



COMMISSION 1

Statistiques, prospective, planification et programmation

Méthodes de prospective, de planification et de budgétisation axée sur les résultats et sur la performance

Partage d'expérience et bonnes pratiques en matière de mise en œuvre de la gestion budgétaire en mode programme – Bénin

Par **Arnold Kounake**, Directeur de la Programmation, des Politiques et Synthèses Budgétaires, Direction générale du Budget, Bénin

Version édition

Depuis l'avènement de la gestion axée sur les résultats dans les années 2000, le Bénin avait à cœur de moderniser son système de gestion budgétaire. Mais c'est en 2009 que la réforme du budget programme a réellement pris son envol, avec les nouvelles directives de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) visant à harmoniser les finances publiques dans la région.

I. Transposition d'un nouveau cadre juridique

Pour se conformer à ces directives, le Bénin a dû revoir en profondeur son cadre juridique et réglementaire. Une nouvelle loi organique relative aux lois de finances a ainsi été adoptée en 2013. Celle-ci introduit des changements majeurs comme le passage d'une budgétisation basée sur les moyens à une budgétisation par programme axée sur les résultats. Le budget est désormais structuré autour de programmes déclinés en actions et activités budgétaires, remplaçant l'ancienne logique autour de chapitres budgétaires.

D'autres nouveautés phares ont été la budgétisation en autorisations d'engagement pluriannuelles et en crédits de paiement annuels, l'instauration d'un cadre budgétaire triennal glissant, et l'introduction d'un débat d'orientation budgétaire en amont du cycle.



II. Mise en œuvre de la réforme

Un bouleversement des procédures et des rôles

Au-delà des changements d'architecture et de présentation budgétaires, c'est l'ensemble du processus budgétaire qui a été restructuré, avec un calendrier désormais calé sur toute l'année civile au lieu de juin-décembre. Une nouvelle séquence a émergé avec des étapes inédites comme la revue des programmes existants, une conférence de performance pour revisiter le cadre de performance des programmes budgétaires, une conférence budgétaire pour discuter de pertinence des allocations et des mesures nouvelles, etc.

La réforme a aussi engendré une profonde redistribution des rôles et responsabilités avec l'apparition de nouveaux acteurs clés. Ainsi, les ministres sont devenus ordonnateurs principaux, tandis que la responsabilité de la mise en œuvre des programmes a été confiée à des responsables de programme érigés en ordonnateurs délégués.

Un important effort d'accompagnement

Pour mener à bien ces transformations d'envergure, les autorités béninoises ont déployé d'importants moyens. Un organe de pilotage dédié à la conduite de la réforme a été mis en place, tandis que des programmes de formation massifs ont été menés pour former l'ensemble des acteurs à leurs nouveaux rôles.

Un travail de refonte des systèmes d'information a également été entrepris, avec le développement d'une solution informatique intégrée permettant de gérer l'ensemble du cycle budgétaire, de la préparation à l'exécution en passant par la comptabilisation des opérations.

III. Des défis partiellement surmontés

Malgré les efforts consentis, cette transformation profonde du système de gestion n'a pas pu se faire sans difficultés. La principale a été la résistance au changement de certains acteurs, réfractaires à la remise en cause des habitudes acquises. La clarification des nouveaux rôles a parfois aussi posé problème.

Mais dans l'ensemble, le Bénin est parvenu à surmonter ces obstacles de façon satisfaisante et peut aujourd'hui se prévaloir d'être un pays pionnier dans la mise en

Réformes des finances publiques en Afrique francophone

œuvre du budget programme en Afrique de l'Ouest. Une réussite qui fait figure de modèle au sein de l'UEMOA.

IV. Les prochains défis

Fort de cette expérience réussie, le Bénin ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Parmi les évolutions à venir, on peut citer la révision du décret sur la nomenclature budgétaire, une nouvelle relecture des instruments de programmation, ou encore un alignement accru sur les standards internationaux en matière de prise en compte des enjeux transversaux comme les objectifs de développement durable.

La poursuite du renforcement des capacités des acteurs et la stabilisation du système d'information figurent également parmi les priorités afin de consolider et d'approfondir les acquis de cette réforme ambitieuse.

