

## INTERVIEW

L'introduction en bourse de la LNB SA est une réussite incontestable, tant sur le plan financier que stratégique

**Gaston ZOSSOU,**  
Directeur général de la LNB SA



Mars 2025 N°14



### Horizons

Les enjeux de la digitalisation du recouvrement des recettes communales par le Trésor public

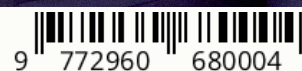
### Dossier

Dettes publiques et effet d'éviction : quelles réalités dans l'UEMOA ?

Titres publics et investissement privé au Bénin : mesure des effets d'éviction et stratégies pour un équilibre durable

### Les tresseurs de corde

Félicienne Sophie Houévo PADONOU :  
Amazone des Finances publiques



# SOMMAIRE



4

## Actualités

Atelier de formation des cadres de la DGTCP sur l'utilisation des outils numériques de communication



6

## Actualités

Douzième édition du « vendredi des réformes » à la DGTCP, ce 28 février 2025



8

## Interview

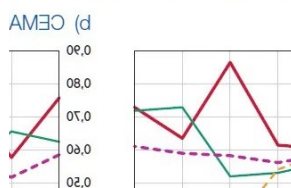
Introduction en bourse de La Loterie nationale du Bénin (LNB SA)



12

## Horizons

Les enjeux de la digitalisation du recouvrement des recettes communales par le Trésor public



18

## Dossier

Dettes publiques et effet d'éviction : quelles réalités dans l'UEMOA ?



23

## Dossier

Titres publics et investissement privé au Bénin : mesure des effets d'éviction et stratégies pour un équilibre durable



27

## Supplément

L'adoption des normes IPSAS : vers un renforcement de la confiance des marchés financiers dans les finances publiques des pays de l'UEMOA

32

## Les tresseurs de corde

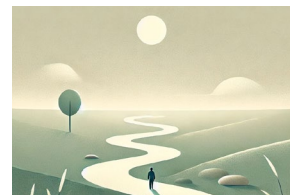
Félicienne Sophie Houévo PADONOU: Amazone des Finances publiques



35

## Santé et bien-être

Coaching et Développement Personnel : le chemin vers la réalisation de soi



## EQUIPE

### DIRECTEUR DE PUBLICATION

Oumara KARIMOU ASSOUMA

### DIRECTEUR ADJOINT DE PUBLICATION

Thierry B. A. DOSSA

### DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

Firmin Dossou LAGOYE

### RÉDACTEUR EN CHEF

Hubert Agoïn Yao DOSSOU

### COMITÉ DE LECTURE

Akonassou Etienne SOUNNOUVOU

Léonide D. AKPO

Justin Rodrigue ABATTAN

### CONSEILLERS DE RÉDACTION

William TCHEKPE

Loro LOVISSOUKPO

Eric TCHIAKPE

Franck AYIHONSI

### ICONOGRAPHIE

Géraud AWADJIHE

### MARKETING-COMMUNICATION

Paul ACAKPO

Lémaire T. Noël KANFONHOUE

Wilfried Juste AHOANDJINOU

Lucie D. MASSIM-OUALI

### CONCEPTION GRAPHIQUE

Axel Géronce HOUSSA

### MONTAGE

Alexandre GNACADJA

A portrait of Oumara Karimou Assouma, a man with short dark hair and glasses, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light-colored wall.

## EDITO

UN REGARD RENOUVELÉ, DES  
ANALYSES APPROFONDIES ET  
UNE EXPERTISE AU SERVICE  
DE LA GESTION PUBLIQUE !

L'année 2025 s'ouvre sous le signe du renouveau pour notre revue institutionnelle, qui signe aujourd'hui sa 14<sup>e</sup> parution avec un souffle nouveau, en phase avec les transformations qui traversent la gestion des finances publiques au Bénin et à l'échelle internationale. Cette évolution est bien plus qu'un changement de forme : elle marque notre engagement renouvelé en faveur d'une administration moderne, transparente et efficace, capable de relever les défis de son époque.

Depuis plusieurs années, sous la férule du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, le top management de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP) s'attèle à faire du Trésor public un pilier incontournable du développement économique, à travers la digitalisation des services, la rationalisation des dépenses publiques et l'amélioration continue de la gestion de la trésorerie de l'Etat. Ces efforts ne sont pas le fruit du hasard : ils s'inscrivent dans une dynamique globale où innovation et gouvernance financière se conjuguent pour offrir aux citoyens et aux investisseurs un cadre plus performant et plus prévisible.

En ce début d'année, ce premier numéro de 2025 s'attarde sur des réformes stratégiques mises en œuvre récemment, parmi lesquelles la digitalisation du recouvrement des recettes

communales, un levier essentiel pour l'amélioration des finances locales, ou encore le renforcement du Centre d'Écoute Clients du Trésor, garant d'une meilleure prise en compte des préoccupations des usagers. Il met également en lumière l'impact de l'évolution de la dette publique sur l'investissement privé, une thématique cruciale pour notre pays et la région de l'UEMOA. À travers cette nouvelle mouture de la revue qui ne rompt pas totalement avec sa devancière dont vous pouvez retrouver les parutions à l'adresse <https://webzine.tresorbenin.bj/>, nous affirmons notre volonté d'offrir un contenu enrichi, mieux structuré et plus accessible aux décideurs, aux chercheurs et à l'ensemble des acteurs de l'écosystème financier. Car aujourd'hui plus que jamais, la transparence et la communication sont des impératifs dans la gestion des finances publiques.

L'année 2025 sera celle de la consolidation de nos acquis et de l'ouverture vers de nouvelles perspectives, dans un monde où la gestion des finances publiques est en profonde évolution. C'est donc avec enthousiasme que nous invitons nos lecteurs à découvrir cette nouvelle édition, reflet d'un Trésor public en mouvement, résolument tourné vers la modernisation et la performance au service du développement du Bénin.

Bonne lecture !

**Oumara KARIMOU ASSOUMA**

# ATELIER DE FORMATION DES CADRES DE LA DGTCP SUR L'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES DE COMMUNICATION



*Les premières impressions témoignent de la pertinence d'un tel renforcement des capacités au profit des cadres de la DGTCP*

Dans un monde en perpétuelle mutation numérique, les administrations publiques se doivent d'adopter des stratégies innovantes afin d'optimiser leur efficacité et leur productivité. Consciente de cet enjeu, la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP) a initié une série de formations visant à renforcer la maîtrise des outils de communication digitale par ses cadres. Cette démarche stratégique vise à améliorer la performance des cadres du

Trésor public et la qualité des services offerts aux clients.

La première cohorte de cette formation qui s'est tenue du 18 au 20 février 2025 à la coupole de la DGTCP, a réuni les membres du Comité de Direction ainsi que les Trésoriers des Ministères et Institutions de l'État.

A l'ouverture de cette session, le Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, Monsieur KARIMOU ASSOUMA Oumara, a, à travers son mot introductif, rappelé les objectifs fondamentaux poursuivis avant d'exhorter tous les participants à s'investir pleinement dans les travaux afin d'en tirer le meilleur profit.

Durant trois jours, les experts formateurs, messieurs Joël Antime SOSSA et Saka

BALOGOUN du Cabinet AJS Patner, ont animé des sessions interactives principalement axées sur la pratique dont les thématiques ont porté sur :

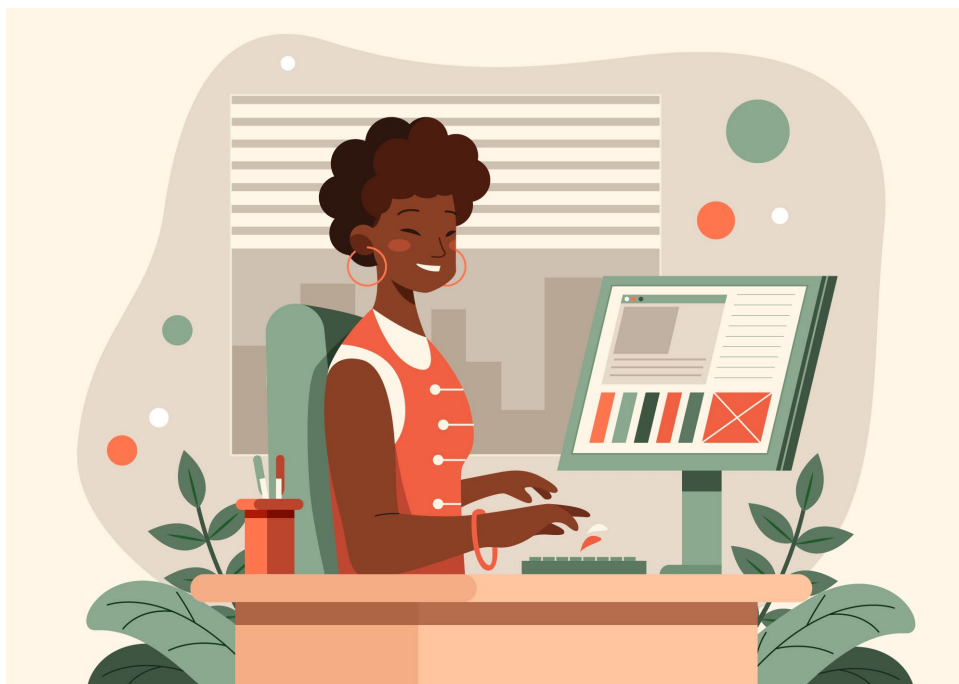
- l'utilisation de la messagerie professionnelle et la gestion des agendas électroniques ;
- l'utilisation des plateformes de réunions en ligne ;
- les outils de réalisation de présentations professionnelles ;
- les outils de recherche assistés par l'Intelligence Artificielle.

Les premières impressions témoignent de la pertinence d'un tel renforcement des capacités au profit des cadres de la DGTCP dans un environnement où la transition digitale est devenue inévitable. Ces nouvelles aptitudes constituent un levier

important pour l'amélioration de leur communication interne et externe, ainsi que l'efficacité d'une Administration publique moderne tournée vers la satisfaction de ses clients.

À l'issue de la formation, les participants ont formulé le souhait de voir ces initiatives se multiplier et être étendues à leurs collaborateurs afin de garantir une montée en compétence généralisée au sein de l'institution.

Fort de ce succès, la DGTCP prévoit d'organiser de nouvelles sessions de formation à l'intention des autres niveaux hiérarchiques afin d'assurer une transition numérique réussie au sein de l'administration du Trésor.



# DOUZIÈME ÉDITION DU « VENDREDI DES RÉFORMES » À LA DGTCP, CE 28 FÉVRIER 2025



Le Centre d'Écoute Clients (CEC) du Trésor public béninois a été mis en lumière lors de la douzième édition du Vendredi des Réformes, ce 28 février 2025 à la coupole de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique. Placée sous le thème « dispositif de gestion des plaintes et réclamations des clients : à la découverte du Centre d'Écoute Clients du Trésor public », la présente édition, officiellement lancée par le Directeur général adjoint, Monsieur DOSSA A. B. Thierry, a abordé un sujet d'une importance fondamentale, tant pour le personnel que pour les partenaires.

À l'instar des éditions précédentes, le Chef de la Cellule des Réformes et de la Démarche Qualité, Monsieur KANFONHOUE Lemaire, a accueilli chaleureusement les participants présents dans la salle et ceux en visio-conférence. Il a ensuite donné un aperçu de l'édition passée et a

enfin invité l'auditoire à participer activement aux échanges.

Pour le Directeur général adjoint, la présente édition illustre un engagement constant à améliorer la qualité des services offerts aux clients, et à consolider la DGTCP en tant que service public de référence. Il a exhorté le personnel à approfondir sa connaissance des missions, des outils et du fonctionnement du CEC avant de déclarer ouverte la séance.

Le Spécialiste des Réformes des Finances publiques par intérim, Monsieur HOUNNOU André, sous la coordination du Chef de la Cellule des Réformes et de la Démarche Qualité, a orienté sa communication sur les points suivants :

- la présentation du Centre d'Écoute Clients de la DGTCP ;
- le mécanisme de gestion des plaintes et réclamations ;

- les données statistiques d'exploitation du Centre d'Écoute Clients ;
- les perspectives.

La création du Centre d'Écoute Clients (CEC) s'inscrit dans la droite ligne des actions phares contenues dans le Plan Stratégique 2021-2025 de la DGTCP pour renforcer la certification à la norme ISO 9001 : Version 2015, a rappelé le communicateur. Un dispositif de dialogue indispensable et d'amélioration continue, offre un canal structuré pour recueillir, analyser et traiter les préoccupations des citoyens, clients et partenaires.

La communication s'est focalisée sur le CEC de la DGTCP à travers ses missions, rôle, organisation, personnel ainsi que les ressources techniques et technologiques mises en place pour son fonctionnement. Le mécanisme de gestion des plaintes et réclamations décrit a

permis aux participants d'aller à la découverte du processus mis en place pour recueillir, analyser et traiter les préoccupations des citoyens-clients et partenaires.

