aux auditeurs d'accéder aux données financières et de les analyser par voie numérique. Par ailleurs, les plateformes de participation citoyenne ne sont présentes que dans 5 des 18 pays (soit 28 %). Les dimensions participatives de la gouvernance budgétaire restent donc limitées sous leur forme numérique.

Ce déséquilibre est cohérent avec l'existence d'incitations plus fortes à numériser les fonctions qui améliorent l'efficacité interne, le contrôle et la fiabilité administrative. Les plateformes SIIGF, les systèmes de paie et l'automatisation de la trésorerie soutiennent directement la capacité de l'Exécutif à gérer les ressources et à réduire les risques opérationnels ; de plus, ils s'alignent souvent étroitement sur le mandat légal des ministères des Finances. En revanche, les systèmes orientés vers l'obligation de rendre compte, tels que l'audit en ligne, les portails de données ouvertes et les outils de participation citoyenne, dépendent d'un ensemble plus large de parties prenantes, de capacités et de relations institutionnelles. Dans certains contextes, les interfaces numériques peuvent également restreindre la participation lorsque des barrières d'accès persistent ou lorsque les échanges en présentiel restent plus efficaces ; de même, des outils comme la passation des marchés en ligne peuvent involontairement exclure les petites entreprises. Par conséquent, une adoption plus faible peut traduire non seulement une sensibilité politique, mais aussi des défis de coordination, des contraintes de capacités et un accès inégal.

Il en résulte un écosystème numérique structurellement déséquilibré. Les données financières sont de plus en plus numérisées, mais elles ne sont pas pour autant systématiquement accessibles, interopérables ou pertinentes pour la prise de décisions. Dans de nombreux cas, les données restent confinées au sein de systèmes conçus pour le traitement des transactions, sans véritables passerelles vers la prise de décision et les résultats de prestation de services. Les institutions de contrôle ne disposent pas toujours d'un accès direct aux données du SIIGF, ce qui limite leur capacité à exercer une surveillance en temps réel. Les assemblées législatives (le pouvoir législatif) s'appuient souvent sur des rapports périodiques et statiques aux données peu granulaires, ce qui peut restreindre leur aptitude à examiner efficacement l'exécution du budget et à réagir rapidement aux problèmes émergents. Les citoyens, lorsque l'accès existe, se voient généralement présenter des informations agrégées ou différées qui ne favorisent pas toujours une participation constructive (véritable), bien que dans certains contextes, ces formats puissent refléter les préférences des utilisateurs ou les contraintes matérielles.

Combler cet écart exige de rééquilibrer les efforts de réforme numérique, ce qui implique d'aller au-delà de la simple automatisation des transactions pour s'orienter vers une intégration des systèmes tout au long de la chaîne de redevabilité, ce qui suppose de renforcer les passerelles (liens) entre le SIIGF, les systèmes d'audit et des données administratives plus larges relatives aux prestations de services et aux citoyens. Il faut également s'assurer que les données budgétaires sont accessibles et utilisables à des fins de surveillance et de prise de décision. Toutefois, les seuls outils numériques ne garantissent pas l'obligation de rendre compte. Leur efficacité dépend de capacités adéquates, de formations adaptées et d'incitations propices à leur utilisation systématique au sein des institutions.

3. SIIGF en tant que facilitateur systémique

Les conclusions de l'EPPB 2025 mettent en évidence que le SIIGF constitue un pilier central des systèmes modernes de GFP. Dans les pays où le SIIGF est pleinement opérationnel et efficacement utilisé, il est associé à un meilleur contrôle des dépenses, à une gestion optimisée des arriérés et à un renforcement de la surveillance parlementaire. L'analyse de cette enquête montre des corrélations positives entre la fonctionnalité du SIIGF et les principaux résultats, notamment en ce qui concerne la gestion des arriérés (environ 0,6), le contrôle des dépenses excessives (ou des dépassements de crédits) (environ 0,5 à 0,6) et l'efficacité de la surveillance parlementaire (environ + 0,5). Ces résultats doivent être interprétés comme une preuve de corrélation plutôt que d'un lien de causalité. Néanmoins, ils suggèrent que le SIIGF peut constituer un puissant catalyseur systémique lorsqu'il est bien intégré et activement utilisé.

