

INTERVIEW

LANCEMENT DE LA CARTE RoW

M. Paul ACAKPO, Directeur
de l'Informatique et des Archives
au Trésor public, Chef du projet GIM-UEMOA



MAGAZINE D'INFORMATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

SEPTEMBRE 2025 N°16



Horizons

Regard sur les enjeux de l'agencification
de la gestion publique au Bénin

Dossier/Le financement de l'action publique : nouveaux horizons ?

Le Partenariat Public Privé au Bénin :
réalités de la pratique

Eurobonds : mécanismes et intérêts
pour la gestion de la dette publique

Les tresseurs de corde

Dieudonné Maurice ADJAH : un
bâtitteur des réformes et un homme de
culture au service de la République



SOMMAIRE



4

Actualités

Séance de décryptage des modalités d'exécution et de règlement des contrats de marchés publics : phase comptable



6

Interview

Une carte pour l'histoire !



II

Horizons

Regard sur les enjeux de l'agencification de la gestion publique au Bénin



I7

Dossier : Le financement de l'action publique : nouveaux horizons ?

Le Partenariat Public Privé au Bénin : réalités de la pratique



I9

Dossier

Eurobonds : mécanismes et intérêts pour la gestion de la dette publique



24

Supplément

La Cour des Comptes et la sanction des fautes de gestion au Bénin

28

Les tresseurs de corde

un bâtisseur des réformes et un homme de culture au service de la République



3I

Santé et bien-être

Le comportement sédentaire au travail : un ennemi silencieux à connaître et à combattre



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 Agoin 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 KANFONHOU
Wilfried Juste AHOUANDJINOU
Lucie D. MASSIM-OUALI

CONCEPTION GRAPHIQUE
Axel Géronce HOUSSA

MONTAGE
Alexandre GNACADJA



EDITO

MODERNISER POUR RAPPROCHER

Pour sa seizième parution, Le Trésor choisit de donner la parole à l'innovation à travers une interview exclusive qui constitue le cœur de ce numéro. Cet entretien met en lumière l'un des projets phares de la modernisation du Trésor public : la carte prépayée RoW (Rechargeable Official Wallet), conçue pour renforcer la proximité entre l'État et les citoyens, tout en promouvant transparence et inclusion financière. Cette initiative illustre la volonté du Gouvernement de positionner le Trésor comme un acteur clé de la transformation digitale de l'administration, en mettant le numérique au service de la performance et de la confiance. À travers cette interview, le lecteur découvre les ambitions, les défis et les perspectives qui accompagnent cette innovation stratégique appelée à transformer durablement la gestion publique. Fidèle au pacte que la revue a scellé avec

son lectorat au fil des différents numéros accessibles en cliquant sur <https://webzine.tresorbenin.bj/>, ce numéro ne s'arrête pas là. La richesse des analyses et des contributions réunies témoigne d'une volonté constante de nourrir le débat sur les enjeux financiers et budgétaires contemporains : gouvernance des agences publiques, mutations du marché de la dette, perspectives de financement de l'économie nationale. L'ensemble forme un panorama éclairant et stimulant pour tous ceux qui s'intéressent à l'avenir de nos finances publiques. Avec cette édition, Le Trésor réaffirme son rôle de plateforme de réflexion et de partage d'expériences, au service d'un Trésor public moderne, efficace et proche de ses partenaires.

Bonne lecture à toutes et à tous.

Oumara KARIMOU ASSOUMA

SÉANCE DE DÉCRYPTAGE DES MODALITÉS D'EXÉCUTION ET DE RÈGLEMENT DES CONTRATS DE MARCHÉS PUBLICS : PHASE COMPTABLE



Une séance s'est tenue à la DGTCP pour décrypter les dispositions comptables relatives à l'exécution et au règlement des marchés publics.

Le mercredi 25 juin 2025, la coupole de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP) a servi de cadre pour la tenue d'une séance de décryptage des dispositions légales et réglementaires relatives à l'exécution et au règlement des contrats de marchés publics en ce qui concerne la phase comptable.

Présidée par Monsieur Waliou Laye LIBANIO, Directeur de la Réglementation comptable (DRC), cette assise qui a connu la participation des cadres du Trésor public, a effectivement débuté à 9 heures.

Sous la modération de Monsieur Joël KOUMASSE, représentant du Secrétaire permanent de l'Autorité de Régulation des Marchés publics, la séance a été marquée par la communication de Monsieur Nicaise C. HOUANOU, Trésorier ministériel, qui a passé en revue les dispositions du code des marchés publics et des actes réglementaires applicables en la matière.

De la présentation du communicateur, il importe de retenir que le règlement des avances de démarrage ne constitue pas un acte de paiement au regard du Règlement général sur la comptabilité publique en raison de l'absence du service fait. Cependant, le règlement de l'avance cautionnée paraît obligatoire lorsque le contrat le prévoit que le titulaire est tenu de fournir une garantie de restitution couvrant la totalité du montant des avances. Toutefois, les micro, petites et moyennes entreprises sont dispensées de l'obligation de constitution de garantie pour les avances ne dépassant pas 20% du montant des marchés publics dont elles sont attributaires. La garantie n'est donc pas à exiger dans ce dernier cas.

Les entreprises concernées sont identifiées grâce à l'attestation délivrée par l'Agence de Développement des

petites et moyennes Entreprises ; le montant total des avances accordées au titre d'un marché public ne peut en aucun cas excéder 20% du montant du marché public initial pour les travaux et les prestations, 30% du montant du marché public initial pour les fournitures et les autres services..

Outre ces points de présentation, le communicateur a abordé entre autres, la conduite à tenir par le comptable public pour les cas spécifiques concernant les actes de caution prévoyant des délais d'expiration, la constitution de la garantie de bonne exécution, le cadre et les modalités de prélèvement des pénalités de retard, le champ d'intervention et de compétence du comptable public dans le processus ainsi que certaines dispositions particulières du code en la matière (les modalités de résiliation du contrat de marché public, les recours dévolus au titulaire, les sanctions en cas de manquements, etc.).

Ensuite, les participants ont été invités à exprimer leurs préoccupations qui ont porté principalement sur une clarification plus approfondie des concepts de l'accord-cadre et de la garantie de l'offre ou de soumission ; la valeur

légitime des certificats administratifs dans le cadre du paiement d'un marché public ; la qualité juridique d'un avenant modifiant un accord-cadre ; les exceptions à la règle de la non régularisation d'un contrat de marché public ; la différence entre le délai de garantie et la retenue de garantie ;

A ces différentes préoccupations, le modérateur a apporté des clarifications et éléments de réponses à la satisfaction des participants. Les débats ont globalement permis aux participants de renforcer leurs connaissances en matière d'exécution de la phase comptable des contrats de marchés publics.

Au terme des échanges interactifs, des recommandations ont été formulées à l'endroit de l'Autorité de Régulation des Marchés publics et de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP).

C'est sur ces notes que la séance d'échanges a connu son épilogue à 13 heures pour le profit de tous les acteurs présents, après les mots de clôture du DRC qui a promis davantage de séances de partage de connaissances sur des thèmes spécifiques toujours pour le compte de l'année courante.

INTERVIEW

UNE CARTE POUR L'HISTOIRE !



Paul ACAKPO, Directeur de l'Informatique et des Archives du Trésor public, Chef du Projet GIM-UEMOA

Les "Journées e-Trésor" de la DGTCP ont lancé la carte RoW pour moderniser les paiements publics et favoriser l'inclusion financière.

En organisant les mercredi 13 et jeudi 14 août 2025 des journées portes ouvertes dénommées "Journées e-Trésor", la DGTCP a franchi une étape décisive de sa transformation digitale. Marquées par le lancement officiel de la carte ROW (Rechargeable official Wallet), ces journées étaient l'occasion pour le Trésor public de mettre en lumière sa stratégie d'innovation technologique, déjà illustrée par des services phares tels que l'e-quittance, la plateforme de suivi des titres publics ou encore le centre d'écoute client.

À travers la carte RoW, le Trésor public répond à un double enjeu : faciliter l'accès des à des moyens modernes de paiement et renforcer la transparence et la sécurisation des flux financiers publics. Cette innovation s'inscrit pleinement dans l'agenda national d'e-gouvernement, favorisant à la fois l'inclusion financière et la modernisation des pratiques administratives.

Placé sous la présidence de M. Paul ACAKPO, Directeur de l'Informatique et des Archives du Trésor public, Chef du Projet GIM-UEMOA et maître d'œuvre des Journées e-Trésor, ce lancement a constitué un moment fort de mobilisation et de communication autour des ambitions numériques du Trésor public. Soucieuse de vous apporter un éclairage précis sur cette initiative, votre revue a rencontré pour vous le principal artisan de cette innovation.

Monsieur le Directeur, pouvez-vous revenir sur les enjeux et les objectifs poursuivis par l'organisation des Journées e-Trésor d'août 2025 ?

Dans la dynamique de modernisation de l'administration financière béninoise, la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP) a initié les Journées Portes Ouvertes « e-Trésor », organisées les 12 et 13 août 2025.

Ces journées s'inscrivent dans une double logique : d'une part, valoriser les efforts consentis par le Trésor public dans le domaine de la digitalisation de ses services ; d'autre part, créer un cadre d'échanges directs avec les usagers, les partenaires institutionnels et le grand public. L'objectif principal est de faire découvrir, de manière pédagogique et interactive, l'ensemble des innovations numériques mises en place afin de :

- améliorer l'accessibilité et la qualité des services en facilitant les démarches administratives et en réduisant les délais de traitement ;
- renforcer la transparence et la traçabilité des opérations financières de l'État, gages de bonne gouvernance et de redevabilité vis-à-vis des citoyens ;
- répondre aux attentes croissantes des usagers en matière de célérité, de proximité et de services en ligne accessibles 24h/24 ;
- sensibiliser et accompagner les usagers dans l'appropriation des outils numériques, afin de favoriser une utilisation optimale des plateformes mises à leur disposition ;
- promouvoir l'image d'un Trésor public innovant et moderne, acteur central du développement économique et financier du pays.

