



Étude de cas du Rwanda

Auteurs :

Nicolas Botton, Consultant Expert en GFP numérique

Giselle Hadley, Responsable de programme, CABRI

Approche globale des systèmes numériques dans la Gestion des Finances publiques (GFP)

Paul Kagame le président rwandais, s'adressant à l'Assemblée générale des Nations Unies en 2022 a déclaré : « L'avenir est numérique et la transformation se produit maintenant ». Dans son discours, il a abordé les technologies émergentes, l'intelligence artificielle, les emplois numériques et l'investissement dans l'innovation. Les objectifs et le programme ont été décrits dans les stratégies Vision 2020 et Vision 2050 ainsi que dans le Plan directeur Smart Rwanda qui a défini des principes clés tels que le partage des infrastructures, l'utilisation de son propre appareil, l'accessibilité des TIC, la sécurité dès la conception, l'ouverture par défaut, etc.

Le Rwanda a démontré son engagement en faveur de l'autonomisation numérique à l'échelle nationale. Ceci est illustré par IREMBO, une plateforme centralisée d'administration en ligne qui fournit des services numériques directement aux citoyens, et également par la numérisation de l'administration publique, ainsi qu'une unité de système intégré d'information de gestion financière (iFMIS).

L'iFMIS couvre désormais le cycle de base de la gestion des finances publiques, de la planification à la préparation du budget, en passant par l'exécution du budget, la comptabilité et le paiement. Il s'interface également avec le système national de paie pour une vue plus intégrée de l'exécution du budget et avec la banque centrale pour les ordres de paiement. Le système est déployé dans l'ensemble du gouvernement, y compris les agences décentralisées et les collectivités locales. Il compte plus de 12 000 utilisateurs dans plus de 4 000 agences gouvernementales.

L'équipe iFMIS est désormais chargée de relever de nouveaux défis technologiques en dehors de l'iFMIS, notamment un système national de coopération en matière d'épargne pour les citoyens appelé SACCO (Saving and Credit Cooperative Society) et un système de gestion scolaire appelé SDMS (School Data Management System). Il devient un centre d'excellence interne pour l'ensemble du gouvernement et pas seulement pour la gestion des finances publiques.

L'un des principaux objectifs du Rwanda a été de développer des capacités internes pour développer, utiliser et maintenir des systèmes numériques pour la gestion des finances publiques. La majorité des systèmes numériques du Rwanda ont été développés à l'aide de technologies open source, afin d'éviter les coûts de licence et la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. En outre, l'accent a été beaucoup plus mis sur les compétences en gestion de projet, pour assurer le développement et le déploiement de l'outil iFMIS mais aussi pour la coordination entre l'équipe iFMIS, l'Agence Rwandaise de la Société de l'Information (RISA) en charge de la planification et de la coordination du déploiement de l'Agenda des TIC pour le Développement et les utilisateurs finaux.

Construction d'une équipe SIGF adaptée à ses besoins

Cette équipe SIGF a été constituée selon les 6 principes clés suivants :

1. **Un engagement fort en faveur de la numérisation aux niveaux supérieurs du gouvernement** se traduit par un budget important pour l'équipe SIGF, un niveau élevé d'autonomie et la capacité de demander un arbitrage au niveau du ministère.
2. **Un renforcement permanent et un renforcement des capacités** avec un budget de formation important, y compris des formations dans des universités étrangères de premier plan (aux États-Unis comme Carnegie Melon, en Afrique avec l'African Leadership University, en Inde et en Europe, etc.). Cela implique une évaluation régulière des capacités par rapport à d'autres pays et, plus spécifiquement, aux pays numériquement avancés (comme la Corée du Sud). L'équipe compte 30 personnes et continue de s'agrandir.

Auteurs :

Nicolas Botton, Consultant Expert en GFP numérique

Giselle Hadley, Responsable de programme, CABRI

3. **Un package compétitif** ; en plus du salaire, l'équipe reçoit en complément une somme forfaitaire révisée tous les 3 ans, adaptée aux besoins du marché et calculée en dollars américains.
4. **Le recours à des consultants externes uniquement pour des profils très spécifiques et de haut niveau** permet de garantir le transfert de connaissances et de s'appuyer sur les capacités internes. Aucune partie du SIGF n'est réellement sous-traitée à un fournisseur, l'équipe ne recherche que des profils spécifiques.
5. **Un dialogue continu entre l'équipe du SIGF et les directions du MOF** permet une approche de conception et de développement adaptative et itérative. Tous les projets d'évolution du SIGF commencent par un atelier, ce qui implique de s'éloigner de la planification linéaire, dans laquelle les spécifications sont entièrement définies en amont, pour les adapter aux expériences des utilisateurs et aux changements continus des processus de GFP tout au long du cycle de vie du projet. L'approche est souvent basée sur une preuve de concept testée par les utilisateurs finaux avant le développement à grande échelle.
6. **Coopération avec les équipes informatiques en charge de l'infrastructure informatique des utilisateurs finaux** dans toutes les structures gouvernementales. Au Rwanda, les équipes informatiques de tous les ministères (en charge des ordinateurs et des réseaux utilisés par les utilisateurs finaux) dépendent de l'Agence rwandaise des systèmes d'information (RISA). La RISA a soutenu le déploiement de l'infrastructure informatique requise pour le SIGF dans tout le pays.