

L'ordonnateur



TRIMESTRIEL D'INFORMATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET N° 04 | 2026



LE CAPITAL DÉCÈS UNE ALLOCATION DE SECOURS À TITRE GRACIEUX, EXCEPTIONNEL ET À SENSIBILITÉ SOCIALE



RENFORCEMENT DU CONTRÔLE INTERNE À LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET

Un pilier essentiel pour la
transparence et l'efficacité

LOI DE FINANCES 2026

**CAP SUR LA
CONSOLIDATION
DES LEVIERS DU
DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL**



**DOMICILIATION
IRRÉVOCABLE DE
SALAIRE ET
CHANGEMENT
D'ASSIGNATION**

Une initiative
d'optimisation des flux
financiers publics



PENSIONS

GUICHET UNIQUE DE DÉPÔT ET DE RENSEIGNEMENTS

ACCUEIL ET FORMALITÉS

NOS SERVICES

- **Accueil et orientation des pensionnés;**
- **Divers renseignements;**
- **Délivrance des bulletins de visite médicale;**
- **Réception et enregistrement des dossiers;**
- **Remise des ordres de recettes;**
- **Remise de livrets de pensions.**



E-mail: gudrpensions@finances.bj
Site web: budget.finances.gouv.bj
Tél: +229 01 65 60 60 42 / 01 67 28 29 21
04 BP 670 Cotonou - Cadjéhoun

SOMMAIRE

04 ÉDITORIAL

GROS PLAN SUR...

05 LE CAPITAL DÉCÈS

Une allocation de secours à titre gracieux, exceptionnel et à sensibilité sociale

07 MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME STRUCTURELLE DU SECTEUR DE LA DÉCENTRALISATION AU BÉNIN

Un nouveau cadre référentiel pour l'organisation de l'administration territoriale

09 RENFORCEMENT DU CONTRÔLE INTERNE À LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET

Un pilier essentiel pour la transparence et l'efficacité

10 EXAMEN AU PARLEMENT DU PROJET DE LOI DE FINANCES GESTION 2025

Les Députés mettent à contribution leur droit d'amendement pour renforcer le social

ACTUALITÉS

11 LOI DE FINANCES 2026

Cap sur la consolidation des leviers du développement économique et social

12 LE CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DES FINANCES

Un pilier stratégique au service d'une gestion performante des finances publiques

14 VISITE OFFICIELLE AU BÉNIN D'UNE DÉLÉGATION DU PARTENARIAT POUR UN GOUVERNEMENT OUVERT

Les autorités béninoises s'engagent pour une gouvernance plus participative

FOCUS

18 REDDITION DE COMPTES DANS LE RAPPORT NATIONAL DE PERFORMANCE (RANAP)

Décryptage de la méthodologie d'analyse de la performance des programmes budgétaires

21 MOBILITÉ DES CADRES ET BESOIN DE MASSIFICATION DES COMPÉTENCES

Les enjeux et leviers pour des réformes administratives durables

26 DOMICILIATION IRRÉVOCABLE DE SALAIRE ET CHANGEMENT D'ASSIGNATION

Une initiative qui s'inscrit dans une logique d'optimisation des flux financiers publics

28 RELECTURE DE LA LOI ORGANIQUE N°2013-14 DU 27 SEPTEMBRE 2013 RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES

La Direction Générale du Budget lance un nouveau chantier de référence



14

VISITE OFFICIELLE AU BÉNIN D'UNE DÉLÉGATION DU PARTENARIAT POUR UN GOUVERNEMENT OUVERT

Les autorités béninoises s'engagent pour une gouvernance plus participative



29

RELECTURE DE LA LOI ORGANIQUE N°2013-14 DU 27 SEPTEMBRE 2013 RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES

La Direction Générale du Budget lance un nouveau chantier de référence

L'ordonnateur

TRIMESTRIEL D'INFORMATIONS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET N° 04 | 2025

Directeur de publication

Rodrigue S. CHAOU

Secrétariat de Rédaction

Audrey D. GLOGLO

Experts Juniors

Rédactrice en chef

Mireille H. CODJOVI

Relecture

Amour GBOVI

Conception & impression

Astus Citée édition Tél : +229 01 96 24 24 25

Un levier pour l'efficacité des politiques publiques inclusives

Les politiques publiques visent à répondre aux besoins de l'ensemble de la population. Pourtant, dans de nombreux contextes, les inégalités entre femmes et hommes persistent, voire se creusent, en raison de choix budgétaires apparemment neutres mais dont les effets sont différenciés selon le genre. La budgétisation sensible au genre (BSG) s'impose alors comme un outil stratégique pour garantir une répartition plus équitable des ressources publiques et promouvoir un développement inclusif et durable.

La budgétisation sensible au genre ne consiste pas à créer des budgets séparés pour les femmes et les hommes. Il s'agit plutôt d'analyser, planifier et exécuter les budgets publics en tenant compte des impacts différenciés des politiques et des dépenses sur les femmes, les hommes, les filles et les garçons.

Cette approche repose sur un constat fondamental : les inégalités de genre influencent l'accès aux services publics, aux opportunités économiques et à la prise de décision. En intégrant la dimension genre à toutes les étapes du cycle budgétaire : planification, allocation, exécution et évaluation, les gouvernements peuvent mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe social.

La BSG comme outil de justice sociale

La budgétisation sensible au genre contribue à corriger les déséquilibres structurels qui affectent certaines catégories de la population. Par exemple, les femmes assument souvent une part disproportionnée du travail domestique et de soins non rémunéré. Sans une prise en compte explicite de cette réalité, les politiques publiques risquent de renforcer ces inégalités.

En orientant les investissements vers des secteurs clés tels que la santé, l'éducation, l'accès à l'eau, la protection sociale ou

l'emploi décent, la BSG favorise une meilleure redistribution des ressources et renforce la justice sociale. Elle permet également de cibler les populations les plus vulnérables, notamment les femmes rurales, les cheffes de ménage, les personnes en situation de handicap ou les jeunes filles.

Un levier pour l'efficacité des politiques publiques

Au-delà de l'équité, la budgétisation sensible au genre améliore l'efficacité et la performance des politiques publiques. Des budgets mieux ciblés produisent des résultats plus durables, car ils reposent sur une compréhension fine des besoins réels de la population.

L'intégration du genre dans les budgets permet également d'optimiser l'utilisation des ressources publiques, de réduire les gaspillages et d'améliorer la redevabilité des institutions. Elle favorise ainsi une gouvernance plus transparente et plus participative, renforçant la confiance des citoyens et citoyennes envers l'État.

Pour que la BSG ne soit pas un exercice formel, sans effets réels sur les politiques publiques, l'année 2025 s'est ouverte sur une dynamique institutionnelle forte,

marquée par l'accélération du processus de généralisation de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG). Cette avancée témoigne de l'engagement du Bénin en faveur d'une gestion budgétaire plus équitable, inclusive et efficiente.

Prenant appui sur les fondements institutionnel et juridique, le Ministre d'Etat, **Romuald WADAGNI**, à travers la Direction Générale du Budget, fait de la budgétisation sensible au genre, un levier puissant pour la transformation des politiques publiques, en rendant visibles les inégalités et en orientant les ressources vers des priorités inclusives, qui in fine contribuent à bâtir des sociétés plus justes, plus équitables et plus résilientes face aux défis économiques, sociaux et environnementaux.



► **Rodrigue S. CHAOU**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU BUDGET

GROS PLAN SUR...



LE CAPITAL DÉCÈS

Une allocation de secours à titre gracieux, exceptionnel et à sensibilité sociale

Selon les dispositions de l'arrêté n° 4428/F du 26 juin 1954 portant réglementation des secours les secours sont des allocations attribuées à titre gracieux et exceptionnel à certaines personnes dans des conditions bien déterminées. Quels que soient leur nature et le budget sur lequel ils sont consentis, ces secours ne peuvent jamais revêtir un caractère permanent ou viager. Selon leur nature, on distingue généralement : les secours immédiats, les secours éventuels, les secours temporaires, les secours maladie et les secours après décès. Les secours après décès sont dénommés capital décès.

► Albert MONTCHO | Directeur du Suivi des Investissements en Portefeuille et des Provisions

Le décès d'un proche est généralement difficile et stressant. Aucune assistance ne peut combler le vide que ce départ engendre dans la vie des parents. Toutefois, pour les soulager et les aider à gérer le vide créé par cette perte, l'Etat a institué un secours après décès dénommé **capital décès**. Il s'agit d'une allocation unique attribuée à titre gracieux et exceptionnel aux ayants droit des agents de l'Etat décédés en activité.

Qu'est-ce que le capital décès ?

Encore appelé secours après décès, le capital décès est une assistance financière que l'employeur qu'est l'Etat apporte à la famille de l'agent (fonctionnaires de l'Etat et agents contractuels de l'Etat) décédé en activité. Cette allocation est attribuée aux ayants droit du défunt en vue de les soulager face aux difficultés auxquelles ils sont confrontés après le décès de leur proche.

Qui a droit au capital décès ?

Conformément à l'article 15 de l'arrêté n° 4428/F du 26 juin 1954 portant réglementation des secours, le capital décès est versé :

- au(x) conjoint/conjointe(s) non séparé(s) de corps ni divorcé(s) du de cujus (le défunt) ;
- aux enfants légitimes, naturels reconnus ou adoptifs mineurs du de cujus ou âgés de 21 ans au plus s'ils poursuivent leurs études, ou sans limitation d'âge s'ils sont atteints d'une infirmité entraînant une incapacité totale de travail ;
- à celui ou à ceux des ascendants directs du de cujus qui étaient à sa charge au moment du décès, en cas d'absence d'enfant et de conjoint non divorcé ni séparé de corps.

Signalons qu'en application de la loi n° 2002-07 du 24 août 2004, les époux ou épouses non détenteurs d'un acte de mariage civil ne bénéficient plus du secours après décès.

Quelles sont les conditions d'octroi ?

Conformément à l'article 11 de l'arrêté 4428/F, le capital décès est versé aux ayants droit si l'agent décédé se trouvait dans l'une des positions ci-après :



Le capital décès est attribué aux ayants droit du défunt, en vue de les soulager face aux difficultés auxquelles ils sont confrontés après le décès de leur proche.

- en activité ;
- détaché (si les règlements de l'employeur ne prévoient pas de capital décès) ;
- en disponibilité ;
- sous les drapeaux.

Quelles sont les conditions de soumission ?

Les ayants droit peuvent soumettre une requête en ligne à la Direction Générale du Budget (<https://eservicesbudget.finances.bj>) en l'appuyant des pièces indispensables pour son octroi. La dépense est liquidée par trimestre et payée par une décision de mandatement pour la période.

Soulignons qu'il est important que les ayants droit au capital décès déposent leur dossier dans un délai de cinq (5) ans pour compter de la date de décès de l'agent, sous peine de prescription des droits. (cf. articles 40 et 41 de la loi n° 86-014 du 26 septembre 1986, portant code des pensions civiles et militaires de retraite).

Quelles sont les pièces à fournir pour bénéficier du capital décès ?

- la demande manuscrite adressée au Directeur général du Budget ;
- l'acte de décès ;
- l'ordonnance du Tribunal de Première Instance ;
- le certificat de non appel ni opposition ;
- le certificat de cessation de paiements ;
- le dernier acte d'avancement ou avenant ;
- les actes de naissance sécurisés des enfants mineurs ;
- les actes de naissance sécurisés des conjointes ou du conjoint ;
- le Relevé d'Identité Bancaire (RIB) des conjointes ou conjoints ;
- l'Identifiant Fiscal Unique (IFU) des conjointes ou conjoints ;
- le certificat de vie et charge ;
- l'acte de mariage sécurisé ;
- le certificat de non-divorce ou de non-séparation de corps ;
- l'attestation de reversement des ordres de recette ou la preuve de paiement ;
- le Certificat de vie des ascendants (Père et mère).

Retenons que le capital décès est l'une des réformes dont le traitement automatisé traduit la ferme volonté du Gouvernement d'opérer une meilleure répartition des fruits de la croissance économique pour plus d'équité et de justice sociale.

La Direction générale du Budget pour une meilleure gouvernance des finances publiques !

MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME STRUCTURELLE DU SECTEUR DE LA DÉCENTRALISATION AU BÉNIN

Un nouveau cadre référentiel pour l'organisation de l'administration territoriale

Progressivement, les textes d'application de la loi n° 2021-14 du 20 décembre 2021 portant Code de l'administration territoriale en République du Bénin se mettent en place. En mai 2025, un nouveau cadre de référence fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'administration communale a fait son entrée dans l'arsenal juridique qui encadre la gouvernance des collectivités territoriales au Bénin. Il s'agit du décret n° 2024-963 du 22 mai 2024 fixant la structure-type de l'administration des communes en République du Bénin. Il comble le vide juridique qui a prévalu pendant plus de 20 années d'expérimentation de la décentralisation au Bénin et fixe, de façon harmonisée, l'organigramme-type de l'administration communale par catégorie de communes.

► Expédit KINDJI | Directeur des Relations avec les Collectivités Territoriales et les Opérateurs de l'Etat

Le nouveau décret clarifie les missions de l'administration communale. Conformément aux dispositions du code de l'administration territoriale, l'organisation et le fonctionnement d'une commune sont assurés par deux organes politiques : le Conseil de supervision et le Conseil communal. En effet, le texte rappelle les attributions des deux principaux organes de l'administration communale que sont le Maire et le Secrétariat exécutif et précise les relations devant exister entre eux.

Des cabinets à dimension variable

Désormais, dans les villes à statut particulier, le Maire dispose d'un cabinet composé de cinq membres à savoir : un Chef de cabinet, un Secrétaire particulier, un Chargé du protocole et des relations publiques, un Chargé de la communication et un Chargé de mission. Dans les communes à statut intermédiaire, le Chargé de protocole et des relations publiques est également en charge de la communication, ce qui réduit l'effectif du cabinet du Maire à quatre. Il en est de même pour le Chargé de protocole du cabinet du Maire des communes à statut ordinaire. De plus, cette dernière catégorie de communes est dispensée du poste de Secrétaire particulier. En conséquence, le cabinet du Maire d'une commune à statut ordinaire est composé de trois (3) membres. La fonction des membres du cabinet s'arrête à la fin du mandat du Maire qui les a nommés.

Un Secrétariat exécutif dûment structuré

Concernant le Secrétariat exécutif, il regroupe sept structures et personnes sous l'autorité hiérarchique du Secrétaire exécutif. Il s'agit de :

- le secrétariat particulier ;
- la personne responsable des marchés publics ;
- l'auditeur interne ;
- le secrétariat administratif de la mairie ;
- la cellule juridique ;
- la cellule de contrôle des marchés publics ;
- la cellule de communication.

Il est à rappeler que le Chef de cabinet, la Personne responsable des marchés publics, le Chef de la cellule de contrôle des marchés publics, le Chef de la cellule juridique et l'Auditeur interne ont rang de directeur

technique tandis que les autres structures sont dirigées par des Chefs de service.

Une administration qui affine sa dimension technique

En dehors des structures et personnes directement rattachées au Secrétaire exécutif, on peut distinguer cinq directions techniques dans l'administration communale à savoir :

- la Direction du Développement local et de la Planification, comprenant un service du développement, de la planification, du suivi-évaluation et de la statistique et un service de la coopération et des affaires sociales ;
- la Direction des affaires administratives et financières subdivisée en service des ressources humaines et des affaires générales, service du budget, des finances et des comptabilités et service de recouvrement des recettes ;
- la Direction des affaires domaniales et environnementales déclinée en service des affaires domaniales et de l'urbanisme et service de la protection de l'environnement ;
- la Direction des services techniques composée du service des études et du suivi de travaux et le service de la voirie, de l'entretien et de la maintenance des infrastructures ;
- la Direction des systèmes d'information comprenant le service des infrastructures et systèmes, le service des applications et e-services et le service d'archivage et de gestion des savoirs.

Au niveau infra-communal, le Secrétariat administratif d'arrondissement est placé sous l'autorité et la responsabilité du Secrétaire exécutif et est subdivisé en deux (2) divisions que sont : la division des services techniques et la division des affaires courantes.

Toutefois, le décret n° 2024-963 du 22 mai 2024 fixant la structure-type de l'administration des communes en République du Bénin n'impose pas la mise en place systématique de tous les services prévus. Ceux-ci sont mis en place en tenant compte des ressources dont dispose la commune. A cet effet, le cumul de fonction est autorisé.

Par contre, le décret impose l'évaluation systématique de la performance des responsables à divers niveaux (secrétaires exécutifs, directeurs techniques, Secrétaires administratifs d'arrondissement, Chefs de service) suivant les principes de la gestion axée sur les résultats.

RENFORCEMENT DU **CONTRÔLE INTERNE** À LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET

Un pilier essentiel pour la transparence et l'efficacité

Dans un contexte où la transparence et l'efficacité des institutions publiques sont plus que jamais scrutées, le contrôle interne se présente désormais comme un allié indispensable en matière de bonne gouvernance. La Direction générale du Budget (DGB), en tant que direction d'état-major en matière de gestion des finances publiques au Bénin, s'est lancée très tôt dans le contrôle interne qui vise à renforcer son système de gestion.

Dans cette optique et en droite ligne des dispositions du décret n° 401 du 28 juillet 2021 fixant la structure type des ministères tel que modifié par le décret n° 2022-476 du 03 août 2022 et des orientations du comité ministériel de maîtrise des risques, la DGB s'est dotée, en juillet 2021, de la Cellule de Contrôle Interne. Cette cellule assure en son sein, y compris au niveau de ses délégations, la maîtrise des processus mis en œuvre, notamment en matière de management des risques liés aux activités.

Un gage pour la bonne gouvernance

Cette réforme s'inscrit dans une démarche proactive pour répondre aux attentes des citoyens et des partenaires au développement. Elle se veut un pilier essentiel pour une gestion efficace et rigoureuse de l'Administration et des deniers publics.

Le contrôle interne constitue un mécanisme clé pour assurer la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementations, ainsi que la protection des actifs publics. À la DGB, ce dispositif revêt une importance particulière, car la structure est au cœur de la gestion budgétaire de l'État. En renforçant son dispositif de contrôle interne, la DGB entend non seulement prévenir les risques de fraudes et d'erreurs, mais surtout améliorer l'efficacité de ses processus internes par la maîtrise des risques opérationnels.

Les axes clés de la réforme

La stratégie de renforcement du contrôle interne au sein de la DGB s'articule autour de plusieurs axes prioritaires :

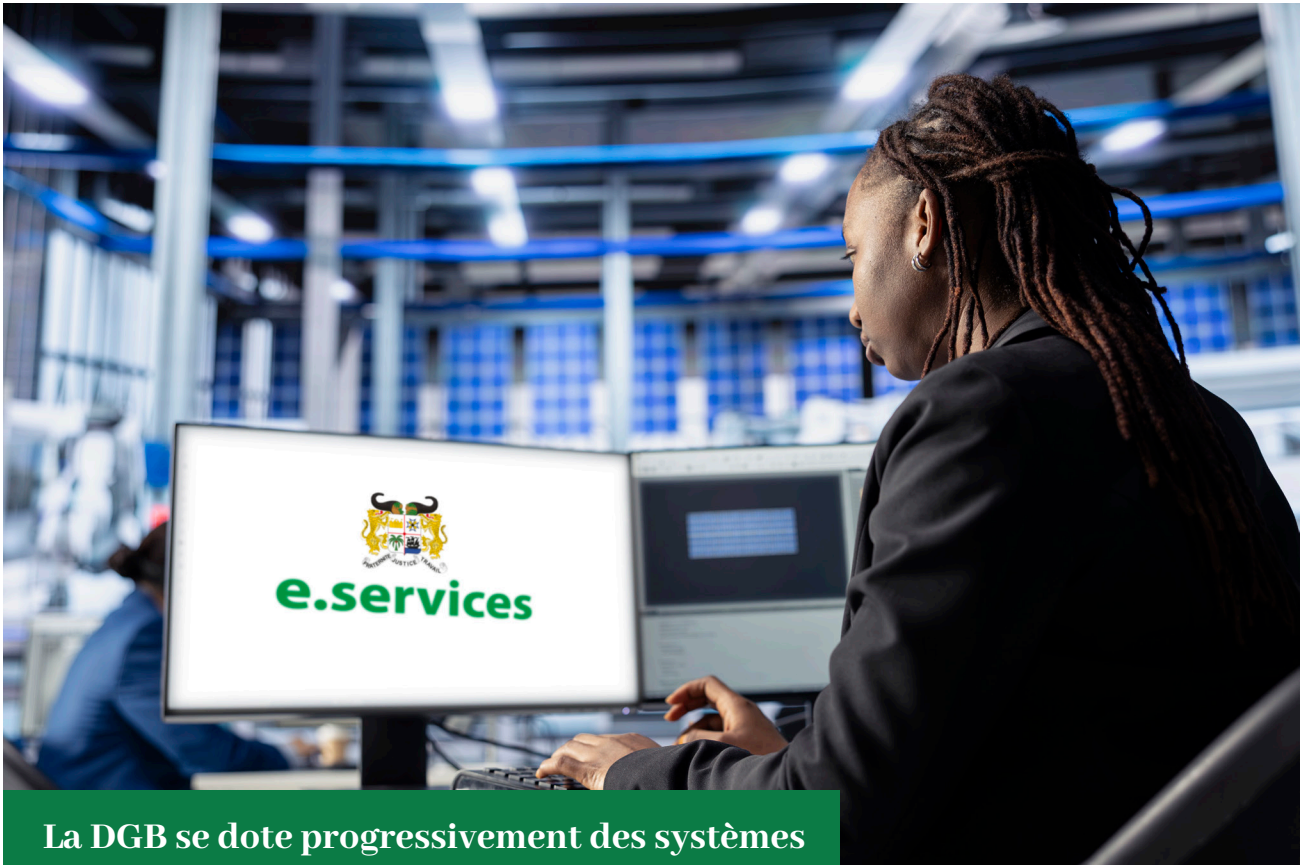
1. La modernisation progressive des outils technologiques : La DGB se dote progressivement des systèmes informatiques de pointe pour automatiser les contrôles et faciliter la collecte et l'analyse des données. Cette digitalisation permet de gagner en efficacité et en réactivité. Dans cette logique, plusieurs services de la DGB sont mis en ligne et dénommés **e.services**. Il en est ainsi de la délivrance des bulletins de visite médicale aux agents de l'Etat en activité et aux pensionnés, du trai-



▶ Audrey D. GLOGLO
Chef de la cellule de contrôle interne

tement des dossiers liés au capital décès, de la consultation par les usagers de divers dossiers, etc. La réflexion est en cours pour l'automatisation des documents de reddition de comptes comme les rapports annuels de performance (RAP) et le rapport national de performance (RanaP).

1. La formation et la sensibilisation du personnel : Le renforcement de capacités et la formation continue du personnel restent des mesures préventives contre les erreurs ou la non-conformité en matière de contrôle interne. Le contrôle préventif est essentiel, car comme le dit l'adage : « Mieux vaut prévenir que guérir ». Ainsi, des renforcements



La DGB se dote progressivement des systèmes informatiques de pointe pour automatiser les contrôles et faciliter la collecte et l'analyse des données. Cette digitalisation permet de gagner en efficacité et en réactivité.

de capacités sont organisés au profit des différents cadres pour faciliter leur adaptation dans un milieu professionnel en perpétuelle mutation en termes de réformes comme la DGB. La sensibilisation à l'appropriation et l'intérêt du dispositif du contrôle interne puis aux enjeux de la transparence et de l'éthique est également au cœur de cette démarche.

1. L'évaluation renforcée des processus internes : La fréquence et la portée des évaluations des différents processus ont été renforcées pour couvrir l'ensemble des processus clés de la DGB. Ces évaluations permettent d'identifier les faiblesses et de proposer des mesures correctives en temps réel dans une vision d'amélioration continue de la performance.

1. La collaboration avec les corps de contrôle : La DGB travaille en étroite collaboration avec d'autres institutions publiques et des organismes internationaux pour partager les bonnes pratiques et harmoniser les standards de contrôle.

