



PNGFP

Plateforme Numérique de Gestion des Finances Publiques

Vision Cible Métier du Système d'Information des Finances Publiques

Version actualisée — alignée sur l'état de l'art international (PEFA · FMI · Banque mondiale · TOGAF)

Une vision de référence mutualisée entre États d'Afrique — adaptable à chaque contexte national.

Document stratégique à l'attention des hautes autorités de l'État et des partenaires techniques et financiers

LE MESSAGE ESSENTIEL

Maîtriser ses finances publiques, c'est exercer sa souveraineté. La PNGFP dote l'État d'une **chaîne financière unifiée, intégrée et souveraine** — du cadrage macroéconomique jusqu'à la reddition des comptes.



Un cadre normatif unique

Une seule vérité budgétaire et comptable, opposable et tracée de bout en bout.



Une fédération maîtrisée

Les systèmes métiers restent autonomes mais interopèrent sous gouvernance.



Un pilotage anticipatif

Passer d'une gestion ex post à une décision publique éclairée et proactive.



Une souveraineté assumée

Données, normes et infrastructures critiques sous contrôle exclusif de l'État.

01

LE SENS

Pourquoi la PNGFP ?

Un enjeu de souveraineté, de crédibilité et de soutenabilité de l'État.



Gouverner, c'est maîtriser quatre capacités

La capacité d'un État à conduire ses politiques dépend directement de sa maîtrise financière.

01



Mobiliser les ressources

Sans mobilisation fiable,
l'État dépend de
financements externes.

02



Allouer selon les priorités

Sans maîtrise budgétaire,
la politique publique
devient déclarative.

03



Exécuter ses engagements

Un État qui n'exécute pas
perd sa crédibilité
opérationnelle.

04



Rendre compte de façon transparente

Sans reddition fiable, la
confiance des citoyens et
partenaires disparaît.

LE DIAGNOSTIC

Le vrai problème n'est pas l'absence de réformes

C'est la **fragmentation** des systèmes financiers : elle transforme un enjeu technique en **risque systémique de gouvernance**.



Ruptures de chaîne

Les liens entre budget, dépense, recette et comptabilité sont incomplets, tardifs ou non traçables.



Ruptures de données

Pas de vision consolidée unique : chaque système « parle » des finances publiques dans son propre langage.



Ruptures de responsabilité

Identités, habilitations et règles métiers dispersées : le contrôle interne est structurellement affaibli.



Conséquence directe pour l'État

Perte de maîtrise · dégradation de la qualité de l'information financière · affaiblissement du contrôle et de l'audit. Un État fragmenté dans ses systèmes est un État qui pilote à l'aveugle — aucune réforme sectorielle isolée ne peut réparer une chaîne fragmentée.

La fragmentation a un coût macroéconomique récurrent



Soutenabilité budgétaire fragilisée

Pas de lecture sincère et consolidée du budget et des engagements réels.



Trésorerie subie, non pilotée

La liquidité est gérée en réaction ; les tensions et arriérés se répètent.



Information financière tardive

L'État décide souvent trop tard, sur une image retardée de sa situation.



Crédibilité financière affaiblie

Un handicap dans le dialogue avec les institutions et partenaires (score PEFA).

Ces coûts ne sont pas exceptionnels : ils sont structurels et récurrents tant que la fragmentation persiste.

02

LE RÉFÉRENTIEL

Ce que dit l'état de l'art

Les standards internationaux qui définissent une GFP performante et un SI cible réussi.



La PNGFP s'appuie sur les référentiels mondiaux



PEFA

Le « gold standard » d'évaluation de la performance des finances publiques : 7 piliers, 31 indicateurs. Plus de 850 évaluations dans le monde depuis 2001.



FMI

Doctrines de gestion de trésorerie et du Compte Unique du Trésor (CUT), de la comptabilité publique et de la discipline budgétaire.



Banque mondiale

40 ans de retour d'expérience FMIS : ~170 projets dans 86 pays. Les facteurs d'échec et de succès sont documentés et connus.