Cependant, la seule existence d'une plateforme SIIGF ne garantit pas, en soi, l'amélioration des résultats budgétaires. Dans de nombreux contextes, la mise en œuvre reste incomplète, les principaux modules ne sont pas entièrement déployés, la couverture du système exclut certaines entités, et, les passerelles (liens) entre les différentes composantes restent faibles. Plus important encore, les données générées au sein du SIIGF ne sont pas systématiquement exploitées pour guider les décisions ou faire respecter la discipline budgétaire. Dans ces conditions, le système tend à fonctionner comme un référentiel passif de documents financiers plutôt que comme un outil actif de contrôle. Pour que le SIIGF apporte sa pleine valeur, quatre éléments sont essentiels :

1. Une **couverture étendue**, en veillant à ce que toutes les transactions et les entités gouvernementales pertinentes soient saisies dans le système.
2. Une **intégration fonctionnelle**, afin que les processus de budgétisation, d'engagement, de paiement et de reporting soient alignés au sein d'une plateforme unique.
3. **La réactivité face aux besoins des utilisateurs**, garantissant que le système génère des informations opportunes, pertinentes et utilisables à des fins opérationnelles, analytiques et de surveillance.

Une utilisation active des contrôles du système, par laquelle les règles intégrées au système sont appliquées pour empêcher les dépassements de crédits, gérer les engagements et renforcer la discipline. En l'absence de ces conditions, le SIIGF reste sous-exploité, autrement dit, présent dans la forme, mais limité dans sa capacité à influencer la manière dont les fonds publics sont gérés et traduits en une prestation efficace des services.

4. Contraintes de fragmentation et d'interopérabilité

L'une des contraintes majeures à l'efficacité des SIGFP réside dans la persistance d'architectures numériques fragmentées, au sein desquelles plusieurs plateformes fonctionnent en parallèle avec une interopérabilité limitée. Dans de nombreux pays, les plateformes SIIGF coexistent avec des systèmes distincts de passation des marchés, des bases de données autonomes pour la paie et les ressources humaines, ainsi que des outils de gestion de l'aide propres aux donateurs qui ne sont pas entièrement connectés au système budgétaire central. Par conséquent, les principaux processus financiers, à savoir les processus d'engagement, de passation des marchés, de paiement et de reporting, ne sont pas toujours liés et les données ne circulent pas de manière fluide entre les institutions. Bien que 13 pays sur 18 fassent état d'un certain niveau d'interopérabilité, seuls 2 (soit 11 %) d'entre eux disposent de systèmes pleinement intégrés, contre 11 (soit 61 %) qui présentent une intégration partielle. Les gouvernements peuvent donc avoir mis en place de nombreux systèmes numériques sans pour autant bénéficier d'un environnement unifié de gestion financière.

Les implications pratiques de cette fragmentation peuvent être considérables :

- **Premièrement, elle est susceptible de limiter la capacité des gouvernements à consolider les informations financières et non financières**, ce qui rend difficile l'obtention d'un tableau complet et opportun des dépenses publiques. Les transactions enregistrées dans un système peuvent ne pas figurer dans un autre, ce qui entraîne des incohérences et des retards dans le reporting.
- **Deuxièmement, elle peut affaiblir le contrôle des dépenses.** Par exemple, si les engagements de passation des marchés ne sont pas entièrement intégrés au SIIGF, les gouvernements peuvent contracter des obligations qui ne sont pas saisies en temps réel, ce qui accroît le risque d'arriérés et de dépenses excessives.
- **Troisièmement, la fragmentation peut compromettre la transparence budgétaire,** car les dépenses exécutées hors système ou de manière partiellement intégrées, en particulier celles liées aux fonds extrabudgétaires, aux entreprises d'État et aux gouvernements infranationaux, restent en dehors du cadre central de reporting.



Les résultats de cette enquête mettent en exergue deux domaines spécifiques dans lesquels la fragmentation est la plus marquée.