Un impact positif

Les avantages de cette réforme sont multiples. Sur le plan opérationnel, elle permet non seulement un meilleur suivi mais également une compréhension et une célérité dans la mise en œuvre des activités. Ces dernières sont davantage maîtrisées dès lors que les éventuels risques sont identifiés et des actions pour empêcher leur survenance ou réduire leur impact sont planifiées et mises en œuvre. Au vu des résultats des missions d'évaluation des processus de la DGB, le

contrôle interne apparaît comme une opportunité de modernisation des outils et méthodes de travail.

Sur le plan institutionnel, la réforme contribue au renforcement de la crédibilité de la DGB auprès de ses usagers/clients, des citoyens et des partenaires au développement, en démontrant son engagement en faveur de la transparence et de la bonne gouvernance.

Le renforcement du contrôle interne à la DGB s'inscrit donc dans une démarche globale visant à améliorer la performance et la gestion des finances publiques, mais également à restaurer la confiance des parties prenantes. En plaçant la transparence et l'efficacité au cœur de ses priorités, la DGB se positionne comme un acteur clé de la modernisation de la gestion publique. L'utilité et l'importance du dispositif de contrôle interne ne sont plus à démontrer. Cependant, à la DGB, son renforcement de façon continue s'impose pour l'amélioration des résultats.



EXAMEN AU PARLEMENT DU PROJET DE LOI DE FINANCES GESTION 2025

Les députés mettent à contribution leur droit d'amendement pour renforcer le social

Conformément aux dispositions de l'article 109 de la Constitution du 11 décembre 1990 telle que modifiée par la loi n°2019-40 du 07 novembre 2019 et à celles de l'article 60 de la loi organique n°2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances, le Gouvernement a transmis à l'Assemblée nationale, par décret n°2024- 1113 du 18 septembre 2024, le Projet de loi de finances, gestion 2025, pour examen et adoption.

► Luc NONFODJI

Les députés de la neuvième législature ne sont pas en marge de l'orientation de la politique budgétaire du Gouvernement qui vise la poursuite de la transformation structurelle de l'économie à travers l'accroissement des investissements dans les secteurs prioritaires, ainsi que la densification des mesures sociales pour accroître durablement le bien-être des populations, un élément essentiel du Programme d'Action du Gouvernement 2021-2026. Ils l'ont manifesté lors de l'examen du projet de loi de finances pour la gestion 2025. Au-delà des propositions de réorientation de certaines mesures pour en faire de vé-

ritables politiques publiques en matière du social, ils ont également suggéré au Gouvernement des mesures destinées à encourager la formalisation du travail domestique, notamment le ménage, la cuisine, le lavage et repassage du linge, s'occuper des enfants ou des personnes âgées ou des malades d'une famille, le jardinage, le gardiennage, la conduite de la famille, prendre soin des animaux domestiques. Les parlementaires ont aussi fait des propositions liées à la promotion des transports urbain et interurbain, la facilitation de la mobilité sur le territoire national et la réduction de la pollution atmosphérique et des accidents de la circulation, etc. Toutes ces mesures ont

été acceptées et intégrées dans la loi de finances 2025 par le Gouvernement.

Le projet de loi de finances 2025 comporte 30 mesures dont huit (08) anciennes et vingt-deux (22) nouvelles.

Le tableau retraçant l'évolution des mesures de politique publique (fiscales ou non fiscales) pour la gestion 2025, les amendements parlementaires, la portée des mesures et leur insertion définitive dans la loi de finances est accessible suivant le lien

<https://budgetbenin.bj/examen-au-parlement-du-projet-de-loi-de-finances-pour-la-gestion-2025/>

LOI DE FINANCES 2026

Cap sur la consolidation des leviers du développement économique et social

La Loi de finances pour la gestion 2026 s'inscrit dans la continuité de la politique budgétaire définie par le gouvernement. Elle repose ainsi sur les orientations stratégiques du Programme d'Action du Gouvernement (PAG 2021-2026) dont la finalité est de consolider les avancées enregistrées ces dernières années au prix d'intenses réformes économiques, administratives, institutionnelles et budgétaires.

La Loi de finances 2026 privilégie la poursuite de la politique économique définie au moyen du Programme d'Action du Gouvernement. Elle capitalise les efforts et progrès enregistrés tout au long de la décennie qui s'achève avec pour ambition de maîtriser les dépenses, réduire le déficit et promouvoir la croissance et l'égalité des chances. Pour ce faire, le gouvernement entend raffermir les fondations de la transformation structurelle de l'économie en intensifiant les actions visant à accroître les capacités de production, à améliorer la productivité et à diversifier les secteurs d'activité à fort potentiel de richesse. De même, des efforts budgétaires sont engagés à travers des mesures prises dans le cadre du contrôle continu des prix sur le marché local et les diverses mesures d'exonérations pour préserver le pouvoir d'achat et soutenir la production nationale.

Renforcer le secteur privé... stimuler la création de l'emploi

Pour accompagner cette dynamique, le développement du secteur privé sera soutenu par une politique d'investissement active dans les infrastructures et une politique fiscale incitative. Les projets en cours dans les domaines de l'énergie, des transports et des com-

munications seront donc poursuivis et renforcés. Cette stratégie vise à la fois à consolider la croissance économique et à préparer les progrès futurs. Parallèlement à ces mesures, l'État s'engage à poursuivre les réformes pour optimiser l'environnement des affaires afin de positionner le Bénin comme une destination attractive pour les investisseurs. La Loi de finances 2026 s'inscrit en droite ligne de la trajectoire de conso-

Les choix budgétaires continueront d'être davantage orientés vers l'accélération de la mise en œuvre des engagements découlant des objectifs de développement durable.

olidation budgétaire engagée après la crise de la Covid-19. Cette loi de finances traduit une politique budgétaire visant l'amélioration continue de la mobilisation des recettes sans hausse ni création de nouveaux impôts et l'efficacité des dépenses afin de créer des marges supplémentaires pour l'investissement et le social. Ainsi, les objectifs de recettes et de dépenses sur la période 2026-2028 devraient permettre de maintenir la dynamique d'endettement maîtrisé et le respect du plafond de 3% de déficit budgétaire prescrit dans les règles communautaires.

Les choix budgétaires continueront d'être davantage orientés vers l'accé-

lération de la mise en œuvre des engagements découlant des objectifs de développement durable. Aussi, la réduction des inégalités liées au genre, la préservation de la planète contre les effets du changement climatique, la promotion de l'emploi, la déconcentration et la décentralisation demeurent-elles des priorités et des facteurs d'influence des propositions de dépenses et des mesures fiscales. Une attention toute particulière est portée à la mise en place d'un dispositif d'estimations des besoins d'entretiens courants des infrastructures, qui devront reposer sur des méthodologies harmonisées et conformes aux standards dans le but d'assurer des ressources suffisantes pour une meilleure durabilité des infrastructures publiques. A cela s'ajoutent des actions prioritaires pour une meilleure gouvernance, en l'occurrence l'accès à l'information, la lutte contre la corruption, la gouvernance numérique, l'accès à la justice et l'intégration des pratiques adaptées de participation publique. A ce titre, le Gouvernement veillera à la prise en compte de ces domaines lors de l'élaboration du premier plan d'action national pour l'implémentation du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert, toutes choses qui témoignent de son engagement pour l'amélioration significative de la transparence et de la promotion en vue d'un processus ouvert et participatif au service de la bonne gouvernance.

LE CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DES FINANCES

Un pilier stratégique au service d'une gestion performante des finances publiques

Le Centre de Formation Professionnelle de l'Administration Centrale des Finances (CFP/ACF) est une direction opérationnelle de la Direction Générale du Budget. Méconnue du grand public, le CFP/ACF joue pourtant un rôle clé dans le renforcement des capacités des acteurs du secteur financier public et la modernisation de l'administration.

1 - Les prérogatives du Centre de Formation Professionnelle de l'Administration Centrale des Finances (CFP/ACF) sont :

- former, recycler et renforcer les compétences du personnel de l'Administration Centrale des Finances et des autres acteurs de la chaîne des dépenses publiques ;
- développer un partenariat avec les centres homologues ;
- procéder périodiquement à l'actualisation des programmes d'enseignement.

2 - Les sections qui composent le CFP/ACF

- le secrétariat qui a pour attributions de saisir les correspondances et les documents de la direction, de réaliser les opérations de classement des dossiers, de conserver toute la documentation de la direction, d'accuser réception des courriers arrivés et de gérer les courriers départs ;
- la division de la formation professionnelle continue est chargée d'élaborer les programmes des matières à enseigner et de procéder périodiquement à leur actualisation, d'éditer des catalogues de formation, d'être en amont et en aval de l'organisation de toutes les formations et de satisfaire aussi bien aux préoccupations des animateurs, formateurs que des apprenants et participants ;
- la division des renforcements de capacités a pour mission d'améliorer la capacité d'intervention de l'administration budgétaire, d'encadrer la délivrance des agréments sollicités par les centres de formation en finances publiques, de rechercher et de mettre en place des accords de partenariat avec les centres de formation au plan national et à l'étranger et de préparer des offres de formations ;



▶ Edouard C. SOGLO
Directeur du Centre de Formation Professionnelle/DGB

- la division du suivi-évaluation est chargée de suivre l'évolution des différentes formations programmées au PTA et au catalogue de formation, d'assurer les traitements informatiques liés aux formations, de collecter des données relatives aux formations, les traiter, les analyser, d'interpréter les résultats et d'élaborer la cartographie des risques liés aux activités de formations ;
- la division des affaires pédagogiques qui a pour attributions de gérer la bibliothèque, de répartir les cours, d'organiser

le recrutement des animateurs et formateurs, de suivre et contrôler le déroulement de la formation, d'organiser les évaluations, d'élaborer les comptes rendus de formations adressés au DGB et au conseil de gestion du Centre ;

- la division des affaires financières est chargée d'élaborer le budget du Centre pour chaque exercice, de liquider les avantages financiers des animateurs/formateurs et du personnel d'appui ;
- la division du matériel et de la logistique a pour rôle d'approvisionner le centre en matériels, mobiliers et fournitures de bureau et d'en gérer les stocks.

3 - Cibles bénéficiant des prestations

- les assistants et les contrôleurs des services financiers des catégories C3, C2, B3 et B2 qui seront reclassés à l'échelle C1 et B1 après avoir bénéficié d'une formation diplômante ;
- les agents contractuels de l'Etat, le personnel de l'Administration Centrale des Finances (ACF) et les acteurs de la chaîne des dépenses publiques des autres Ministères et institutions de l'Etat dans le cadre des renforcements de capacités.

4 - Pilotage des champs d'actions

a) Formation diplômante :

- correspondances adressées aux ministères et institutions de l'Etat ;
- centralisation et apurement des listes collectées ;
- élaboration et validation des modules de formation ;
- démarrage et déroulement de la formation.

b) Renforcement de capacités :

- correspondances adressées aux directions générales et techniques du MEF pour expression des besoins en renforcement de capacités ;
- centralisation des besoins en renforcement de capacités ;
- identifier la cible ;
- définir le lieu et la périodicité du déroulement de l'activité ;
- élaboration des TDR ;
- élaboration et validation des modules de formation ;
- démarrage et déroulement de la formation.

5 - Partition jouée par le CFP dans le processus budgétaire :

- permettre aux acteurs de la chaîne des dépenses publiques d'approfondir leurs connaissances en matière budgétaire ;
- faire acquérir de nouvelles compétences dans le domaine d'exécution des tâches pour l'atteinte des objectifs liés au processus budgétaire ;
- développer des modules de formation au profit des acteurs

sectoriels pour l'enracinement de la nouvelle réforme des finances publiques ;

- participer au décryptage sur les instructions et modalités d'exécution des budgets des administrations publiques ;
- améliorer la qualité du travail et satisfaire les usagers clients dans l'administration publique.

6 - Réformes dans la nouvelle logique de gestion budgétaire

Ces réformes se concrétisent à travers des programmes de renforcement de capacités et de développement des compétences au profit des acteurs des finances publiques.

A cet effet, un cabinet externe sera recruté pour appuyer le CFP/ACF dans la préparation des activités innovantes. Au nombre des activités innovantes pour agrémenter celles contenues dans le PTA du CFP, nous avons :

- la mise en place des communautés financières ou clubs financiers ;
- l'institution du mois de l'expertise ;
- l'institution de la journée des finances publiques ;
- la mise en place des outils innovants de formation dénommés « Master class » ;
- l'amélioration de la gouvernance et du suivi-évaluation ;
- la modernisation des infrastructures et équipements ;
- la communication et l'attractivité ;
- le financement et la modernisation des ressources ;
- la digitalisation des activités ;
- la valorisation des ressources humaines ;
- la diversification de l'offre de formation.

