



Document de position

**NUMÉRISATION AXÉE SUR LES OBJECTIFS :
RENFORCER LES SYSTÈMES DE GESTION DES
FINANCES PUBLIQUES (GFP) EN AFRIQUE**

Juillet 2025

RÉSUMÉ

La numérisation offre une formidable opportunité de transformer la gestion des finances publiques (GFP), en particulier en Afrique, et propose des moyens sûrs d'améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services fournis.

Ce document de position présente une approche de la transformation numérique axée sur les objectifs, fondée sur une conception centrée sur l'humain, une cybersécurité renforcée et la gouvernance des données. S'appuyant sur les connaissances, les études de cas et les expériences recueillies lors d'un récent webinaire organisé par l'Association africaine des comptables généraux (AAAG) sur ce thème, ce document recommande des flux de travail sécurisés et sans papier, l'interopérabilité et le renforcement des capacités comme éléments centraux du programme de réforme de la GFP en Afrique. Il aborde également les obstacles juridiques, institutionnels et politiques tout en proposant des interventions politiques pragmatiques, stratégiques et fondées sur des données probantes.

1. Introduction

La demande de services publics plus efficaces, transparents, centrés sur la communauté et responsables en Afrique est en pleine croissance. Avec l'augmentation de la population et l'évolution des attentes des citoyens (sous l'effet de l'accès aux nouvelles technologies et aux outils numériques qui renforcent la demande de responsabilité et de transparence), les gouvernements d'Afrique et du monde entier sont soumis à une pression croissante pour moderniser leurs systèmes financiers.

La numérisation, lorsqu'elle est ancrée dans un but précis et guidée par des objectifs clairs, n'est plus un luxe mais une nécessité. La pandémie de COVID-19 a accéléré cette nécessité, mettant en évidence la fragilité des systèmes manuels et le besoin critique d'une gouvernance financière résiliente et assistée par la technologie.

2. Contexte

La Banque mondiale estime que les systèmes numériques de gestion des finances publiques peuvent réduire les coûts de transaction jusqu'à 30 % à l'échelle mondiale et améliorer le recouvrement des recettes en renforçant la conformité et en réduisant les fuites (Banque mondiale, 2021). Ces avantages ne peuvent toutefois être obtenus que si la numérisation s'inscrit dans une stratégie de réforme plus large.

L'Association africaine des comptables généraux (AAAG) promeut des réformes visant à améliorer la gestion des finances publiques, notamment l'adoption d'outils et de systèmes numériques pour renforcer l'efficacité, la transparence, la responsabilité et la prestation de services. Cela passe par des opportunités d'apprentissage entre pairs, le renforcement stratégique des capacités, le soutien technique et la facilitation des investissements dans les infrastructures numériques.

Le 4 juillet 2025, l'AAAG a organisé un webinaire intitulé « La numérisation axée sur les objectifs : renforcer la gestion des finances publiques grâce à des flux de travail sécurisés et sans papier », qui a réuni des experts, des praticiens et des personnalités de premier plan à l'avant-garde de la numérisation de la gestion des finances publiques sur le continent et dans le monde. Le webinaire a mis l'accent sur le rôle essentiel de l'automatisation, de la cybersécurité et des réformes juridiques dans la modernisation des finances publiques.

3. Problématique

Malgré les progrès réalisés, de nombreux pays africains sont confrontés à des défis persistants, notamment

- Des systèmes hérités qui manquent de flexibilité et d'interopérabilité.
- Des cadres juridiques obsolètes qui ne reconnaissent pas les signatures numériques ou les transactions dématérialisées.
- Une faible capacité numérique au sein des institutions publiques.
- Les vulnérabilités en matière de cybersécurité, avec l'augmentation des cybermenaces pesant sur l'intégrité des données financières ; et
- Des systèmes fragmentés, qui entravent le partage des données en temps réel entre les différentes unités gouvernementales.