Le point présenté sur les données statistiques a retenu l'attention de l'auditoire. Depuis le démarrage de la phase pilote en juillet 2024, le CEC de la DGTCP a reçu de la part des clients des retours de toutes natures. Pour garantir à long

terme l'efficacité du processus, il faut envisager le renforcement des compétences des agents du CEC, penser la digitalisation, l'automatisation du traitement des plaintes, la mise en place d'un plan de continuité et la désignation des points focaux par service.

Les participants ont manifesté un fort intérêt pour la présentation, en apportant des contributions

enrichissantes et en posant des questions pertinentes, notamment sur les stratégies mises en œuvre pour accroître la visibilité du CEC de la DGTCP et l'intégration de l'Intelligence Artificielle dans le processus.

Cette douzième édition du vendredi des réformes a pris fin sur les mots de clôture du Chef de la Cellule des Réformes et de la Démarche Qualité.

# Le Centre d'Ecoute clients du Trésor public est joignable



**01 65 00 68 03**  
**01 65 00 68 38**



**tpbonline@tresorbenin.bj**



**DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE**  
Route de l'aéroport, Bâtiment B , Service de la Solde.



# INTERVIEW

## INTRODUCTION EN BOURSE DE LA LOTERIE NATIONALE DU BÉNIN (LNB SA)



Gaston ZOSSOU, Directeur général de la LNB SA

*L'introduction en bourse de la Loterie Nationale du Bénin (LNB SA) marque une étape historique dans l'évolution de notre entreprise*

*Je mise sur la digitalisation et la bonne gouvernance pour rendre nos services plus accessibles et plus performants*

La Loterie nationale du Bénin (LNB SA), entreprise publique emblématique dans le secteur des jeux de hasard et des paris au Bénin, a connu une transformation remarquable au cours des huit (08) dernières années sous l'égide du Ministre de l'Economie et des Finances et sous la houlette de Monsieur Gaston ZOSSOU, son Directeur Général. Depuis sa nomination en 2016, il apporte un souffle nouveau à la LNB SA, grâce à une gestion dynamique et une vision stratégique axée sur la modernisation de ses activités et l'expansion de ses services.

Sous sa direction, la LNB SA travaille à la diversification de ses produits, au renforcement de la transparence de ses opérations et à la modernisation de ses systèmes de gestion, notamment en intégrant des outils digitaux pour toucher une clientèle plus large. Ces efforts ont permis à l'institution d'améliorer

significativement ses performances financières, de redorer son image auprès des partenaires et de renforcer sa place dans le paysage économique national. La LNB SA est désormais perçue non seulement comme un acteur majeur du secteur des jeux, mais également comme un contributeur important à l'économie béninoise, par le biais de sa contribution aux recettes fiscales et au développement social.

Dans cette dynamique de croissance et de modernisation, la LNB SA a récemment franchi un nouveau cap important : l'introduction de ses actions en bourse. À l'occasion de cette nouvelle phase de développement, nous avons eu l'opportunité d'interviewer **M. Gaston ZOSSOU** afin d'en savoir davantage sur les objectifs de cette opération, son déroulement, le bilan préliminaire et les perspectives de la LNB SA à l'issue de cette introduction en bourse.

## Questions

**Monsieur le Directeur général, veuillez-vous présenter à nos lecteurs.**

Je suis **Gaston ZOSSOU**, professeur certifié d'anglais de profession, j'occupe aujourd'hui le poste de Directeur Général de la Loterie Nationale du Bénin (LNB SA), où je m'efforce de moderniser et de renforcer la transparence de cette institution. Ancien ministre de la Communication et passionné par le développement, j'ai toujours œuvré pour le progrès économique et social de mon pays. À la tête de la LNB SA et sous le leadership du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, je travaille à transformer cette entreprise en un véritable levier de solidarité et d'innovation. Je mise sur la digitalisation et la bonne gouvernance pour rendre nos services plus accessibles et plus performants. Parallèlement, en tant qu'écrivain, j'exprime ma vision du monde et de la société à travers mes ouvrages, où je partage mes réflexions sur la culture, l'histoire et les défis de l'Afrique. Convaincu que l'intégrité et la responsabilité sont essentielles dans le secteur public, je veille à ce que nos actions aient un réel impact sur les Béninois, tout en contribuant, par mes écrits, à nourrir la pensée et le débat sur notre avenir commun.

**Quels sont les principaux objectifs que vous visez à travers cette introduction en bourse ?**

L'introduction en bourse de la Loterie Nationale du Bénin (LNB SA) marque une étape historique dans l'évolution de notre entreprise et dans le paysage économique du Bénin et de la sous-région. En ouvrant notre capital par la cession d'au moins sept millions (7 000 000) d'actions, nous poursuivons plusieurs objectifs stratégiques :

- renforcer la transparence et la gouvernance en instaurant des pratiques conformes aux normes boursières ;
- dynamiser le marché financier régional en augmentant la participation des investisseurs nationaux et internationaux ;
- mobiliser de nouveaux capitaux pour accompagner la croissance et la modernisation de la LNB SA ;
- accroître l'impact économique en augmentant les recettes de l'État béninois, qui détient historiquement le capital de la LNB SA.

Avec un chiffre d'affaires hors taxes de 74,29 milliards FCFA en 2022, la LNB SA est un acteur clé du secteur des jeux au Bénin. Cette opération permettra de consolider notre position sur un marché en pleine expansion, dont la croissance moyenne est estimée à 6,7 % par an.

---

*Malgré un chiffre d'affaires en progression, il a fallu convaincre les investisseurs locaux de la viabilité du projet*

**Pouvez-vous nous expliquer les grandes étapes du processus d'introduction en bourse de la LNB ?**

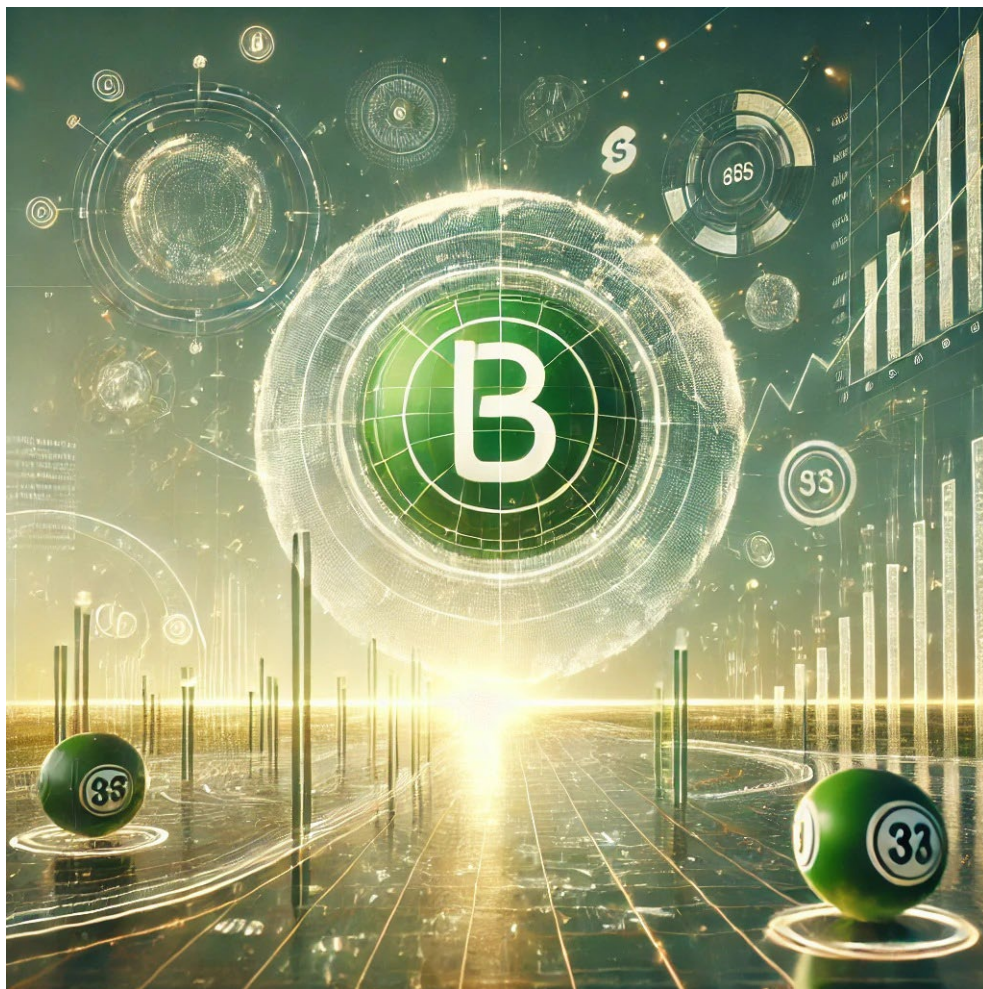
L'introduction en bourse de la LNB SA a suivi un processus rigoureux, structuré en plusieurs étapes :

1. **Audit et évaluation financière:** une analyse approfondie de nos actifs et de notre rentabilité a été réalisée. À fin 2023, notre résultat net s'élevait à 3,9 milliards FCFA, traduisant une solidité financière indéniable ;
2. **Autorisation et conformité:** Nous avons obtenu le visa de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) de l'UMOA, attestant du respect des normes en vigueur ;
3. **Lancement de l'Offre Publique de Vente (OPV) :** un minimum de 7 000 000 d'actions a été mis à disposition des investisseurs;
4. **Attribution et cotation :** l'allocation des titres s'est faite en réponse à une demande croissante, confirmant l'intérêt du marché.

Cette entrée en bourse constitue un premier pas vers une gestion plus compétitive et moderne, alignée sur les meilleures pratiques du secteur.

**Quels défis avez-vous rencontrés lors de la mise en œuvre de cette opération ? Comment les avez-vous surmontés ?**

Deux principaux défis ont jalonné ce processus. Malgré un chiffre d'affaires en progression, il a fallu



convaincre les investisseurs locaux de la viabilité du projet. Grâce à une vaste campagne d'information et des séances de présentation, la demande pour les actions de la LNB SA a rapidement dépassé l'offre. Par ailleurs, le passage à une régulation boursière implique une transparence accrue et des obligations de communication financière plus normées. Nous avons renforcé nos mécanismes de gouvernance pour répondre à ces nouvelles normes.

Grâce à cette approche rigoureuse et à l'appui des autorités béninoises, ces défis ont été relevés avec succès.

*Avec des dividendes versés à l'État estimés à 4 milliards FCFA par an, la LNB SA joue un rôle clé dans le financement des politiques publiques*

**Comment avez-vous perçu l'accueil du public et des investisseurs à cette introduction en bourse ?**

L'enthousiasme des investisseurs a été remarquable. Dès le lancement de l'OPV, la demande en actions a largement excédé l'offre disponible, reflétant la confiance du marché dans la solidité financière et la rentabilité de la LNB. Le chiffre d'affaires hors taxes est passé de 19,80 milliards FCFA en 2018 à 74,29 milliards FCFA en 2022, illustrant la croissance du secteur des jeux au Bénin et l'attraction croissante des capitaux.

En 2023, le résultat net de la LNB SA s'est établi à 3,9 milliards FCFA, renforçant ainsi son attractivité pour les investisseurs. La LNB SA reste le leader du secteur des jeux au Bénin, avec une part de marché en constante augmentation. Ce succès confirme que notre stratégie est en adéquation avec les attentes des investisseurs et des parties prenantes.

**À ce stade, quel bilan préliminaire faites-vous de l'opération d'introduction en bourse ?**

L'introduction en bourse de la LNB SA a généré des résultats très positifs. L'opération a permis de lever des fonds conséquents, destinés à renforcer notre développement.

Elle a également eu un effet immédiat sur la capitalisation de la LNB SA, attirant de nouveaux investisseurs institutionnels. Avec des actionnaires diversifiés, la transparence et l'efficacité de la gestion seront indubitablement appelées à s'améliorer. En somme, cette opération confirme le potentiel économique du secteur des jeux et des loteries au Bénin.

**En quoi cette introduction en bourse va-t-elle améliorer la gouvernance et la stratégie de la LNB SA ?**

L'entrée en bourse impose une gouvernance plus exigeante et plus efficace. Désormais, la LNB SA est soumise aux obligations de transparence financière, ce qui renforce la confiance des investisseurs et améliore la gestion interne.

Elle devra également publier ses résultats trimestriels et annuels, garantissant une visibilité accrue sur ses performances. Grâce aux capitaux levés, nous investissons dans la digitalisation des services, notamment à travers une offre de jeux en ligne.

L'amélioration des processus internes et la diversification des produits nous permettront d'augmenter notre marge bénéficiaire nette, actuellement à 6,5 %.