7 - Perspectives pour l'avenir :

Elaborer un plan de formation pour la mise en œuvre globale des formations afin d'assurer la montée en compétence des agents de l'administration publique, envisager un protocole de partenariat avec les écoles professionnelles de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) : ENA et ENEAM. Développer des partenariats avec les centres homologues nationaux et internationaux, les institutions internationales et procéder à un suivi-évaluation des programmes d'enseignement pour les adapter aux exigences de la LOLF. Collaborer et accompagner l'ensemble des directions opérationnelles de la DGB puis construire de nouvelles salles de cours et les doter des matériels didactiques adéquats. Satisfaire le plus grand nombre des acteurs de la chaîne des dépenses publiques pour la réussite de leur mission, œuvrer constamment pour la qualité et pour une meilleure gouvernance des finances publiques.

VISITE OFFICIELLE AU BÉNIN D'UNE DÉLÉGATION DU PARTENARIAT POUR UN GOUVERNEMENT OUVERT



ASSEMBLEE NATIONALE DU BENIN

Les autorités béninoises s'engagent pour une gouvernance plus participative

Du 28 au 30 avril 2025, le Ministère de l'Économie et des Finances du Bénin, par l'intermédiaire de la Direction générale du Budget, a accueilli une délégation du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO). Cette visite intervient après l'adhésion officielle du Bénin à l'OGP, approuvée lors du Conseil des ministres du 13 novembre 2024.

► Hortense CODJOVI | Directrice Pôle Budget ouvert

La délégation du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert était composée de Madame Wanda Tienfender, Chef de l'Unité de support au pays du PGO, Madame Nkoa Nicole, Directrice du Programme d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones (PAGOF), Monsieur Tarik Nash Nesh, Coordonnateur Afrique et Moyen-Orient du PGO, et Monsieur Cédric Tapso, Coordonnateur local Bénin du PAGOF. La proposition de visite de cette délégation du PGO au Bénin fait suite aux recommandations formulées lors de la conférence régionale du PGO pour les pays africains et du Moyen-Orient, tenue à Nairobi du 25 au 27 mars 2025.

I. Objectifs et portée de la mission

La mission de la délégation du PGO avait pour objectifs d'une part de prendre contact formellement avec les autorités béninoises impliquées dans la mise en œuvre du processus du PGO et d'autre part de préparer l'assemblée générale du mois de juillet 2025 des pays membres du Programme d'appui aux gouvernements ouverts francophones (PAGOF). Les échanges ont porté sur les attentes, les opportunités et les perspectives à court terme offertes par l'adhésion du pays à cette initiative.

Principaux axes de discussion

Les discussions ont mis en lumière plusieurs priorités pour le Bénin dans le cadre de son engagement envers le PGO dans les domaines comme :

- **Transparence budgétaire** : Renforcer la mise à disposition publique des documents relatifs à la dépense publique et améliorer leur accessibilité.
- **Participation citoyenne** : Encourager l'implication des citoyens dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques.
- **Utilisation des technologies** : Exploiter les nouvelles technologies pour rendre l'action publique plus ouverte, efficace et responsable envers les citoyens.

- **Redevabilité** : Mettre en place des mécanismes permettant de rendre les autorités publiques responsables de leurs actions.

Pour rappel, le PGO est une initiative internationale réunissant gouvernements et société civile autour d'engagements concrets visant à promouvoir la transparence, renforcer la participation citoyenne, défendre l'État de droit et exploiter les technologies pour améliorer l'action publique. Les pays membres élaborent des plans d'action nationaux tous les deux ou quatre ans, en collaboration avec la société civile, pour mettre en œuvre des réformes concrètes en faveur d'une gouvernance ouverte.

Perspectives pour le Bénin

L'adhésion à l'OGP offre au Bénin l'opportunité de renforcer son dispositif d'amélioration de la transparence budgétaire, de la participation citoyenne et de la redevabilité. Elle lui permet également de consolider son réseau de partenaires, notamment la Global Initiative for Fiscal Transparency (GIFT) et l'Initiative Africaine Concertée sur la Réforme Budgétaire (CABRI), qui œuvrent à la promotion de la bonne gouvernance financière publique.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté du gouvernement béninois de renforcer la confiance des citoyens dans les institutions publiques et de promouvoir une gestion plus transparente et inclusive des affaires publiques.

II. Discussions bilatérales avec les ministères sectoriels et institutions de la République

Les échanges entre la délégation du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (OGP) et les ministères sectoriels/institutions ont permis de souligner les avancées réalisées ainsi que les défis persistants dans les domaines de la justice et de la décentralisation, en lien avec les principes clés du gouvernement ouvert : transparence, accès à la justice et participation citoyenne.

1. Ministère de la Justice et de la Législation : accès à la justice et digitalisation

La délégation de l'OGP a été reçue par Monsieur Yvon DÉTCHÉNOU, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice et de la Législation. Des échanges, il ressort que depuis 2016, le Bénin a entrepris des réformes significatives pour améliorer l'accès à la justice. Il s'agit notamment de :

- la création de juridictions spécialisées : le pays dispose désormais de 24 juridictions dont quatre spécialisées, telles que la Cour spéciale des affaires foncières et le tribunal de commerce de Cotonou.
- Le renforcement des effectifs des magistrats avec 80 en formation et aussi 100 greffiers en cours de recrutement.
- La digitalisation des services judiciaires : la délivrance des casiers judiciaires est désormais en ligne, avec près de 538 000 casiers délivrés depuis 2020.

En dépit de ces efforts quelques défis persistent et nécessitent des actions concertées comme :

- l'accessibilité linguistique : La langue utilisée dans les procédures judiciaires n'est pas accessible à tous les citoyens.
- la disponibilité et la couverture géographique d'infrastructures judiciaires : le rapprochement des infrastructures judiciaires est nécessaire pour améliorer l'accès.
- La poursuite de la digitalisation : La stabilisation des services en ligne reste un objectif à atteindre.

Le Garde des Sceaux, après avoir eu connaissance des opportunités qu'offre le PGO, a exprimé sa volonté de renforcer les réformes menées dans le cadre de la cocreation du premier Plan d'Action National du Bénin.

2. Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale : gouvernance locale ouverte

Le Bénin a engagé des réformes pour



promouvoir une gouvernance locale ouverte. Il s'agit :

- du Code de l'administration territoriale : Une réforme structurelle du secteur de la décentralisation a été mise en place.
- du développement de l'ouverture budgétaire locale : Le Ministère de l'Économie et des Finances appuie fortement les communes dans la mise en place de nouveaux instruments de gestion budgétaire et dans le processus d'implémentation des outils de budget ouvert comme les calendriers budgétaires, les plans d'actions pour la transparence, les canevas des rapports de reddition de comptes.
- De la participation citoyenne : L'implémentation d'outils de participation citoyenne au processus budgétaire communal est déjà en développement. A date, des budgets participatifs et des bulletins citoyens sur les services d'éducation et de santé sont réalisés dans plusieurs communes avec l'organisation périodique des audiences publiques.

Ces initiatives visent à renforcer la transparence et la participation des citoyens dans la gestion des affaires locales.

3. Ministère de l'Économie et des Finances : Engagement pour une gouvernance ouverte

Le Secrétaire général du Ministère a réaffirmé la volonté du gouvernement béninois de renforcer la transparence budgétaire, la participation publique et la redevabilité, en mettant en exergue les résultats du Bénin en matière de budget ouvert, le pays étant reconnu comme le champion de la transparence budgétaire dans l'espace francophone mondial, avec un score de 79/100 dans l'Enquête sur le Budget Ouvert 2023.

Sans faire l'inventaire de toutes les bonnes pratiques capitalisées et remarquablement appréciées, le Secrétaire général a souligné l'engagement du Mi-

nistère à œuvrer davantage en faveur de l'implication des citoyens dans le processus budgétaire à travers des consultations publiques et des missions de décryptage des rapports en cours d'année. Sur l'axe redevabilité, il a rappelé l'innovation introduite avec la production du Rapport national de Performance mettant en lumière les performances non financières des administrations publiques au travers de la mise en œuvre des politiques publiques en complément de la transmission du projet de loi de règlement à l'Assemblée nationale et de la publication des rapports d'audit de la Cour des Comptes. Le renforcement de l'écosystème de redevabilité pour assurer une gestion responsable des finances publiques demeure une priorité pour le Gouvernement.

4. Parlement

4.1. Commission des Finances et des Échanges

Le Coordonnateur Afrique et Moyen-Orient de l'OGP a présenté les principes du PGO aux membres de la commission, soulignant l'importance du Parlement ouvert. Les Honorables Députés ont partagé les initiatives entreprises pour renforcer la transparence et la participation citoyenne, telles que : (i) l'organisation d'atelier d'appropriation de l'enquête sur le budget ouvert par le Parlement, (ii) la tenue de séances d'échanges entre le Parlement et les Organisations de la Société Civile pour comprendre les priorités budgétaires et (iii) l'organisation d'atelier d'appropriation des rapports en cours d'année sur l'exécution de la loi de finances.

4.2. Rencontre avec le Président de l'Assemblée Nationale

Les discussions ont porté sur la maturité de l'écosystème de l'ouverture parlementaire. La délégation a informé le Président des prochaines échéances importantes dans le cadre du processus du PGO, notamment :

- le lancement du premier Plan d'action national du Parlement ouvert ivoirien;
- l'organisation en juillet 2025 d'un séminaire régional du Programme d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones;
- la tenue de la conférence internationale de l'OGP prévue en octobre 2025.

Ces événements offriront des opportunités pour renforcer l'engagement du Bénin envers un gouvernement ouvert et participatif.

4.3. Perspectives et recommandations

Pour consolider les réformes entreprises, il est recommandé de :

- approfondir et donner de la visibilité: mettre en avant les réformes telles que la justice de proximité et la justice participative.
- renforcer la participation : encourager la participation citoyenne à la mise en place d'engagements pour l'amélioration des services.
- partager et apprendre : utiliser les engagements comme une opportunité de partage et d'apprentissage des bonnes pratiques.

Ces actions contribueront à une amélioration significative du bien-être des citoyens et à une gouvernance plus ouverte et responsable.

5. Cour des comptes

La Cour des comptes du Bénin, depuis sa transformation en institution autonome en 2021, a entrepris une réforme stratégique ambitieuse pour renforcer la gouvernance publique et la transparence financière. Il s'agit notamment de la mise en place d'un plan stratégique 2025-2027 visant à :

- améliorer le contrôle et l'audit des finances publiques pour garantir une gestion plus efficace des ressources de l'État;
- digitaliser et moderniser les outils

de contrôle afin d'optimiser les procédures et renforcer la fiabilité des audits;

- renforcer les capacités institutionnelles et humaines de la Cour des comptes pour améliorer son autonomie et son impact.

La présidente de la Cour a souligné que ce plan est une feuille de route pour les trois (03) prochaines années, visant à positionner la Cour des comptes comme un garant de la performance de la réforme budgétaire et comptable en cours au Bénin. Dans ce cadre, l'institution s'engage à accompagner le processus du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert en vue d'une gouvernance financière renforcée au service du développement.

III. Rencontres avec les partenaires techniques et financiers (PTF) dans le cadre de l'adhésion du Bénin au Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (OGP)

Les rencontres organisées avec les différents PTF répondent à une double exigence : d'une part, garantir l'ancrage institutionnel et la cohérence des réformes d'ouverture gouvernementale avec les programmes de coopération en cours ; d'autre part, identifier les synergies opérationnelles et les complémentarités techniques susceptibles de renforcer l'efficacité et la soutenabilité des engagements à venir.

1. Banque mondiale

Axes majeurs de discussion : La Banque mondiale a exprimé un vif intérêt pour le processus OGP et salué la qualité de l'engagement institutionnel du Bénin en matière de transparence budgétaire. Les échanges ont permis de rappeler que la Banque est historiquement impliquée dans la genèse et la consolidation de l'OGP au niveau international.