TOGAF / GovTech

Architecture d'entreprise par capacités, urbanisation du SI, approche modulaire, interopérable et « souveraine by design ».

LE RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

PEFA — les 7 piliers d'une GFP performante

La vision cible PNGFP est explicitement conçue pour renforcer chacun de ces piliers.

Crédibilité du budget

1

Un budget réaliste et exécuté conformément aux prévisions.

Transparence des finances

2

Information budgétaire complète, accessible et cohérente.

Gestion des actifs et passifs

3

Investissements, dette et patrimoine maîtrisés et suivis.

Stratégie budgétaire & planification

4

Un budget fondé sur des politiques et un cadrage pluriannuel.

Prévisibilité & contrôle de l'exécution

5

Recettes, dépenses et engagements exécutés de façon maîtrisée.

Comptabilité & reporting

6

Des comptes fiables, produits en temps utile.

Contrôle externe & audit

7

Reddition, vérification et suivi indépendants.



Objectif : faire progresser le score PEFA du pays, indicateur reconnu par l'ensemble des partenaires techniques et financiers.

40 ans de FMIS dans le monde : ce qui échoue, ce qui marche

~170

projets FMIS financés
dans 86 pays depuis 1984

7-9

ans de durée moyenne
des grands programmes FMIS

#1

cause d'échec
sur-personnalisation & gouvernance faible



Les pièges documentés

- Big bang : tout refondre d'un coup
- Sur-personnalisation d'un progiciel
- Faible appropriation & sponsoring instable
- Conduite du changement négligée
- Qualité des données héritées sous-estimée



Les facteurs de succès

- Déploiement progressif par paliers (lots)
- Cœur normatif stable + composants spécialisés
- Sponsoring institutionnel fort et constant
- AMOA indépendante & gouvernance outillée
- Migration des données et CUT sécurisés

LES PRINCIPES QUI FONT CONSENSUS

Six invariants d'un SI des finances publiques réussi



Cœur normatif unique

Une source de vérité budgétaire et comptable, opposable.



Compte Unique du Trésor

Centralisation et pilotage actif de la liquidité de l'État.



Interopérabilité gouvernée

Des échanges normés, sécurisés, traçables — pas de silos.



Modularité & évolutivité

Une plateforme qui intègre l'existant sans rupture.



Pilotage par la donnée

Consolidation fiable et en temps utile pour décider.



Souveraineté & sécurité

Maîtrise nationale des données et infrastructures critiques.

03

LA CIBLE

La vision cible de la PNGFP

Une chaîne financière intégrée de bout en bout, structurée en système de systèmes.



Cinq principes structurent la cible



Centralité normative

Les règles budgétaires, comptables et financières sont exécutées dans un cadre normatif central unique. Aucune règle hors de ce cadre.



Séparation des responsabilités

Fonctions normatives, métiers, bancaires et décisionnelles clairement distinguées : lisibilité des rôles et maîtrise des risques.



Contribution métier fédérée

Les systèmes sectoriels produisent événements, droits et données à impact financier — sans autonomie normative.



Interopérabilité gouvernée

Les échanges sont maîtrisés, sécurisés et traçables : intégrité, cohérence et unicité de l'information financière.



Souveraineté & traçabilité

Données, règles et flux critiques sous contrôle exclusif de l'État, dans une infrastructure souveraine et résiliente.

LA COLONNE VERTÉBRALE

Une chaîne normative intégrée, du cadrage à la reddition



Un cadre de référence intangible

Aucune règle budgétaire, comptable ou financière ne peut être exécutée hors de ce cadre — y compris lorsque les processus sont initiés par des systèmes métiers sectoriels. C'est ce qui garantit l'unicité, la traçabilité de bout en bout et la fiabilité de la donnée financière publique.