En somme, les Journées e-Trésor ont constitué une vitrine des progrès réalisés par la DGTCPC dans sa transformation digitale et une opportunité d'asseoir un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes, en vue d'une amélioration continue des prestations offertes.

La carte RoW est l'innovation phare présentée lors de ces journées. Pouvez-vous en expliquer le fonctionnement et la valeur ajoutée ?

Effectivement, la carte RoW est l'innovation phare présentée lors des Journées e-Trésor d'août 2025. Il s'agit en effet, d'une carte prépayée, spécifiquement conçue pour faciliter les transactions entre l'Etat et les populations dans le cadre des prestations publiques. Contrairement aux cartes bancaires classiques, elle n'est pas adossée à un compte bancaire, ce qui la rend plus inclusive et accessible à un large public.

Fruit d'un long processus engagé dès 2022, cette carte trouve son origine dans les enseignements tirés de la crise sanitaire liée à la COVID-19. Cette période a révélé la nécessité, pour l'Etat, de disposer de mécanismes efficaces pour continuer à soutenir les populations éligibles aux aides publiques, même dans des conditions d'isolement ou de restriction des déplacements.

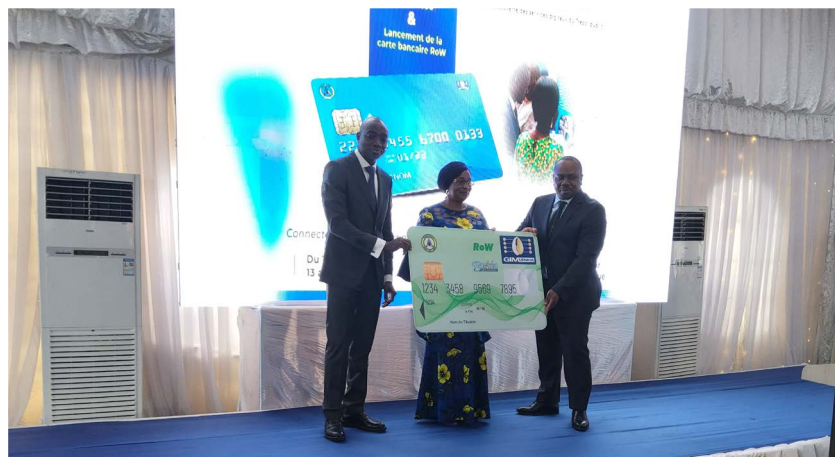
La carte RoW se distingue particulièrement par son positionnement sur les services de type G2P (Government to Person),

Les Journées e-Trésor visaient à valoriser la digitalisation des services du Trésor public et à lancer la carte prépayée RoW, une innovation G2P inclusive pour faciliter les transactions État-citoyens.

c'est-à-dire les paiements effectués par l'Etat au bénéfice direct des citoyens (allocations, subventions, aides sociales, bourses, etc.). Elle se différencie ainsi des autres solutions digitales existantes, davantage orientées vers le P2G (Person to Government), qui concernent les paiements des usagers vers l'Etat (paiement des impôts, taxes, frais

Quels défis techniques et organisationnels avez-vous dû relever en tant que Chef du Projet GIM-UEMOA et Président du Comité d'Organisation ?

Sur le plan organisationnel, la mise en



La carte RoW, un paiement G2P sans compte bancaire pour les transferts publics, a nécessité la création de services spécialisés et une riche collaboration avec le GIM-UEMOA pour moderniser le Trésor.

administratifs, etc.).

En pratique, et sans être exhaustif, je peux dire que la carte RoW vise à favoriser l'inclusion et l'accessibilité en permettant à tout citoyen bénéficiaire de transferts publics de l'utiliser, sans obligation de disposer d'un compte bancaire. Elle garantit à la fois la bonne utilisation des ressources publiques et la confiance des bénéficiaires. Les porteurs de la carte peuvent effectuer des retraits d'espèces sur tous les Guichets Automatiques de Banques (GAB/DAB), achats auprès des commerçants équipés de Terminaux de Paiement Electroniques (TPE) dans tout l'espace UEMOA, et paiements en ligne sur les plateformes acceptant les cartes GIM-UEMOA.

œuvre de la carte RoW a nécessité des réformes structurantes à l'interne. Il a fallu, en premier lieu, créer deux services spécialisés au sein du Trésor public :

- un Service de la Monétique, chargé de piloter l'ensemble des activités liées aux moyens de paiement électroniques et d'assurer la gestion opérationnelle de la carte et
- un Service dédié à l'innovation bancaire, avec pour mission d'anticiper les évolutions technologiques, de proposer des solutions adaptées et de soutenir la modernisation continue des outils de paiement.

La coordination entre ces nouvelles entités et les structures déjà

existantes a représenté le plus gros challenge, au regard de l'image d'entité conservatrice que la DGTCP renvoie. En fait, il fallait à la fois préserver la fluidité des processus internes et instaurer une nouvelle culture axée sur le numérique, l'agilité et l'efficacité.

Sur le plan technique, plusieurs défis ont dû être relevés. Il est important de préciser que la carte RoW est le fruit d'un partenariat stratégique avec le GIM-UEMOA, qui a apporté son expertise en matière de monétique régionale et d'interopérabilité des systèmes de paiement.

En tant que Chef du Projet GIM-UEMOA et Président du Comité d'Organisation, mon rôle a consisté essentiellement sous le leadership du Directeur général et de son Adjoint, à coordonner les différents chantiers, à arbitrer entre les exigences techniques et les impératifs organisationnels, et à garantir le respect des délais.

Comment la carte RoW s'intègre-t-elle dans l'écosystème global des e-services du Trésor public et plus largement dans l'agenda d'e-gouvernement du Bénin ?

La carte RoW épouse parfaitement la stratégie de transformation numérique impulsée par le Gouvernement depuis 2016 et portée par l'agenda d'e-gouvernement du Bénin. Bien au-delà d'un simple instrument de paiement, elle constitue une brique essentielle dans l'écosystème global des e-services du Trésor public.

Elle permet d'une part, de digitaliser certaines dépenses publiques non encore bancarisées, en assurant la distribution sécurisée, traçable et rapide des ressources de l'Etat au bénéfice des citoyens. En ce sens, elle renforce la transparence et réduit les risques liés aux manipulations d'espèces. D'autre part, la carte RoW vient compléter les solutions déjà déployées dans l'axe P2G, notamment les plateformes de paiement des impôts, taxes et autres redevances. En se positionnant clairement sur le champ du G2P, elle introduit un équilibre dans l'architecture des flux financiers numériques entre l'Etat et les citoyens : désormais, le citoyen peut non seulement payer l'Etat en ligne, mais aussi recevoir de l'Etat, de manière digitale et sécurisée.

Quelles mesures de sécurité, de fiabilité et de transparence ont été mises en place pour inspirer confiance aux utilisateurs de la carte ?

La confiance des utilisateurs dans la carte RoW repose sur un ensemble de dispositifs réglementaires et techniques, mis en place pour garantir la sécurité, la fiabilité et la transparence des opérations.

◇ Au plan réglementaire

La mesure la plus déterminante est l'agrément délivré par la BCEAO au Trésor public pour l'émission de monnaie électronique (EME). Cet agrément constitue une reconnaissance officielle et un gage de conformité aux normes

régionales en vigueur. Dans le même esprit, la création d'un compte de cantonnement auprès de la Banque Centrale assure que la totalité de la monnaie électronique émise est garantie par des fonds réels, disponibles et traçables. Ce mécanisme protège les usagers en cas de risque systémique ou de dysfonctionnement majeurs. Enfin, il faut savoir que l'ensemble des processus liés à l'émission et à la gestion de la carte RoW est encadré par les règles prudentielles de la BCEAO, en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, de protection des données personnelles et de gouvernance des moyens de paiement.

◇ Au plan technique et opérationnel

L'infrastructure technique repose sur les standards internationaux de sécurité des paiements électroniques (cryptage, protocole PCI-DSS, protection contre la fraude), assurant une résilience face aux risques de cyberattaques. A cet effet, chaque détenteur de la carte RoW bénéficie d'un code PIN personnel et confidentiel, garantissant l'authentification sécurisée lors des transactions. Ainsi, des alertes SMS automatiques sont envoyées après chaque opération, permettant au porteur de contrôler en temps réel les mouvements sur sa carte. Par ailleurs, l'application mobile GIM Baraka, disponible sur Play Store et App Store, offre aux usagers la possibilité de consulter leurs transactions et soldes à tout moment, renforçant ainsi la transparence et l'autonomie

de gestion. Enfin, des contrôles internes et audits réguliers sont réalisés afin de s'assurer de la conformité, de la traçabilité et du bon fonctionnement du dispositif.

Comment l'événement a-t-il été accueilli par les partenaires institutionnels, les opérateurs économiques et le grand public ?

L'organisation des journées e-Trésor d'août 2025 et le lancement de la carte RoW ont été très bien accueillis par toutes les parties. Salariés du secteur public, retraités de la fonction publique, étudiants, opérateurs économiques, et même les partenaires que représentent les banques commerciales de la place sans oublier les opérateurs GSM qui sont pourvoyeurs de solution de "mobile money" ont fait le déplacement sur les différents stands érigés dans l'enceinte de la Direction générale du Trésor public. Au total, plus de cinq mille (5000) visiteurs ont été enregistrés sur les deux jours, démontrant ainsi l'engouement de la population aux récentes innovations du Trésor public.

