

Deloitte.

Systeme d'information sur la gestion financière du gouvernement

Un outil puissant pour améliorer la reddition de comptes, la transparence et la lutte contre la corruption



Préparé pour



15 mai 2018

Qui sommes-



Dr Stephen Lewarne

- ü Directeur principal de la pratique fédérale de Deloitte Consulting LLP
- ü Plus de 25 ans d'expérience dans la gestion des programmes de réforme économique et fiscale à travers le monde
- ü A soutenu les transitions vers l'économie de marché en Europe de l'Est et en Asie centrale



Julie Cooper

- ü Chef de file spécialisé dans la pratique fédérale de Deloitte Consulting LLP.
- ü Spécialiste international de la GFP auprès de l'USAID, du FMI et de la Banque mondiale
- ü 20 ans d'expérience dans la mise en œuvre du GFMIS en Asie centrale, en Afrique et au Moyen-Orient
- ü Soutien aux réformes de la GFP du gouvernement fédéral australien



Eric Uggen

- ü Gestionnaire principal de la pratique fédérale de Deloitte Consulting LLP
- ü 19 ans d'expérience dans le domaine de la GFP
- ü Conseiller en GFP auprès des gouvernements d'Amérique latine, des Caraïbes, d'Europe de l'Est, d'Asie centrale et du Sud et d'Afrique de l'Est.
- ü En tant que chef de programme, a dirigé la recherche et la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques en Amérique latine et dans les Caraïbes

Programme

- Introduction et contexte
- Le cadre de gestion des finances publiques (GFP) et le Système d'information sur la gestion des finances publiques (GFMIS *)
- Critères de succès de la GFP
- Les défis de la mise en œuvre du GFMIS
- Etudes de cas du GFMIS
- Conclusion
- Questions et réponses

* Également connu sous le nom de Système intégré d'information de gestion financière (IFMIS); Système intégré d'information de gestion financière du gouvernement (GIFMIS); et Système de gestion financière (FMS)

Introduction et contexte

- Au cours des 30 dernières années, les gouvernements du monde entier ont cherché à améliorer leur cadre de gestion des finances publiques (GFP) grâce à une plus grande automatisation
- Le terme Système de gestion financière du gouvernement (GFMIS) est maintenant utilisé pour décrire cette suite de systèmes de GFP automatisés

La fonctionnalité automatisée du GFMIS promet d'améliorer considérablement le cadre de gestion des finances publiques en offrant un outil pour :



Rapport financier plus précis, fiable et opportun



Une plus grande responsabilité



Une amélioration de la transparence



Combattre la corruption

Lorsque l'automatisation superpose des pratiques inefficaces et des contrôles faibles, des progrès limités, voire inexistants, sont réalisés. L'automatisation ne peut à elle seule résoudre tous les problèmes de gestion des finances publiques.

GFMIS en tant qu'outil pour la gestion des finances publiques

Le GFMIS peut être un outil pour réformer les pratiques de GFP et améliorer la capacité du gouvernement à gérer ses finances publiques

Le GFMIS permet aux gouvernements d'automatiser :

1 L'élaboration du budget

La planification, la préparation et la validation du budget

3 L'accès aux données

Spécifiquement aux fins de reporting et d'analyse

2 L'exécution du budget

- La fourniture des contrôles de transaction par :
- ü La surveillance des engagements et des bons de commande
 - ü La vérification des factures et des paiements
 - ü L'enregistrement et la déclaration des ressources (revenus)
 - ü La fourniture des rapports

Le GFMIS favorise la transparence et la responsabilité

Le GFMIS a le potentiel d'aider les gouvernements à atteindre les principaux objectifs de la GFP, à améliorer la fourniture de services, à améliorer la transparence et la responsabilisation et à lutter contre la corruption en :

Renforcement
de la discipline
fiscale

Améliorer
l'efficacité
allocative

Augmenter
l'efficacité
opérationnelle

La mise en œuvre du GFMIS offre l'occasion de remédier aux inefficacités et aux insuffisances du cadre général de la GFP

Afghanistan - Renforcement de la discipline budgétaire en utilisant le GFMIS pour :

- ü Réduire les écarts entre le budget et les dépenses réelles (contrôle des dépenses)
- ü Introduire des contrôles du système pour réduire la corruption
- ü Améliorer l'allocation des ressources à l'échelle nationale (grâce à l'analyse des recettes et des dépenses)
- ü Fort engagement à changer du ministre des Finances Ashraf Ghani



Question 1

Quels éléments de votre cadre de gestion des finances publiques ont amélioré la mise en œuvre du GFMIS ?