L'attention s'est particulièrement portée sur le Cadre de Partenariat Pays (CPF) (2025-2035), cadre stratégique à long terme en cours d'élaboration, articulé

autour de trois piliers structurants : le capital humain, la résilience aux chocs, et la transformation économique. Une convergence entre les objectifs de ce partenariat et ceux du futur PAN-OGP est apparue nécessaire.

Par ailleurs, la Banque mondiale a souligné l'intérêt de valoriser les bonnes pratiques internationales portées par ses bureaux régionaux (Ghana, Tunisie, Maroc), notamment en matière de gouvernance énergétique, de données ouvertes ou de justice administrative. Elle s'est déclarée disposée à appuyer des actions de convergence, de diffusion de connaissances et d'expérimentation sur le territoire béninois.

2. Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF)

Points saillants de la rencontre : Partenaire de longue date de la DGB, l'UNICEF a rappelé son rôle déterminant dans la création et l'opérationnalisation de l'unité de transparence budgétaire. Les discussions ont mis en exergue une convergence forte entre les axes de l'OGP et les priorités stratégiques de l'UNICEF.

L'UNICEF a réaffirmé son engagement en faveur de la transparence des allocations budgétaires aux niveaux national et sectoriel (santé, nutrition, éducation), ainsi que pour la démocratisation de l'accès à l'information dans les communes. Elle a développé une stratégie de soutien à la budgétisation participative locale, tout en plaidant pour une institutionnalisation graduelle, fondée sur le transfert de compétences aux collectivités.

L'UNICEF, en tant que chef de file au Bénin sur la thématique Macroéconomie et finances publiques, s'est dit disposée à renforcer l'ancrage du contrôle externe dans les engagements futurs du PAN-OGP, en cohérence avec ses actions de plaidoyer auprès du Parlement.

3. Coopération allemande (GIZ)

Enjeux discutés et perspectives de colla-

boration : La GIZ a présenté un panorama exhaustif de ses interventions actuelles au Bénin, couvrant la budgétisation sensible au genre, la mobilisation des recettes, la gestion des investissements publics, et la gouvernance locale.

Une attention particulière a été portée aux dynamiques de cocréation territoriale déjà amorcées avec les OSC, ainsi qu'à la mise à l'échelle progressive des outils de transparence budgétaire communaux. La GIZ a exprimé son intérêt pour le dispositif de gouvernance tripartite de l'OGP (pilotage, exécutif, thématique), auquel elle pourrait s'arrimer, en particulier sur les thématiques Finances publiques, Digitalisation et redevabilité.

Tout en rappelant son champ d'intervention limité aux réformes budgétaires, la GIZ a manifesté sa disponibilité à contribuer à la construction d'engagements OGP structurants, notamment en lien avec la Cour des comptes, la DGB et les collectivités territoriales.

Cette série de consultations bilatérales a permis d'établir un diagnostic partagé sur les enjeux, les opportunités et les modalités de collaboration entre les partenaires techniques et financiers et la plateforme OGP au Bénin. Les trois partenaires rencontrés ont exprimé un intérêt convergent pour la démarche d'ouverture engagée, et se sont dits prêts à accompagner techniquement et stratégiquement la cocréation, la mise en œuvre et le suivi du Plan d'Action National.

Dans ce contexte, la Direction générale du Budget est appelée à jouer un rôle d'interface et de catalyseur, en assurant la coordination interinstitutionnelle et la cohérence des engagements pris. Les prochaines étapes prévoient l'organisation d'ateliers thématiques de préfiguration des engagements, la finalisation du dispositif de gouvernance OGP, et l'ouverture de concertations plus ciblées avec chaque partenaire autour des thématiques prioritaires identifiées.



FOCUS

FOCUS



REDDITION DE COMPTES DANS LE RAPPORT NATIONAL DE PERFORMANCE (RANAP)

Décryptage de la méthodologie d'analyse de la performance des programmes budgétaires

Depuis la gestion 2022, année du basculement intégral en mode programme de la gestion budgétaire (préparation, exécution, contrôle et reddition), le Ministère de l'Économie et des Finances a innové dans la documentation budgétaire à travers un calendrier portant élaboration du Rapport national de performance (RaNaP). Ce rapport constitue une synthèse éclairée des rapports annuels de performance (RAP) de tous les programmes budgétaires inscrits dans la loi de finances.

► Dr Gérard SOKEGBE | Directeur de l'Analyse et de la Synthèse des Performances

Le RaNaP est, en quelque sorte, une évaluation des politiques publiques mises en œuvre au moyen des programmes budgétaires inscrits dans la loi de finances. En 2008, le socio-économiste Bernard Perret affirmait : « L'évaluation n'a

pas pour seul objectif de mesurer les coûts et les effets des politiques publiques, elle vise aussi à en éclairer les enjeux et les mécanismes afin de permettre à tous, de l'élu au simple citoyen, d'en devenir les acteurs informés et responsables ». Un

programme budgétaire est au sens de la loi organique n° 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances (LOLF) « un regroupement de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme et qui relèvent d'un même ministère. Le programme est l'unité de présentation et de spécialisation des crédits » (Article 1^{er} LOLF).

Une démarche méthodologique pour analyser la performance

En 2023, l'OCDE a défini d'une manière générale la performance comme la « mesure dans laquelle une intervention ou un partenaire respecte des critères, normes ou orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs énoncés ou prévus ». Dans le domaine budgétaire, la performance désigne la capacité d'un responsable de programme à produire des résultats mesurables obtenus grâce aux ressources mises à sa disposition pour atteindre des objectifs de politiques publiques. Elle s'inscrit dans la recherche de l'efficacité de la dépense publique.

Pour analyser la performance, la Direction Générale du Budget a défini une grille d'analyse qui permet de cerner toutes les dimensions nécessaires pour apprécier les résultats produits. L'analyse de la performance procède d'une introduction du secteur et de la présentation de la performance réalisée du sous-secteur. Un secteur comprend plusieurs programmes budgétaires relevant des ministères qui le composent. Il s'inscrit par ailleurs dans une grande fonction de l'État conformément à la nomenclature budgétaire de l'État inspirée de la norme retenue par le Fonds Monétaire International.

L'analyse du secteur aborde essentiellement les éléments ci-après :

- les informations d'ordre général sur le secteur ou la fonction de l'État en lien avec les axes stratégiques de développement (Programme d'Action du Gouvernement, Plan National de Développement, Objectifs de Développement Durable);
- les tendances globales des moyens donnés sur les programmes budgétaires au secteur et à ses sous-secteurs (les crédits de paiement prévus), y compris d'autres moyens éventuellement;
- le poids des sous-secteurs ou ministères dans le total des moyens donnés sur les programmes budgétaires et les objectifs attendus.

L'analyse de la performance des sous-secteurs (ministères) prend en compte, sans s'y limiter :

- le rappel des missions essentielles du sous-secteur et des objectifs de la gestion concernée;
- la performance financière (taux d'exécution base engagement ou ordonnancement);
- l'importance des crédits d'investissement notamment les

dépenses en capital;

- la performance réelle ou physique du secteur en lien avec la performance financière;
- l'affichage des extraits, premier niveau de résultat au sens de la gestion axée sur les résultats, par programme ou axe d'intervention stratégique du sous-secteur;
- l'analyse de l'efficacité dans la réalisation des objectifs et de l'efficience des extraits;
- l'analyse des indicateurs les plus significatifs en se basant sur les extraits pour soutenir le taux d'exécution physique (TEP).

L'analyse de la performance n'exclut pas les transformations qui interviennent à l'utilisation des extraits par les usagers, notamment en ce qui concerne les effets et les impacts. Les indicateurs de performance qui sont privilégiés sont ceux qui rendent compte de l'efficacité socio-économique, de l'efficience de gestion et de la qualité de service, et partant, des points de vue ou d'attention du citoyen, du contribuable et de l'utilisateur. Les indicateurs de moyens et d'activités sont, par ailleurs, exclus de l'analyse du champ de la performance.

Deux indices pour évaluer la performance

L'étape finale de l'analyse est l'évaluation de la performance des programmes budgétaires à partir de deux indices conçus pour les besoins : l'indice d'efficacité et l'indice d'efficience.

L'efficacité est assimilée à la capacité à atteindre les objectifs à travers la réalisation des activités prévues. Elle mesure le niveau auquel les cibles de résultats sont atteintes au cours d'une période déterminée. L'indice d'efficacité permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs planifiés avec les réalisations. La valeur de l'indice permet de conclure, si le responsable de programme a été efficace ou non. Ainsi, si :

- Efficacité = 1, les cibles se réalisent exactement en accord avec ce qui a été planifié. La mise en œuvre du programme/objectif/action est donc efficace.
- Efficacité > 1, les cibles réalisées dépassent ce qui a été planifié. La mise en œuvre du programme/objectif/action est alors plus efficace.
- Efficacité < 1, les cibles réalisées sont inférieures à ce qui a été planifié. La mise en œuvre du programme/objectif/action est inefficace.

L'efficience est le rapport entre résultats et moyens mis en œuvre. Elle mesure les extraits (produits) en relation avec les intrants et cherche à savoir si les ressources les moins chères ont été utilisées pour atteindre les résultats (extraits). C'est la transformation, avec le meilleur rendement, des ressources en biens et services. La grille retenue pour évaluer l'efficience dans l'exécution d'un programme/objectif/action est donc la suivante :

- Efficience = 1, les cibles se réalisent en accord avec les ressources planifiées. La mise en œuvre du programme/objectif/action est efficiente (Efficience modérée);
- Efficience > 1, les ressources employées pour atteindre

les cibles sont inférieures à ce qui a été planifié. La mise en œuvre du programme/objectif/action est alors plus qu'efficace. (Plus qu'efficace);

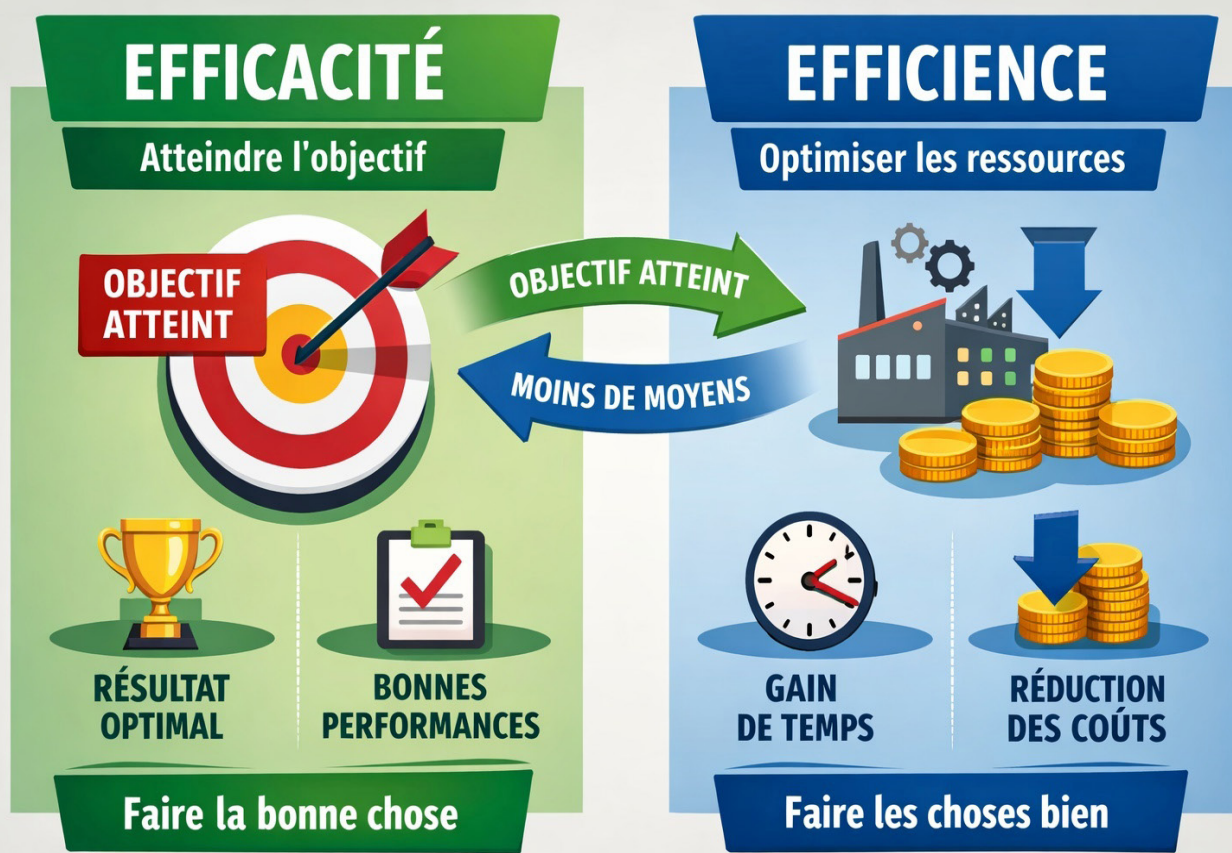
- Efficience < 1, les ressources utilisées pour atteindre la cible sont supérieures à ce qui a été planifié. La mise en œuvre du programme/objectif/action est inefficace (Efficience faible).

