

La digitalisation des processus de l'administration publique : une nécessité, non une option

Sécurité, performance, transparence et intégrité : les dangers d'une administration peu ou mal digitalisée

Par GARBA Bachar, Expert-Comptable Diplômé — Cabinet MAC, Audit & Conseil

En résumé. La digitalisation des processus n'est plus un luxe technologique : elle est la condition d'une administration rapide, performante, transparente et intègre. Une administration peu ou mal digitalisée paie un prix élevé et souvent invisible : lenteurs et contre-performances, ressources informatiques sous-exploitées, agents non formés, mais surtout opacité et vulnérabilité à la corruption tout au long des chaînes de la dépense et de la recette, inéquité dans le traitement des dossiers et perte de la mémoire administrative faute d'archivage fiable. À l'inverse, un système d'information maîtrisé — sécurisé, gouverné, interopérable et tracé — transforme chaque processus en une opération traçable, contrôlable et auditable. Cet article expose la nécessité de la digitalisation, en analyse les dangers de l'inaction, et propose une trajectoire de mise en œuvre.

1. Pourquoi digitaliser : de la modernisation à la bonne gouvernance

Digitaliser un processus, ce n'est pas seulement l'informatiser : c'est le repenser pour le rendre **dématérialisé, fluide, tracé et pilotable** de bout en bout. Dans l'administration publique, la digitalisation touche au cœur de la relation entre l'État, ses agents et les usagers : dépôt et instruction des dossiers, exécution de la dépense et recouvrement des recettes, gestion des ressources humaines et du patrimoine, archivage et reddition des comptes. Bien conduite, elle sert simultanément trois objectifs de politique publique : l'**efficacité** (faire mieux et plus vite), l'**efficience** (faire à moindre coût) et l'**intégrité** (faire de manière transparente et équitable).

Cette transformation ne relève pas seulement de la technique. Elle est un levier de **bonne gouvernance** : un processus dématérialisé laisse une trace horodatée et infalsifiable de chaque acte, réduit les manipulations discrétionnaires, standardise les traitements et rend la performance mesurable. Le système d'information devient ainsi l'infrastructure invisible de la transparence, de la reddition des comptes et de la confiance. À défaut, l'administration reste exposée à des risques que le papier et les circuits informels entretiennent.

2. Les dangers d'une administration peu ou mal digitalisée

L'absence ou la faiblesse de la digitalisation n'est pas neutre : elle engendre des risques concrets, cumulatifs et coûteux. Le tableau suivant les synthétise avant de les développer.

Domaine	Manifestation	Conséquence
Sécurité de l'information	Données sur papier ou fichiers non protégés ; pas de sauvegarde ni de traçabilité.	Perte, altération ou fuite de données ; atteinte à la confidentialité, à l'intégrité et à la disponibilité.
Performance et délais	Circuits manuels, ressaisies, allers-retours physiques des dossiers.	Lenteur, engorgement, coûts cachés et insatisfaction des usagers.
Ressources informatiques	Équipements et logiciels acquis mais sous-utilisés ou non intégrés.	Gaspillage d'investissements ; « îlots » informatiques sans interopérabilité.
Compétences	Absence de formation et d'accompagnement au changement.	Rejet des outils, mésusage, dépendance à quelques personnes-clés.

Domaine	Manifestation	Conséquence
Intégrité des dépenses et recettes	Chaînes non tracées, contrôles manuels contournables, régies opaques.	Corruption, détournements, fausses opérations, pertes de recettes.
Transparence et équité	Traitement discrétionnaire des dossiers, files d'attente informelles.	Favoritisme, inégalité de traitement, perte de confiance des usagers.
Archives et mémoire	Archivage papier dispersé, non indexé, non sauvegardé.	Perte d'actes, impossibilité de reconstituer, difficultés d'audit.

2.1 Le danger sécuritaire

Une information non digitalisée — ou digitalisée sans dispositif de protection — reste vulnérable. La sécurité des systèmes d'information vise à garantir quatre exigences fondamentales : la **confidentialité** (seules les personnes autorisées accèdent à l'information), l'**intégrité** (les données ne sont pas altérées), la **disponibilité** (l'accès est garanti à tout moment) et la **traçabilité** (l'aptitude à retrouver l'historique des actions), complétées par l'**authentification** des utilisateurs. Sans système sécurisé, l'administration s'expose à la perte de dossiers, à la falsification d'actes, aux fuites de données personnelles et, de plus en plus, à des attaques informatiques. Paradoxalement, une digitalisation partielle et mal maîtrisée peut aggraver le risque : des fichiers dispersés, sans sauvegarde ni gestion des habilitations, sont plus exposés que des procédures encadrées. La sécurité n'est donc pas un frein à la digitalisation, mais sa condition.