Pour encourager les participants, un jeu tombola a été initié et a permis à dix (10) participants de gagner chacun une carte avec une recharge de cinquante mille (50 000) francs CFA.

Cet événement a servi également de cadre au lancement du centre d'écoute client de la DGTCP qui a été mis sur pied avec l'accompagnement que je salue ici de la GIZ. Cela témoigne non seulement de la crédibilité de l'institution mais également du renforcement du cadre stratégique de coopération au bénéfice de la satisfaction de notre clientèle qui est de plus en plus exigeante.

Quelles sont vos perspectives pour l'avenir : extension de l'usage de la carte RoW, nouvelles fonctionnalités, ou lancement d'autres innovations numériques au sein du Trésor public ?

A moyen terme, plusieurs perspectives se dessinent : d'abord l'extension de l'usage de la carte RoW à de nouveaux programmes sociaux, subventions agricoles et autres transferts monétaires, afin de renforcer son rôle dans l'inclusion financière et le soutien aux populations vulnérables. Ensuite, le développement de partenariats avec les opérateurs économiques et commerçants, pour accroître les points d'acceptation de la carte et favoriser son intégration dans la vie quotidienne des citoyens et enfin l'introduction de nouvelles fonctionnalités.

A plus long terme, la carte RoW pourrait évoluer vers des solutions de paiement à portée internationale, grâce à l'émission de cartes co-brandées Visa ou Mastercard, permettant aux bénéficiaires d'accéder à des réseaux plus larges et d'utiliser la carte au-delà de l'espace UEMOA.

Parallèlement, le Trésor public entend explorer d'autres innovations numériques complémentaires, notamment : le renforcement des services P2G pour faciliter encore davantage le paiement des impôts, taxes et frais administratifs ; l'interconnexion progressive avec d'autres plateformes d'e-gouvernement, afin de proposer des services intégrés et un parcours client simplifié et l'exploitation de l'intelligence artificielle et de l'analyse de données pour anticiper les besoins, améliorer la gestion des flux et renforcer la transparence. En somme, la carte RoW constitue une première étape décisive vers un écosystème de services numériques du Trésor plus complet, inclusif et ouvert sur l'avenir, aligné sur la vision d'un Bénin pleinement engagé dans la transformation digitale de son administration publique.

HORIZONS

REGARD SUR LES ENJEUX DE L'AGENCIFICATION DE LA GESTION PUBLIQUE AU BÉNIN

Depuis plusieurs décennies, les États africains, confrontés à des exigences croissantes de performance, de redevabilité et de transparence, ont initié des réformes profondes de leur administration publique (Christensen & Lægveid, 2006).



Dr. Iris AHLAN, Contrôleur Budgétaire; Spécialiste en Finances Publiques et en Contrôle de Gestion. Directeur National de Contrôle des Marchés Publics/Pi

Dans ce contexte, la création d'agences publiques spécialisées communément appelée agencification est apparue comme une stratégie de modernisation visant à rendre l'action publique plus efficace et mieux ciblée. Au Bénin, ce processus s'est accéléré au cours des deux dernières décennies avec la création d'un nombre croissant d'agences dans des secteurs variés, allant de l'aménagement du territoire à la santé, en passant par le numérique ou les transports. L'agencification, entendue comme le processus de création d'agences publiques distinctes des ministères traditionnels, s'est imposée depuis les années 1990 comme un axe central des réformes de modernisation de l'administration publique dans plusieurs pays, notamment ceux d'Afrique subsaharienne. Cette démarche, fortement inspirée du paradigme du New Public Management (NPM), vise à introduire davantage de flexibilité, d'efficacité et de performance dans la gestion des affaires publiques (Pollitt & Talbot, 2004). Cette tendance reflète une volonté de professionnalisation des fonctions de l'Etat et une recherche de performance, souvent difficile à atteindre par les ministères, jugés bureaucratiques et inefficaces (Aye, 2008).

Pour pallier cela, plusieurs objectifs sont généralement assignés à ces agences : la spécialisation fonctionnelle, l'allègement de la chaîne de décision, la promotion d'une culture de résultat, et une meilleure transparence dans l'utilisation des ressources publiques. Leur autonomie administrative et financière est censée leur permettre de contourner les lourdeurs structurelles de l'administration centrale (OCDE, 2002). Cependant, au-delà de ses objectifs, l'agencification soulève de nombreuses préoccupations d'ordre institutionnel, politique et économique.

Du point de vue de la gouvernance, les critiques portent sur le risque de fragmentation de l'action publique et de dilution des responsabilités. En effet, la multiplication des agences sans coordination claire avec les ministères peut engendrer des conflits d'attributions, un chevauchement des missions, et une perte de lisibilité dans la mise

en œuvre des politiques publiques (Verhoest et al., 2012). Certains auteurs évoquent même une «gouvernance éclatée» où l'efficacité globale de l'action publique est compromise par l'absence de cohérence institutionnelle (Enoh, 2017).

Par ailleurs, la création des agences au Bénin n'échappe pas aux soupçons de politisation et d'instrumentalisation. A ce propos, Kpédjo et Adéhoumè (2021) relèvent que certaines de ces agences sont perçues comme des outils de contournement de la fonction publique classique, offrant la possibilité de placer des proches à des postes stratégiques en marge des circuits de recrutement traditionnels. Une telle dérive alimente un clientélisme latent et accentue le manque de transparence dans la gouvernance publique.

Sur le plan budgétaire, l'agencification soulève également de sérieux défis. Le financement de ces structures autonomes peut engendrer des coûts de fonctionnement additionnels, pesant sur les finances publiques. En l'absence de mécanismes rigoureux de reddition de comptes, certaines agences échappent au contrôle parlementaire comme à l'évaluation citoyenne, fragilisant ainsi le principe même de responsabilité démocratique (Rakner & Wang, 2005).

Dans ce contexte, il importe de se demander dans quelle mesure le processus d'agencification contribue-t-il à une amélioration réelle de la gouvernance publique au Bénin, et quels en sont les risques ou effets pervers potentiels en matière de performance, de responsabilité et de transparence ?

• **Le concept d'agencification**

L'agencification renvoie à un processus par lequel l'Etat délègue certaines de ses missions à des entités publiques autonomes appelées « agences ». Ce mécanisme vise à professionnaliser, rationaliser et dépolitiser l'action publique, en conférant à ces structures une plus grande souplesse de gestion. Selon Pollitt et Talbot (2004), il s'agit d'une stratégie de réforme administrative reposant sur trois piliers fondamentaux que sont :

- une autonomie managériale, financière et administrative significative ;
- un mandat spécialisé assorti d'objectifs mesurables et un engagement contractuel avec l'État, souvent matérialisé sous forme de contrat de performance.

L'agencification s'inscrit dans les principes fondateurs du New Public Management (NPM), une doctrine de réforme de l'administration publique popularisée dans les années 1990. Le NPM repose notamment sur : la séparation entre les fonctions stratégiques (pilotage par l'État) et opérationnelles (mise en œuvre par les agences) ; l'introduction d'une culture du résultat et d'évaluation des performances ; la transposition de logiques de marché (concurrence, efficacité, responsabilité) dans la gestion publique (Hood, 1991).

Ainsi, les agences deviennent des instruments techniques censés moderniser l'action publique et améliorer la qualité des services rendus aux citoyens.

Typologie des agences publiques

Il existe plusieurs catégories d'agences selon leurs fonctions :

- **les agences exécutives ou agences**

L'agencification est le processus de délégation de missions étatiques à des agences publiques autonomes, s'inscrivant dans le New Public Management (NPM) pour professionnaliser l'action publique, mais elle soulève des critiques au Bénin (gouvernance éclatée, politisation, clientélisme, coût budgétaire, manque de contrôle).

Les entretiens sont menés auprès :

- des directeurs et cadres des agences sélectionnées,
- des représentants des ministères de tutelle,

des experts en gouvernance et réforme de l'Etat.

Pour collecter les données, des entretiens semi-directifs, fondés sur un guide d'entretien permettant d'aborder les perceptions, les pratiques et les défis rencontrés ont été menés avec les directeurs des cinq agences choisies. Nous avons ensuite **adressé un questionnaire en ligne via Google Forms ou en présentiel** auprès des agents publics, pour recueillir des opinions plus larges.

Pour analyser les informations collectées, nous avons utilisé une analyse thématique des discours issus des entretiens (traitement manuel ou avec le logiciel NVivo) ; fait des **représentations graphiques** pour illustrer des tendances ; et utilisé les **statistiques inférentielles**, notamment des croisements de variables, pour vérifier des corrélations simples.

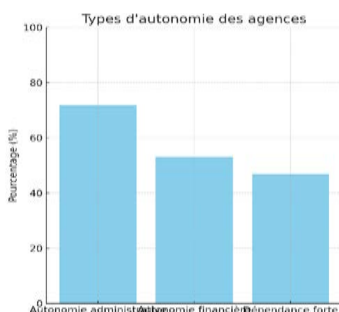
Secteur d'intervention	Nombre d'agences	Pourcentage
Infrastructures et transport	12	18,75 %
Numérique et modernisation	8	12,5 %
Agriculture et environnement	9	14,06 %
Éducation et formation	7	10,94 %
État civil et population	6	9,38 %
Énergie et eau	5	7,81 %
Santé	5	7,81 %

Source : nos résultats

Présentation et analyse des résultats

Caractéristiques générales des agences enquêtée

Niveau d'autonomie perçu des agences



Les résultats sur l'autonomie administrative et financière déclarée révèlent que :

Figure 1 : l'autonomie administrative et financière des agences

- **71,8 % des agences déclarent disposer d'une autonomie administrative réelle.**
- **53,1 % bénéficient d'une autonomie financière (budget propre ou ressources propres).**
- **46,9 % sont fortement dépendantes du ministère de tutelle pour les décisions majeures.**

Coordination avec les ministères de tutelle

- **62,5 % des agences déclarent rencontrer des problèmes de coordination avec leur ministère de tutelle.**
- **29 % signalent une absence de clarté dans la répartition des attributions.**

- **18,7 % affirment fonctionner en harmonie avec leur tutelle.**

Ces résultats confirment

Degré de réalisation des objectifs	Pourcentage
Très satisfaisante	21,8 %
Satisfaisante	45,3 %
Moyenne	23,4 %
Faible	9,3 %

un problème structurel de gouvernance horizontale.