L'analyse de la performance des programmes budgétaires est essentielle en ce qu'elle permet de s'assurer que lesdits programmes atteignent les objectifs qui leur sont fixés et utilisent efficacement les ressources disponibles dans la mise en œuvre des politiques publiques. La démarche ainsi décrite n'est pas figée, elle est dynamique et prend également en compte les aspects transversaux tels que le genre, le climat, l'emploi, etc. souhaités par les évaluations internationales (le Public Expenditure and Financial Accountability notamment,

un cadre d'évaluation de la gestion des finances publiques). D'autres thématiques qui prennent en compte des orientations données par les autorités budgétaires de l'administration des finances peuvent être approfondies.

La LOLF a profondément transformé la gestion des finances publiques en mettant l'accent sur la performance et la reddition de comptes. Cette approche a permis des progrès significatifs en termes de transparence et d'efficacité, mais des défis subsistent, notamment en matière de formation et d'optimisation des outils. Pour renforcer ces mécanismes, il est essentiel de poursuivre les efforts en vue d'une culture budgétaire orientée vers les résultats et d'impliquer davantage les parties prenantes. Les perspectives d'avenir, notamment l'utilisation des technologies numériques, pourraient jouer un rôle clé dans l'amélioration des processus de reddition de comptes et l'élaboration du rapport national de performance des programmes budgétaires.

L'étape finale de l'analyse est l'évaluation de la performance des programmes budgétaires à partir de deux indices conçus pour les besoins : l'indice d'efficacité et l'indice d'efficience.



MOBILITÉ DES CADRES ET BESOIN DE MASSIFICATION DES COMPÉTENCES

Les enjeux et leviers pour des réformes administratives durables

Les différentes réformes menées depuis 2016 au sein de l'Administration béninoise exigent une adaptation constante des ressources humaines pour mieux faire face à l'évolution des exigences de gouvernance, aux nouvelles orientations stratégiques de l'État, et aux mutations socio-économiques qui impactent le fonctionnement de l'administration. Dans un tel contexte, la mobilité des cadres et la montée en compétences à grande échelle sont cruciales afin de garantir la pérennité des réformes. Ces deux instruments impliquent l'élaboration de programmes de formation bien pensés.

► Edouard SOGLO | Directeur du Centre de Formation Professionnelle/DGB

1 - Définitions

La compétence

Parmi les multiples définitions de la notion de compétence (il en existe plus de quarante à ce jour), nous en avons retenu trois qui sont les suivantes :

- Ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Cette définition est de Maurice DE MONTMOLLIN et semble être la plus appropriée à la formation ;
- Capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, la compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.
- La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée.

Le cadre

Le cadre peut être défini comme : « Le membre du personnel responsable d'un acteur déterminé, dont il assure l'encadrement. » D'après cette définition, le cadre est toute personne qui assure de fonctions d'encadrement. Cette définition ne prend pas en compte d'autres critères comme le diplôme.

La massification

Action de donner une dimension de masse à une activité réservée à une élite.

2 - Pourquoi former et se faire former ?

La formation est une démarche qui engage le supérieur par le budget qu'il y investit et par le pilotage puis la mise en œuvre de cette démarche. Elle engage aussi le cadre par sa participation et le bon usage de la formation pour le développement de ses

compétences. Une démarche formation bien déployée permet aux deux parties d'en tirer profit :

- Le supérieur hiérarchique a la possibilité d'accroître sa compétitivité, de créer un cadre de travail collectif et solidaire au sein de son organisation, de faire preuve de reconnaissance vis-à-vis de ses collaborateurs et d'authentifier leurs compétences.
- Le cadre, en bénéficiant de la formation, développe une aisance dans l'exercice de ses tâches, accroît son « capital compétences » et donc s'arme d'outils nécessaires pour faire face aux évolutions techniques relatives à son poste de travail. Lors des séminaires de formation, le cadre a le privilège d'assouvir sa curiosité professionnelle, d'échanger les meilleures pratiques avec d'autres bénéficiaires de la formation, ce qui lui permet de développer de nouvelles compétences, d'innover et de créer de nouvelles façons de faire. La formation s'inscrit dans une stratégie de réorganisation du travail et de transformation de la gestion de l'emploi. Elle est alors utilisée comme « vecteur d'efficacité économique et sociale et de transformation du contenu et de l'organisation du travail. » (QUENSON. E, 2012)

3 - Les défis à relever par l'administration béninoise

L'actuel contexte de mondialisation a mis la formation au cœur des enjeux de productivité, de valorisation du travail humain, de l'innovation technologique... L'administration béninoise se retrouve face à la nécessité d'améliorer la qualification de son capital humain, et donc de veiller à l'efficacité de la démarche formation adoptée dans ce sens.

3.1- Les contraintes réelles de la démarche formation dans l'administration béninoise

Le taux d'organisation et de participation à la formation dans l'administration est en progression, mais reste toujours faible par rapport à l'objectif fixé. Ceci est dû à plusieurs facteurs que



Il est capital de souligner l'importance stratégique pour une administration de s'investir dans la formation et le développement des compétences de son personnel.

nous avons essayé de découvrir lors des entretiens avec les acteurs du centre de formation continue de l'administration des finances. Ils ont relevé une multitude de problèmes qu'ils rencontrent lors du déploiement du plan de formation. Nous nous contenterons de développer ceux qui entravent l'objectif de transformer la formation en un véritable levier de développement des compétences chez les collaborateurs.

- L'un des tout premiers est l'inappétence des collaborateurs face à la formation, un travers dont souffrent majoritairement les directions sectorielles. Les acteurs insistent sur le fait que les collaborateurs qui sont le plus dans le besoin de formation sont ceux qui expriment le moins d'intérêt à bénéficier des formations organisées par l'administration. « L'inappétence pour la formation n'a rien de fatal, elle témoigne de la faillite de la vision magique de la formation et met en lumière les carences de notre propre organisation collective, voire un déficit de professionnalisation au sein des personnels des institutions en charge de l'accompagnement des parcours » (RAOUL Y. , 2010). Quelques bruits de couloirs et des entretiens informels avec les collaborateurs travaillant dans les directions, rejoignent cette affirmation de Raoul Y. et relèvent aussi qu'il existe des inégalités d'accès à la

formation, avec une discrimination apparente envers les cadres ayant une faible formation de base ou n'occupant pas des postes qualifiés. Ils affirment qu'effectivement bénéficier des actions de formation ne les intéresse pas du moment où la démarche adoptée présente des inégalités d'accès et que, lors de la préparation du plan de formation, leurs besoins réels ne sont pas recueillis en amont. Nous avons alors compris que l'apprentissage n'est pas favorable tant que les formations proposées divergent, et des aspirations du collaborateur lui-même, et des objectifs professionnels qui lui sont assignés. Il existe au sein de notre administration, un déficit de collaboration entre le subordonné et le supérieur hiérarchique ainsi qu'un manque d'expression des besoins de formation alors que la formation des cadres est avant tout basée sur une confiance mutuelle entre supérieur hiérarchique et subordonné.

- Autre difficulté qui entrave la formation des cadres, le taux d'absentéisme élevé. Contrairement à l'inappétence où le collaborateur ne manifeste pas d'intérêt pour la formation dès le départ, l'absentéisme se manifeste par la non-participation des collaborateurs aux formations même quand l'administration les y sollicite, les y inscrit et prévoit toute une

logistique en leur faveur. Quand, intrigués, les gestionnaires de formation cherchent à comprendre les raisons de l'absentéisme, les collaborateurs évoquent souvent la charge de travail pour les cadres, la continuité du service pour les agents de maîtrise et le niveau intellectuel trop bas pour entreprendre une formation pour les autres collaborateurs. Les catégories socioprofessionnelles diffèrent donc, mais le résultat est le même. Les lectures réalisées relèvent que la relation du collaborateur avec la formation provient de son passé, et essentiellement de son parcours scolaire. Son expérience scolaire influence à l'âge adulte, expliquant son appétence ou sa résistance quant à la participation à la formation. Certains responsables de formation interviewés pensent que le taux d'absentéisme relève de la pleine responsabilité des managers qui ne sensibilisent pas assez leurs collaborateurs pour respecter leur engagement et assister à la formation. D'autres indexent les managers d'une part, la démarche formation telle qu'elle est adoptée d'autre part, et trouvent que le taux d'absentéisme et l'inappétence pour la formation ont le mérite d'évacuer des zones d'ombre quant aux raisons réelles qui empêchent les collaborateurs d'être assidus en formation.

- Tout ceci nous amène à creuser un peu plus et à vérifier la perception que des responsables de formation ont quant à la qualité de l'offre de formation qui est également perçue comme une contrainte pour le développement des compétences.
- En effet, « Une compétence est un savoir-mobiliser. Ce n'est pas une technique ou un savoir de plus, c'est une capacité de mobiliser un ensemble de ressources savoirs, savoir-faire, schémas d'évaluation et d'action, outils, attitudes pour faire face efficacement à des situations complexes et inédites. Il ne suffit donc pas d'enrichir la palette des ressources pour que les compétences se trouvent immédiatement accrues, car leur développement passe par l'intégration, la mise en synergie de ces ressources en situation, et cela s'apprend » (PERRENOUD. P, 1996).
- Dernier frein relevé : l'évaluation de l'impact de la formation. Celle-ci est perçue comme contrainte majeure entravant la bonne exploitation de la formation et la capitalisation sur les expériences des ingénieries de formation antérieures. Compte tenu de la complexité de l'évaluation de l'efficacité de la formation et des outils opérationnels d'évaluation, les responsables de formation ont affirmé que le dispositif d'évaluation de l'effet de la formation sur les collaborateurs devrait toujours constituer un vecteur d'amélioration. Or l'évaluation de la formation telle qu'elle est réalisée aujourd'hui, ne permet de ressortir que des données chiffrées relatives au taux de réalisation du plan de formation, au nombre de bénéficiaires ou au coût de la formation... Elle n'est pas encore en mesure de vérifier l'impact d'une action de formation précise sur une compétence donnée, ou le degré de maîtrise d'un volet technique du poste de travail

grâce à un cycle de formation dispensé dans ce sens.

- L'évaluation de la formation devrait, à notre sens, se détacher de l'intérêt excessif porté à la satisfaction des bénéficiaires pour se concentrer sur l'impact réel que la formation a sur les compétences des collaborateurs et donc sur leur performance en administration. Orienter la formation continue vers des compétences, c'est donc élargir le champ de travail et donner aux pratiques réelles davantage de place qu'aux modèles prescriptifs et aux outils.

» 3.2- La démarche optimale proposée pour répondre à ces contraintes

Pour répondre à l'ensemble des contraintes relevées, une proposition nous semble pouvoir répondre à l'efficacité et à la flexibilité exigées par l'administration en matière de formation. Une nuance importante apportée par CARRE. P, (2001) sur l'efficacité de la formation permet de donner une place centrale à l'apprenant, situé comme client principal de la formation dans les questions liées à la productivité pédagogique : « Une formation efficace, c'est-à-dire capable d'optimiser le rapport entre ses résultats et ses coûts, doit être co-construite et co-produite avec l'apprenant, client principal à qui revient le premier rôle dans la formation » (CARRE. P, 2015). Dans cette optique, nous proposerons une démarche qui mettra le focus sur le développement des compétences des collaborateurs, qui « intervient dans un environnement propice, qui promeut une véritable culture d'apprentissage, comprise comme un système de croyances, d'attitudes et de valeurs » (ENDRIZZI. L, 2015).