2.2 La lenteur et le déficit de performance

Les circuits manuels imposent ressaisies, déplacements physiques des parapheurs, signatures en cascade et attentes. Chaque rupture de charge ajoute des délais et des risques d'erreur. Le résultat est une administration lente, engorgée, dont les coûts cachés — temps agent, réclamations, contentieux — sont considérables. La dématérialisation par le **workflow** (circulation automatisée des dossiers avec règles, alertes et délais) supprime ces frottements, réduit les délais de traitement et rend la charge de travail visible et pilotable. La performance cesse d'être une intention pour devenir une donnée mesurée.

2.3 La sous-utilisation des ressources informatiques

De nombreuses entités disposent d'équipements, de licences et de connexions... largement sous-exploités. Ordinateurs cantonnés à la bureautique, logiciels acquis puis abandonnés, applications qui ne communiquent pas entre elles : l'investissement est consenti mais la valeur n'est pas captée. Ce gaspillage traduit un défaut d'**urbanisation** et d'**interopérabilité** du système d'information — la capacité des applications à fonctionner ensemble et à échanger des données. Digitaliser, c'est aussi rationaliser l'existant : intégrer les briques éparées en un système cohérent plutôt que d'empiler des « îlots » informatiques isolés.

2.4 L'absence de formation et d'accompagnement

Un outil n'a de valeur que par l'usage qu'en font les agents. Sans **formation**, sans conduite du changement et sans documentation, les meilleures applications sont contournées, sous-utilisées ou détournées de leur finalité, et l'organisation devient dangereusement dépendante de quelques personnes-clés détentrices du savoir. L'investissement humain — montée en compétence, appropriation, transfert de connaissances — est indissociable de l'investissement technologique : l'un sans l'autre échoue.

2.5 La corruption sur les chaînes de la dépense et de la recette

C'est le danger le plus grave. Sur la **chaîne de la dépense**, l'absence de traçabilité ouvre la voie aux fausses opérations : besoins fictifs, marchés de complaisance, services non faits payés, doublons de paiement, altération de pièces. Sur la **chaîne de la recette** et au niveau des **régies financières**, l'opacité favorise la non-déclaration ou la minoration des encaissements, les quittances parallèles, les

détournements et la déperdition de ressources publiques. La digitalisation agit ici comme un puissant dispositif de contrôle interne : elle impose la **séparation des fonctions** dans l'applicatif, journalise chaque opération avec son auteur et son horodatage, contrôle automatiquement la cohérence (engagement, liquidation, ordonnancement, paiement ; émission, prise en charge, recouvrement), rapproche les recettes des titres et rend toute anomalie détectable a posteriori. Ce qui est tracé se contrôle ; ce qui se contrôle décourage la fraude.

2.6 L'opacité et l'inéquité dans le traitement des dossiers

Quand l'ordre et l'état d'avancement des dossiers ne sont pas objectivés, le traitement devient discrétionnaire : files d'attente informelles, dossiers qui « passent devant », usagers inégalement servis. La digitalisation instaure une **file unique, horodatée et traçable** : chaque dossier reçoit un numéro, un statut et un délai ; l'usager peut suivre son avancement ; l'agent répond de ses délais. La transparence n'est plus une promesse mais une propriété du système, garante de l'équité de traitement et de l'égalité devant le service public.

2.7 La mauvaise gestion des archives et la perte de mémoire

L'archive papier se disperse, se dégrade, s'égaré — et avec elle la preuve des actes et la mémoire de l'administration. L'impossibilité de retrouver un dossier fragilise la sécurité juridique, entrave les contrôles et rend l'audit laborieux. La **gestion électronique des documents (GED)** et l'archivage numérique sécurisé garantissent l'indexation, la recherche instantanée, la conservation intègre et la sauvegarde des documents. La mémoire administrative devient un actif fiable, mobilisable et opposable.