Appréciation de la performance

Tableau 2 : Performance déclarée sur les missions principales

Près de 70 % estiment accomplir efficacement leurs missions, mais seulement 21,8 % atteignent un niveau de performance élevé.

Corrélation entre autonomie et performance

Test statistique : corrélation de Pearson

Corrélation entre autonomie financière et performance déclarée : r = 0,63 (p < 0,01)

Il existe une corrélation positive et significative entre l'autonomie financière et la performance des agences.

Test du Khi² : Autonomie administrative vs conflits avec les tutelles

Valeur du Khi² : 10,82, ddl = 2,

p = 0,004 ce qui traduit que l'autonomie administrative est significativement liée à une réduction des conflits avec les ministères de tutelle

Régression linéaire entre agencification et performance publique

Les résultats de nos travaux économétriques indiquent qu'il existe des relations entre l'agencification / décentralisation et la création de valeur publique. Cette analyse permet de comprendre le rôle fondamental de l'agencification dans la création de valeur publique.

Considérée comme étant l'une des pratiques de NPM indispensable pour l'efficacité et l'efficience de l'administration publique, l'agencification permet aux cadres d'avoir une autonomie de gestion et de prise de décisions en vue d'améliorer la performance publique. Les résultats de la régression multiple entre l'agencification et la performance publique montrent clairement le sens de la relation qui existe entre ses variables. Les résultats obtenus permettent de dire que l'agencification ($t= 3,508$; $p \leq 0,001$), avec un bêta $\beta= 0,378$ pour une erreur standardisée $\sigma=0,078$ et

un intervalle de confiance à 95% de (BINF= 0,119; BSUP= 0,431) qui ne contient pas zéro, influence positivement la performance publique.

Le modèle explique une variabilité de 30,511 % ($F= 12,302$; $P \leq 0,001$) avec un coefficient de régression $R= 0,378$ pour une variation de $R^2 = 0,143$ et R^2 ajusté $Ra^2= 0,131$ pour une erreur d'estimation globale $\sigma=0,5945$. La moyenne des carrés obtenue est $M=4,351$. La somme des carrés est égale à 4,351 pour un degré de liberté et la somme des carrés résiduels est égale à 26,160 pour 74 degrés de liberté.

A partir de ces résultats, nous pouvons dire que l'agencification influence positivement la performance publique. Autrement dit, la création des agences publiques favorise l'amélioration de la performance dans l'administration publique béninoise et peut s'articuler autour de trois axes :

- **les finalités poursuivies**, telles que l'efficacité, la transparence, la réactivité ou la spécialisation administrative ;
- **les moyens mobilisés**, à travers le degré d'autonomie

accordé, les dispositifs de financement et le cadre juridique de fonctionnement;

- **les effets observables**, positifs ou négatifs : amélioration de la performance, risques de duplication des tâches, opacité de gestion, ou politisation.

Ce cadre permet d'examiner de manière critique et contextualisée la création et le fonctionnement des agences publiques au Bénin.

Conclusion

L'agencification, entendue comme le processus de création d'agences autonomes pour exécuter des missions spécifiques de service public, s'est imposée au Bénin comme un levier central de modernisation de l'administration publique. A travers l'analyse de 64 agences actives dans des domaines variés (santé, éducation, infrastructures, développement local, etc.), cette étude a permis de mettre en évidence à la fois les apports et les limites de ce mode de gouvernance.

Parmi les **avantages majeurs**, l'agencification a permis :

- **une meilleure spécialisation des missions publiques**, grâce à des structures plus souples et dotées d'une expertise

sectorielle ciblée ;

- une **plus grande réactivité dans la mise en œuvre des politiques publiques**, en raison de l'autonomie opérationnelle des agences ;
- une **mobilisation plus efficace des ressources humaines et financières**, notamment à travers les partenariats public-privé et l'appui des bailleurs ;
- une **amélioration de la performance** dans

certains secteurs, comme l'aménagement du territoire ou la santé communautaire, selon les résultats d'enquête.

Cependant, **plusieurs inconvénients et dérives ontégalement été relevés**, notamment :

- un **enchevêtrement institutionnel** générateur de doublons, de conflits de compétences et d'une faible coordination avec les

ministères de tutelle ;

- une **faible reddition des comptes** et des cas d'opacité dans la gestion des ressources, liés à une autonomie mal encadrée dans une moindre proportion ;
- des **inégalités d'autonomie** entre agences, certaines étant fortement dépendantes des décisions politiques ou de financements extérieurs.

Un problème?

Besoin d'une assistance?



<https://chatbot.tresorbenin.bj/>

DOSSIER : LE FINANCEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE : NOUVEAUX HORIZONS ?

LE PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ AU BÉNIN : RÉALITÉS DE LA PRATIQUE

Selon Louis JOSSERAND : « Nous vivons de plus en plus contractuellement ». Cette assertion d'une actualité certaine reflète un phénomène de contractualisation dont fait partie le contrat de partenariat public-privé.



Olivier SAGBO, Chef de Division au Trésor public, Expert en gestion financière et Bancaire

Il convient de rappeler que de nombreux Etats, qu'ils soient développés ou en voie de développement, sont constamment à la recherche de moyens et de stratégies efficaces pour atteindre leurs objectifs en matière de politiques publiques. Face à ces défis, le partenariat public-privé (PPP) s'est imposé comme une alternative pour répondre aux besoins d'investissement des Etats. Le recours à cette technique de coopération remonte à l'Antiquité, notamment en Grèce et à Rome, où les partenariats se fondaient sur un modèle de concession : en contrepartie de la construction d'infrastructures, le gouvernement accordait aux concessionnaires le

droit de percevoir des taxes auprès des utilisateurs.

Sa forme actuelle trouve son origine dans les pays anglo-saxons les plus innovants en matière de politiques néo-libérales vers la fin du XXème siècle. Il est par la suite devenu une « révolution mondiale dans la fourniture des infrastructures » se développant et se répandant progressivement dans plusieurs pays tels que la France, l'Espagne, la Belgique etc. Ce phénomène concerne également certains pays africains, notamment l'Afrique du Sud et le Sénégal. Ainsi, le secteur public est soutenu par le secteur privé dans le financement, la construction, l'exploitation, l'entretien et la gestion du service

auquel l'infrastructure est dédiée.

Au Bénin, la promotion des partenariats public-privé (PPP) est rendue nécessaire par plusieurs facteurs à savoir : le caractère limité des ressources de l'Etat, l'augmentation croissante des besoins en infrastructures de grande envergure (ports et aéroports, autoroutes, aménagements touristiques, bâtiments administratifs etc.), ainsi que la faible diversification des sources de financement du développement. Pour concrétiser cette nécessité, le cadre juridique de la commande publique au Bénin a été enrichi par l'adoption d'une nouvelle loi consacrant les PPP. La volonté affirmée des pouvoirs

publics béninois de mettre en œuvre cet instrument s'est traduite par la place accordée aux PPP dans la mise en œuvre des Programmes d'Action du Gouvernement 1 et 2.

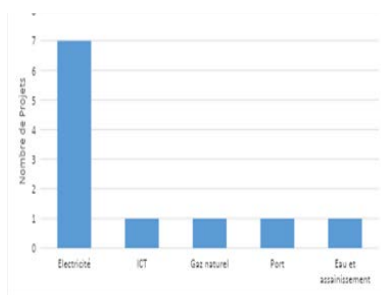
En effet, le PAG1 agit simultanément sur les leviers institutionnels, économiques et sociaux. Dans le cadre du financement de ce programme, le Bénin a choisi de mobiliser prioritairement des ressources provenant du secteur privé au moyen du partenariat public-privé (PPP). Le programme prévoyait une contribution des partenaires du secteur privé à hauteur de 71% du financement des projets phares.

Le PAG 2 est tout aussi ambitieux que le PAG 1. A travers son pilier 2 "poursuivre la transformation structurelle de l'économie" et son axe stratégique 3 : « renforcement du cadre macroéconomique et maintien de sa stabilité », l'accent est mis sur l'intensification de la construction d'infrastructures. Le coût total du programme est estimé à 12 011 milliards de francs CFA. Un taux d'investissement public de 20% est également prévu sur la période par rapport au PIB. Le portefeuille des projets du PAG 2 a connu une augmentation de 33% par rapport à l'enveloppe initiale du PAG 1, estimée à 9 039 milliards de francs CFA. L'enveloppe du PAG 2 était prévue pour être financée aussi bien par les ressources publiques que celles émanant du partenariat public-privé. En effet, à l'instar du PAG 1, le Bénin a fait l'option de prioriser les ressources PPP. Ainsi, 52% du coût total du programme sont prévus pour être

mobilisés par le biais des PPP.

A l'exécution de ces différents programmes, il a été constaté un faible taux d'utilisation de cet instrument novateur malgré une volonté affichée des pouvoirs publics. Les fruits n'ont pas véritablement porté la promesse des fleurs. Le processus semble confronté à des difficultés majeures notamment son manque d'attractivité par rapport aux investisseurs internationaux. Dans tous les cas, de réelles préoccupations se posent quant à la visibilité des PPP au Bénin. Il faut signaler que selon les données de la Banque mondiale, sur la période de 1990 à 2023, seulement 11 projets PPP ayant atteint le bouclage financier sont recensés pour le Bénin pour un montant total de mille cent soixante-quatre millions (1 164 000) de dollars US. (Cf. le graphique ci-dessous).