C'est une démarche dont l'enjeu exige que le plan de formation se construise dans le cadre d'un projet collectif au sein de l'organisation, en tenant compte de la vision managériale, des attentes des collègues, de la culture de la direction, et en capitalisant sur les expériences antérieures qu'a connues l'organisation en termes de formations. Plus la dimension participative est forte, plus les collaborateurs sont enclins à se faire former : le fait qu'il existe des accords collectifs fixant les procédures de formation, que les entretiens individuels soient généralisés et que les conclusions de ces entretiens individuels soient prises en compte, par exemple, favorisent l'expression de besoins non satisfaits, et donc les demandes de formation (ENDRIZZI. L, 2015).

La conception du plan de formation commencera par une évaluation des compétences requises pour le poste pour l'ensemble des collaborateurs, puis des compétences actuelles qu'ils possèdent. Une analyse de cet écart sera faite. Des mesures correctives traduites en actions de formation adaptées seront alors discutées et validées en concertation avec le collaborateur lui-même et son manager. Les ressources responsables de l'encadrement des collaborateurs, à savoir les managers, devraient intervenir dans le déploiement de la politique de formation, et au-delà de leur rôle de détecteur de besoins en formation chez leurs collaborateurs, ils devraient avoir un rôle de formateur tout au long du processus de formation.

Ainsi, si les besoins en formation sont collectés, discutés et validés en concertation avec le collaborateur et le manager, le plan de formation est consolidé. Plusieurs actions de formation seront certainement proposées. Un arbitrage s'impose alors en fonction du budget alloué à la formation et par ordre de priorité des besoins.

Pour répondre aux contraintes relevées, il est souhaitable que les actions de formation s'ancrent davantage dans les processus de travail, et qu'elles deviennent moins généralistes et standardisées.

À l'issue de la formation, l'idéal serait que l'évaluation soit conduite à chaud. Elle permettrait ainsi de mesurer l'impact de la formation dispensée sur le développement des compétences, puisque évaluer une action de formation signifie mesurer sa qualité et la capacité des bénéficiaires à mettre en œuvre les acquis cumulés au cours de cette action de formation.

Il s'agit d'un modèle simple et facile à comprendre, conçu au profit des responsables de la formation. Il permet une systématisation de l'évaluation des actions de formation en passant par quatre niveaux d'évaluation (YENNEK. N, 2015) :

- La satisfaction : qui consiste à évaluer les réactions des participants et leur ressenti à l'issue de la formation ;
- L'apprentissage : qui est le résultat de la formation en termes d'acquisition de connaissances, de compétences ou de développement comportemental.
- Le comportement : qui évalue s'il existe un changement de comportement du milieu de la formation à l'issue de la formation.
- Les résultats : ce niveau d'évaluation permet de chiffrer l'impact de la formation via des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs.

En évaluant selon ces quatre niveaux, l'administration pourrait se garantir une fiabilité de l'information quant à l'impact de la formation sur le développement des compétences et même sur la performance de la direction. Elle évaluerait la formation dans son ensemble : d'une part l'aspect quantitatif relatif à l'efficacité de la formation et l'atteinte de ses objectifs et, d'autre part, l'aspect qualitatif relatif à l'efficacité de la formation et la qualité du processus de gestion ayant mené à l'obtention des résultats.

Au fil du temps, et pour fermer la boucle, la démarche proposée permettrait à la direction de capitaliser sur les expériences antérieures, d'identifier les entraves à l'atteinte des objectifs de la formation, et de faire émerger de façon périodique et permanente, des leviers sur lesquels il est possible de travailler pour stimuler les dispositions à l'égard de la formation.

4 - Solutions plausibles

> 4.1- Bénéfices d'un système de formation basé sur les compétences

Dans la perspective de démontrer objectivement les enjeux d'un système de formation basé sur les compétences dans le contexte de la LOLF, il est fort utile de souligner que l'évolution du capital compétence de l'administration publique serait

influencée par deux phénomènes en interaction constante.

Il s'agit de la loi de l'obsolescence et de l'inflation des compétences requises (ou principe de complexification des emplois). L'influence concurrente de ces deux phénomènes fait en sorte que la valeur et la pertinence du capital compétence de l'administration publique se dépréciera progressivement au fil du temps.

L'obsolescence s'explique par le fait que le capital compétence de l'administration est biodégradable, c'est-à-dire qu'il perd progressivement de sa pertinence et de son utilité jusqu'à devenir complètement désuet. Cette situation peut être le résultat d'une négligence ou d'une défaillance dans les pratiques de gestion de son capital compétence.

Force est de constater que les administrations qui ne tiennent pas compte de ces tendances, que ce soit par l'absence de suivi ou par pure négligence, se trouvent à accroître leur niveau de vulnérabilité face aux aléas de leur environnement. Il est capital de souligner l'importance stratégique pour une administration de s'investir dans la formation et le développement des compétences de son personnel. D'ailleurs, un système de formation basé sur les compétences permettra de :

- Contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels tout en renforçant la mission de l'administration publique ;
- Accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration (performance, qualité, polyvalence, etc.) ;
- Accroître les connaissances, les habiletés et les aptitudes du personnel à tous les niveaux de l'administration ;
- Valider le potentiel des individus dans leur adaptation au travail en présence de changements (changements de procédures, technologiques, de carrière, etc.).

De surcroît, l'adoption de l'approche "**compétence**" dans le système de formation au niveau de l'administration peut comporter plusieurs avantages tant au niveau individuel qu'organisationnel.

> 4.2- Les fondements politiques d'un système de formation basé sur les compétences

La politique de formation répond aux enjeux stratégiques de l'administration puisqu'elle permet de rapprocher les responsables hiérarchiques des besoins exprimés sur le terrain. Réussir une politique de formation, implique un alignement de la stratégie de formation sur la stratégie globale de l'administration et une mise en place des tableaux de bord synthétiques, facilitant ainsi la prise de décision.

De plus, pour chaque activité de formation, il est crucial d'identifier la nature de la formation et l'objectif qu'elle permet d'atteindre. Ainsi, la formation doit permettre de diversifier les activités du personnel, de rompre avec leur rythme de travail mais également de développer leurs compétences tout en contribuant au maintien d'un climat social de qualité. D'une manière générale, une politique de formation doit présenter les points suivants (il s'agit d'une liste non limitative) :

- Les rôles et responsabilités des différents acteurs ;
- La charte de la formation.

La politique de la formation implique que cette dernière, en tant qu'activité au sein de l'administration publique, ne soit pas l'apanage du seul directeur de la formation ou de son équipe. Le périmètre de responsabilité de la formation va au-delà, pour intégrer toutes les strates de l'Administration. Sa réussite est tributaire de l'engagement visible de tous les acteurs de l'administration publique ainsi que de leur implication pour implémenter strictement et formellement la charte de formation.

4.2.1-Les rôles et responsabilités des acteurs de la formation

La responsabilité de développer les compétences doit être partagée par plusieurs acteurs au sein de l'administration publique. Ainsi, la réussite d'un système de formation basé sur les compétences dépend essentiellement de la coordination des efforts de chacun d'entre eux. En d'autres termes, chaque acteur doit s'acquitter de la mission qui lui incombe en assurant les rôles et responsabilités qui lui sont dévolus.

4.2.2-La charte de formation

Elle comprend un certain nombre d'engagements et d'obligations nécessaires à la réussite des objectifs de l'Administration dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités. Elle s'articule autour de certains principes et valeurs.

- Tout agent sans distinction de grade ou de poste, d'origine, de sexe, de confession, etc. a le droit, au cours de sa carrière, de bénéficier des formations visant le renforcement de ses

capacités personnelles et professionnelles ;

- L'agent désigné pour prendre part à une séance de formation est exempté de toute autre activité professionnelle ;
- Aucun motif ne peut être opposé aux convocations émises à l'endroit des agents pour les besoins de formation ;
- Pendant la formation, les agents ainsi désignés sont astreints au Règlement intérieur du centre de formation et des locaux de formation ;
- Il est strictement interdit d'utiliser le téléphone portable au niveau des salles de formation ;
- Il est formellement interdit d'entrer dans la salle de formation 15 min après le début des séances ;
- Les agents désignés pour la formation doivent obéissance et respect à tous les formateurs.

Pour conclure, bien gérer sa démarche formation et s'assurer qu'elle ne se résume pas à un simple rite administratif donne une longueur d'avance à l'organisation en l'incitant à faire évoluer ses compétences internes et donc sa productivité. Comme nous avons pu le voir, une démarche formation bien étudiée et déployée permet aussi de s'armer contre les effets néfastes de l'évolution de son environnement, de neutraliser les menaces liées à la mobilité des cadres et de tirer parti des opportunités qu'offrent les réformes.

Le tableau ci-dessous présente les avantages potentiels d'un système de formation basé sur les compétences :

BÉNÉFICES POTENTIELS	EXEMPLES
Améliorer l'efficacité de l'administration	<ul style="list-style-type: none"> › Bonne connaissance des compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) disponibles dans l'administration. › Faciliter la flexibilité et l'organisation du travail. › Réaction plus prompte aux changements de l'environnement interne et externe. › Intégration des stratégies de formation au développement organisationnel.
Contribuer à assurer l'adéquation entre emploi et individu	<ul style="list-style-type: none"> › Partage d'une compréhension commune des compétences et de leur pratique. › Affectation des bonnes personnes aux postes actuels et nouveaux. › Gestion optimale des compétences stratégiques.
Maintenir le capital compétence de l'administration	<ul style="list-style-type: none"> › Évaluation rapide et globale du capital humain. › Identification des écarts entre les compétences requises et celles existantes.
Responsabiliser le personnel	<ul style="list-style-type: none"> › Information quant aux compétences maîtrisées par chaque employé (rapport d'appréciation des compétences). › Information quant aux compétences valorisées et requises pour chacun des postes de travail. › Prise en charge par l'employé de son développement professionnel.



DOMICILIATION IRRÉVOCABLE DE SALAIRE ET CHANGEMENT D'ASSIGNATION

Une initiative qui s'inscrit dans une logique d'optimisation des flux financiers publics

La Direction générale du Budget a mis en place une nouvelle plateforme de gestion des domiciliations irrévocables de salaire. Ce dispositif, qui vise à encadrer les changements d'assignation et à sécuriser les engagements des agents publics, marque une étape importante vers une administration plus transparente et efficace.

► Dr Aristide ATEMENOU | Directeur de la solde

QUEST-CE QU'UNE DOMICILIATION IRREVOCABLE DE SALAIRE ?

La domiciliation irrévocable de salaire est une caution que l'Etat donne à un agent, fonctionnaire ou contractuel, lui permettant de faire des prêts sur une période auprès d'une banque ou une institution financière donnée.

POURQUOI LA MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME ?

La gestion actuelle des domiciliations de salaire est manuelle et n'offre aucune source d'informations fiables sur les anciennes opérations menées dans ce cadre. Pire, les procédures en cours sont lourdes et ne répondent plus aux

principes modernes de gestion auxquels la Direction générale du Budget a souscrit.

Pour ce faire, dans le souci d'implémenter un nouveau modèle de gestion de ces dossiers, la Direction Générale du Budget a œuvré à la mise en place d'une plateforme à laquelle tous les établissements financiers devront se connecter pour instruire les dossiers de domiciliation irrévocable des soldes et accessoires des agents de l'Etat.

QUELS SONT LES OBJECTIFS ?

- Mettre en place un système intelligent de mailing à la réception du dossier ;
- mettre en place un mécanisme d'alerte à chaque étape du processus de traitement des dossiers ;
- concevoir un tableau de bord permettant de mesurer l'activité avec les établissements financiers dans un cadre temporel ;
- mettre en place un menu permettant de réaliser les enquêtes de satisfaction clients.

QUELS SONT LES AVANTAGES DE CETTE PLATEFORME ?

- Limiter le déplacement des agents de la banque vers la Direction générale du Budget;
- réduire la durée de traitement des dossiers ;
- disposer d'un tableau de bord permettant de mesurer l'activité avec les établissements financiers dans un cadre temporel ;
- évaluer à tout moment la quote-part de la masse salariale hypothéquée.

QUELLES SONT LES REGLES DE GESTION ?

