

Étude de cas n°2 : Réforme du système intégré de gestion financière (SIGF) à Alagbarra

Alagbarra est un pays africain fictif. Son processus de réforme de la GFP, abordé ci-dessous dans un courrier électronique entre deux consultants, est courant dans beaucoup de pays. Lisez ce courriel puis discutez avec votre groupe des questions qui se trouvent à la fin du document.

De: John Burgess <burgess.john02@gmail.com>
Envoyé le : 9 août 2013 à 14h56
À: Brendan Baxter
Objet: Réformes à Alagbarra

Cher Brendan,

Cela fait longtemps que nous ne nous sommes pas revus, je crois que c'était lors de l'atelier final avec le ministère des Finances ici, juste à la fin de notre contrat en 2011. Je suis revenu à Alagbarra, en tant que spécialiste en GFP, pour participer à la programmation d'une approche sectorielle au sein du ministère de l'Éducation. Comme tu peux t'en douter, je me suis retrouvé plongé au cœur des systèmes de GFP ici. C'est alarmant, c'est comme si rien n'avait changé dans la gestion budgétaire à l'échelle sectorielle, malgré tout ce qui a été fait.

Le travail de nos collègues de *Best Plan Consulting* sur la préparation budgétaire semble avoir eu un impact limité. J'ai cru comprendre que le gouvernement se sert d'un cadre budgétaire à moyen terme, mais la majeure partie de l'expertise en matière de prévision et les calculs sont effectués par le FMI. Le gouvernement prépare toujours des tableaux de budget-programme comme annexe au budget, mais ils sont rédigés par le personnel du budget. Dans le processus, c'est le budget par poste qui compte. La préparation budgétaire a peu d'importance ; pendant l'exercice budgétaire, le financement n'est pas prévisible car les ministères politiquement puissants ont un accès prioritaire aux liquidités disponibles.

Ce qui me déçoit le plus, c'est l'évolution du système de gestion financière. Malheureusement, il semblerait que l'IFMIS que nous avons conçu sous contrat pour *Planned Development Inc* ne soit pas utilisé systématiquement, à part le module sur les recettes. Nous avons quitté le pays en laissant une adaptation complète du progiciel d'IFMIS aux exigences d'Alagbarra. Mais en dépit de toutes les spécifications que nous avons établies pour répondre aux exigences et de la planification du déploiement, de l'acquisition par le comptable général du matériel informatique central, du projet-pilote au sein du ministère des Finances et de l'approbation de la conception du logiciel, et malgré le fait que nous avons préparé les cours de formation et configuré les installations en vertu du contrat, j'ai été surpris d'apprendre que le ministère de l'Éducation ne se sert pas du système pour exécuter son budget. Il fonctionne encore selon l'ancien livre de vote avec un système d'engagements sur papier et des paiements manuels, qui si j'ai bien compris, représentent toujours la norme.

Je suis très surpris. Un fonctionnaire ici au ministère m'a dit que le gouvernement avait poussé la réforme car c'était l'une des conditions imposées par les donateurs pour obtenir de l'aide, et, que le ministère des Finances avait mis les choses en place, mais que les dernières liaisons n'avaient jamais été faites. Les systèmes des ministères pilotes ont été déployés, mais là-aussi pas dans tous les districts. Je commence à me demander si le gouvernement voulait vraiment contrôler en temps réel tous les engagements et les transactions. À l'époque, le ministère des Finances n'avait pas beaucoup participé, mis à part l'équipe avec laquelle nous avons collaboré, mais la documentation du gouvernement sur ses engagements était très claire.

En tous cas, je sais que nous n'avons pas fait d'erreur. Nous nous sommes servis des meilleures pratiques pour nous guider et nous avons fondé la structure du système sur ce projet antérieur sur lequel tu avais travaillé, où le système fonctionnait plutôt bien. Et cela semblait être la bonne réforme à déployer à l'époque ; plusieurs autres pays le faisaient aussi. J'ai vraiment l'impression que le gouvernement aurait pu aller plus loin ; après tout, il avait emprunté plusieurs millions de dollars pour la mettre en place.

Enfin, je voulais partager ces nouvelles avec toi, car ce projet a quand même représenté trois années de notre vie ! J'ai lu ton article l'autre jour sur la conception de la réforme à Alagbarra, je l'ai trouvé impressionnant. Au moins nous avons réussi cet aspect, ce n'est que la mise en œuvre qui s'est mal passée.

Bien cordialement,
John

À discuter avec votre groupe :

- 1) *Il semble qu'en dépit des investissements importants dans les réformes, Alagbarra n'ait pas connu de réelle amélioration de son système de GFP. Êtes-vous d'accord avec M. Burgess pour dire que c'est la mise en œuvre qui s'est mal déroulée ? Si vous n'êtes pas d'accord, où pensez-vous que réside le vrai problème ?*
- 2) *En partant du principe que le ministère des Finances d'Alagbarra cherchait vraiment à améliorer l'exécution du budget et la qualité de l'information financière, quelle démarche différente de réforme aurait-il dû adopter ? Qu'auriez-vous fait pour rendre la réforme efficace ?*