**Quelles sont les principales perspectives de croissance que vous envisagez pour la LNB SA et leur impact sur les finances publiques ?**

La LNB SA prévoit une croissance soutenue à travers plusieurs axes stratégiques. L'expansion vers le digital représente un potentiel de croissance significatif. Les paris en ligne enregistrent une progression annuelle de 10 % dans la sous-région. L'ajout de nouveaux types de jeux, notamment les paris sportifs et les tombolas, devrait générer des recettes additionnelles de 20 milliards FCFA d'ici 2026. La LNB SA explore aussi des partenariats avec d'autres pays de l'UEMOA pour étendre sa présence et augmenter ses revenus.

Avec des dividendes versés à l'État estimés à 4 milliards FCFA par an, la LNB SA joue un rôle clé dans le financement des politiques publiques. L'augmentation de nos bénéfices contribuera davantage au budget national, renforçant ainsi les capacités d'investissement du gouvernement béninois.

L'introduction en bourse de la LNB SA est une réussite incontestable, tant sur le plan financier que stratégique. Grâce à une gouvernance renforcée, une rentabilité accrue et une vision tournée vers l'innovation, la LNB SA est bien positionnée pour devenir un acteur de premier plan du secteur des jeux en Afrique de l'Ouest.

# HORIZONS

## LES ENJEUX DE LA DIGITALISATION DU RECOUVREMENT DES RECETTES COMMUNALES PAR LE TRÉSOR PUBLIC

*Cette réforme a pour objectif  
de renforcer l'autonomie  
financière des communes  
par la sécurisation du  
recouvrement des droits,  
taxes et redevances locaux*



*Jean-Claude Y. TOGBE  
Expert de la décentralisation financière,  
Chef du Service du Secteur Parapublic au Trésor public*

Depuis les élections communales de 2002 et 2003, le Bénin a fait de la décentralisation un levier essentiel pour une gestion de proximité des affaires publiques d'intérêt local. Cette évolution institutionnelle a conféré aux communes une plus grande autonomie financière et administrative. Mobiliser et gérer les ressources financières constituent dès lors des piliers de l'action des collectivités territoriales pour un développement local durable, orienté vers la fourniture des services de base de qualité et l'amélioration des conditions de vie des citoyens. Après des années de pratique, le constat général révèle que les capacités financières des communes restent limitées. Les contributions de patente, les contributions de licence, la taxe professionnelle synthétique, les contributions foncières, les contributions au développement local, les droits de place sur les marchés, les frais administratifs des services communaux qui sont inscrits dans le Code général des Impôts (CGI) ou institués par délibération du conseil communal ne sont pas recouverts de façon optimale.

Face aux limites du système traditionnel de recouvrement, certaines communes ont adopté le modèle du guichet unique pour centraliser la collecte des recettes et renforcer la transparence financière. Ce modèle de gestion est censé réduire les irrégularités en améliorant les recettes locales. La généralisation de cette démarche à l'ensemble des communes béninoises commande de s'interroger sur la capacité de l'innovation numérique à renforcer l'action de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique en faveur d'un recouvrement transparent des recettes non fiscales ?

## **Le Trésor public en action pour la digitalisation du recouvrement des recettes communales**

Dans un souci de modernisation et de simplification des procédures administratives, la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP) est entrée dans une nouvelle étape en intégrant la digitalisation de l'encaissement des recettes non fiscales des communes. Cette innovation s'inscrit dans la dynamique du programme d'actions du gouvernement 2021-2026 qui vise, à travers les actions de l'axe stratégique<sup>2</sup> de son Pilier 1: Renforcer la démocratie, l'Etat de droit et la bonne gouvernance, à « accroître l'efficacité de l'Administration en facilitant la fluidité des relations avec les usagers/clients et améliorer l'image de l'Administration publique béninoise ».

S'inscrivant dans cette dynamique, la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique a pleinement intégré les collectivités territoriales à ses offres de services d'où l'initiation en 2023 de la réforme intitulée modernisation de l'encaissement des recettes non fiscales des communes. Cette réforme a pour objectif de renforcer l'autonomie financière des communes par la sécurisation du recouvrement des droits, taxes et redevances locaux.

Cette initiative s'est traduite par la refonte des différents modèles de guichet unique existants par la conception d'une application harmonisée de gestion du guichet unique dénommée "Kadoo". Il s'agit d'une plateforme web sécurisée qui

## *Le guichet unique reste au cœur de toute la réforme de la modernisation du recouvrement des recettes non fiscales communales*

permet aux communes de collecter leurs recettes non fiscales via des paiements électroniques, réduisant ainsi les transactions en espèces et améliorant la traçabilité des flux financiers.

Lancé officiellement en 2023, le projet a connu une phase pilote dans la diversité des solutions identifiées. A cet effet, certaines communes sont retenues dans cette phase pilote à savoir : (i) le dispositif des TPE (Abomey-Calavi, Bohicon, Comè, Glazoué, Ouidah et Porto-Novo) ; (ii) le paiement en ligne des recettes (Abomey-Calavi, Cotonou, Ouidah, Parakou et Sèmè-Podji) ; (iii) l'application guichet unique (Cotonou et Glazoué). Ce choix stratégique permet de tester les solutions à grande échelle dans un environnement dense et de mesurer son impact avant une extension sur l'ensemble des collectivités territoriales. Cette généralisation se fera progressivement dans une dynamique d'atteindre toutes les communes à statut particulier et intermédiaire avant fin septembre 2025.

## **Le fonctionnement de la plateforme de guichet unique géré par le Trésor public**

Le guichet unique reste au cœur de toute la réforme de la modernisation du recouvrement des recettes non fiscales communales. Le Trésorier communal est acteur clef de la réforme. C'est à son niveau que se centralisent toutes les recettes, qu'elles soient payées au niveau du Trésorier communal ou des caisses du guichet unique de la mairie ou des arrondissements,

par les Terminaux à paiement électronique (TPE) ou par paiement mobile. Il doit pouvoir retracer tous les services offerts par la commune sur une période donnée, et devra retracer l'ensemble des recettes recouvrées. Ainsi l'application du guichet unique a une double fonction :

- faire le suivi des services sollicités à l'accueil ;
- centraliser toutes les recettes non fiscales communales recouvrées par tous les modes de paiement.

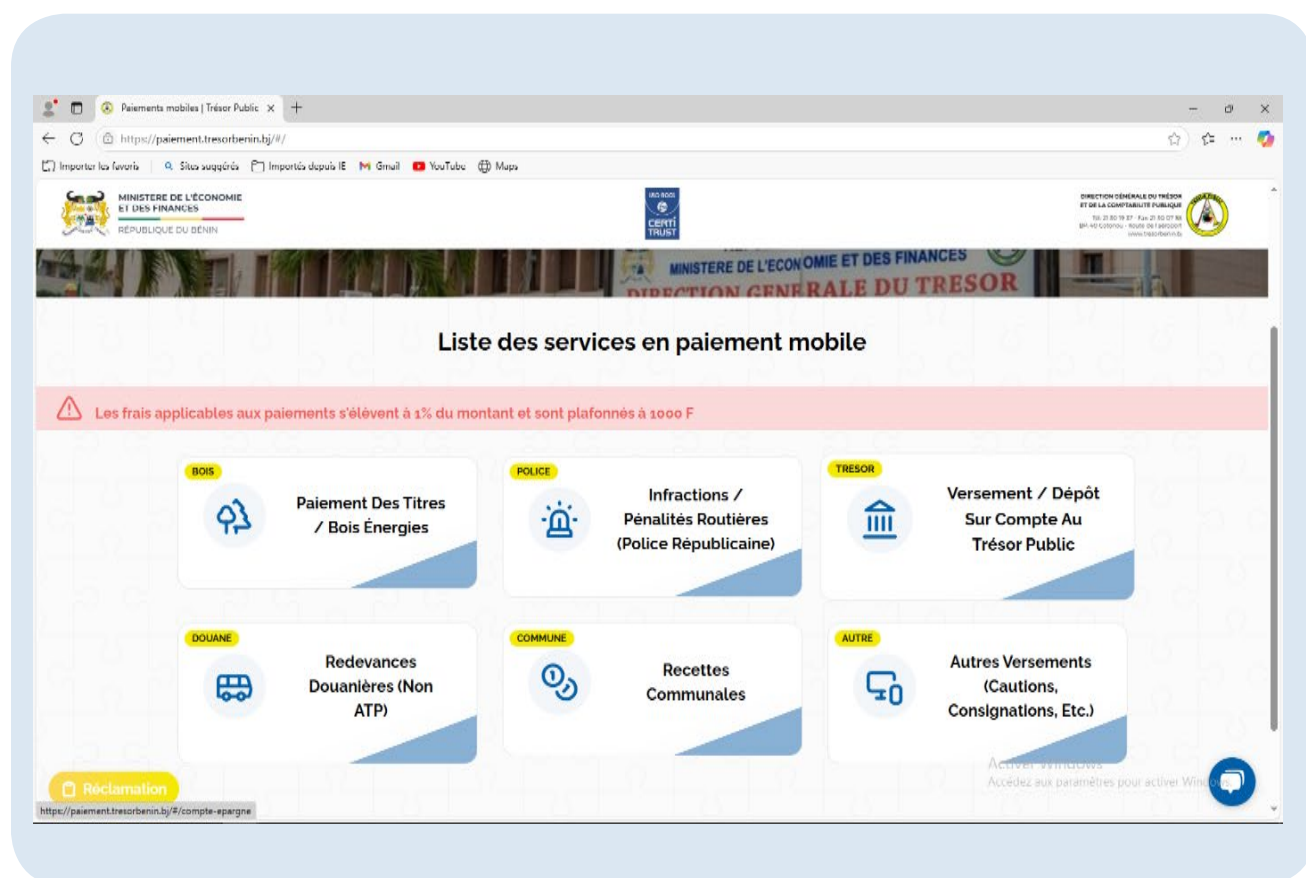
L'application de guichet unique est conçue à partir des dernières technologies web pour répondre le plus possible aux besoins des

acteurs. Elle :

- offre une agilité, une sécurité, une convivialité, une souplesse d'utilisation et une ergonomie pour une expérience d'utilisateur unique ;
- fonctionne dans un environnement centralisé pour toutes les communes mais avec des habilitations pour chaque acteur ne lui permettant d'opérer que dans son environnement de compétence ;
- est hautement paramétrable afin de pouvoir la faire arrimer facilement aux potentiels changements (prise en compte des

éventuelles recettes communales futures) ;

- retrace les actions effectuées par chaque acteur (système de journalisation) ;
- informe les usagers de l'avancement de leur dossier en leur envoyant des alertes par SMS ou e-mail (suivi de l'évolution d'une requête clientèle) ;
- est interfacée avec eQuittance pour le volet paiement des services à la caisse ;
- offre la possibilité de s'interfacier avec les terminaux à paiement électronique (TPE) pour la



collecte des droits, taxes et redevances ;

- offre la possibilité de s'interfacer avec les applications de gestion budgétaire et comptable des communes.

Autour de cette plateforme gravite le paiement des recettes communales en ligne et le dispositif des Terminaux à paiement électronique.

### **Le paiement des recettes communales en ligne**

Le paiement des recettes communales en ligne sous-entend l'usage de la monnaie électronique via la plateforme e-Quittance. Le choix de cette plateforme comme base se justifie par le fait que les recettes perçues par le dispositif de paiement en ligne impactent directement les livres de disponibilité de la commune et le contribuable obtient en retour une quittance du Trésor public qu'il peut faire valoir pour justifier de l'acquittement de sa dette.

<https://paiement.tresorbenin.bj/#/recette-non-fiscales-communales>

### **Le dispositif des Terminaux à paiement électronique**

En ce qui concerne le dispositif des Terminaux à paiement électronique (TPE), il est introduit dans une dynamique de suppression des valeurs inactives qui cons-tituent de nos jours une source de dispersion des deniers des communes par les agents collecteurs indélécats. Cette solution a été rendue possible sous le leadership du Secrétaire général du Ministère à travers la Cellule d'Appui au Pilotage des Réformes. Cette solution permet aux collectivités locales d'assurer le contrôle de l'assiette des droits, taxes et redevances de



la commune et de sécuriser les données issues de ces collectes sur des serveurs de sauvegarde

### **Les avantages de la plateforme et les enjeux de sa mise en service**

La digitalisation du recouvrement des recettes communales a été mise en place en vue d'aider les communes à maximiser leurs revenus et sécuriser le système de collectes des droits, taxes et redevances au niveau local et pour atténuer les difficultés rencontrées par leurs usagers-clients. Les avantages de la digitalisation sont multiples :

- Pour les collectivités territoriales :
  - ✓ une célérité dans le traitement et la collecte des fonds gérés par le régisseur de recettes ;
  - ✓ une amélioration de l'efficacité et de la traçabilité des paiements ;
  - ✓ un suivi de la performance des agents collecteurs par les autorités communales ;
  - ✓ un suivi en temps réel des recettes collectées ;
  - ✓ une économie des ressources affectées à la commande des valeurs inactives optimisées (Ressources humaines dédiées à la manutention des carnets comme la commande, le suivi des valeurs inactives, la remise aux régisseurs

de recettes, l'archivage et même l'incinération).