- A. Discipline budgétaire
- B. Efficacité allocative
- C. Efficacité opérationnelle
- D. Aucun

Le cadre de gestion des finances publiques et le GFMIS

Un pré-requis essentiel : le diagnostic de GFP

Les diagnostics de GFP ont été essentiels pour identifier les causes sous-jacentes et les effets des faiblesses dans la performance de la GFP

Dans plusieurs pays, les diagnostics détaillés ont identifié une situation fiscale sous stress *



Les Honduras



Kazakhstan



Fédération Russe



Ukraine

La cause du stress fiscal était la faiblesse de :

- Cadre juridique
- Structures institutionnelles
- Les systèmes hérités utilisés pour gérer les finances publiques

Ceux-ci ont abouti à :

- Des déficits excessifs entraînant un rationnement de la trésorerie
- Accumulation d'arriérés

Les diagnostics de GFP jouent un rôle essentiel dans la définition d'un chemin de réforme

* Ali Hashim, Moritz Piatti-Funfkirchen, janvier 2018, «Les leçons à tirer de la réforme des systèmes d'information sur la gestion financière», Groupe de la Banque mondiale, p. 21 et 22.

Le diagnostic de GFP conduit à une meilleure GFP

Le Honduras, le Kazakhstan, la Fédération de Russie et l'Ukraine ont entrepris le diagnostic de la GFP; le diagnostic a conduit à une meilleure mise en œuvre du GFMIS*



Améliorer le contrôle fiscal en veillant à ce que les dépenses soient conformes aux crédits budgétaires



Meilleure gestion de la trésorerie grâce au contrôle de tous les comptes du gouvernement



Reporting opportun et précis pour la gestion économique et la préparation des états financiers statutaires



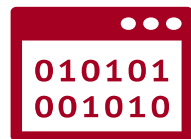
Amélioration de la qualité des données de base pour la préparation du budget

Omettre le diagnostic affecte la GFP

En revanche, les pays qui ont omis d'entreprendre un diagnostic de la GFP ont exposé les efforts de GFP à de sérieuses limites :



L'absence de création d'un compte unique du Trésor (CUT) a affecté la transparence des flux de trésorerie et la compréhension de la situation financière, par ex. l'Egypte



A adopté une approche «boîte noire» qui n'a pas défini de priorités pour la mise en œuvre des processus d'exécution du budget de base, par ex. l'Irak, le Soudan du Sud



Se sont embarqué dans des réformes avancées, par ex. la budgétisation des performances, sans aborder les processus d'exécution du budget de base en premier, par ex. la Jordanie

Par conséquent, la mise en œuvre du GFMIS n'a pas conduit à des améliorations souhaitées de la gestion et du contrôle du budget

L'analyse diagnostique permet au GFMIS de mettre en œuvre le cadre de gestion des finances publiques

LEADERSHIP
(personnes)

Engagement

Décalage
Culturel

Respon-
sabilité

CADRE DE
GFM
(processus)

Processus
métier
Examen

Lacune du
cadre
Analyse

Identification
de la solution

L'application du
GFMIS
(Technologie)

Contrôles
du système

Refonte du
processus

Fonctionnalité
du système

Question 2

Avez-vous entrepris une évaluation du cadre de gestion des finances publiques pour déterminer les possibilités d'amélioration avant d'aller de l'avant ou d'améliorer le GFMIS ?