L'ARCHITECTURE CIBLE

Un « système de systèmes » à responsabilités séparées

SI MÉTIERS FÉDÉRÉS

Impôts · Douanes · Recettes non fiscales · Marchés publics · Solde · Dette · Patrimoine · Investissements · Participations · Économie

CŒUR NORMATIF — SIGFIP

Exécution des règles · référentiels financiers · consolidation · vérité financière opposable

Banque du Trésor

CUT · encaissements

Solution de Paiement

exécution monétique

SOCLE TECHNIQUE & INTEROPÉRABILITÉ SOUVERAIN

sécurité · identités · traçabilité · gouvernance des données

SI EXTERNES

institutionnels & financiers · exécution & recouvrement · support administratif



TBPM

Tableau de Bord de Pilotage Ministériel

Vision intégrée, analytique et
décisionnelle des finances publiques —
sans interférer avec l'exécution.



Principe clé

Les fonctions d'exécution bancaire sont
séparées des fonctions normatives et
intégrées dans une architecture maîtrisée.

Un périmètre complet : 18 domaines métier

Construction du cadre financier

- Cadrage macro & financier
- Programmation budgétaire
- Autorisations & crédits

Dépenses publiques

- Engagements & commande publique
- Liquidation & ordonnancement
- Solde & masse salariale

Recettes publiques

- Recettes fiscales : impôts
- Recettes fiscales : douanes
- Recettes non fiscales

Exécution & trésorerie

- Paiements & encaissements
- Trésorerie & liquidité (CUT)
- Dette publique

Financement & actifs

- Investissements publics
- Patrimoine & domaines
- Participations de l'État

Comptabilité, pilotage & contrôle

- Comptabilité & consolidation
- Pilotage & reddition
- Contrôle interne & audit

DEUX LEVIERS DIFFÉRENCIANTS

Le Compte Unique du Trésor & le pilotage par la donnée



Compte Unique du Trésor (CUT)

Doctrine FMI — pilier de la gestion de trésorerie moderne.

- Centralisation des flux et visibilité unique sur la liquidité
- Réduction des soldes oisifs et du coût de financement
- Trésorerie pilotée et prévisionnelle, non plus subie
- Réduction des tensions de paiement et des arriérés



Pilotage stratégique (TBPM)

De l'exécution ex post à la décision anticipative.

- Consolidation fiable et en temps utile des données
- Prévision, simulation et analyse de soutenabilité
- Gestion proactive des risques de liquidité et fiscaux
- Dialogue crédible avec institutions et partenaires

04

LA VALEUR

Quels impacts concrets ?

Des bénéfices mesurables, alignés sur les indicateurs internationaux.



LA TRANSFORMATION

D'une gestion fragmentée à une maîtrise intégrée

	AUJOURD'HUI	AVEC LA PNGFP
Vision financière	Fragmentée, retardée, non consolidée	Unique, consolidée, en temps utile
Pilotage	Essentiellement ex post	Anticipatif et proactif
Trésorerie	Subie, dispersée	Pilotée via le CUT
Information	Retraitements manuels, non auditable	Tracée, opposable, auditable
Crédibilité	Handicap dans le dialogue partenaires	Score PEFA en progression

DES BÉNÉFICES MESURABLES

Value Framework : capacité → effet → indicateur



Maîtrise des engagements

Indicateurs : % d'engagements hors autorisation · stock de restes à payer · arriérés



Performance de l'exécution

Indicateurs : Délai moyen ordonnancement → paiement · % d'opérations automatisées



Trésorerie & liquidité

Indicateurs : Écart prévision/réalisé · % de flux via le CUT · incidents de paiement



Qualité de l'information

Indicateurs : Délai de production des comptes · nombre de réserves d'audit



Transparence & crédibilité

Indicateurs : Délais de publication · évolution du score PEFA · accès aux données

Des gains rapides et des transformations durables



Quick wins (12–18 mois)

- Référentiels financiers unifiés et gouvernés
- Cadre d'interopérabilité et échanges normés
- Consolidation budgétaire et premiers tableaux de bord
- Sécurisation des identités et des habilitations
- Renforcement du CUT et de la visibilité trésorerie



Transformations structurantes

- Cœur normatif SIGFIP intégré de bout en bout
- Intégration native de la chaîne financière complète
- Digitalisation des recettes, paiements et services
- Pilotage prédictif et gestion proactive des risques
- Souveraineté numérique et financière consolidée

05

LA TRAJECTOIRE

Comment la mettre en œuvre ?