Les conditions de délivrance de l'Attestation de domiciliation irrévocable de salaire se résument comme suit :

1^{er} Cas : Si l'agent veut faire son premier prêt

RG1 : Être dans le fichier solde de l'Etat ;

RG2 : Bénéficiaire des soldes et accessoires (être en paiement) ;

RG3 : Avoir son salaire assigné auprès de la banque ou de l'Institution Financière domiciliataire ;

RG4 : S'assurer que le numéro de compte sur le RIB est conforme à celui sur lequel le salaire du bénéficiaire est assigné ;

RG5 : Produire une attestation de validité de service ou une attestation de travail.

2^e Cas : S'il y a changement de banque pour le prêt

RG1 : Produire une attestation de non-engagement dûment signée et délivrée par l'ancienne banque ;

RG2 : Avoir son salaire assigné auprès de la nouvelle banque ou de l'Institution Financière domiciliataire ;

RG3 : S'assurer que le nouveau numéro de compte sur le RIB est conforme à celui sur lequel le salaire du bénéficiaire est désormais assigné ;

RG5 : Produire une attestation de validité de Service ou une attestation de travail.

3^e Cas : S'il y a changement de banque sans domiciliation irrévocable (sans prêt et sans chargement de crédit)

RG1 : Produire une attestation de non-engagement dûment signée et délivrée par l'ancienne banque ;

RG2 : Produire le RIB de la nouvelle banque.

QUELLES SONT LES PIECES A FOURNIR ?

Les pièces qui suivent sont à reverser sur la plateforme dédiée à cet effet :

Option 1 (1^{er} cas) : Domiciliation irrévocable

- › Le bordereau de transmission dûment signé par la banque domiciliataire ;
- › La demande de domiciliation irrévocable de l'Agent de l'Etat ;
- › L'attestation de validité de service ou de travail datant de moins de six (6) mois ;
- › Le Relevé d'Identité Bancaire ;

Option 2 (2^e cas) : Changement de point de paie

- › Le bordereau de transmission dûment signé par la banque domiciliataire ;
- › Le Relevé d'Identité Bancaire ;
- › L'attestation de non-engagement ;

En moins de 10 minutes, les demandes de domiciliation irrévocable de salaire sont envoyées à la Direction générale du Budget via la plateforme par l'établissement financier et un bref délai de traitement est réservé pour une meilleure satisfaction des fonctionnaires de l'Etat en particulier et des Usagers clients en général.

Résolument, la Direction générale du Budget œuvre pour une meilleure gouvernance des finances publiques.

RELECTURE DE LA LOI ORGANIQUE N°2013-14 DU 27 SEPTEMBRE 2013 RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES



La Direction Générale du Budget lance un nouveau chantier de référence

La Cellule de Réforme Budgétaire et de Modernisation de la Gestion Publique (CRBMGP) a mené plusieurs chantiers de réformes budgétaires dont la gestion en mode programme, la vulgarisation du manuel de procédure d'exécution des dépenses publiques, l'instauration au sein de l'administration publique du dialogue de gestion, etc. Aujourd'hui, un nouveau chantier, en l'occurrence la relecture de la loi n° 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances (LOLF), est engagé, après dix ans d'expériences qui constituent une étape du développement économique des finances publiques dans notre pays.

► Jean Eusèbe **HOUNKPATI** | Chef de la Cellule de la Réforme Budgétaire et de la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques/DGB

Le jeudi 3 octobre 2024, le Secrétaire général du Ministère de l'Economie et des Finances, membre de l'Equipe de supervision du Comité de relecture, a procédé au lancement officiel de l'évaluation de la loi organique n°2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances, en présence des différentes parties prenantes. L'objectif principal de cette évaluation est la relecture de la LOLF de 2013 à travers un bilan critique de la mise en œuvre de ses innovations, aux fins de mieux orienter les actions en

cours et de définir les pistes d'actions pour la consolidation des acquis et la mise en place d'un système budgétaire et comptable robuste.

Une feuille de route cohérente adossée à une démarche prospective

La Direction générale du Budget a entrepris, dans le cadre du suivi de la mise en œuvre des activités, l'auto-évaluation de

l'implémentation des innovations induites par la réforme des finances publiques.

Notons qu'à l'actif de cette réforme, les avancées en termes d'acquis à consolider sont multiples et remarquables. Il s'agit du changement de paradigme, de la restructuration du budget de l'Etat et de l'instauration de la comptabilité budgétaire en partie double, mais également du renforcement du contrôle interne et de la refonte du système d'information budgétaire et financière, ceci par l'intégration de la dorsale budget et comptabilité en vue d'une meilleure qualité des données de statistiques des finances publiques, etc.

Cet examen du chemin parcouru sur le volet budgétaire de la réforme implique de faire une analyse critique de sa mise en œuvre et de mener des réflexions sur des thématiques liées à l'élaboration et à l'exécution de la loi de finances, à la redevabilité et à la transparence dans la gestion des finances publiques sans oublier le système d'information mis à contribution.

En scrutant le chemin parcouru, la Direction générale du Budget entend projeter les prochaines étapes du processus en anticipant sur les difficultés et les défis induits par ces réformes. Quelques aspects essentiels sont alors susceptibles de modification.

Définir et clarifier certains concepts

Le premier chapitre de la loi organique n°2013-14 du 27 septembre 2013 propose la définition de plusieurs notions, principes, règles et concepts qui encadrent la gestion des finances publiques car il s'agit d'un domaine bien codifié.

Un constat s'impose : des difficultés sont apparues dans le cadre de la sensibilisation des acteurs et de la mise en œuvre des différents mécanismes d'accompagnement pour un changement de comportement d'une part, et pour répondre au besoin de contextualisation et d'adaptation de ces notions, règles, principes et concepts au contexte béninois d'autre part. Le comité mis en place a jugé pertinent d'accéder aux propositions de reformulation dans le souci de les clarifier, de lever toute ambiguïté et de faciliter leur compréhension. On peut citer entre autres :

- les concepts comme : autorisation d'engagement, budget programme, budget annexe, certification de comptes, consultation citoyenne, crédits globaux, débat d'orientation budgétaire, décret d'avance, dépense de fonctionnement, document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle, document de programmation pluriannuelle des dépenses, fonds de concours, loi de finances, mission, plafond d'emploi, régulation budgétaire, fongibilité des crédits, programme, responsable de programme .
- les fonctions de contrôleur financier, responsable de programme.

Au sujet des lois de finances et des ressources et charges de l'Etat

- L'introduction du titre dans la classification des dépenses : L'article 4 du décret portant nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE) présente les dépenses du budget général, des comptes spéciaux du Trésor et des budgets annexes selon les classifications programmatique, administrative, fonctionnelle et économique. L'idée de l'introduction du titre dans la classification économique des dépenses permet d'éviter les confusions et les erreurs de codification ou du choix des imputations budgétaires des dépenses. Le titre oriente, donne la nature de la dépense et précise l'utilisation des crédits, nécessaire pour des besoins de statistiques et d'analyses.
- Institution de la République en lieu et place de institution constitutionnelle : En dehors des institutions constitutionnelles qui font l'objet de dotations lors de la budgétisation, d'autres institutions, bien que n'étant pas constitutionnelles en sont aussi bénéficiaires. A ce titre, des crédits budgétaires répartis en dotations leur sont alloués en raison soit de leur caractère spécial ou de la visibilité que les pouvoirs publics souhaitent leur donner. Ainsi, il serait convenable d'utiliser l'expression « institutions de la République » en lieu et place de l'expression « institutions constitutionnelles ».
- L'élargissement des autorisations d'engagement (AE) aux dépenses de fonctionnement : Initialement appliquées uniquement aux dépenses d'investissement, la création d'AE au niveau des dépenses de fonctionnement répond au besoin d'harmonisation dans le contexte où la maîtrise des dépenses publiques s'est avérée nécessaire au regard de l'expérience vécue (la fongibilité asymétrique et éventuellement les engagements issus des accords-cadres) et de la pratique observée au sein de l'espace UEMOA et hors UEMOA. Il en est de même du caractère limitatif des AE, CP ainsi que des plafonds d'autorisation d'emplois rémunérés par l'Etat.
- La complétude des documents annexes aux LF et l'intégration des aspects genre, climat et développement durable : La prise en compte des aspects genre, climat et développement durable s'avère indispensable lors de l'élaboration des documents budgétaires et de reddition de comptes pour prendre en considération les enjeux et défis contemporains et capter les ressources affectées à cet effet.
- Les modalités de fonctionnement des crédits globaux : Le recours aux crédits globaux répond aux besoins de ressources de certains programmes budgétaires pour la mise en œuvre des activités qui sont nées dans un environnement accidentel ou imprévisible ou par décision du Conseil des ministres. Les ressources ainsi sollicitées sont mises à disposition par des actes administratifs du

ministre en charge des Finances. En fin de gestion, les programmes budgétaires qui bénéficient desdits crédits élaborent des documents subséquents issus de leur pilotage.

- Le report de crédits : Un encadrement du champ de report de crédits est apporté dans les nouvelles dispositions, en l'occurrence les dépenses d'investissement visées par le contrôleur financier et non ordonnancées, disponibles sur un programme à la fin de l'année de même que le plafond des crédits d'investissement. Ces reports s'effectuent sous réserve de la non-dégradation de l'équilibre budgétaire prédéfini.

Concernant la préparation et le vote des lois de finances :

- L'élaboration d'un référentiel des programmes : Le décret 2014-794 du 31 décembre 2014 a établi la liste des missions et programmes. Cependant, les politiques publiques portées par les programmes sont susceptibles de modification ou de reformulation, de suspension ou de suppression ou encore de nouvelle création pour tenir compte de leur caractère dynamique. De ce fait, il serait souhaitable d'assouplir la définition des programmes pour l'élaboration chaque année d'un référentiel des programmes à inscrire en loi de finances suivant une procédure précise.
- Le débat d'orientation budgétaire : En lieu et place des documents de programmation pluriannuelle des dépenses renvoyés à la session budgétaire, une amélioration de la documentation a été apportée. Elle indique plutôt un rapport adopté en Conseil des Ministres avec, en support, le document de programmation budgétaire économique pluriannuelle (DPBEP) et deux tableaux, notamment le tableau

synthèse du cadre de performance des programmes et le tableau matriciel de répartition des crédits prévisionnels par action budgétaire pour raison de clarté et d'efficacité.

Pour ce qui relève de l'exécution du budget de l'Etat

- Les rôles et responsabilités du Ministre en charge des Finances : au nom du principe de déconcentration du pouvoir d'ordonnateur, chaque ministre ou chaque président d'institution de la République est ordonnateur principal des crédits de son ministère/institution tout comme le ministre en charge des Finances pour les crédits de son secteur. Toutefois, les dispositions de la LOLF lui confèrent des rôles et responsabilités dont la portée est reprise dans les nouvelles dispositions surtout en ce qui concerne le budget annexe, les comptes spéciaux du trésor et le pouvoir de régulation.
- La précision dans la définition de la comptabilité et des comptes de l'Etat : la mise en cohérence de la comptabilité générale et de la comptabilité des matières pour une meilleure appréhension de la dimension patrimoniale dans les comptes de l'Etat à travers les immobilisations et titres acquis.
- La publication par la Cour des Comptes des rapports et décisions à l'endroit du public et au Journal officiel en ce qui concerne les décisions rendues lors du jugement des comptes.

En conclusion, le Directeur général du budget et ses Directeurs opérationnels s'attellent à faire de la gestion budgétaire en mode programme un levier de gestion transparente des dépenses publiques.



Les cadres du ministère de l'Economie et des Finances à l'ouverture des travaux de relecture de la Loi organique 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances.



PENSIONS

GUICHET UNIQUE DE DÉPÔT ET DE RENSEIGNEMENTS
ACCUEIL ET FORMALITÉS

NOS SERVICES

- Accueil et orientation des pensionnés;
- Divers renseignements;
- Délivrance des bulletins de visite médicale;
- Réception et enregistrement des dossiers;
- Remise des ordres de recettes;
- Remise de livrets de pensions.

E-mail: gudrpensions@finances.bj
Site web: budget.finances.gouv.bj
Tél: +229 01 65 60 60 42 / 01 67 28 29 21
04 BP 670 Cotonou - Cadjéhoun



DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET

*Pour une meilleure gouvernance
des finances publiques*

<https://budgetbenin.bj>