

DECRET N 2005-789 DU 29 DECEMBRE 2005

Portant approbation du Cadre de Réforme
de la Gestion Budgétaire Axée sur les
Résultats (CaR – GBAR).

**LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
CHEF DE L'ETAT,
CHEF DU GOUVERNEMENT,**

- Vu** la loi n°90-032 du 11 décembre 1990, portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu** la Proclamation, le 03 avril 2001 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 22 mars 2001 ;
- Vu** le décret n°2005-052 du 04 février 2005 portant composition du Gouvernement ;
- Vu** le décret n°2005-110 du 11 mars 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Finances et de l'Economie ;
- Sur** proposition du Ministre des Finances et de l'Economie ;
- Le** Conseil des Ministres, entendu en sa séance du 14 décembre 2005 ;

DECRETE :

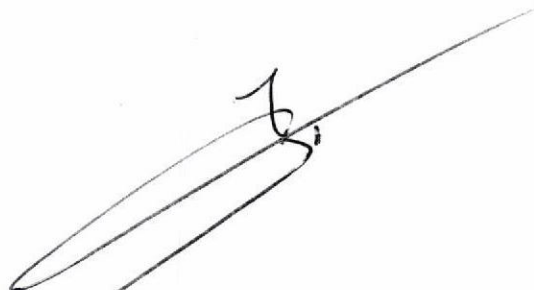
Article 1^{er}: Est approuvé le Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR – GBAR) tel qu'il figure en annexe à ce Décret.

Article 2. : Toute activité relative à la gestion budgétaire axée sur les résultats en République du Bénin doit s'inscrire dans le cadre de ce document de stratégie.

Article 3. : Le Ministre des Finances et de l'Economie est chargé de l'application du présent décret qui sera publié au Journal Officiel.

Fait à Cotonou, le 29 décembre 2005

Par Le Président de la République,
Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement,



Mathieu KEREKOU

Le Ministre des Finances et de l'Economie



Cosme SEHLIN

AMPLIATIONS : PR 6 AN 4 CS 2 CC 2 CES 2 HAAC 2 MFE 4 AUTRES MINISTERES
20 SGG 4 DGBM-DCF-DGTCP-DGID-DGDDI 5 BN-DAN-DLC 3 GCONB-DCCT-INSAE
3 BCP-CSM-IGAA 3 UAC-ENAM-FADESP 3 UNIPAR-FDSP UAC-ENAM-FADESP 3
UNIPAR-FDSP 2 JO 1.

République du Bénin

Ministère des Finances et de l'économie

Cadre de Réforme de la
Gestion Budgétaire
Axée sur les Résultats
(CaR – GBAR)

Octobre 2005

ABREVIATIONS

AP	Autorisation de Programme
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CF	Contrôle Financier
CP	Crédit de Paiement
COFOG	Classification Fonctionnelle des Administrations Publiques
DA	Direction de l'Administration
DGE	Direction Générale de l' Economie
DGDDI	Direction Générale des Douanes et Droits Indirects
DGID	Direction Générale des Impôts et des Domaines
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DIVI	Direction de l'Inspection et de la Vérification Interne
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
DPI	Direction de la programmation des Investissements
DOI	Direction de l'Organisation et de l'Informatique
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ETARB	Equipe Technique d'Appui à la Réforme Budgétaire
FNRB	Fonds National des Retraites du Bénin
FONAC	Front des Organisations Nationales de Lutte contre la Corruption
FUR	Fichier Unique de Référence
IGF	Inspection Générale des Finances
MFE	Ministère des Finances et de l'Economie
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Ordre de Paiement
PERAC	Public Expenditure Reform Adjustment Credit (Crédit d'Ajustement pour la Réforme des Finances Publiques)
PIP	Programme d'Investissement Public
RF	Recette des Finances
RFD	Receveur des Finances de la Dette
RGF	Recette Générale des Finances
SIGFiP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SICOPE	Système Intégré de Cotisation et des Pensions
SIGRH	Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines
SIGMa	Système Intégré de Gestion du Matériel et de la Logistique
SP/CNDLP	Secrétariat Permanent de la Commission Nationale pour le Développement et la Lutte contre la Pauvreté
SYDONIA++	Système Douanier Automatisé
TFU	Taxe Foncière Unique
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
TVA	Taxe sur la valeur Ajoutée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIERES

<i>PREAMBULE.....</i>	<i>4</i>
<i>1 - CONTEXTE & DIAGNOSTIC.....</i>	<i>6</i>
<i>2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....</i>	<i>9</i>
2.1. LA VISION STRATEGIQUE DU GOUVERNEMENT.....	9
2.2. L'OBJECTIF STRATEGIQUE.....	10
2.3. LES AXES STRATEGIQUES.....	11
2.3.1. Le renforcement du cadre macro économique et la mise en place d'un système fiscal efficace.....	11
2.3.2. Le renforcement de la Gestion des Dépenses et la culture de Gestion axée sur les résultats	13
2.3.3. Le Renforcement du contrôle et de l'audit : contrôle interne et externe.	21
2.3.4. L'Accélération de la réforme administrative, l'intensification de la lutte contre la corruption.....	24
<i>3- LE DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA REFORME.....</i>	<i>26</i>
3.1 LE CADRE INSTITUTIONNEL.....	26
3.2 Le DISPOSITIF DE SUIVI TECHNIQUE DE LA REFORME	27
<i>ANNEXES.....</i>	<i>30</i>
PLAN D'ACTIONS	31
ÉVALUATION FINANCIÈRE SOMMAIRE (en dehors des réformes transversales)	41
L'ACCOMPAGNEMENT DE LA RÉFORME PAR LES PTFS.....	43

PREAMBULE

Durant ces dernières années, de nombreux pays à travers le monde sont passés d'un système de gestion basé sur les facteurs de production à un système axé sur les résultats et le rendement. Il s'agit d'une approche qui permet d'évaluer de manière systématique l'efficacité de la mise en oeuvre des programmes, et des politiques en vue d'atteindre les résultats visés. Les leçons tirées de ce changement de processus indiquent que les ressources publiques sont plus efficacement affectées et utilisées, et concourent à une meilleure réalisation des objectifs de développement.

Au Bénin, la nécessité d'accroître les performances de l'économie nationale et de mettre la lutte contre la pauvreté au cœur de la dépense publique, a amené le Gouvernement à s'engager dans une entreprise de modernisation du système de gestion publique. Ainsi un ensemble de réformes appuyées par les Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) a démarré au cours de l'exercice 1999 avec pour objectif principal le passage progressif d'une gestion budgétaire basée sur les moyens à une gestion budgétaire axée sur les objectifs.

Ces réformes ont permis d'aboutir à une meilleure visibilité de la préparation et de l'exécution du budget avec, entre autre l'introduction d'un budget consolidé incluant les financements extérieurs, les budgets programmes, et un Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT). Actuellement, 17 ministères sur 21 sont concernés par la gestion axée sur les résultats, et le gouvernement considère, à l'étape actuelle, que l'un des enjeux majeurs de la promotion de la gouvernance, consiste à généraliser cette pratique.

Mais pour qu'un processus de gestion axée sur les résultats soit efficace il doit reposer entre autres, sur les principes ci-après : (i) la définition d'un cadre conceptuel clair constituant une stratégie générale de gestion ; (ii) une définition claire du rôle de chaque acteur ; (iii) l'élaboration d'un plan d'action ; (iv) la mise en place et le fonctionnement d'un dispositif de suivi évaluation et de contrôle ; (v) la mise en place d'un mécanisme permettant de donner suite aux conclusions des évaluations ; (vi) une internalisation de l'ensemble du processus par ses acteurs.

Le présent document portant Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR – GBAR) répond à ces préoccupations, en particulier celle d'inscrire les différentes actions de réforme en cours dans un cadre stratégique clairement défini. Ce document de stratégie devra : (i) favoriser un climat organisationnel valorisant pour la gestion axée sur les résultats, (ii) permettre de

s'entendre sur les résultats escomptés, (iii) fixer les conditions d'évaluation et de diffusion de l'information sur le rendement.