Ces lacunes entravent la prestation efficace des services, retardent les processus d'audit et limitent la transparence fiscale. Sans stratégie de numérisation cohérente, les gouvernements africains risquent d'aggraver le déficit de confiance avec les citoyens.

4. Mesures et solutions politiques proposées

Afin de mettre en place des systèmes de gestion des finances publiques robustes et axés sur le numérique, les pays africains devraient envisager les piliers politiques interdépendants suivants :

Pilier politique	Action
Mettre en place des flux de travail financiers sécurisés et sans papier	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en œuvre la facturation électronique, les approbations numériques et le suivi automatisé des dépenses ○ Adopter les signatures numériques soutenues par des réformes juridiques complètes
Renforcer les cadres juridiques et réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entreprendre une révision complète et mettre à jour les lois sur les finances publiques afin de reconnaître et d'intégrer les transactions numériques ○ Introduire une législation sur la protection des données et l'identité numérique
Renforcer la cybersécurité et la résilience des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Élaborer des stratégies nationales en matière de cybersécurité ○ Garantir une haute disponibilité grâce à des centres de données distants et la redondance
Renforcer les capacités institutionnelles et les compétences numériques	<ul style="list-style-type: none"> ○ Réaliser des évaluations et des audits des lacunes en matière de compétences numériques ○ Investir dans le développement professionnel continu du personnel chargé de la gestion des finances publiques
Favoriser l'interopérabilité et l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> ○ Concevoir des cadres nationaux d'interopérabilité ○ Encourager les normes ouvertes et les outils open source / interfaces accessibles au public (API) dans l'ensemble des systèmes gouvernementaux
Promouvoir l'apprentissage entre pairs et l'échange de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tirer parti de l'AAAG pour la collaboration Sud-Sud ○ Documenter et partager les réussites et les enseignements tirés

5. Avantages de la GFP numérique

La numérisation présente de nombreux avantages pour les pays :

- **Efficacité** : l'automatisation des tâches manuelles libère des ressources et réduit les erreurs humaines.
- **Transparence** : les tableaux de bord en temps réel améliorent la visibilité budgétaire et atténuent les risques de fraude et de corruption.
- **Résilience** : les opérations à distance garantissent la continuité en cas de crise (comme la COVID-19, par exemple).

6. Analyse fondée sur des données probantes

La plateforme eCitizen du Kenya

La transformation numérique du Kenya grâce à la plateforme eCitizen a considérablement amélioré la prestation de services. Plus de 14 millions d'utilisateurs accèdent à plus de 22 000 services intégrés, ce qui a entraîné une augmentation de 80 % des recettes provenant des paiements numériques (GovTech Kenya, 2023) au cours des dix dernières années.

Les principaux facteurs de réussite sont les suivants

- Un portail unique et unifié pour les services gouvernementaux destinés aux citoyens, permettant d'accéder à plus de 95 % des services intégrés dans plusieurs ministères
- La plateforme offre des contrôles d'accès basés sur les rôles et un cryptage de bout en bout
- L'intégration avec les plateformes d'approvisionnement électronique et d'autres plateformes gouvernementales
- La plateforme a été utilisée pour traiter plus de 35 millions de transactions entre 2014 et 2025, ce qui a considérablement réduit les visites en personne dans les bureaux, diminué les risques de corruption et accru la transparence et la prestation de services.

Les principaux résultats découlant de la transition numérique au Kenya sont les suivants :

- Augmentation de plus de 300 % des recettes fiscales Perception des recettes fiscales via des services numérisés
- Réconciliation quotidienne et pistes d'audit faciles et activées
- Réduction des fuites et des manipulations manuelles des fonds
- Allocation transparente grâce à des bons et des approbations numériques
- Amélioration du suivi des dépenses et accélération de la production des rapports
- Paiements sécurisés via des outils sans espèces tels que les cartes bancaires, les paiements mobiles et les transactions en ligne
- Intégration basée sur une API avec le Trésor public et l'IFMIS
- Reçus, registres fiscaux et journaux de conformité générés automatiquement
- Traçabilité de toutes les transactions prête pour l'audit