- Avec la digitalisation, le déplacement des clients de la commune est limité.

Les opportunités des technologies digitales sont mises à profit par la DGTCP, en rapport avec les collectivités territoriales, à travers la mise en œuvre de ce projet de digitalisation du recouvrement des recettes communales. Ce projet apporte des changements majeurs dans les procédures d'émission et de paiement des recettes communales en mettant à la disposition des usagers des services publics communaux une plateforme digitale développée à cet effet.

Dès son lancement, le projet a reçu l'adhésion des acteurs communaux qui ont particulièrement apprécié le gain de temps considérable pour le paiement des recettes, éliminant la nécessité pour les clients de se rendre physiquement dans les bureaux des communes.

Consciente de l'importance de l'appropriation du projet par les

acteurs communaux, la DGTCP envisage une campagne de sensibilisation des utilisateurs ainsi que la formation des agents communaux.

L'un des avantages majeurs de la digitalisation réside dans le recouvrement des recettes en temps réel. Grâce aux paiements électroniques, les recettes sont perçues dès leur émission. Cette optimisation de la trésorerie communale publique permet d'affecter plus rapidement les ressources aux besoins prioritaires de la commune.

Depuis la mise en place à titre pilote des solutions digitales, les recettes communales retenues par les communes pilotes ont connu une augmentation significative nonobstant une certaine résistance au changement qu'il convient de relever.

La digitalisation du recouvrement des recettes communales s'affirme comme un succès remarquable, tant sur le plan technologique que financier. Ce projet innovant illustre la volonté de la DGTCP de moderniser son administration et d'optimiser

la mobilisation des recettes non fiscales.

Evidemment, la digitalisation exige des infrastructures modernes à même d'accueillir des installations informatiques adéquates.

La mise en place d'une plateforme digitale pour la gestion des recettes communales est un investissement important, mais il s'agit d'un investissement rentable qui peut générer de nombreux bénéfices pour un pays en voie de développement comme le Bénin. Ainsi, les premiers défis pour une mise en route sans faille de cette réforme sont :

- l'hébergement des solutions sur le Datacenter national ;
- la synergie à travers la définition d'interface avec l'application E-Commune en cours de développement au niveau de l'Agence des Systèmes d'Information et du Numérique (ASIN) ;
- la volonté politique tant au niveau national qu'au niveau communal.



**PAYER DÉSORMAIS  
VOS QUITTANCES  
TRÉSOR PUBLIC  
EN LIGNE**

**tresorbenin.bj**

Pour plus d'informations  
**65 00 68 03 / 65 00 68 38**

**PEU IMPORTE**  
votre opérateur GSM

payez désormais vos factures SBEE  
et SONEB en composant

**\*611#**

Rapide et sécurisé

Pour plus d'informations  
**65 00 68 03 / 65 00 68 38**

## DOSSIER

# ZOOM SUR LE PHÉNOMÈNE DE L'EFFET D'ÉVICTION DANS L'UEMOA ET AU BÉNIN

## Dettes publiques et effet d'éviction

*Quelles réalités dans l'UEMOA ?*



*Dr. Gérard SOKEGBE, Macroéconomiste*

L'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), affiche une croissance moyenne de 6,3% en 2024, grâce à des performances économiques remarquables de ses pays membres que sont le Bénin (6,7%), le Togo (6,3%), la Côte d'Ivoire (6,1%), la Guinée-Bissau (6,1%), le Niger (10,6%), ainsi que celles des autres pays, à savoir le Sénégal (5,7%), le Burkina Faso (5,0%) et le Mali (4,9). Cependant, ces pays font face à un défi majeur : la gestion de la dette publique. Essentielle pour financer les infrastructures et les projets de développement, cette dette peut aussi avoir un effet pervers en

réduisant les investissements privés, un phénomène connu sous le nom d'effet d'éviction. Des études empiriques réalisées dans l'UEMOA montrent des corrélations significatives entre la hausse de la dette publique et la contraction des crédits alloués au secteur privé. Les résultats de l'analyse de ce phénomène économique révèlent que les réalités de l'effet d'éviction varient d'un pays à un autre avec des niveaux différents de gravité.

Les pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) ont connu au cours de ces dernières décennies, une augmentation significative

de leur dette publique. Cette dynamique s'explique par des besoins croissants de financement pour soutenir les projets d'infrastructures susceptibles de stimuler la croissance économique et répondre aux urgences sociales. Cependant, cette expansion de la dette publique suscite des interrogations sur ses répercussions économiques, notamment en termes de mobilisation des ressources privées. L'une des conséquences souvent discutées est l'émergence de l'effet d'éviction.

Ainsi, la problématique de la dette publique et de l'effet

d'éviction est cruciale pour les pays de l'UEMOA dans un contexte international marqué par une hausse de la dette publique. D'après le FMI (2024), la dette mondiale devrait dépasser 100 000 milliards de dollars, soit 93 % du PIB mondial, et approcher l'ordre de 100% du PIB d'ici à 2030.

La présente réflexion examine l'impact de la dette publique sur l'investissement privé dans les pays de l'UEMOA, en se focalisant sur l'effet d'éviction, et propose des stratégies pour atténuer ce phénomène et promouvoir une croissance inclusive et soutenable.

## **Concepts de dette publique et d'effet d'éviction**

### ***Dette publique***

La dette publique représente l'ensemble des emprunts contractés par un État et ses démembrements (collectivités locales et sécurité sociale) sur les marchés intérieurs ou extérieurs pour financer leurs dépenses. On distingue deux types principaux: la dette intérieure (auprès de résidents) et la dette extérieure (auprès de créanciers étrangers). La dette publique doit son origine au déficit budgétaire. D'un point de vue théorique, plusieurs écoles de pensée s'opposent sur la question de la gestion optimale de l'endettement public.

Selon la théorie keynésienne, l'endettement public stimule l'économie en période de crise.

En revanche, la théorie de l'équivalence ricardienne (Barro, 1974), soutient que les agents économiques anticipent une hausse future des impôts, ce qui neutralise l'effet positif des dépenses publiques. Enfin, la théorie de l'effet d'éviction met en garde contre une hausse des taux d'intérêt et une réduction des crédits alloués au secteur privé.

### ***Effet d'éviction***

L'effet d'éviction est un phénomène économique où une hausse des dépenses publiques entraîne une baisse de l'investissement et de la consommation privés. Cela se produit lorsque le gouvernement, en augmentant ses emprunts pour financer ses dépenses, accapare une part significative des ressources financières disponibles, provoquant une hausse des taux d'intérêt et par ricochet une réduction des investissements privés. Cette augmentation rend le crédit plus coûteux pour les entreprises et les ménages, les dissuadant ainsi d'investir ou de consommer. L'effet d'éviction est souvent discuté dans le cadre des politiques budgétaires expansionnistes et de l'intervention de l'État dans l'économie. L'effet d'éviction est une conséquence de la politique budgétaire de relance de l'économie d'un pays.

Ses canaux de transmissions au-delà d'une augmentation de la dépense publique, sont la fiscalité i.e. une anticipation de la hausse

---

*L'éviction peut être moindre si les marchés financiers disposent d'assez de liquidités pour faire face aux besoins de ressources du secteur privé*

des impôts, les variations des taux d'intérêts, la concurrence sur les ressources disponibles, l'état d'esprit des investisseurs, etc.

**Réalités de la dette publique et de l'effet d'éviction**

**Rappel des règles d'encadrement de la dette publique dans l'UEMOA**

Les critères de convergence au sein de l'UEMOA en matière de surveillance multilatérale pour la gestion de la dette publique fixent le déficit à 3% du Produit intérieur brut (PIB) et l'encours de la dette publique à 70% du PIB. Ces normes devront encadrer l'élaboration et l'exécution des budgets publics et stabiliser le cadre macroéconomique avec une inflation autour de 3 %. Ces seuils de déficit et d'endettement ont été largement étudiés, confirmant leur adéquation ou non.

Comme nous le montrent le tableau ci-dessous et le graphique 1 sur l'évolution de l'encours de la dette dans l'UEMOA, tous les pays de la zone ont un déficit au-delà de la norme communautaire (3%), et certains pays comme le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Niger n'ont pas franchi le seuil d'endettement de 70%.

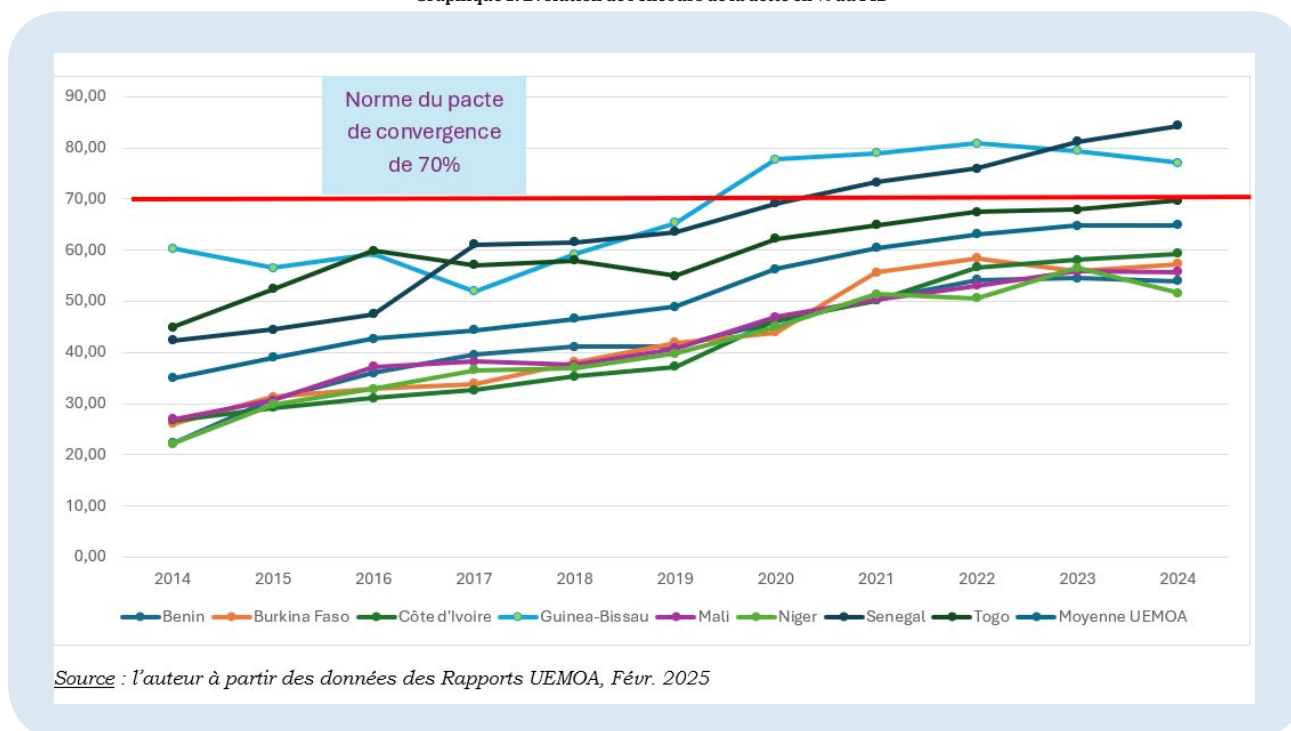
Tableau : Evolution du déficit dons compris en % du PIB

Pays/Années	2020	2021	2022	2023	2024
Bénin	-4,7	-5,7	-5,5	-4,1	-3,7
Burkina Faso	-5,2	-6,5	-9,2	-8,9	-5,1
RCI	-5,4	-4,9	-6,8	-5,2	-4,0
Guinée-Bissau	-8,8	-7,0	-6,4	-8,6	-3,8
Niger	-5,3	-5,9	-3,8	-4,0	-3,5
Mali	-5,7	-4,1	-4,4	-3,7	-3,8
Sénégal	-10,5	-10,1	-11,8	-10,1	-10,7
Togo	-7,1	-4,7	-8,3	-6,6	-5,9
<b>UEMOA</b>	<b>-6,6</b>	<b>-6,1</b>	<b>-7,0</b>	<b>-6,4</b>	<b>-5,1</b>

Source : l'auteur à partir des données des Rapports UEMOA, Févr. 2025

Les déficits des pays de l'UEMOA s'expliquent par leur dépendance aux importations d'hydrocarbures, de biens d'équipements, de produits intermédiaires et de biens de consommation finale en provenance des pays en conflit conjugués avec les effets de la pandémie de la crise sanitaire de Covid-19. Les déficits se sont réduits en 2023 dans un contexte de baisse des prix mondiaux de l'énergie en passant de 7,0 % du PIB en moyenne en 2022 à 5,1 % en 2024. Toutefois, on note dans ces pays des efforts pour revenir sur la trajectoire normative du déficit, notamment le Bénin, le Mali, le Niger voire la Guinée-Bissau.