3. Les piliers d'une digitalisation maîtrisée

Digitaliser ne se résume pas à acheter des logiciels. Une transformation réussie repose sur des fondations solides :

- **Une gouvernance du système d'information.** Un schéma directeur, un pilotage et des référentiels reconnus (COBIT pour la gouvernance du SI, COSO pour le contrôle interne) qui alignent l'informatique sur les missions et les objectifs.
- **Une urbanisation et une interopérabilité.** Un système intégré où les applications communiquent, où la donnée est saisie une fois et partagée, évitant les ressaisies et les îlots isolés.
- **Un management stratégique de la donnée.** Une donnée de qualité, gouvernée, sécurisée et exploitable — car la valeur du numérique réside dans la fiabilité de ses données.
- **Une sécurité by design.** La confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité intégrées dès la conception, avec gestion des habilitations, sauvegardes et politique de sécurité (PSSI).
- **Une dématérialisation des processus.** Des workflows qui portent les règles de gestion, les contrôles et les délais, et non de simples formulaires électroniques.
- **Un capital humain formé.** Des agents accompagnés, formés et responsabilisés, et une conduite du changement à la hauteur de l'enjeu.

4. Une trajectoire de mise en œuvre

La digitalisation se conduit comme un programme, progressivement et sans précipitation :

- **Diagnostic et audit du SI existant** : cartographie des processus, des applications et des risques, évaluation du niveau de maturité et des écarts.
- **Vision et schéma directeur** : priorités, cibles, architecture d'urbanisation et feuille de route pluriannuelle.
- **Sécurisation et gouvernance des données** : politique de sécurité, habilitations, sauvegardes, qualité et protection des données.

- **Dématérialisation des processus prioritaires** : dépense, recette et régies, gestion des dossiers usagers, GED et archivage.
- **Formation et conduite du changement** : montée en compétence des agents, appropriation, documentation.
- **Suivi, audit et amélioration continue** : indicateurs de performance et de sécurité, audits périodiques du SI, ajustements.

Cette trajectoire gagne à être adossée aux exigences de transparence et de contrôle des finances publiques : la digitalisation est le meilleur allié d'une gestion sincère, traçable et auditable des deniers publics.

5. L'accompagnement du Cabinet MAC

Cabinet d'expertise comptable, d'audit et de conseil, MAC accompagne les administrations et les organismes publics dans leur transformation numérique : audit du système d'information et des risques, diagnostic de maturité, élaboration du schéma directeur et de la gouvernance, sécurisation et management de la donnée, dématérialisation des chaînes de la dépense et de la recette, mise en place de la GED et de l'archivage, formation des agents et audit des dispositifs déployés. Notre conviction : la digitalisation n'est pas une fin en soi, mais le moyen le plus sûr de rendre l'administration plus rapide, plus performante, plus transparente et plus intègre.

Conclusion

La question n'est plus de savoir s'il faut digitaliser l'administration publique, mais à quelle vitesse et avec quelle méthode. Chaque processus resté manuel est une porte ouverte à la lenteur, au gaspillage, à l'inéquité et à la fraude ; chaque processus digitalisé, sécurisé et tracé est une garantie de performance et d'intégrité. En transformant les actes administratifs en opérations traçables, contrôlables et auditables, la digitalisation sert directement les finalités du service public : servir mieux, servir plus vite et servir de manière juste et transparente. C'est un investissement dont le rendement se mesure autant en efficacité qu'en confiance restaurée entre l'administration et les citoyens.

GARBA Bachar

Expert-Comptable Diplômé | Associé-Gérant
Commissaire aux comptes
Expert auprès des cours et tribunaux du Niger

Boulevard Mali Béro, BP 083 Niamey, Niger
Mobile : +227 96 87 33 10 | +227 91 67 22 60
Tél : +227 20 35 11 48
@ : contact@mac.ne / bachar.garba@mac.ne
Site : www.mac.ne



Références

- Référentiels de gouvernance et de contrôle du système d'information : COBIT (gouvernance du SI) et COSO (contrôle interne).
- Principes de sécurité des systèmes d'information : confidentialité, intégrité, disponibilité, traçabilité et authentification.
- Management stratégique de la donnée et interopérabilité des systèmes d'information.
- Urbanisation et construction d'un système d'information intégré ; modernisation du système d'information.
- Audit du système d'information et évaluation du niveau de maturité du contrôle interne informatique.
- Ouvrages de référence : systèmes d'information (DCG 8), management des systèmes d'information (DSCG 5), réseaux et transmissions.
- Supports méthodologiques de sécurité, d'audit du SI et de management de la donnée élaborés par le Cabinet MAC.