Témoignages d'acteurs internationaux

- Le FMI a élaboré des « [Lignes directrices sur les solutions numériques pour la gestion des finances publiques](#) » qui soulignent que les réformes visant à la transformation numérique de la GFP nécessitent une conception minutieuse et des garanties adéquates fondées sur une compréhension claire des infrastructures et des besoins sous-jacents du pays, ainsi que de ses forces et faiblesses institutionnelles. Elles soulignent le potentiel de la numérisation pour aider les gouvernements à améliorer les résultats de la politique budgétaire, à transformer les opérations budgétaires et à renforcer la gouvernance et la responsabilité.
- D'autre part, [l'initiative BOOST](#) de la Banque mondiale promeut les plateformes de données financières ouvertes afin de permettre une prise de décision éclairée et d'améliorer la responsabilité et la transparence.

7. Considérations des parties prenantes

a) Bureaux de les comptables général et ministères des Finances/Trésor

Ces institutions jouent un rôle central dans la conduite des réformes. Elles doivent promouvoir les réformes juridiques, favoriser l'intégration des systèmes et institutionnaliser les flux de travail numériques.

b) Partenaires multilatéraux

La Banque mondiale, le FMI et la Banque africaine de développement peuvent offrir :

- Une assistance technique et un renforcement des capacités
- Financement pour la modernisation des infrastructures et des systèmes
- Des plateformes et des outils de partage des connaissances

c) Organisations de la société civile (OSC) et citoyens

La confiance des citoyens repose sur des améliorations visibles des services. La participation de la société civile à la conception du système garantit l'inclusivité et la responsabilité.

d) Secteur privé et fournisseurs de technologies

Les fournisseurs doivent se conformer aux normes gouvernementales et élaborer des solutions adaptables, sécurisées et interopérables.

8. Défis, obstacles et stratégies d'atténuation

Les pays peuvent être confrontés aux défis suivants :

- Résistance au changement parmi le personnel
- Coûts initiaux élevés pour les infrastructures
- Risque de cyberattaques sur les systèmes sensibles
- Manque de coordination entre les services

Pour relever ces défis, nous recommandons les stratégies suivantes :

Obstacle	Stratégie d'atténuation
Résistance politique	Construire des coalitions pour la réforme et faire appel à des champions
Financement limité	Tirer parti des financements concessionnels et des PPP
Déficits de compétences	Investir dans le développement des talents numériques en interne
Lacunes juridiques	Accélérer la réforme des lois obsolètes

9. Conclusion et recommandations

La numérisation n'est pas une solution miracle pour garantir l'efficacité, l'efficience et la transparence, mais lorsqu'elle est guidée par un objectif précis et mise en œuvre avec détermination, elle peut considérablement améliorer les systèmes financiers publics africains.

Nous recommandons donc aux pays :

- i. **Adoptent une stratégie globale de numérisation des administrations publiques**, assortie d'une responsabilité claire, d'un calendrier et de plans de financement.
- ii. **Réexaminent et modernisent les cadres juridiques** afin de soutenir les flux de travail numériques, les signatures électroniques et la cybersécurité.
- iii. **Investissent dans des infrastructures numériques** résilientes et évolutives.
- iv. **Donner les moyens aux fonctionnaires** de se former en continu au numérique et de développer leurs compétences en matière de leadership.
- v. **Créer un centre d'excellence continental** en partenariat avec l'AAAG et des agences multilatérales afin de soutenir les efforts d'innovation et de numérisation en matière de gestion des finances publiques.

ASSOCIATION AFRICAINE DES COMPTABLES GÉNÉRAUX (AAAG)

Plot 488a, Lake Road I Kabulonga – Lusaka, Zambie | +260

958120115info@aaag.org.zm | www.aaag.org.zm

Follow us on Social Media



www.aaag.org.zm

AFRICAN ASSOCIATION OF
ACCOUNTANTS GENERAL