Graphique 1: Evolution de l'encours de la dette en % du PIB



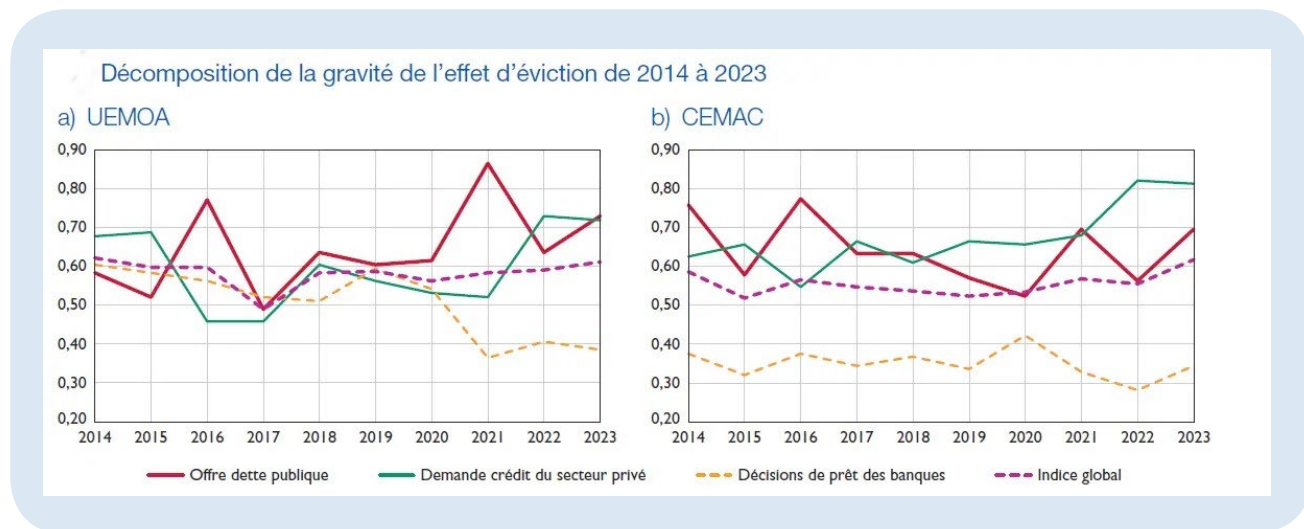
Source : l'auteur à partir des données des Rapports UEMOA, Févr. 2025

Le besoin de ressources ou de financement des Etats inclut les remboursements de la dette (amortissement du principal) et une charge de trésorerie inscrite dans la loi de finances. Le traitement comptable de la dette contraint les Etats à faire du “prêts paient dettes” c'est-à-dire, à prendre de nouvelles dettes pour rembourser les anciennes, imputant les intérêts à leurs recettes budgétaires. Une telle situation a des répercussions sur le coût du crédit dans la zone.

l'UEMOA peut nuire au financement privé, sauf si les marchés sont profonds. Par ailleurs, les données du rapport de la Banque de France (oct.2024) révèlent que le Burkina Faso, la Guinée-Bissau, le Mali et le Togo présentent des risques élevés d'éviction, contrairement à la Côte d'Ivoire, le Bénin et le Sénégal.

En effet, il n'existe pas de seuil universel de dette publique au-delà duquel l'effet d'éviction se manifeste ou non. Cependant, plusieurs facteurs peuvent

Graphique 2 : comparaison de la gravité de l'effet d'éviction



### Dette publique et éviction dans l'UEMOA

Le financement des dépenses publiques par la dette des Etats peut avoir un effet variable (Fanmoe, 2011): neutre, négatif (éviction) ou positif (entraînement). Dans l'UEMOA, le poids de la dette publique (62,5% du PIB en 2023 et 2024) approche la norme de 70%, certains pays la dépassent. (Voir graphique 1).

L'éviction peut être moindre si les marchés financiers disposent d'assez de liquidités pour faire face aux besoins de ressources du secteur privé. Or, les économies de l'UEMOA, caractérisées par des marchés financiers peu profonds et une forte dépendance bancaire et extérieure, sont vulnérables. Le faible développement des institutions financières restreint l'accès du secteur privé à des ressources compétitives.

Dans une récente publication, Soucaille (2024) note que la mobilisation des capitaux pour les États de

influencer son ampleur :

- le taux d'intérêt : un taux bas atténue l'éviction ;
- la confiance des investisseurs : une gestion prudente la réduit ;
- la structure de la dette : une dette à long terme diminue la pression sur les taux d'intérêt de court terme ;
- l'état de l'économie : l'éviction est plus forte en période de forte croissance.

Ainsi, une gestion prudente de la dette, la confiance des investisseurs et les conditions économiques sont déterminantes pour accélérer la croissance de l'économie.

Comparativement à d'autres zones économiques comme la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), l'effet d'éviction semble

plus prononcé dans l'UEMOA en raison des contraintes structurelles (voir graphique 2).

Des études de cas effectuées dans l'UEMOA illustrent l'impact de la dette publique sur l'investissement privé. En 2024, plusieurs pays africains, dont la **Côte d'Ivoire (2,6 milliards de dollars), le Sénégal et le Bénin (750 millions de dollars chacun)**, le Cameroun (550 millions de dollars) et le Kenya (1,5 milliard de dollars), avaient levé des fonds sur les marchés des eurobonds pour financer des infrastructures. Les rapports de la BCEAO en 2023 et 2024 révèlent des situations diverses sur le comportement des taux débiteurs d'intérêts compte tenu de la demande de crédit du privé.

Au Sénégal, l'augmentation de la dette pour financer le Plan Sénégal Emergent (PSE) a exercé une pression sur les taux d'intérêt, mais a aussi stimulé l'activité économique. En Côte d'Ivoire, l'éviction du secteur privé a été observée, mais les infrastructures ont amélioré l'environnement des affaires. Au Bénin, la dette a financé des infrastructures (routes, énergie, numérique, etc.) et des services sociaux, avec des effets contrastés sur le secteur privé.

***Ces exemples montrent que la dette publique peut avoir des effets variables sur l'investissement privé dans l'UEMOA, allant de l'éviction à la création d'un environnement favorable grâce à des infrastructures ciblées. Le recours aux capitaux étrangers a permis d'atténuer l'effet d'éviction dans certains pays comme le Bénin, la Côte d'Ivoire et le Sénégal.***

### **Pistes de réflexion pour prévenir l'effet d'éviction**

Pour minimiser l'effet d'éviction et favoriser une croissance durable et inclusive, plusieurs approches complémentaires peuvent être mises en œuvre. Tout d'abord, l'adoption de politiques budgétaires prudentes, visant à limiter les déficits budgétaires et à réduire la dette publique, permet de diminuer la pression sur les marchés de capitaux et de préserver la stabilité macroéconomique. Ensuite, afin de stimuler l'investissement privé, il est essentiel de favoriser l'épargne privée grâce à des incitations fiscales, augmentant ainsi les fonds prêtables pour le financement des entreprises. Par ailleurs, la mise en place de réformes structurelles visant à améliorer l'efficacité des dépenses publiques et à moderniser les secteurs clés contribuerait à stimuler la croissance sans alourdir excessivement l'endettement public. En complément, des politiques monétaires accommodantes, caractérisées par des taux d'intérêt bas, faciliteraient l'accès au crédit pour les ménages et les entreprises, favorisant ainsi l'investissement et la consommation.

De plus, les partenariats public-privé (PPP) apparaissent comme une solution efficace pour financer les infrastructures stratégiques sans dépendre uniquement des ressources publiques. Enfin, il convient de privilégier les investissements dans des projets à fort rendement, capables de générer une croissance économique robuste et de compenser l'effet d'éviction.

En combinant ces différentes stratégies, il devient possible d'atténuer les contraintes liées à l'endettement tout en assurant un développement économique durable et inclusif.

### **Conclusion**

Cette réflexion a exploré la relation entre la dette publique et l'effet d'éviction dans l'UEMOA. Après avoir défini les concepts clés et analysé les théories économiques pertinentes, nous avons examiné les mécanismes par lesquels l'effet d'éviction se manifeste dans l'UEMOA. L'augmentation de la dette publique a un effet négatif significatif sur l'investissement privé, en raison de la hausse des taux d'intérêt et de la concurrence pour les fonds prêtables. L'éviction devient significative lorsque la dette publique dépasse 70 % du PIB comme c'est le cas dans certains pays. Nous avons noté que malgré les diverses réalités observées, l'investissement public a positivement impacté l'investissement privé, ce qui explique les bonnes performances économiques de la zone. **L'atténuation de l'effet d'éviction rendrait plus robustes, inclusives et dynamiques les performances économiques des pays et de la zone.**

Par conséquent, il convient de: i) gérer prudemment la dette pour éviter une éviction excessive ii) encourager l'épargne privée pour atténuer l'éviction, et iii) promouvoir les PPP pour financer les infrastructures sans augmenter excessivement la dette publique.

# TITRES PUBLICS ET INVESTISSEMENT PRIVÉ AU BÉNIN

*mesure des effets d'éviction et stratégies pour un équilibre durable*



*Jacob GNAMMOU, Administrateur des services financiers au Ministère de la Santé, Économiste, spécialisé en Analyse des Politiques de développement*

**A** l'instar de nombreux pays en développement, le Bénin fait face à des besoins croissants en infrastructures et en investissements productifs. Pour répondre à ces défis, l'État a recours aux titres publics, notamment les Bons et Obligations du Trésor, dont l'émission a augmenté ces dernières années. Cette stratégie vise à mobiliser des ressources financières indispensables à la modernisation économique du pays. En effet, ces dernières années, l'émission de titres publics s'est imposée comme un levier fondamental de mobilisation des ressources pour financer les infrastructures (Diop & Mbengue, 2013); (Uranta & Lucky, 2024). Toutefois, ce recours croissant aux titres publics pose une problématique essentielle : dans quelle mesure ces instruments de financement influencent-ils l'investissement privé? Leur utilisation permet-elle de stimuler le développement sans créer des effets d'éviction préjudiciables au secteur privé? Cet article se propose d'apporter une tentative de réponse à cette question au travers d'une analyse économétrique approfondie des impacts des titres publics sur l'investissement privé.

## **Approche méthodologique et spécification des modèles économétriques**

Le travail mobilise les outils économétriques récents pour l'analyse. En effet, l'approche économétrique multi-modèle est utilisée. Un modèle de régression linéaire multiple (Paul et al., 2016) est mobilisé pour mesurer l'effet direct des titres publics sur l'investissement privé, un modèle ECM (Error Correction Model) (Alogoskoufis & Smith, 1991) et un modèle ARDL (Autoregressive Distributed Lag) (Hassler & Wolters, 2006) pour analyser les relations à court et à long terme. La validité des modèles a été testée à l'aide des tests de stationnarité (ADF, Phillips-Perron), du test de Ramsey RESET pour vérifier la spécification et du test de White pour contrôler l'hétéroscédasticité.

Les données couvrent la période 1990 à 2023 et proviennent de

sources officielles telles que la BCEAO, le Ministère des Finances, via la Caisse Autonome de Gestion de la Dette (CAGD) et l'UMOA-Titres. Les variables clés comprennent l'investissement privé, mesuré par les crédits au secteur privé et la formation brute de capital fixe privée, ainsi que les titres publics, représentés par l'encours de la dette publique. D'autres variables comme le PIB réel, la consommation publique, l'inflation et les taux d'intérêt ont été intégrées pour garantir la robustesse des résultats.

L'équation du modèle de régression linéaire multiple utilisé est la suivante :

$I_t = \alpha + \beta D_t + \gamma Y_t + \omega r_t + \varepsilon_t$ . Les variables utilisées dans le modèle de régression linéaire multiple sont définies comme suit :  $I_t$  : Investissement privé (% PIB) ;  $D_t$  : Encours de la dette publique intérieure (% PIB, source UMOA-Titres) ;  $Y_t$  : PIB réel (BCEAO) ;  $r_t$  : Taux d'intérêt moyen des crédits bancaires (BCEAO) et  $\varepsilon_t$  : Terme d'erreur captant les effets non expliqués par les variables du modèle.

L'équation du modèle à correction d'erreur (ECM) est la suivante :

$\Delta I_t = \alpha + \beta \Delta D_t + \gamma (I_{t-1} - \theta D_{t-1}) + \varepsilon_t$  où :  $\Delta I_t$  : Variation de l'investissement privé entre l'année t et t-1 ;  $\Delta D_t$  : Variation de la dette publique intérieure (% PIB) entre t et t-1 ;  $\gamma$  : Coefficient de correction ;  $\theta$  : Paramètre de long terme ; et  $\varepsilon_t$  : Terme d'erreur.