Graphique 1: Répartition des PPP au Bénin par secteur d'activités



Source : Données de la Banque mondiale (<https://ppi.worldbank.org>)

Il devient donc impérieux pour les gouvernants de revoir le cadre juridique de ce mode de la commande publique. Les investisseurs privés examinent toujours le cadre juridique et vérifient à quel point il permet d'assurer l'application effective des

contrats PPP de longue durée. C'est dans cette logique que la loi visée ci-dessus portant PPP au Bénin a été révisée par la loi n°2024-24 du 23 juillet 2024. L'adoption de cette loi s'accompagne de plusieurs avancées majeures qui devraient rendre les PPP au Bénin plus efficaces et plus transparents. Ainsi pour un cadre juridique attractif, la nouvelle loi comporte des dispositions visant à réaliser dans le cadre des PPP des appels d'offres publics transparents, garantissant une concurrence saine entre les partenaires privés conduisant à des choix optimaux pour le Bénin. Cette nouvelle disposition juridique octroie une certaine flexibilité dans le règlement des différends investisseurs-Etats. Par ailleurs, elle offre un régime fiscal favorable aux partenaires privés.

Cette nouvelle loi doit être accompagnée d'un cadre institutionnel efficace avec des experts avérés dans le domaine de cette modalité de la commande publique. Car les PPP sont un montage contractuel global et complexe qui demandent des compétences dans les domaines tels que les finances, l'économie, le droit etc. Les programmes PPP doivent être convenablement intégrés aux mécanismes de planification généraux lors de la sélection des projets PPP. Ceci nécessite des mécanismes institutionnels adéquats.

En termes de perspectives, il est à noter qu'au vu de l'engagement des pouvoirs publics au Bénin, les PPP vont connaître un lendemain meilleur au sein de la commande publique.

EUROBONDS : MÉCANISMES ET INTÉRÊTS POUR LA GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE

Les eurobonds ou euro-obligations constituent l'un des instruments financiers de mobilisation de la dette d'un Etat ou d'une entreprise sur le marché financier international. Ils sont des titres de dette émis sur les marchés internationaux dans une devise étrangère. Leur première émission remonte à 1963 par Autostrade, pour 15 millions de dollars sur 15 ans, sous l'égide de S. G. Warburg (IMCA, 2025).



Dr SOKEGBE Gérard, Macroéconomiste

Créées pour contourner une taxe américaine, elles ont favorisé l'essor de la place financière de Londres. Elles permettent de diversifier les sources de financement, mais exposent aussi à des risques de change et de marché.

Introduction

Dans le paysage complexe de la gestion des finances publiques, les États sont constamment à la recherche de stratégies optimales pour financer leurs besoins et gérer leur dette de manière efficace. Parmi les instruments financiers à leur disposition, les euro-obligations ou eurobonds, se sont imposées comme une solution de financement à l'échelle internationale, permettant aux pays d'accéder à des capitaux en devises étrangères et de diversifier leurs sources d'emprunt. Leur utilisation soulève toutefois des enjeux majeurs en matière de coût, de risque de change, et de crédibilité financière.

Sur le plan théorique, les eurobonds s'inscrivent dans des logiques d'analyse telles que la théorie de la signalisation — qui y voit un gage de confiance des marchés — ou celle de la discipline de marché, qui impose une rigueur accrue aux politiques publiques.

Le recours à ce mode de financement par certains pays de l'UEMOA dont le Bénin suscite cette réflexion qui nous permettra de mettre en relief les mécanismes et les intérêts qu'ils représentent aux États. Comment les mécanismes d'émission et de fonctionnement des eurobonds s'articulent-ils avec les théories financières et économiques pertinentes, et quelles sont les implications de leur utilisation pour la gestion efficace et durable de la dette publique ?

Principes de gestion de la dette publique et eurobonds

Principes de gestion de la dette publique

La dette publique désigne l'ensemble des emprunts contractés par un État pour financer ses besoins lorsque ses recettes budgétaires sont insuffisantes. Elle peut provenir aussi bien de sources internes (banques commerciales, marchés financiers locaux, etc.) qu'externes (partenaires bilatéraux ou institutions financières internationales).

La gestion de la dette publique repose sur plusieurs principes fondamentaux qui permettent aux gouvernements de maintenir une dette soutenable et d'éviter les risques financiers excessifs. Elle consiste à organiser et optimiser l'ensemble des opérations liées à l'émission, au paiement des charges financières et au remboursement des emprunts contractés par l'État. Elle vise deux objectifs fondamentaux :

- i. assurer le financement durable des besoins publics au moindre coût à long terme et
- ii. minimiser les risques associés.

En outre, la gestion efficace de la dette repose sur plusieurs principes :

- i. la transparence, qui permet de renforcer la confiance des marchés et des citoyens ;
- ii. la cohérence avec les politiques macroéconomiques, notamment budgétaires et monétaires ;
- iii. l'adéquation entre les instruments utilisés et les profils de remboursement ; mais aussi
- iv. une surveillance constante de la viabilité de la dette, à travers des indicateurs comme le ratio dette/PIB, le ratio service de la dette/recettes fiscales. Les acteurs impliqués varient selon les pays, mais incluent généralement le ministère des Finances, une direction ou agence spécialisée dans la gestion de la dette, ainsi que des partenaires techniques comme le FMI, la Banque mondiale ou des agences régionales.

Concepts d'eurobonds et mécanismes

Les eurobonds ou euro-obligations sont des titres de dette émis par des États ou des entreprises sur les marchés internationaux, et libellés dans une devise étrangère, généralement le dollar américain ou l'euro. Bien qu'ils ne soient pas exclusivement européens, ils permettent de lever des capitaux en dehors du cadre juridique national. Sur le plan financier, ils désignent toute obligation émise dans une devise différente de celle du marché d'émission.

En Afrique d'après l'analyse de Mischek Mutize (2025), ces instruments ont gagné en importance comme alternative aux financements concessionnels en déclin. Leur attractivité tient à leur flexibilité, leur liquidité, la diversité de leurs émetteurs et leur utilité pour les marchés émergents. **Toutefois, ils comportent un risque de change, du fait de leur libellé en devise étrangère.** Ainsi, plusieurs pays africains, notamment, le Nigéria, l'Égypte, le Maroc, le Ghana, le Kenya, le Sénégal, le Cameroun ont eu recours aux eurobonds pour financer leurs projets en soutien à leur développement économique et restructurer leur dette.

Le Bénin a connu un succès notable avec ses émissions d'eurobonds ces dernières années. Il s'est distingué sur le marché des **eurobonds** en adoptant une approche innovante et stratégique. Trois émissions successives, notamment en 2021, 2024 et en 2025. Le Bénin est le **premier pays africain** à avoir émis en 2021 un **eurobond ODD** (Objectifs de Développement Durable) de 500 millions d'euros à un taux compétitif de 4,95%, ce qui lui a valu le prix **"Deal of the Year"**. La seconde émission (750 millions) en février 2024 a été faite en dollars et celle de janvier 2025 (1 milliard) également en dollars avec des maturités respectivement de 14 ans et 16 ans. Les différentes émissions d'eurobonds par le Bénin, en euros et en dollars, illustrent bien leurs mécanismes.

Les mécanismes d'un eurobond prennent en compte quatre principaux éléments à savoir : l'émission, le libellé, le placement et le remboursement. L'émission se fait sous forme d'appel public à l'épargne et peut être assortie d'une période de maturité variable, généralement comprise entre 5 et 15 ans. Le taux d'intérêt dépend du risque souverain perçu, de la conjoncture économique mondiale et de l'appétit des investisseurs. L'obligation objet de l'émission est libellée dans une devise forte et stable, souvent le dollar américain ou l'euro, afin d'attirer un large éventail d'investisseurs internationaux. L'État émetteur s'engage à verser des intérêts périodiques et à rembourser le principal à l'échéance convenue, selon les conditions fixées à l'émission.



Intérêts des eurobonds pour la gestion de la dette publique

Les intérêts des euro-obligations sont associés aux avantages qu'ils offrent en matière d'endettement pour les pays. Ces avantages ne sont pas à dissocier des inconvénients éventuels ou risques qu'ils peuvent entraîner.

Plusieurs théories économiques offrent un cadre d'analyse complexe des avantages et des inconvénients du recours aux euro-obligations pour la gestion de la dette publique. Si elles peuvent offrir des opportunités de financement et de gestion de la dette, elles exposent également les États à des risques significatifs qui doivent être soigneusement gérés. D'après la théorie de la signalisation, l'accès réussi aux marchés internationaux via l'émission d'euro-obligations peut être interprété comme un signal de confiance des investisseurs dans la capacité de l'État à gérer sa dette et son économie. Cette théorie suggère que cela peut améliorer la crédibilité de l'État et potentiellement réduire ses coûts d'emprunt futurs.

Par ailleurs, la théorie de la discipline de marché affirme

que la nécessité de se conformer aux standards et aux exigences des marchés internationaux peut exercer une discipline sur les politiques économiques et financières de l'État et favoriser des politiques plus saines et une meilleure gestion de la dette.

De nombreux économistes dont Daniel Gros et Stefano Micossi (2009) ont analysé les implications macroéconomiques des euro-obligations, notamment en termes de réduction des coûts d'emprunt pour les pays en difficulté, d'amélioration de la liquidité des marchés obligataires, de risque de contagion et d'aléa moral.

Pour les pays, l'intérêt de recourir aux euro-obligations réside dans la possibilité d'optimiser le coût de la dette, de renforcer leur crédibilité auprès des investisseurs internationaux et de financer des projets de développement de grande envergure.

