



Étude de cas du Kenya

Auteurs :

Giselle Hadley, Responsable de programme, CABRI

Nicolas Botton, Consultant Expert en GFP numérique

Isaiah Ochelle, Directeur adjoint, Budget, Kenya

Jacob Muimi, Spécialiste des TIC, Secrétariat de la réforme de la GFP, Kenya

LE PARCOURS NUMÉRIQUE DU KENYA

Le Kenya, épicerie de la révolution de la monnaie mobile en Afrique, a démontré un engagement fort en faveur de l'exploitation des technologies numériques pour le gouvernement. A l'aide des technologies le pays remodèle les opérations gouvernementales, essentiellement dans la gestion des finances publiques (GFP). Le parcours numérique du Kenya a commencé en 1998 avec l'introduction des systèmes intégrés d'information de gestion financière (IFMIS), conçus pour automatiser les fonctions financières publiques, notamment la budgétisation, la comptabilité et les achats.

Ces dernières années, l'empreinte numérique du Kenya dans la GFP s'est rapidement développée grâce à des investissements stratégiques dans la technologie, à des cadres institutionnels solides et à un soutien solide des partenaires de développement. Aujourd'hui, plus de 30 systèmes TIC spécialisés dans la GFP sont opérationnels au sein du MOF et des MDA. La mise en œuvre et l'amélioration continue de ces systèmes sont coordonnées par le Secrétariat du PFMR, avec le soutien de l'équipe de développement des TIC du gouvernement du ministère des TIC, de l'Autorité des TIC, de l'Unité des TIC du Trésor national et de la Section des TIC du Secrétariat du PFMR.

L'IFMIS est sous la responsabilité du Trésor national avec un département IFMIS¹ interne chargé de la mise en œuvre et de la gestion du progiciel de gestion intégré (ERP) utilisé à la fois aux niveaux national et départemental du gouvernement².

Tirer parti de plusieurs systèmes pour la crédibilité et la responsabilité budgétaires

L'un des résultats du Système intégré d'information sur la gestion financière (IFMIS) a été d'améliorer l'efficacité et la transparence des processus budgétaires. Les structures et processus de budgétisation par programme ont été intégrés au logiciel iFMIS, et des modules et outils complémentaires ont été développés pour exploiter les données du FMIS. Conjointement, ils ont permis:

- **Des analyses de données améliorées:** une analyse plus rapide des données de dépenses par rapport aux budgets précédents au niveau des postes est désormais possible grâce à la numérisation. Les responsables du budget du Trésor national effectuent systématiquement ces analyses pour fournir des orientations et des informations aux ministères et organismes publics lors de l'élaboration du budget.
- **Des rapports automatisés:** les outils de rapport automatisés offrent un accès en temps réel aux données financières et au suivi des dépenses, améliorant considérablement la transparence dans l'exécution du budget.
- **Des données accessibles:** un outil de transparence complémentaire a été développé par l'équipe de développement des TIC du gouvernement en décembre 2022. Cet outil, connu sous le nom de Bajeti Yetu («Notre budget»), permet aux citoyens et à la société civile d'accéder, d'analyser et de participer à des discussions sur les données budgétaires et de dépenses. Les données du FMIS sont importées dans cet outil, car il s'agit d'une plateforme autonome.

L'expérience du Kenya met en évidence la valeur des outils numériques pour améliorer l'efficacité des processus budgétaires et la transparence des données budgétaires détaillées. Le département budgétaire du Trésor national continue d'étudier les moyens par lesquels ces outils peuvent renforcer

¹ <https://www.treasury.go.ke/ifmis/>

² Basé sur les technologies Oracle

Auteurs :

Giselle Hadley, Responsable de programme, CABRI

Nicolas Botton, Consultant Expert en GFP numérique

Isaiah Ochelle, Directeur adjoint, Budget, Kenya

Jacob Muimi, Spécialiste des TIC, Secrétariat de la réforme de la GFP, Kenya

la crédibilité globale du budget. Par exemple, l'outil de calcul des coûts budgétaires qui est un composant supplémentaire du système FMIS, sera déployé en décembre 2024 pour fournir des informations budgétaires plus détaillées et améliorer la précision et le contrôle du budget.

L'expérience souligne la nécessité de réformes parallèles des pratiques de gestion financière et des processus institutionnels pour tirer pleinement partie des avantages des investissements numériques. Les réformes en cours visent à renforcer la gouvernance financière, la responsabilité et la crédibilité globale du système budgétaire, et sont nécessaires pour tirer pleinement parti des avantages des systèmes numériques.

Tirer le Meilleur des diverses compétences du personnel

Le recrutement et la rétention de personnel TIC qualifié capable de concevoir, de gérer et d'optimiser les systèmes numériques demeurent un défi majeur pour les gouvernements, notamment le Kenya. Le secteur privé offre souvent une meilleure rémunération, des opportunités d'évolution professionnelle et des environnements de travail de pointe, ce qui rend difficile la concurrence pour les institutions publiques.

Le Kenya relève ce défi grâce au recrutement stratégique et à la gestion des talents par le Département d'État pour les TIC, l'Autorité des TIC, le Secrétariat du PFMR et d'autres agences dotées de personnel TIC. Des professionnels des TIC sont déployés dans divers ministères, départements et agences (MDA), y compris le Trésor national, pour fournir une expertise interne spécialisée. Ces membres du personnel participent à une formation continue et pratique facilitée par des fournisseurs de logiciels de premier plan tels qu'Oracle et SAP, favorisant ainsi une main-d'œuvre hautement qualifiée capable de renforcer les systèmes numériques de gestion des finances publiques.

Le Département d'État pour les TIC maintient une base de données complète des professionnels des TIC, détaillant leurs compétences et leurs domaines d'expertise, ce qui permet une dotation en personnel de projet flexible, une allocation efficace des ressources et favorise la collaboration interdépartementale. Cette approche garantit que le gouvernement conserve des capacités essentielles pour gérer et développer ses initiatives numériques. L'accent mis sur la gouvernance dans la gestion des talents TIC est crucial, car il permet d'aligner les initiatives TIC sur les normes nationales et favorise une communauté TIC cohésive et interconnectée au sein du gouvernement. En maintenant une supervision structurée et des voies claires pour le développement professionnel, le Kenya s'assure que le personnel TIC est bien préparé à soutenir les réformes de la gestion des finances publiques et les objectifs plus grands de transformation numérique.

Cette approche interconnectée a été bénéfique pour le département du budget lors du développement de Bajeti Yetu. Cet outil a été développé en utilisant des talents internes, pour éviter les solutions commerciales coûteuses prêtes à l'emploi. En utilisant la base de données des professionnels des TIC, une équipe multidisciplinaire pourrait être constituée à travers le gouvernement pour développer une solution sur mesure adaptée aux besoins du Kenya.