L'équation du modèle ARDL est la suivante :

$I_t = \alpha + \sum_{i=1}^p \varphi_i I_{t-i} + \sum_{j=0}^q \delta_j D_{t-j} + \sum_{k=0}^m \lambda_k Y_{t-k} + \sum_{l=0}^n \mu_l r_{t-l} + \varepsilon_t$  où :  $I_{t-i}$  : Valeurs passées de l'investissement privé (retards i) ;  $D_{t-j}$  : Valeurs courantes et passées de la dette publique (retards j) ;  $Y_{t-k}$  : Valeurs courantes et passées du PIB réel (retards k) ;  $r_{t-l}$  : Valeurs courantes et passées du taux d'intérêt (retards l) et  $\varphi_i, \delta_j, \lambda_k, \mu_l$ , coefficients des retards.

## Résultats

**Depuis 2015, la hausse de la dette publique, notamment de la dette intérieure, coïncide avec une stagnation de l'investissement privé, malgré une croissance économique soutenue (+6,3 % en 2023) (voir tableau n° 1).**

Tableau n° 1 : Comparatif dette/investissement par période

Périodes	Dette moyenne (% PIB)	Investissement privé moyen (% PIB)	Croissance PIB
1990–2000	18.2 %	8.1 %	4.3 %
2001–2010	22.7 %	9.8 %	5.1 %
2011–2023	29.4 %	6.5 %	5.9 %

Source : données de la BCEAO, 2024

Par ailleurs, les résultats des régressions montrent un effet d'éviction modéré, mais en progression, des titres publics sur l'investissement privé. Précisément, il en ressort qu'une hausse de 1% de la dette publique intérieure entraîne une réduction de 0,45% de l'investissement privé, tandis qu'une augmentation du PIB l'accroît de 0,78%. Par ailleurs, une hausse d'un point des taux d'intérêt réduit l'investissement privé de 1,12%, confirmant ainsi l'impact négatif du coût du crédit.

Pour capter les effets sur le long terme, nous utilisons l'ECM et l'ARDL. Les résultats issus du modèle ECM révèlent qu'à court terme, l'effet négatif est plus faible (-0,21 %), car les entreprises ajustent progressivement leurs projets. Mais à long terme, l'effet s'aggrave (-0,52 %), car la dette accumulée « pèse » durablement sur le crédit disponible. Le test de cointégration de Johansen confirme la relation de long terme affichant  $\theta = 0,41$ . Ce qui signifie que la dette explique 41 % de la dynamique de l'investissement en équilibre. Il en est de même du coefficient de correction  $\gamma = -0,33$  indiquant ici la vitesse à laquelle l'investissement revient à l'équilibre après un choc (ici, 33 % par an). L'ARDL confirme les conclusions de l'ECM. En effet, les résultats du modèle ARDL indiquent respectivement un effet à court terme de -0,25 et de -0,49 à long terme.

En somme, les résultats économétriques issus des différents modèles spécifiquement l'ECM et l'ARDL montrent qu'une augmentation de 10 % de la dette publique entraîne une baisse de 2,1 % de l'investissement privé sur un horizon de cinq ans. Par ailleurs, l'effet est amplifié par la hausse des taux d'intérêt, qui freine l'accès au crédit pour les entreprises privées. Toutefois, cette dynamique varie selon les secteurs. Alors que les infrastructures et le BTP bénéficient d'une complémentarité positive avec les titres publics, l'industrie et les services enregistrent un effet d'éviction plus marqué. Aussi, les modèles économétriques identifient un point d'inflexion à 35 % du PIB, au-delà duquel chaque point de dette intérieure supplémentaire réduit l'investissement privé de 0,6 point [tableau n° 2].

intérieure/PIB en dessous du seuil critique de 35 %, au-delà duquel l'impact négatif sur l'investissement privé devient significatif. Les ressources levées par les émissions de titres publics devraient être orientées vers des infrastructures à fort effet d'entraînement, notamment celles qui favorisent le développement du secteur privé.

En parallèle, la diversification des instruments de financement, notamment à travers l'émission d'obligations vertes et de titres indexés sur la croissance, contribuerait à renforcer l'attractivité du marché financier et à atténuer les tensions sur le crédit bancaire.

Enfin, une transparence accrue dans la gestion des titres publics, une meilleure coordination des

**Tableau n° 2 : Seuils critiques de la dette publique**

Seuils des titres [% PIB]	Impacts sur l'investissement privé	Exemples d'année
< 25 %	Neutre/Positif	2005 [26,55 %]
25-35 %	Effet d'éviction modéré	2019 [25,3 %]
> 35 %	Éviction significative	2023 [38,4 %]

Sources : données de la BCEAO, 2024.

### Conclusion et recommandations

Les titres publics constituent un outil stratégique de financement du développement au Bénin, facilitant la mobilisation des ressources nécessaires aux investissements structurants. Toutefois, une gestion prudente et efficace de l'endettement public intérieur s'impose afin d'atténuer les effets d'éviction sur l'investissement privé.

Il est recommandé de maintenir le ratio dette

politiques monétaires et budgétaires, ainsi qu'un soutien accru au secteur bancaire local s'imposent pour garantir un financement adéquat des entreprises.

En définitive, une stratégie d'endettement prudente et ciblée, adossée à une politique de financement innovante et transparente, est essentielle pour concilier financement public et dynamisme du secteur privé, garantissant ainsi une trajectoire de croissance pérenne pour l'économie béninoise.



# Communiqué

Dans le cadre de la diversification des moyens de paiement en ligne des droits d'accès aux services publics (ANIP, droits d'examen ; pénalités routières, etc.), la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique informe les clients de l'administration qu'il leur est désormais offert, la possibilité de paiement par carte bancaire, en sus du paiement par monnaie électronique.

Ce service est accessible à travers le lien <https://paiement.tresorbenin.bj/#/>, suivant la même procédure de paiement par monnaie électronique.

A l'issue de la procédure, matérialisée par le renseignement des informations nécessaires et l'approbation du paiement effectif, la quittance de paiement est téléchargeable soit directement à partir du message de confirmation reçu, soit à partir de l'adresse-mail renseignée.

***Pour tous renseignements complémentaires, le Centre d'écoute clients est joignable aux adresses ci-après :***

**Téléphone : (229) 01 65 00 68 03/ 01 65 00 68 38 ; E-Mail : [tpbonline@tresorbenin.bj](mailto:tpbonline@tresorbenin.bj).**



# SUPPLÉMENT

## L'ADOPTION DES NORMES IPSAS :

### vers un renforcement de la confiance des marchés financiers dans les finances publiques des pays de l'UEMOA

*les normes IPSAS  
(International Public Sector  
Accounting Standards)  
sont des normes faisant  
autorité en ce qui concerne  
la comptabilisation des  
opérations et événements  
économiques et leur  
présentation dans les états  
financiers à usage général  
conçues pour s'appliquer dans  
les entités du secteur public*



*Hamed Férid N'DA-BIO, Expert-comptable mémorialiste,  
Spécialiste en audit et contrôle légal des comptes*

« Les comptes en désordre sont la marque des nations qui s'abandonnent » affirmait, Pierre Mendès France. C'est convaincu de la justesse de cette assertion que les pays de l'UEMOA ont mis en place depuis plus d'une dizaine d'années plusieurs instruments juridiques qui consacrent le nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques. Ainsi, ce nouveau cadre a-t-il institué le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité en droits et obligations constatés.

Cependant, à la lecture du droit positif des différents Etats de l'UEMOA et de leurs expériences en matière de production d'états financiers, on observe que pour la plupart de ces pays, les états financiers ne remplissent pas toujours les critères d'intelligibilité, de pertinence, de fiabilité, de sincérité et d'image fidèle inhérents à l'information financière.

De même, certains pays de l'UEMOA (Bénin, Sénégal et Côte d'Ivoire), se financent de plus en plus sur les marchés financiers internationaux en émettant des obligations internationales appelées Eurobonds.

Cette stratégie de financement rendue nécessaire par l'importance des besoins dégagés par les différents plans de développement de ces pays, exige de leur part une certaine rigueur dans la production des comptes annuels à destination des investisseurs et des marchés financiers.



Cette nécessité fait émerger la problématique de l'adoption des normes IPSAS dans le but de renforcer la confiance des marchés financiers dans les finances publiques des pays concernés.

Il paraît donc intéressant d'étudier en premier lieu la pertinence de l'adoption des normes comptables internationales puis en second lieu leur impact sur les acteurs des marchés financiers.

**Des normes comptables pour le secteur public : effet de mode ou exigence universelle ?**

Inspirées des normes IAS/IFRS, les normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) sont des normes faisant autorité en ce qui concerne la comptabilisation des opérations et événements économiques et leur présentation dans les états financiers à usage général conçues pour s'appliquer dans les entités du secteur public qui :

- sont responsables des prestations de service au bénéfice du public et de la redistribution de ressources ou de richesses ;
- financent principalement leurs activités directement ou indirectement, au moyen des taxes et impôts ou de transferts effectués par l'État, de cotisations sociales, d'emprunt public ou de frais ;
- n'ont pas pour objectif premier de réaliser un profit.

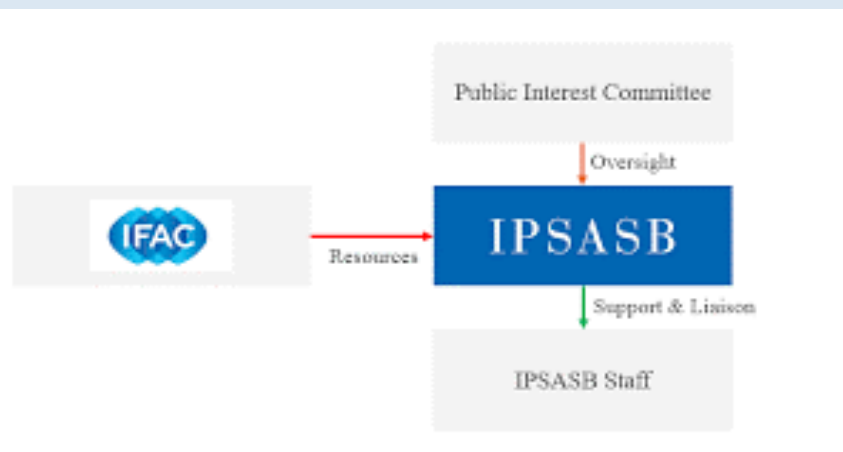
## Qu'est-ce que l'IPSASB ?

Les normes IPSAS sont élaborées par l'IPSASB (International Public Sector Accounting Standards Board), un comité indépendant de normalisation comptable composé de dix-huit membres de divers horizons professionnels et géographiques. Quinze sont désignés par des organismes membres de l'IFAC (International Federation of Accountants) et trois sont des membres publics. Des observateurs d'organismes qui ont un intérêt dans l'information financière du secteur public tels que la Banque africaine de Développement (BAD), le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation des Nations unies (ONU) sont également nommés, en nombre limité, à l'IPSASB. Ces observateurs ont le droit de s'exprimer mais pas le droit de vote.

L'IPSASB, tout en reconnaissant le droit des États et des normalisateurs comptables nationaux à établir des directives et des normes comptables pour l'information financière dans leurs pays, encourage l'adoption des IPSAS et l'harmonisation des dispositions nationales.

Pour remplir cette mission, l'IPSAS Board dispose de trois moyens d'actions :

- l'établissement des normes comptables de haute qualité pour le secteur public ;



- la vulgarisation de ces normes à l'échelle internationale ;
- la publication d'autres documents qui constituent des guides sur les questions et expériences relatives à l'information financière dans le secteur public afin de fournir des références en matière de reporting financier.