Une transformation maîtrisée, progressive et sécurisée — pas un big bang.



UNE STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT PAR PALIERS

Trois lots, un Lot 1 prioritaire et fédérateur

Lot 1

PRIORITAIRE

Le socle PNGFP

- SIGFIP — cœur métier de gestion financière
- Socle technique & interopérabilité (format pivot)
- TBPM — le point de vue du décideur
- Intégration aux SI existants

Lot 2

STRUCTURANT

Exécution bancaire & monétique

- Banque du Trésor
- Solution(s) de paiement
- Centralisation des flux sur le CUT
- Exécution sécurisée des décaissements

Lot 3

À LA DEMANDE

SI Métiers Fédérés

- Impôts · Douanes · Solde · Recettes non fiscales
- Marchés publics · Investissements
- Participations · Patrimoine & Domaines
- Selon les besoins et priorités de l'État

UNE FEUILLE DE ROUTE RÉALISTE

Le Lot 1 en 18 mois — au mieux 24 avec l'infrastructure



PRÉALABLE — Infrastructure technique énergie · salles · redondance · scalabilité (hors délai des 18 mois)

ÉTAPE 1

SIGFIP — cœur métier

Mise en place du cœur normatif de gestion financière (budget → comptabilité).

6 mois

ÉTAPE 2

Interfaçage des SI existants

Banque du Trésor · Solution(s) de paiement · SI métiers & externes prioritaires.

6 mois

ÉTAPE 3

Validation & mise en production

Recette globale, migration, bascule et démarrage en exploitation.

6 mois

Puis **Lot 2** (Banque du Trésor & Solution de paiement) et **Lot 3** (SI Métiers Fédérés) déployés selon les priorités de chaque État.



Chaque bascule est sécurisée par un jalon GO / NO GO formel (recette, migration, mise en exploitation).

Un cadre budgétaire indicatif à préciser

Principaux postes d'investissement

- **Solutions logicielles & licences** — Cœur normatif, composants métiers, socle
- **Intégration & développement** — Paramétrage, interfaces, reprise de données
- **Infrastructures souveraines** — Hébergement, sécurité, résilience
- **Conduite du changement & formation** — Appropriation, montée en compétences
- **AMOA & pilotage de programme** — Cadrage, qualité, sécurisation des choix



Sources de financement

- Budget de l'État (investissement)
- Appuis des partenaires techniques et financiers
- Financements dédiés à la modernisation de la GFP



Principe de sincérité

Le chiffrage précis relève des études en amont (analyse de l'existant, périmètre, trajectoire). L'enjeu de valeur n'est pas le montant investi mais son rendement systémique : un euro dépensé de façon fragmentée rend structurellement moins.

Cartographie des principaux risques & parades

Gouvernance

Décisions tardives

Parade : COTECH hebdomadaire décisionnel, Pré-COPIL

Métier

Divergences inter-directions

Parade : AMOA transverse, comités métiers dédiés

Technique

Complexité d'intégration

Parade : Comité Architecture & Sécurité, approche par lots

Data

Qualité des données héritées

Parade : Stratégie de migration, certifications de données

Changement

Faible adoption

Parade : Conduite du changement engagée très en amont

RUN

Exploitation mal préparée

Parade : Transition BUILD → RUN, recette exploitant

CE QUI FERA LA DIFFÉRENCE

Sept facteurs clés de succès



Sponsoring institutionnel

Fort, visible et constant au plus haut niveau de l'État.



Gouvernance outillée

Un COTECH réellement central et décisionnel au niveau tactique.



AMOA indépendante

Un tiers de confiance légitime, garant de la cohérence.



Vision cible partagée

Claire, comprise et portée par toutes les parties prenantes.