Ces intérêts peuvent être analysés selon plusieurs dimensions:

- diversification des sources de financement : les eurobonds permettent à un État de ne pas dépendre uniquement des sources de financement nationales, souvent limitées ;
- accès à des capitaux importants : les marchés

internationaux offrent une capacité d'emprunt généralement supérieure à celle des marchés domestiques ;

- allongement de la maturité de la dette : les eurobonds ont souvent des maturités plus longues que les obligations domestiques, ce qui permet d'étaler le remboursement de la dette sur une période plus étendue ;
- réduction du coût de financement (potentiel) : si la crédibilité de l'émetteur est bonne et que les conditions de marché sont favorables, il peut obtenir des taux d'intérêt plus bas qu'en empruntant sur son marché national. ;

amélioration de la crédibilité internationale : l'émission réussie d'eurobonds peut renforcer la réputation financière d'un État auprès des investisseurs internationaux.

Les euro-obligations offrent aux États une palette d'avantages en matière de financement, de gestion de la dette et de crédibilité économique. Leur succès dépend toutefois de plusieurs facteurs, notamment la conjoncture des marchés, la capacité de remboursement du pays et la qualité de sa gouvernance financière. Ces avantages doivent donc être examinés à la lumière des risques qu'ils peuvent également induire.

Que faire pour optimiser les avantages et minimiser les risques liés à la mobilisation des euro-obligations ?

Pour optimiser les avantages et minimiser les risques liés à la mobilisation des euro-obligations, plusieurs stratégies et mesures peuvent être mises en œuvre par les pays. Il s'agit entre autres :

- **diversification des devises d'émission** : émettre des euro-obligations dans différentes devises (par exemple, l'euro et le dollar américain) permet de réduire la dépendance à une seule devise et de profiter des conditions de marché les plus favorables dans chaque zone monétaire.
- **allongement de la maturité de la dette** : Utiliser les fonds levés via les euro-obligations pour refinancer des dettes à court terme ou à taux variable avec des échéances plus longues et des taux fixes. Cela

permet de sécuriser les flux de trésorerie futurs et de réduire le risque de refinancement.

- **financement de projets à haut rendement économique et social** : allouer les fonds des euro-obligations à des investissements stratégiques dans des infrastructures, l'éducation, la santé ou d'autres secteurs à fort impact. Ces projets peuvent stimuler la croissance économique, augmenter les recettes fiscales futures et améliorer la capacité de l'État à honorer ses engagements financiers.
- **amélioration de la crédibilité et de la transparence** : Adopter des politiques économiques saines, renforcer la gouvernance, améliorer la transparence budgétaire et financière, et communiquer régulièrement avec les investisseurs. Une bonne réputation et une information fiable peuvent réduire les primes de risque exigées par les investisseurs et faciliter l'accès futur aux marchés.
- **développement du marché domestique de la dette** : Parallèlement à l'émission d'euro-obligations, il est crucial de développer un marché de la dette local robuste. Cela permet de diversifier les sources de financement, de réduire la dépendance aux marchés internationaux et de mobiliser l'épargne nationale.
- **gestion active de la dette** : Mettre en place une stratégie de gestion de la dette proactive, incluant le suivi régulier des conditions de marché, l'analyse des risques et la possibilité de procéder à des opérations de rachat anticipé ou d'échange de dette lorsque les conditions sont favorables.

Pour minimiser les risques, les pays doivent veiller à ces mesures ou actions :

- Couverture du risque de change : utiliser des instruments de couverture financière (comme les contrats à terme ou les options de change) pour se protéger contre les fluctuations défavorables des taux de change entre la devise d'émission de l'euro-obligation et la devise locale.
- limitation de l'endettement en devises : S'assurer que l'endettement en devises étrangères reste soutenable par rapport aux recettes d'exportation et aux réserves de change du pays. Un endettement

Une base d'investisseurs diversifiée réduit le risque de contagion en cas de turbulences sur un segment de marché.

- clause d'action collective (CACs) : Inclure des clauses d'action collective dans les contrats d'émission des euro-obligations. Ces clauses facilitent la restructuration de la dette en cas de difficultés financières, en évitant qu'un petit nombre de créanciers ne bloque un accord global.

suivi attentif des conditions macroéconomiques mondiales : être vigilant quant aux évolutions de l'économie mondiale, aux politiques monétaires des grandes banques centrales et aux flux de capitaux internationaux, car ces facteurs peuvent influencer les conditions de financement et le coût de la dette.

Conclusion

Les eurobonds sont un instrument important pour la gestion de la dette publique, offrant des avantages significatifs en termes de diversification et d'accès aux capitaux. Cependant, ils comportent également des risques qui nécessitent une gestion prudente et une bonne compréhension des marchés financiers internationaux.

Ils sont une **opportunité stratégique** pour le Bénin, mais leur utilisation doit être accompagnée de **politiques économiques solides** afin d'assurer la solvabilité, la liquidité et la soutenabilité de la dette publique. Une gestion prudente et transparente permettra au pays de maximiser les bénéfices de ces instruments financiers tout en minimisant les risques à long terme.

Le TRÉSOR

#14



**Toujours
Disponible**

En téléchargement gratuit sur : www.webzine.tresorbenin.bj

SUPPLÉMENT

LA COUR DES COMPTES ET LA SANCTION DES FAUTES DE GESTION AU BÉNIN

Selon Louis Gautier, procureur général près la Cour des comptes de France « L'argent public est au cœur de l'État de droit et de la démocratie » Il est le nerf de l'État.



Julien Adéyemi IDOHOU, Administrateur des services financiers au Ministère de la Santé

Dans un État démocratique, le denier public est celui de l'État, de ses établissements publics à caractère administratif, des collectivités territoriales et de leurs établissements, des organismes de protection sociale et de tout autre organisme public. Il n'appartient pas à leur gestionnaire et leur utilisation fait l'objet d'une reddition des comptes. Le gestionnaire se trouve dans une position que le droit civil qualifie de gestion d'affaires. Il est un mandataire sur qui s'impose l'obligation de rendre compte de la loyauté de sa gestion.

La reddition des comptes s'entend de l'obligation de répondre d'une responsabilité qui a été conférée. C'est-à-dire le sentiment d'avoir à répondre d'une situation en se référant à un ensemble de règles juridiques qui l'encadre. La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 en son article 15 énonce dans son préambule cette obligation de reddition de compte des gestionnaires publics en précisant que « La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ». Le Code de Transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA reprend ce principe. Pour concrétiser cette obligation de reddition de compte, il est capital pour tout Etat démocratique de disposer d'une juridiction financière autonome, efficace, capable d'assainir l'environnement des finances publiques. La Cour des comptes béninoise est compétente pour juger, entre autres, les fautes de gestion commises par tout ordonnateur ou gestionnaire envers l'État, les collectivités territoriales et les autres organismes soumis à son contrôle. En réalité, il ne s'agit pas d'une nouvelle mission de la juridiction financière au Bénin. Elle était celle dévolue à la Chambre des comptes de la Cour suprême sans qu'aucune faute de gestion ne soit jugée jusqu'à ce jour. Cela traduit

il une saine gestion des finances publiques au Bénin? Il devient alors légitime de se poser la question sur les attributions conférées à la Cour des comptes par le législateur organique béninois en matière de sanction de faute de gestion. Autrement dit, la Cour dispose-t-elle des armes nécessaires pour sanctionner en toute efficacité les fautes commises par les acteurs de gestion des finances publiques? Si non, quelles réformes s'avèrent nécessaires pour atteindre ce but?

À l'analyse, il se dégage des imperfections qui appellent à des réformes. Cet article se propose d'évoquer dans une première partie, les contraintes liées à l'effectivité et l'efficacité de sanction des fautes de gestion par la Cour des comptes et d'aborder dans une seconde les réformes susceptibles d'être opérées.

Les contraintes liées à l'effectivité et l'efficacité de sanction des fautes de gestion par la Cour des comptes

Jacques MAGNET, dans son article intitulé «que juge le juge des comptes?», expose la véritable mission des juridictions financières. En effet, les juridictions financières ont pour mission de statuer, non seulement sur la responsabilité des comptables publics, mais aussi sur celle de l'ensemble des gestionnaires publics. A côté des missions non juridictionnelles couramment exercées par le juge financier, trois missions juridictionnelles

lui sont dévolues : le jugement des comptes, le jugement de gestion de fait et le jugement des fautes de gestion. En matière de fautes de gestion, la compétence de la juridiction financière est calquée sur son périmètre de contrôle. La Cour sanctionne toutes les fautes commises par les agents qui relèvent des organismes soumis à son contrôle. Dans cette partie, l'accent sera mis sur la compétence *ratione personae* de la Cour, c'est-à-dire les justiciables et ensuite sur les fautes punissables.

Les justiciables

Selon l'ordonnance française du 23 mars 2023 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics, est justiciable, «toute personne qui relève de la Cour des comptes et impliquée dans une procédure de jugement ou de certification des comptes, de contrôle ou d'évaluation de gestion des fonds publics». Les justiciables de la Cour

sont donc des personnes physiques. Les personnes morales ne peuvent pas être jugées. Au Bénin, l'article 95 et suivants de la loi organique relative aux lois de finances de 2013 énumèrent la liste des différentes personnes pouvant être déférées devant la juridiction financière pour des faits qualifiés de fautes de gestion. En effet, la Cour dispose d'un vaste champ de compétence qui englobe tous ceux qui participent à la gestion publique allant même au-delà des acteurs traditionnels de la chaîne d'exécution du budget de l'État et de ses démembrements publics et semi-publics. Presque toutes les personnes qui sont appelées à participer à la gestion des deniers publics y compris les comptables sont justiciables de la Cour au titre des irrégularités commises dans la gestion. Ce champ des justiciables est vaste, aussi vaste que le champ de contrôle de la Cour. La compétence de la Cour n'est pas en fait liée à l'origine des fonds en cause, contrairement à la pratique en procédure de gestion de fait.