Les moyens d'actions énumérés permettent à l'IPSASB de :

- élaborer, dans l'intérêt général, un jeu unique de normes comptables compréhensibles applicables dans le monde entier, imposant la fourniture dans les états financiers et autres informations financières, d'informations de haute qualité, transparentes et comparables, **de manière à aider les différents intervenants sur les marchés de capitaux du monde, ainsi que les autres utilisateurs**

**de ces informations dans leur prise de décisions économiques ;**

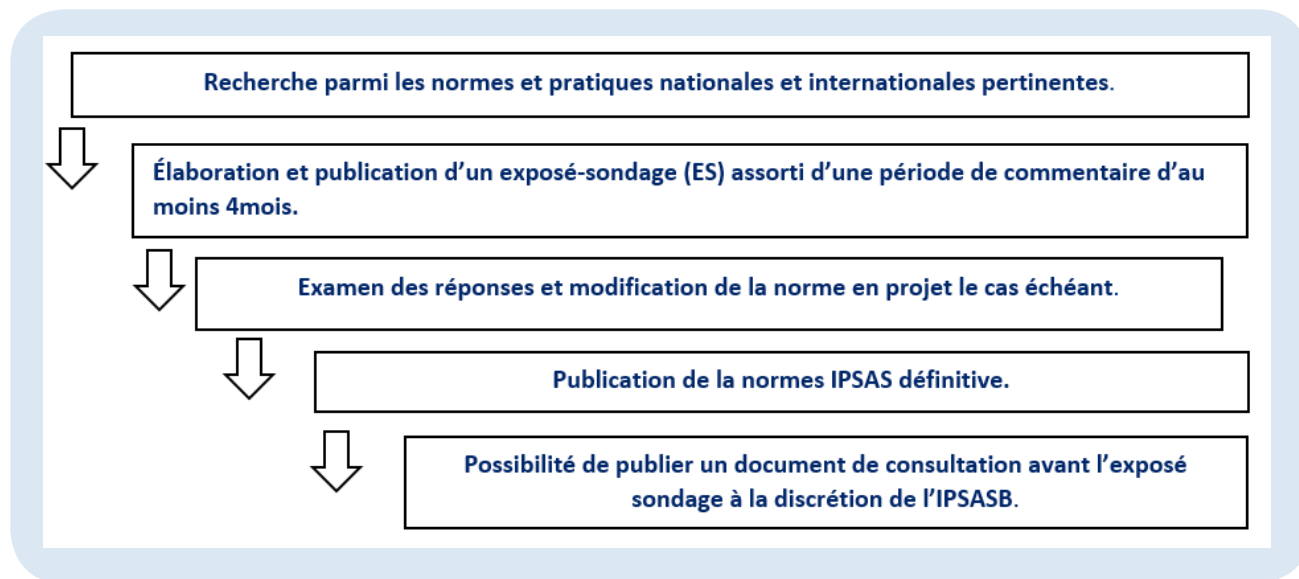
- promouvoir l'utilisation et l'application rigoureuse de ces normes ; travailler activement avec des normalisateurs nationaux pour tendre vers la convergence des normes comptables nationales et des normes internationales d'information financière.

Depuis sa création, l'IASB a réalisé d'importants progrès pour atteindre ces objectifs. **Ainsi, des normes couvrant quasiment la plupart des problématiques comptables ont été élaborées et connaissent une reconnaissance mondiale.**

Après les accords de Norwalk de septembre 2002, le normalisateur américain (FASB) et l'IASB se sont engagés dans un processus de convergence dont l'aboutissement va renforcer la portée mondiale des normes.

## Les normes IPSAS : un concept pour une meilleure lisibilité et une recherche de la performance

Graphique 1 : Procédure officielle d'adoption des normes IPSAS



Source : l'auteur

La notion de norme comptable peut se définir comme une obligation plus ou moins contraignante imposée à la pratique comptable. La norme peut être appliquée de manière obligatoire ou recommandée.

La norme comptable est donc un ensemble de principes, de méthodes et de recommandations intégrés dans un référentiel comptable qui visent à l'amélioration de la tenue comptable, à la meilleure compréhension des comptabilités et à leur contrôle.

Ainsi, les normes IPSAS sont des normes comptables internationales qui ne sont pas obligatoires mais elles constituent une source d'inspiration pour les États qui modernisent leur comptabilité publique.

La procédure d'élaboration des normes comptables internationales du secteur public suit un processus rigoureux et démocratique qui tient compte de l'opinion des utilisateurs.

### Adoption des normes IPSAS : un signal fort envoyé aux IDE et aux marchés financiers

Les changements de référentiel comptables vers les Normes Internationales de Comptabilité du Secteur Public (IPSAS) sont motivés par plusieurs raisons dont les principales sont :

- **transparence et imputabilité :** les IPSAS visent à améliorer la transparence et l'imputabilité des rapports financiers du secteur public, permettant ainsi aux citoyens et aux parties prenantes, une meilleure compréhension de l'utilisation des fonds publics.
- **gouvernance et performance :** Les IPSAS encouragent une meilleure gouvernance et une performance accrue des entités publiques en adoptant des pratiques comptables similaires à celles du secteur privé.
- **conformité aux Normes internationales et compa-**

**tabilité :** Les pays adoptant les IPSAS se conforment aux normes internationales, ce qui peut **améliorer leur crédibilité et leur attractivité sur la scène internationale.** L'adoption des IPSAS facilite également la comparaison des rapports financiers entre différents pays, **facilitant ainsi le processus de prise de décision des marchés financiers et des investisseurs.**

L'adoption des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) par les pays de l'UEMOA, notamment le Bénin, constitue un levier essentiel pour renforcer la transparence et la fiabilité des finances publiques. En effet, ces normes garantissent une meilleure traçabilité des flux financiers et une harmonisation des pratiques comptables, ce qui améliore la confiance des investisseurs étrangers. Cette confiance accrue réduit les incertitudes et les risques perçus, rendant ainsi l'environnement

économique plus attractif pour les investissements directs étrangers (IDE). Par conséquent, un afflux plus important d'IDE favorise le développement des infrastructures et le dynamisme du secteur privé, stimulant ainsi la croissance économique. De plus, une gestion financière plus rigoureuse, permise par l'application des IPSAS, améliore la soutenabilité de la dette publique et renforce la crédibilité budgétaire des États auprès des partenaires internationaux. Dans cette logique, les agences de notation financière peuvent accorder de meilleures évaluations aux pays qui adoptent ces normes, ce qui réduit le coût d'emprunt sur les marchés financiers internationaux. Ainsi, en facilitant l'accès aux financements extérieurs à des conditions plus avantageuses, l'adoption des IPSAS permet aux États d'optimiser leur stratégie de mobilisation des ressources. En définitive, cette transition vers des standards comptables internationaux s'inscrit dans une dynamique plus large de modernisation de la gestion publique, essentielle pour renforcer l'attractivité économique et l'intégration des pays de l'UEMOA dans le système financier mondial.

### **Conditions d'adoption des normes IPSAS dans l'UEMOA: d'un heureux préalable à la nécessité de la mise en place d'un plan d'adoption**

Une soixantaine de pays dans le monde ont adopté ou sont en procédure d'adoption des normes IPSAS. A titre illustratif, parmi la longue liste des pays européens ayant fait la transition, figurent

la France, l'Espagne, la Norvège, la Grande-Bretagne et la Suisse depuis 2017. La quasi-totalité des pays des continents américain et asiatique ont adopté les normes IPSAS.

Sur le continent africain, on peut retenir des pays tels que l'Afrique du Sud, l'Algérie, la Gambie, le Ghana, le Maroc, la Mauritanie, le Nigéria ; l'Ouganda, le Rwanda et la Zambie.

Aucun pays de l'UEMOA n'a encore franchi le pas de l'adoption des normes IPSAS. Cependant l'Union a pris des initiatives pour instituer le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité en droits et obligations constatés. **Ce cadre constitue un terreau fertile pour l'adoption des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice.**

L'état des lieux du système actuel fait ressortir de nombreuses faiblesses. En effet, la complexité et la non prise en compte de certaines opérations font que le plan comptable actuel n'est pas toujours adapté aux réalités économiques des pays. Aussi, la plupart de ces pays éprouvent des difficultés à produire certains états financiers, notamment le Tableau des Flux de Trésorerie. Toutes ces raisons ont poussé bon nombre de pays de l'Union à procéder à la relecture de leur plan des comptes. Au regard de ces faiblesses, **il apparaît opportun de poser les jalons d'une transition souple vers les normes IPSAS.**

Le recours plus actif aux marchés financiers internationaux et régionaux par l'émission régulière des obligations d'Etat et les politiques publiques en faveur du Partenariat Public Privé (PPP) en vue de mieux capter les IDE sont

d'autant de conditions favorables à une transition vers les normes IPSAS.

Pour ce faire, il faudra adopter un plan d'actions rigoureux et réaliste dont les points saillants pourraient être :

- **préparation et planification:** une phase préparatoire rigoureuse est nécessaire pour évaluer les besoins spécifiques de chaque État membre et élaborer un plan d'adoption détaillé ;
- **formation et capacitation:** les bonnes personnes, avec les compétences, les connaissances et l'approche appropriées pour conduire les réformes, soutenues par des ressources adéquates sont essentielles pour assurer une adoption réussie ;
- **infrastructure technique :** la mise à jour des systèmes d'information et des infrastructures comptables est cruciale pour soutenir la transition vers les IPSAS ;
- **conformité réglementaire:** les États membres doivent aligner leurs législations nationales avec les exigences des IPSAS pour garantir une adoption harmonieuse ;
- **suivi et évaluation :** un suivi continu et une évaluation régulière des progrès permettent d'identifier les défis et de mettre en place des mesures correctives.



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



## PROCEDURE DE PAIEMENT EN LIGNE PAR **CARTE BANCAIRE** SUR LA PLATEFORME TRESORPAY



[www.tresorbenin.bj](http://www.tresorbenin.bj)

- ▶ Disposer d'une carte bancaire ;
- ▶ Se connecter à l'adresse **www.tresorbenin.bj** ;
- ▶ Choisir le module « eQuittance Paiement en ligne » ;
- ▶ Choisir dans la liste des services en paiement (*Paiement des titres / Bois Energies , Infractions / Pénalités Routières, etc....*) qui s'affiche, la rubrique correspondant à votre paiement ;
- ▶ Fournir les renseignements demandés ;
- ▶ lire le récapitulatif de la transaction, cocher la case « **J'ai lu et approuvé les informations renseignées** » et cliquer sur le bouton « **Passer au paiement** » ;
- ▶ Choisir le moyen de paiement « Carte bancaire » sur l'écran affiché (seules les cartes **Visa et Mastercard** sont acceptées pour le moment) ;
- ▶ Renseigner les informations de la carte : numéro, date d'expiration et CVV puis cliquer sur le bouton « **Continuer pour payer** » ;
- ▶ Fournir diverses informations : Pays, Département, Adresse, Ville et Code Zip puis cliquer sur le bouton le bouton « **Payer** ».
- ▶ Ce stade, une demande de confirmation est envoyée à la banque émettrice qui approuve l'opération et adresse au titulaire de la carte, les références du paiement avec le montant ;
- ▶ Recevoir une notification de TrésorPay avec la référence de paiement, et la quittance dans votre adresse mail. Le bouton « **Télécharger la quittance** » en bas du message vous permet également d'obtenir la quittance instantanément.

Coordonnées du Centre d'écoute clients pour tout besoin d'information

Téléphone : (229) 01 65 00 68 03/ 01 65 00 68 38 ; E-Mail : [tpbonline@tresorbenin.bj](mailto:tpbonline@tresorbenin.bj).

# LES TRESSEURS DE CORDES

## FÉLICIENNE SOPHIE HOUÉVO PADONOU:

### Amazone des Finances publiques



*" Le salaire était intéressant, mais la mission l'était encore plus. "*

Félicienne Sophie Houévo PADONOU, mariée, mère de six enfants, est une force de la nature. Pas le genre à se contenter de suivre le courant : cette ancienne ministre du Gouvernement du Président Nicéphore SOGLO, ancienne inspectrice générale des finances et experte en décentralisation, est actuellement Conseillère à la Grande Chancellerie du Bénin et Présidente du Comité Ministériel d'Audit interne du Ministère des Affaires Étrangères, a passé sa vie à réformer, éduquer et construire, souvent contre vents et marées. À 74 ans, elle publie un nouveau livre, *Lexique Économique et Financier : Français - Anglais*, et prouve que la retraite, pour elle, rime avec action, pas avec canapé.

#### **Une enfance nomade, un destin taillé à la serpe**

Fille d'un contrôleur des produits agricoles, elle a suivi les affectations paternelles, traînant ses cahiers de Savalou à Dangbo. Après un Bac D au Lycée Béhanzin, elle obtient une licence puis une maîtrise en sciences économiques, option Trésor et fiscalité : la voie était tracée. Mais pas sans coups de pouce du hasard ou du destin,

comme elle le dit. En 1978, un concours au CEFAP la propulse au Trésor public après un choix audacieux : elle refuse la Douane et atterrit là où son cœur bat. Une carrière est née. Receveur des Finances, Chef de service, Fondée de pouvoir adjointe : elle monte en hiérarchie, réforme et modernise, aux côtés d'illustres collègues comme Blaise YEHOUENOU et François BATONON, sous l'œil de deux assistants techniques français. Pas de fioritures, juste du concret.

### **Une guerrière des finances publiques**

Au Trésor public, puis au Ministère de l'Économie et des Finances, elle devient une actrice clé des réformes. En 2003, relevée de ses fonctions et laissée sans bureau pendant six mois, elle transforme un "garage" -la Coordination des actions de réformes- en une unité stratégique. Le Fonds Monétaire International (FMI) la repère, et la voilà en mission en Centrafrique, au Mali, en Guinée, en Mauritanie, diagnostiquant les finances publiques, suggérant des réformes et formant les équipes. "Le salaire était intéressant, mais la mission l'était encore plus", lâche-t-elle, avec cette modestie qui agace presque, tant son impact est colossal.