1. **Les projets financés par les donateurs sont souvent gérés au moyen de systèmes parallèles**, ce qui réduit leur inscription aux budgets nationaux et affaiblit la surveillance.
2. **L'interopérabilité entre les systèmes s'avère limitée.** Seuls 2 pays sur 18 (soit 11 %) disposent de systèmes entièrement interopérables, tandis que 11 d'entre eux (soit 61 %) ont des systèmes partiellement interopérables.

Par conséquent, même lorsque les outils numériques sont largement adoptés, ils ne permettent pas toujours d'obtenir une vision exhaustive ou opportune des finances publiques. Dans certains cas, les données financières restent dispersées entre les différents systèmes, ce qui exige un rapprochement et limite leur utilité pour la prise de décision et le contrôle. Cependant, la fragmentation des systèmes n'implique pas nécessairement celle de l'information. En s'appuyant sur des cadres solides de gouvernance des données, tels que des normes communes de classification, des protocoles d'interopérabilité et des dispositifs coordonnés de reporting, les gouvernements peuvent intégrer l'information entre les différentes plateformes sans pour autant procéder à une consolidation intégrale des systèmes. Relever ce défi exige donc non seulement une meilleure interopérabilité des systèmes, mais aussi une gouvernance renforcée des données afin de garantir que les informations soient accessibles, cohérentes et utilisables pour la prise de décision, la surveillance et la prestation des services. Faute de quoi, les avantages de la numérisation resteront partiels et la visibilité sur les ressources publiques demeurera limitée.

5. Utilisation des données : du reporting à la prise de décision

L'une des limites critiques des SIGFP n'est pas la disponibilité des données, mais plutôt la manière dont elles sont utilisées. Dans l'ensemble des pays, les systèmes numériques sont principalement déployés pour soutenir l'enregistrement des transactions, le reporting de routine et les exigences de conformité. Les plateformes SIIGF saisissent d'importants volumes de données financières, génèrent des rapports standards et garantissent le respect des obligations comptables de base. Bien qu'il s'agisse d'une avancée majeure par rapport aux systèmes manuels, cela révèle également un plafond : les données sont produites de manière efficiente mais ne sont exploitées que de manière systématique pour influencer les décisions ou faire respecter la discipline.

Cet écart devient évident lorsqu'on examine la manière dont les informations alimentent les processus budgétaires fondamentaux. En matière de planification, cette enquête montre que, bien que 15 pays sur 18 (soit 83 %) déclarent utiliser les informations sur la performance pour guider les dotations entre ministères, seuls 3 d'entre eux (le Rwanda, le Kenya et le Lesotho) indiquent que ces informations orientent réellement les réaffectations entre programmes, l'étape d'intégration la plus exigeante. En matière de surveillance, malgré l'adoption généralisée de mesures de transparence budgétaire, cette enquête révèle : un suivi complet des audits internes dans seulement 4 pays sur 18 (soit 22 %) ; des réponses officielles de l'Exécutif aux constatations des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans 7 d'entre eux (soit 39 %) ; et, un suivi public systématique des recommandations d'audit dans seulement 3 pays (soit 17 %). En réalité, les données circulent dans le système mais ne semblent pas influencer de manière significative les décisions ou les comportements dans certains domaines clés.

Cela traduit un problème structurel plus large : la transition de la production de données à leur utilisation ne dépend pas uniquement de la technologie. Elle repose sur l'existence d'une compétence analytique au sein des institutions, sur des incitations claires à exploiter les informations dans la prise de décision et sur l'intégration des données dans les processus budgétaires formels. Lorsque ces éléments sont défaillants, les données restent sous-utilisées. Des rapports sont produits et des tableaux de bord sont développés, mais les informations qu'ils génèrent ne sont pas toujours suffisamment adaptées ou exploitables pour la prise de décision dans des contextes institutionnels spécifiques. En conséquence, les exigences de conformité sont souvent privilégiées au détriment des analyses exploitables, ce qui limite le potentiel des systèmes numériques à améliorer les résultats budgétaires.