Trajectoire par paliers

Sécuriser les fondations avant d'étendre — jamais de big bang.



Maîtrise des données

Migration et qualité traitées comme un chantier à part entière.



Conduite du changement

Engagée très en amont, jusqu'à l'appropriation par les agents.



Ces facteurs sont directement issus des leçons FMIS documentées par la Banque mondiale et le FMI.

06

LE PILOTAGE

Organisation & gouvernance

Des rôles clairs, une décision sécurisée, un tiers de confiance neutre.



QUI FAIT QUOI

Une organisation à responsabilités claires

MOA

Maîtrise d'Ouvrage

Porte la vision métier, réglementaire et organisationnelle.

MOE

Maîtrise d'Œuvre

Porte l'architecture technique, l'intégration et la qualité.

AMOA

Assistance à MOA

Appui indépendant, méthodologique et transverse.

Intégrateur

& Éditeurs

Mettent en œuvre la plateforme et leurs produits.

Des instances de décision étagées

Ateliers

Espaces de production et d'instruction, sans pouvoir décisionnel.

COTECH

Instance pivot hebdomadaire : consolidation, arbitrages tactiques, maîtrise des risques.

COPIL

Instance décisionnelle suprême : arbitrages stratégiques, jalons GO/NO GO.

NOTRE POSITIONNEMENT

OBR Partner, AMOA & tiers de confiance de l'État



Un acteur pivot, indépendant et neutre

- Garant de la cohérence d'ensemble du programme
- Référent méthodologique et fonctionnel transverse
- Neutralité technologique attendue par les États et les PTF
- Experts métier en finances publiques (budget, trésor, comptabilité)

Sur commande des États, OBR Partner réalise



La Vision Métier cible — socle de consensus



La Vision Solution par lot, sans choix technologique



Le Schéma Directeur des SI (SDSI)



Les cahiers des charges (en vue d'AMI / AO ouverts)



L'accompagnement : cadrage, recette, changement, bascule



OBR Partner n'est ni éditeur ni intégrateur et ne se substitue à aucun acteur décisionnel : il agit exclusivement au service de l'État.

EN SYNTHÈSE

La PNGFP, instrument structurant de souveraineté



Le problème

La fragmentation est un risque systémique, pas un enjeu technique.



La réponse

Une chaîne financière intégrée, alignée sur l'état de l'art (PEFA, FMI, BM).



La méthode

Une trajectoire maîtrisée par paliers, sécurisée par la gouvernance.



La valeur

Maîtrise, transparence, crédibilité — des bénéfices mesurables.

UNE OPPORTUNITÉ MUTUALISÉE

Une vision commune, adaptable à chaque État

La PNGFP est une vision de référence partagée : chaque processus est paramétrable selon les contextes nationaux.



Un référentiel commun

Une même vision cible et un même langage financier, réutilisables par chaque État — sans repartir de zéro.



Adaptable par nature

Processus, nomenclatures et règles paramétrables selon le contexte national et les cadres régionaux harmonisés.



Mutualisation des coûts & du savoir

Des études, méthodes et retours d'expérience partagés : moins de risque et plus de rapidité pour chaque pays.



Ancrée dans les cadres régionaux et internationaux

Alignée sur les cadres régionaux harmonisés (directives CEMAC / UEMOA, OHADA) et les standards internationaux (PEFA, FMI, Banque mondiale) — un socle crédible pour le dialogue avec les partenaires techniques et financiers.

PROCHAINES ÉTAPES

Passer de la vision à la décision

1

Valider la vision cible

Partage et adhésion des hautes autorités et directions métiers.

2

Lancer les études en amont

Analyse de l'existant, trajectoire, cahier des charges.

3

Installer la gouvernance

Sponsor, COPIL, COTECH et AMOA dès le démarrage.

4

Sécuriser le Lot 1

Fondations normatives et techniques, quick wins.

Merci de votre attention.

OBR Partner

Opportunité · Business ·
Responsabilité
Formation – Conseil – Ingénierie