### **La décentralisation, son combat**

Pour Madame Félicienne H. PADONOU, la décentralisation est le nerf du développement du continent africain. "Les pays qui développent harmonieusement

leur territoire sont ceux qui décentralisent bien", martèle-t-elle. En Guinée, elle est à l'origine d'un code des collectivités locales, d'un guide de fiscalité, d'un manuel d'inspection et se voit décerner un prix d'excellence ainsi qu'une citoyenneté guinéenne honorifique. Pas mal pour une femme qui, ailleurs, aurait pu se contenter d'un rôle secondaire. Mais non : elle préfère les chiffres, les lois, les outils, et surtout, les résultats.

### **Contre la corruption, une lutte sans relâche**

Inspectrice générale des finances, présidente du Comité d'audit au Ministère des Affaires étrangères : elle a passé des décennies à assainir les finances publiques au Bénin, élaborant des stratégies anti-corruption qui font référence. "Respecter la loi, donner l'exemple, écouter : savoir être, savoir-faire, savoir vivre", c'est son mantra. Avec des collègues réputés comme feu Anne ADJAÏ CICA ou Lucien DEGUENON, elle a enquêté, diagnostiqué et proposé des réformes – un combat d'autant plus important qu'il touche au cœur des inégalités.

### **Une éducatrice dans l'âme**

Enseignante à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), elle a partagé son savoir avec des générations de futurs responsables publics, mêlant histoire économique, cas pratiques et bonnes pratiques. "Mes étudiants étaient enthousiastes", sourit-elle. Et pourquoi pas ? Avec

*" Être utile, c'est ma raison d'être. "*

une enseignante comme elle, qui balance entre rigueur et passion, difficile de rester passif.

### Une livre pour l'avenir

Son dernier bébé, Lexique Économique et Financier : Français - Anglais, publié en 2025 aux éditions Oxygène, est une arme pour lever les barrières linguistiques et techniques. "J'ai vu les obstacles que rencontrent les professionnels, les étudiants, les décideurs. Ce livre est un pont vers une gouvernance plus

transparente", explique-t-elle. Sur une couverture ornée de cauris, symboles d'échange et de richesse, elle offre un outil bilingue qui parle à l'Afrique et au monde.

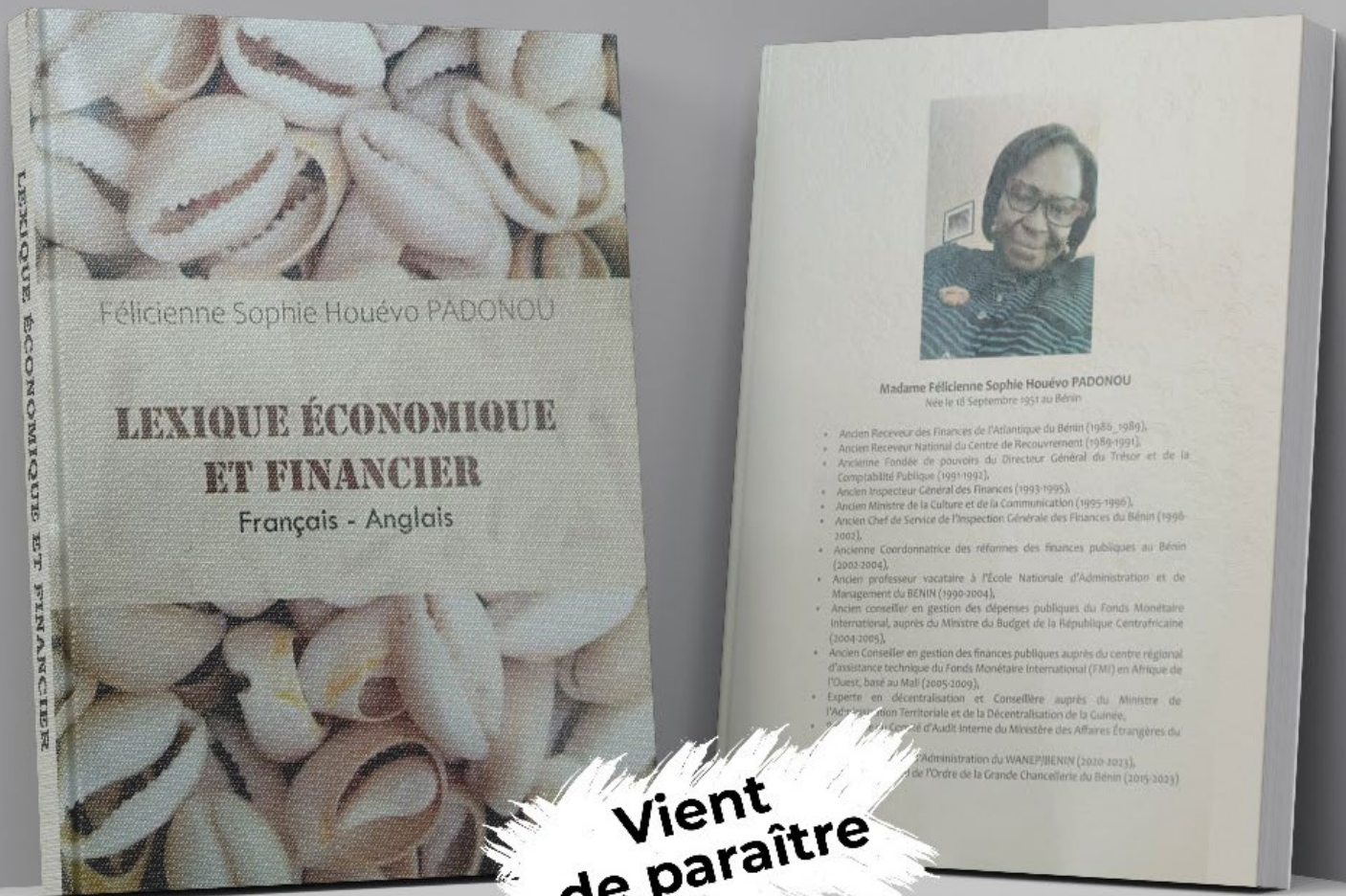
### Une militante au service de la communauté

Scoute, syndicaliste au Trésor, membre du Réseau des femmes ministres et parlementaires, aujourd'hui Trésorière générale du WANEP : son engagement associatif a façonné une femme

dévouée au service des autres, du développement et du bien-être collectif. "Être utile, c'est ma raison d'être", confie-t-elle, sans fausse modestie.

Madame Félicienne Sophie Houévo PADONOU n'est pas seulement une technicienne des finances. C'est une combattante, une éducatrice, une visionnaire, une Amazone des finances publiques.

**Hubert A. Y. DOSSOU**



**Disponible**

- Librairie Notre Dame du Perpétuels Secours : 01 97 60 86 75
- Librairie Notre Dame ex Procure jouxtant la cathédrale Notre Dame : 01 95 11 91 12
- Siège des livres de la Collection Oxygène, von pharmacie Jéricho : 01 97 69 36 66

# SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

## COACHING ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL : le chemin vers la réalisation de soi

*L'équilibre psychologique et émotionnel qu'apporte le développement personnel est un atout majeur pour optimiser la performance et la satisfaction au travail*



Coryse GUIDADE

**D**ans ce premier numéro de l'année 2025, votre magazine vous invite à une plongée au cœur de la découverte de soi et de son être intérieur. Plus que des disciplines, le coaching et le développement personnel permettent à chaque individu d'explorer son potentiel et de s'épanouir pleinement. Pour mieux comprendre ces notions, nous avons eu l'honneur d'échanger avec Monsieur Nestor Flavien ATTIGNON, coach en développement personnel, qui a accepté de nous éclairer sur l'importance et l'impact de ces pratiques dans la vie personnelle et professionnelle.

### **Coaching et développement personnel : définition et enjeux**

Le coaching est un processus de transformation intérieure visant à améliorer le bien-être global, la santé et les ressources personnelles de manière durable. C'est une démarche profonde qui cherche à impacter l'être de l'intérieur, plutôt que de se limiter aux apparences extérieures. Il touche plusieurs sphères de la vie : la santé, les relations familiales et professionnelles, la finance, le leadership, l'entrepreneuriat, et bien plus encore.

Quant au développement personnel, il s'agit d'un véritable chemin de révélation de soi. Il ne s'agit pas d'un simple exercice d'égo, mais plutôt d'un processus de découverte et d'activation de son être profond. L'individu est en perpétuelle évolution et doit apprendre à se connaître pour réaliser pleinement son potentiel. Ce cheminement repose sur des fondamentaux, notamment l'amour de soi, la maîtrise de ses croyances, le bon sens, la confiance en l'avenir et le contrôle de ses pensées.

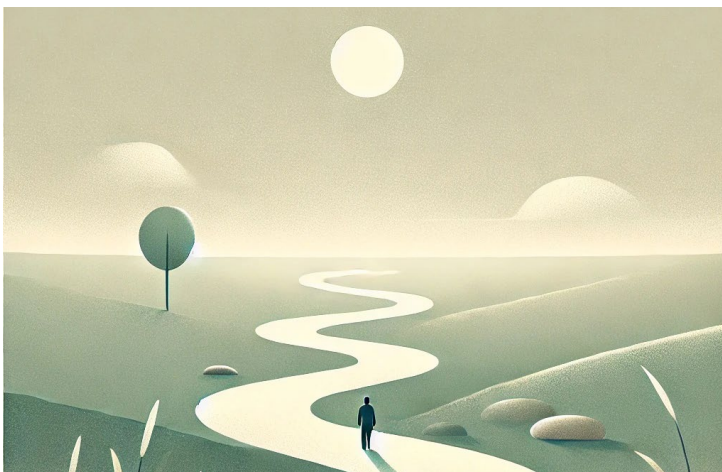
Ces deux disciplines sont intrinsèquement liées : on ne peut parler de développement personnel sans coaching, et inversement. Le développement personnel nourrit le coaching, l'irrigue, lui donne du sens et de la profondeur.

## Importance du Développement Personnel

Le développement personnel est indispensable à tout individu. Il peut être comparé au fils aîné d'une famille ou encore au capitaine d'une équipe de football, guidant les autres vers une meilleure version d'eux-mêmes. Si le coaching est un arbre, alors le développement personnel en est la racine pivotante qui le nourrit et lui assure une base solide.

Tout être humain a besoin du développement personnel, car "on ne naît pas homme, on le devient". L'éducation elle-même repose sur ce principe : elle vise à faire grandir, à former, à structurer l'individu dans son évolution. Ce travail d'introspection permet d'augmenter notre degré d'humanité et de mieux interagir avec notre environnement.

En milieu professionnel, un individu ayant travaillé sur lui-même saura mieux s'adapter aux exigences de son poste, comprendre ses collègues et gérer les défis du travail avec sérénité. L'équilibre psychologique et émotionnel qu'apporte le développement personnel est un atout majeur pour optimiser la performance et la satisfaction au travail.



## Développement Personnel et Entreprise

Dans un cadre professionnel, le développement personnel influence directement le rendement et la productivité. Un employé épanoui et équilibré émotionnellement est plus engagé, plus créatif et plus efficace. Il entretient de meilleures relations avec ses collègues, ce qui favorise un climat de travail harmonieux et productif.

Un travailleur déséquilibré, au contraire, peut rapidement devenir un facteur de tension dans son environnement professionnel. Des conflits personnels non résolus, un manque de confiance en soi ou une mauvaise gestion des émotions peuvent nuire à son rendement et à celui de son équipe. C'est pourquoi l'intégration du développement personnel en entreprise est un levier puissant pour améliorer non seulement la qualité de vie au travail, mais aussi la performance globale de l'organisation.

### Développement Personnel, levier de transformation et d'accomplissement durable

La nécessité du développement personnel découle d'un constat simple : l'homme est en



*Nestor Flavien ATTIGNON,  
Coach en développement personnel*

perpétuelle évolution. Lorsqu'il se sent perdu, stagnant ou en quête de sens, il doit se tourner vers ce processus d'introspection pour se recentrer et progresser.

Le développement personnel permet d'accéder à une vérité plus profonde, de se libérer des croyances limitantes et des illusions qui entravent l'épanouissement. Il éclaire le chemin, dissipe les faux-semblants et offre une perspective renouvelée sur la vie.

Nous avons tous besoin de cette lumière intérieure pour avancer avec confiance et sérénité. Le développement personnel est une quête, un travail sur soi pour se découvrir pleinement et révéler le potentiel infini qui sommeille en nous.

Que ce soit dans la vie personnelle ou en milieu professionnel, s'engager sur ce chemin est une promesse de transformation et d'accomplissement durable.



DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR  
ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE  
3841, Avenue Pape Jean Paul II (12.2070)  
BP: 40 Cotonou  
Tél : 01 21 30 19 37 – Fax : 01 21 30 07 58  
revue@tresorbenin.bj  
www.webzine.tresorbenin.bj/  
www.tresorbenin.bj