La faute de gestion ne concerne pas non plus que les seuls agents de l'État comme on l'aurait aussi imaginé. C'est la structure dans laquelle officie la personne qui détermine parfois si ce dernier est justiciable ou non de la Cour. Pratiquement toutes les personnes, qu'elles soient du secteur public comme privé, qui sont amenées d'une manière quelconque à participer à la gestion des deniers publics, sont justiciables de la Cour. Il suffit juste d'établir qu'une structure relève du contrôle de la Cour pour que ses agents ou leurs représentants soient justiciables. Il va sans dire que la compétence de la Cour va évoluer au rythme de soumission des organismes publics ou parapublics au contrôle de cette dernière. Ce vaste champ de compétence personnelle de la Cour connaît toutefois quelques limites. En droit public financier, cette responsabilité des gestionnaires est déterminée en tenant compte de la qualité du gestionnaire mis en cause. La responsabilité des fonctionnaires a été dissociée de celle des ministres. Le cas des gouvernants a été distingué de celui des agents. Cela explique le fait que certaines catégories de gestionnaires, et non les moindres, échappent à la compétence de la juridiction financière. Les membres du gouvernement sont exclus du champ de compétence de la Cour. Leur responsabilité est renvoyée à celle que prévoit la Constitution. La Constitution béninoise de 1990 à l'instar des Constitutions des autres Etats de l'espace UEMOA confère cette compétence à la

Haute Cour de Justice. Elle a pour mission principale de juger le président de la République et les membres du gouvernement à raison des faits qualifiés de hautes trahisons, d'infractions commises dans l'exercice de leurs fonctions. Or, la haute trahison telle que définie dans la constitution ne fait aucunement allusion à une faute de gestion sanctionnée par la Cour des comptes. Aussi, la substitution de responsabilité lorsqu'un agent fautif aurait agi en vertu d'un ordre écrit préalable du supérieur n'est pas adéquate. Dès lors que les ministres sont irresponsables devant la Cour, le risque de les voir couvrir d'autres agents sous leurs ordres est évident. Cela ne fera que rétrécir davantage le champ de compétence de la Cour.

Les faits punissables

La Cour ne peut connaître que des infractions consacrées par les législations en vigueur. Les faits reprochés doivent entrer dans la liste énumérative des infractions retenues par le législateur pour qu'ils soient qualifiés de fautes de gestion. Ces fautes sanctionnables méritent donc une attention. Il peut s'agir de fautes personnelles commises dans le service ou de simples fautes de service, de fautes commises intentionnellement ou de fautes commises par incompetence, négligence, ou maladresse. Au demeurant, si la faute de gestion tend à préjudicier à l'intérêt de la collectivité publique, à l'analyse, il se dégage des cas de fautes de gestion comme simple méconnaissance des règles de la gestion budgétaire, que les

collectivités publiques subissent ou non un préjudice financier. D'autres fautes sont purement à coloration pénale. La violation des règles relatives à l'exécution des recettes et des dépenses de l'État et des autres organismes publics est l'infraction qui vient en premier et sert de référence à d'autres infractions. Cette infraction détermine à elle seule presque toute l'étendue de la compétence matérielle de la Cour. Elle est vaste puisqu'elle permet de sanctionner toute infraction au droit public financier, c'est-à-dire toutes les atteintes à la légalité budgétaire formelle. Qu'il s'agisse des atteintes à l'utilisation des crédits, tel que le non-respect des règles de contrôle financier portant sur l'engagement des dépenses ou le fait de recouvrer des recettes non prévues par une loi de finances. Toutefois, un travail de clarification de la notion de faute de gestion est nécessaire. L'erreur de gestion doit être distinguée de la faute de gestion. La Cour ne sanctionne l'erreur de gestion que s'il y a irrégularité dans la gestion. Ce faisant, il peut arriver qu'un responsable soit à l'origine d'une gestion dispendieuse, inefficace, source de gaspillages, et pour autant ne pas être justiciable de la Cour. Ainsi des réformes nécessaires doivent être opérées pour permettre à la Cour de remplir efficacement son rôle.

Les réformes susceptibles d'être opérées

Les réformes envisagées touchent à la nécessité d'instituer au sein de la Cour, une Chambre de

discipline budgétaire et financière par respect aux exigences du principe d'impartialité de même que celles d'un procès équitable. L'organisation actuelle de la Cour des comptes ne peut favoriser son efficacité pour l'exercice des missions qui lui sont dévolues. Car dans l'hypothèse où la Chambre de contrôle doit juger les dérives constatées à la gestion publique financière au cours de ses différentes missions de contrôle, cette Chambre devient de facto, juge et partie. Par ailleurs, des améliorations au fonctionnement de la Cour sont primordiales, allant du réaménagement du statut des magistrats financiers en conférant à tous ceux qui participent aux fonctions de la Cour, à savoir le jugement des comptes, la discipline budgétaire et des fonctions non juridictionnelles, le statut de magistrat financier, à défaut de les intégrer dans le statut des magistrats, de leur conférer un statut particulier. Malheureusement un silence plat se dégage dans la législation actuelle sur la Cour des comptes, quand bien même que la loi associe des agents non magistrats à des activités juridictionnelles. Une ouverture de l'accès à la Cour à tous est indispensable. Il est inconcevable que l'accès au juge

financier soit aussi limité si tant est que l'on veuille vraiment lutter contre la mauvaise gestion de la chose publique. Aussi, convient-il également d'envisager une véritable rénovation du système de responsabilité financière en rendant responsable tout agent qui donnerait suite à tout ordre pouvant causer préjudice à la collectivité publique. Il est temps qu'une responsabilité financière indépendante accompagne toute responsabilité politique. Cela aura le bénéfice de sauvegarder le patrimoine public de toutes manœuvres malsaines et de remédier au parapluie de responsabilité actuellement en vigueur.

Par ailleurs, les sanctions prévues par le législateur contre les auteurs des infractions à la règle financière consistent généralement en des amendes. Il ne faut pas se méprendre, si l'objectif de la Cour est de prévenir les irrégularités financières, elle doit alors se donner les moyens de sanctionner en cas de dérapage avec une sévérité qui s'impose. Cette modération dans les jugements de la Cour ne pourra pas inquiéter les agents publics, justiciables si les sanctions ne sont pas d'une exemplarité donnée. À ce problème d'exemplarité des

sanctions, il convient d'ajouter, pour plus d'efficacité, la publication des décisions rendues par la Cour.

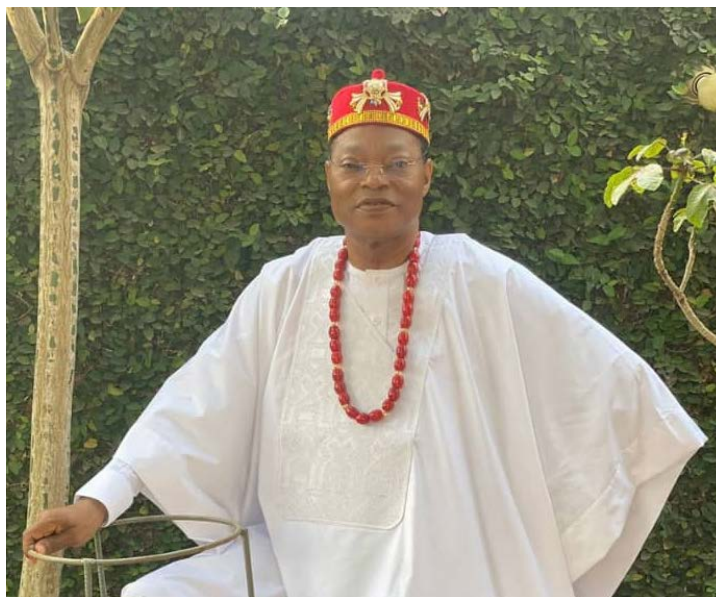
Conclusion

En définitive, en dépit de ses attributions étendues en matière de sanction des fautes de gestion, la Cour des comptes se heurte à des contraintes significatives qui limitent son efficacité. Les lacunes dans la définition des fautes punissables, les exclusions de certaines catégories de gestionnaires comme les membres du gouvernement, ainsi que l'organisation interne et les moyens de sanction de la Cour révèlent un dispositif perfectible. Les réformes proposées, telles que la création d'une Chambre de discipline budgétaire et financière, l'élargissement de l'accès au juge financier, ou encore le renforcement des sanctions et leur exemplarité, apparaissent indispensables pour doter cette institution des outils nécessaires à l'assainissement des finances publiques. Plus qu'une simple évolution technique, il s'agit d'un enjeu fondamental pour consolider l'État de droit et la démocratie au Bénin, en garantissant une gestion loyale et transparente des deniers publics, au service de l'intérêt général.

LES TRESSEURS DE CORDES

DIEUDONNÉ MAURICE ADJAHÍ : UN BÂTISSEUR DES RÉFORMES ET UN HOMME DE CULTURE AU SERVICE DE LA RÉPUBLIQUE

Dieudonné Maurice ADJAHÍ, a été un acteur clé de la modernisation de la gestion des finances publiques au Bénin.



Dieudonné Maurice ADJAHÍ, Administrateur du Trésor à la retraite, Spécialiste en gestion des finances publiques

Calme, méthodique et d'une rigueur intellectuelle rare, Dieudonné Maurice ADJAHÍ, homme aux qualités protéiformes, incarne la génération d'administrateurs du Trésor qui ont profondément façonné la modernisation de la gestion publique au Bénin. Spécialiste reconnu des finances publiques, il s'est imposé, au fil de près de quatre décennies de carrière, comme un acteur clé des grandes réformes de la gestion des finances publiques. Celui qui est aujourd'hui Président de la Commission des Affaires économiques et financières

(CAEF) de la Commune de Kétou dans le Département du Plateau, a marqué, par son expertise et son engagement, plusieurs décennies de réformes budgétaires et comptables qui ont redéfini le visage du Trésor public béninois et l'administration financière dans son ensemble.