A. Oui

B. Non

Critères de succès de la GFP

La GFP nécessite des ressources engagées

La réussite de la GFP exige les bonnes personnes, des processus rationalisés et une technologie habilitante



I. PERSONNES

1. Leadership et adhésion de l'équipe
 2. Le ministère des Finances doit soutenir les réformes
 3. Capacité du gouvernement en général
 4. Envisager une assistance technique axée sur les résultats
- Les ressources humaines sont la plus grande dépendance



II. PROCESSUS

1. Cadre législatif de la GFP (les lois doivent soutenir la GFP)
 2. Mettre l'accent sur la conformité et le contrôle
 3. Budget national dans le GFMIS (sinon le GFMIS n'est pas pertinent)
 4. Le GFMIS fournit-il des livrables critiques en matière de GFP ?
- Le contrôle fiscal et la conformité financière sont essentiels au succès de la GFP



III. TECHNOLOGIE

1. Mettre l'accent sur les technologies modernes et l'automatisation du flux de travail (éliminer les processus manuels)
 2. Mettre hors service les systèmes et processus existants
 3. Interface et intégration (interfaces pour les données provenant de systèmes externes, par exemple la paie, les données bancaires)
- Le GFMIS doit être la seule source de vérité sur la GFP.

Les défis de la mise en œuvre du GFMIS

Un faible engagement, des lois et des contrôles financiers occasionnels nuisent au GFMIS

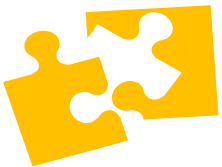
Le GFMIS doit être la seule source de vérité pour la GFP



Faible engagement; manque de soutien institutionnel et politique pour changer les pratiques de GFP et le cadre de GFP



La réticence à modifier les lois et les règlements qui soutiennent la GFP - en disant essentiellement, « nous le faisons à cause de nos lois » sans intention de réformer



Les contrôles financiers « occasionnels » ou manuels; l'insistance sur le papier et les processus hérités nuisent à l'imposition du contrôle et de la sécurité imposés par le système



Manque de compréhension du fonctionnement du système menant à des processus compliqués et à la rétention de systèmes parallèles

La «véracité» du GFMIS exige un engagement institutionnel pour changer

Question 3

Envisageriez-vous d'entreprendre une évaluation de la GFP pour déterminer les possibilités d'améliorer vos processus du GFMIS ?

A. Oui

B. Non

Études de cas du GFMIS

Exemple illustratif : Afghanistan

Banque mondiale



- **Mise en œuvre** : Gouvernement national (2003); Provinces (2008/09)
- **Caractéristiques** : Renforcement du contrôle des dépenses; des contrôles financiers améliorés réduisant la corruption; meilleure répartition des ressources aux provinces (grâce à l'analyse financière)
- **Statut** : Malgré les problèmes de sécurité persistants, les fonctions de trésorerie de base sont institutionnalisées

Exemple illustratif : Jordanie

Agence américaine pour le développement international (USAID)



- **Mise en œuvre** : Commencé en 2009; déploiement complet en 2017
- **Caractéristiques** : Les systèmes et les processus hérités sont toujours opérationnels; personnalisation significative pour s'adapter aux lois existantes
- **Statut** : Le GFMIS est largement utilisé mais pas toujours fiable pour les rapports de gestion mensuels

Conclusion

Conclusion : GFMS permet une réforme fiscale

1

Le GFMS est un puissant moyen d'améliorer la responsabilité, la transparence et la lutte contre la corruption...

2

...mais, le logiciel seul ne suffit pas;

3

Il nécessite une évaluation approfondie des pratiques sous-jacentes de GFP, et...

4

....l'engagement du ministre des Finances et de tous les niveaux de gouvernement pour améliorer la transparence et la responsabilité.

Questions et réponses



Deloitte fait référence à un ou plusieurs membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société privée britannique à responsabilité limitée par garantie, et à son réseau de sociétés membres, chacune étant une entité juridiquement distincte et indépendante. Veuillez consulter [www.deloitte.com / about](http://www.deloitte.com/about) pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres. Veuillez consulter [www.deloitte.com / us / about](http://www.deloitte.com/us/about) pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte LLP et de ses filiales. Il se peut que certains services ne soient pas disponibles pour attester les clients en vertu des règles et règlements de la comptabilité publique.

Cette publication contient uniquement des informations d'ordre général et Deloitte ne fournit pas, au moyen de cette publication, des conseils ou des services comptables, commerciaux, financiers, d'investissement, juridiques, fiscaux ou autres. Cette publication ne saurait se substituer à de tels conseils ou services professionnels et ne devrait pas non plus servir de base à toute décision ou action pouvant affecter votre entreprise. Avant de prendre une décision ou une mesure pouvant affecter votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel qualifié. Deloitte ne sera pas responsable de toute perte subie par toute personne qui se fonde sur cette publication.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.