6. Implications

La trajectoire actuelle de la réforme de la gestion numérique des finances publiques comporte trois implications principales. Premièrement, les systèmes numériques semblent avoir davantage renforcé la manière dont les gouvernements traitent et exécutent les dépenses que la manière dont ces dépenses sont encadrées. Le traitement des transactions, la gestion de la paie et les opérations de trésorerie sont de plus en plus efficients et fiables, mais les systèmes complémentaires nécessaires à l'audit, à la surveillance, à la transparence et à la participation citoyenne restent nettement moins développés. Cette approche limite le potentiel de la numérisation à renforcer la crédibilité budgétaire et l'obligation de rendre compte dans leur ensemble.

Deuxièmement, la fragmentation persistante et la faible interopérabilité réduisent les retours sur investissement numérique. La fragmentation des systèmes n'implique pas nécessairement celle des informations : lorsque des cadres rigoureux de gouvernance des données sont en place, tels que des normes communes de classification, des protocoles d'interopérabilité et des dispositifs coordonnés de reporting, les gouvernements peuvent intégrer les informations entre les différentes plateformes et soutenir une prise de décision efficace. En leur absence, cependant, les données financières restent difficiles à rapprocher d'un système à l'autre, ce qui limite leur actualité et leur utilité pour le suivi, le contrôle et la prestation des services.

Troisièmement, la sous-utilisation des données limite le potentiel de transformation des systèmes numériques. Bien que de grands volumes d'informations financières soient générés via le SIIGF et les plateformes associées, ces données ne sont pas systématiquement intégrées dans les processus budgétaires ni utilisées pour guider les décisions. Les dotations ne sont pas systématiquement ajustées en fonction des données d'exécution, les plafonds ne sont pas toujours appliqués en s'appuyant sur des informations en temps réel et les constatations d'audit ne sont pas pleinement intégrées dans les boucles de rétroaction. Les systèmes numériques améliorent donc la disponibilité des informations sans pour autant modifier les comportements.

7. Conclusion

Les SIGFP en Afrique ont atteint une nouvelle phase de leur réforme. Dans une grande partie de la région, les infrastructures de base sont désormais en place, notamment en ce qui concerne les SIIGF et les systèmes d'exécution connexes. Le prochain défi ne réside pas dans la poursuite du déploiement de ces outils, mais dans le renforcement de leur interopérabilité, de leur utilisation active et de leur importance pour le contrôle, la transparence et l'obligation de rendre compte.

Les données probantes de cette enquête démontrent que les systèmes numériques peuvent contribuer à l'amélioration des résultats budgétaires, mais uniquement sous certaines conditions spécifiques. Ils doivent être interopérables afin que les informations financières puissent circuler entre les fonctions de budgétisation, de trésorerie, de passation des marchés et de reporting. Ils doivent être utilisés activement pour que les données guident les décisions relatives aux dotations, à l'exécution et à la surveillance. Enfin, ils doivent être institutionnellement contraignants et s'appuyer sur des contrôles intégrés appliqués de manière cohérente afin de renforcer le respect des règles budgétaires.

La tâche principale consiste dès lors à passer des systèmes aux signaux, en veillant à ce que les SIGFP ne se contentent pas d'enregistrer ce que font les gouvernements (les administrations publiques), mais qu'ils guident activement la manière dont ces derniers gèrent les ressources publiques. Atteindre cet objectif sera essentiel pour renforcer la crédibilité budgétaire, améliorer la gouvernance budgétaire et tirer pleinement parti de la valeur des investissements numériques dans le domaine des finances publiques.

Remerciements

Cette note d'orientation s'inscrit dans la série de notes d'orientation 2026 de CABRI sur les Pratiques et les Procédures Budgétaires (PPB).

Administration de l'enquête et collecte des données : Mariam Umarji ; analyse et rédaction : Dr. Biniam Bedasso ; relecture : Olaniyi Olaleye et Joana Bento.

AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Nous sommes CABRI !

CABRI

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Southdowns Ridge Office Park
Coin de la John Vorster Drive & de la Nellmapius Drive
Centurion, 0062
Afrique du Sud

Courriel : info@cabri-sbo.org
Pôle de connaissances sur la GFP : www.cabri-sbo.org/fr

CABRI – Collaborative Africa Budget Reform Initiative

@cabri.sbo