Un parcours forgé dans la rigueur et la passion du service public

Né le 22 septembre 1958, Dieudonné Maurice ADJAHÍ appartient à cette génération de cadres qui ont porté, avec exigence, la transformation

de l'administration financière béninoise. Diplômé de l'École nationale d'administration (ENA) dans la spécialité Administration centrale des Finances et du Trésor, il complète sa formation par une maîtrise en droit des affaires et carrières judiciaires à l'Université nationale du Bénin. Ce double ancrage juridique et financier nourrira toute sa carrière, qu'il entame en février 1983 à la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique.

De Chef de service au Ministère des Finances à Receveur général des Finances, de Directeur de

la Centralisation des Comptes de l'État à Coordonnateur de l'Unité de Gestion de la Réforme, il participe à toutes les étapes de la modernisation du système comptable de l'État. Son nom reste associé à la première reddition complète des comptes publics, à la rédaction du nouveau Plan comptable de l'État, et à la mise en place du Compte unique du Trésor.

L'architecte discret des grandes réformes publiques

Visionnaire mais pragmatique, Maurice ADJAHY n'a jamais cherché la lumière. Il préfère le travail collectif et la rigueur technique. À la tête de l'Unité de gestion de la réforme des finances publiques (UGR), il coordonne la transposition des directives de la deuxième génération du cadre harmonisé de l'UEMOA : LOLF, Code de transparence, Règlement général sur la comptabilité publique, TOFE et Plan comptable de l'État.

Ces réformes structurantes ont permis au Bénin de renforcer la crédibilité de son système financier et d'ancrer la gestion publique dans une logique de performance et de responsabilité.

Son passage au Trésor public a laissé une empreinte durable : manuels de procédures, outils de prévision de trésorerie, réorganisation du réseau comptable, informatisation progressive des postes comptables. « L'État moderne se mesure à la traçabilité de ses finances », aime-t-il rappeler,

fidèle à son credo d'une administration exemplaire.

Un pédagogue passionné et un ambassadeur du savoir

Formateur dans l'âme, Maurice ADJAHY a transmis son expérience à plusieurs générations de cadres au CENAFOC, au CeFAL, à l'ENAM et au Centre de formation du Trésor. Sa pédagogie rigoureuse, nourrie d'exemples vécus, mêle exigence et bienveillance. Pour lui, la transmission du savoir est un acte patriotique : « Chaque élève formé, c'est une pièce ajoutée à l'édifice de la République. »

Son expertise dépasse les frontières béninoises : du Tchad à la Mauritanie, du Togo à la République centrafricaine, de la République Démocratique du Congo au Burundi, il met ses compétences au service de la réforme budgétaire, de la comptabilité publique ou de la formation PEFA pour le compte de partenaires comme l'Union européenne, la Banque mondiale, le FMI ou la BAD.

Un homme de culture et d'engagement citoyen

Mais réduire Maurice ADJAHY à sa carrière administrative serait passer à côté de l'homme. Curieux de tout, passionné d'histoire et de culture, il a toujours considéré la culture comme un pilier du développement. Amateur de théâtre et de littérature, il a soutenu de nombreuses initiatives artistiques locales et participé à la promotion des langues et

traditions béninoises dans les milieux académiques.

Engagé sur le plan citoyen, il s'est aussi investi dans la vie politique notamment au sein du Conseil communal de la ville de Kétou en qualité de Président de la Commission des Affaires économiques et financières pour défendre une certaine idée du service public : celle d'un État responsable, à l'écoute du peuple et au-dessus des intérêts partisans. Son engagement, empreint d'éthique et de mesure, lui vaut l'estime de ses pairs et le respect des jeunes générations qu'il inspire.

Un modèle de probité et de constance

Aujourd'hui encore, Dieudonné Maurice ADJAHY continue de partager son expérience en tant qu'expert et conseiller technique. Pour lui, la réforme de l'État ne se décrète pas, elle se construit chaque jour, par la cohérence, la méthode et l'exemple.

Homme de devoir, de culture et d'équilibre, il illustre la synthèse rare entre technicité et humanisme. Son parcours rappelle que la compétence n'exclut pas la sensibilité, et que le service public, quand il est porté par des femmes et des hommes intègres, demeure l'un des plus nobles métiers.

Propos recueillis par
Hubert A. Y. DOSSOU



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

- ▶ 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.

SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Le comportement sédentaire au travail : un ennemi silencieux à connaître et à combattre

La sédentarité est le temps passé éveillé en position assise ou allongée avec une faible dépense énergétique, considérée comme dangereuse pour la santé, même chez les sportifs.



Coryse GUIDADE

Au travail, le comportement sédentaire est particulièrement induit par l'organisation du travail ou l'aménagement du poste de travail impliquant le maintien prolongé de la posture assise. Pour en parler, nous avons rencontré pour vous, Dr Rodrigue AGONGBONOU, médecin du travail et médecin du sport, Consultant-Formateur en santé et sécurité au travail.

Qu'appelle-t-on "comportement sédentaire" ?

Le comportement sédentaire correspond au temps passé éveillé en position assise, allongée ou statique debout, avec une dépense énergétique très faible (inférieure ou égale à 1,5 fois celle du repos).

Ce n'est pas tant la posture elle-même qui est problématique mais plutôt son maintien dans le temps. Pour ce faire, il faut prendre en compte deux aspects :

- la durée cumulée journalière en postures sédentaires ;
- le caractère ininterrompu des périodes passées en postures sédentaires.

Lire, travailler sur écran, conduire ou regarder la télévision en sont des exemples typiques.

Un sportif peut-il être sédentaire ?

Oui ! Faire du sport régulièrement ne suffit pas à échapper à la sédentarité.. En effet, la sédentarité et l'inactivité physique sont deux notions différentes mais complémentaires. Si la sédentarité consiste à rester longtemps dans une posture donnée sans interruption, l'inactivité physique correspond plutôt à un niveau insuffisant d'activité physique. L'Organisation Mondiale de la Santé recommande à un adulte, pour être en bonne santé, de pratiquer par semaine, 150 minutes d'activité physique modérée (ex. : marche rapide, balade en vélo...) ou 75 minutes d'activité physique d'intensité élevée (ex. : course à pied...) ou une combinaison équivalente d'activité d'intensité modérée et élevée.

En résumé, si après avoir pratiqué une activité physique suffisante, vous restez assis, allongé ou même en position statique debout le reste du temps (au travail, devant la télé, dans les transports, etc.), vous êtes qualifiés d'actif sédentaire. Ceci est dangereux pour votre santé autant que l'alcoolisme et le tabagisme.

Faut-il alors être en activité physique sans arrêt ?

L'objectif n'est pas d'être en mouvement permanent, mais d'éviter de rester immobile plus de 5 à 6 heures d'affilée ou cumulées par jour. Entre le lever et le coucher, il est recommandé d'alterner les postures, de se lever régulièrement et de pratiquer de petites pauses actives.

Le comportement sédentaire est-il une maladie ?

Non ! Il s'agit d'un facteur de risque de plusieurs maladies. Il peut donc contribuer à la genèse de ces maladies sans en être la cause.

Quels dangers pour la santé du travailleur ?

Depuis quelques années, les recherches scientifiques établissent un lien direct entre sédentarité et :

- maladie cardiovasculaire (hypertension, embolie pulmonaire, infarctus),
- diabète de type 2,
- cancers (côlon, utérus, ovaires, sein, poumons),
- obésité,
- troubles musculosquelettiques (mal de dos, du cou, de la nuque des épaules, etc),
- anxiété et dépression,
- hausse de la mortalité toutes causes confondues.

Même la pratique d'une activité physique régulière ne suffit pas toujours à compenser les effets sur la santé de la sédentarité.

Quel impact sur les structures professionnelles ?

Un salarié souvent malade ou atteint d'une pathologie chronique liée à la sédentarité sera moins productif et plus absent. Résultat : baisse de performance, augmentation des accidents du travail, turn-over élevé et au final, perte de compétitivité pour l'entreprise.

Qui est concerné par le comportement sédentaire ?

Tout le monde ! . Le travail accroît ce temps sédentaire, notamment via les privilégier la marche pour une partie du trajet domicile-travail.



monter les escaliers plutôt que prendre l'ascenseur

Pour la vie quotidienne :

- bouger pendant les coupures publicitaires lors des émissions télévisées.
- participer activement aux tâches ménagères et au jardinage.
- réduire le temps devant les écrans et éviter de déjeuner devant la télévision ou l'ordinateur.

Aux employeurs, il est recommandé de :

- mettre à disposition des postes de travail réglables (assis/



Dr Rodrigue AGONGBONOU, médecin du travail et médecin du sport, Consultant-Formateur en santé et sécurité au travail.

debout);

- autoriser des pauses actives régulières de courte durée (toutes les 30 minutes) aux employés ;
- réaliser certaines réunions autour d'une table haute, en position debout ou même en marchant (lors de courtes réunions en petit effectif)
- promouvoir et aider les déplacements actifs lors des trajets domicile-travail (vélo, marche...)
- évaluer l'exposition des salariés à la sédentarisation et les sensibiliser aux risques.

En conclusion

La sédentarité n'est pas une maladie en soi, mais un facteur de risque majeur. Chacun, travailleur ou non, doit prendre conscience de son impact sur la santé. La solution n'est pas de trouver la posture idéale, mais de varier les postures et d'intégrer davantage de mouvement dans le quotidien. Comme le disent certains experts : « La bonne position, c'est la suivante. »



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

ISSN 2960-6802
Septembre 2025, Tous droits réservés