Il traduit la vision du Gouvernement du Bénin concernant le nouveau mode de gestion des finances publiques. Il retient comme objectif fondamental la mise en place d'un système de gestion des ressources publiques permettant une réduction substantielle de la pauvreté grâce à une plus grande efficacité et une plus grande transparence de la dépense publique.

La stratégie du nouveau mode de gestion des finances publiques¹ est conforme au 3ème axe du DSRP relatif à la promotion de la gouvernance et au renforcement des capacités. Elle est une déclinaison de la vision du gouvernement pour le Bénin en 2025 : "un pays phare, un pays bien gouverné, uni et de paix, à économie prospère et compétitive, de rayonnement culturel et de bien-être social".

¹ L'élaboration de la présente note de stratégie de gestion des Finances publique a bénéficié de l'appui des PTFs en particulier l'Union Européenne et la Coopération Française. Elle se fonde en outre sur le rapport portant "Evaluation de la Gestion des Finances Publiques" de la Banque Mondiale (exercice CFAA – Juin 2005).

1 - CONTEXTE & DIAGNOSTIC

Depuis 1999, le Bénin a adopté un ambitieux programme de réformes des finances publiques. Ces réformes visent le renforcement de la situation macro-économique, l'efficacité de la dépense, la responsabilisation des ministères sectoriels, le renforcement du cadre fiduciaire et la transparence de l'information comptable et financière. Ces réformes se sont traduites entre autres par la mise en place (i) des budgets programmes dans les ministères et un système de gestion budgétaire basé sur les performances, (ii) des outils informatiques modernes aussi bien au niveau des ordonnateurs que des comptables publics, (iii) un budget unifié regroupant les dépenses ordinaires et les dépenses en capital.

Ainsi, le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) est opérationnel et offre une plus grande visibilité de la gestion des ressources publiques. Il en est de même du logiciel ASTER en comptabilité, qui est interfacé au SIGFiP. La comptabilité de l'Etat est donc tenue grâce à ces deux systèmes informatiques (SIGFiP et ASTER). SIGFiP est installés à la fois dans les services de la DGB, dans les ministères, au Contrôle Financier et au sein de la RGF, tandis que ASTER est pour le moment uniquement installé à la RGF. Ces systèmes rendent possible, une gestion en temps réel de tout le processus de dépense.

De même une réforme a démarré en 2001 pour faire passer le mode de gestion budgétaire d'une logique de moyens à une logique d'objectifs et de résultats à atteindre. Dix sept ministères sectoriels sont devenus pleinement responsables de la définition et de la mise en œuvre de leurs priorités, traduites dans leur budget programme, contenant des objectifs eux-mêmes mesurables sur la base d'indicateurs de résultats. La conception des programmes responsabilise davantage les ministères et leur permet d'avoir une meilleure visibilité que par le passé sur les actions à venir et donc sur la définition de la stratégie de leur secteur. La nouvelle nomenclature budgétaire facilite la présentation du budget et l'identification des dépenses de lutte contre la pauvreté.

Elle se traduit également par un allègement des contrôles a priori traditionnellement exercés sur les dépenses publiques et qui constituaient un facteur important dans les lenteurs observées dans l'exécution des programmes et projets publics. Ce système de contrôle prête désormais une place plus importante à l'efficacité et l'efficacités dans l'utilisation des ressources publiques sans pour autant abandonner sa raison d'être première qui est de promouvoir une gestion saine des finances publiques par la prévention des abus de deniers publics. En conséquence, cette nouvelle démarche suppose un renforcement des

organes de contrôle et des agents chargés du contrôle pour pouvoir répondre aux nouveaux défis, aux sollicitations et aux attentes des pouvoirs publics, des citoyens et des partenaires extérieurs. En matière d'audit et de contrôle, des actions ont été menées pour renforcer la Chambre des comptes. Cette dernière a ainsi pu, réaliser un audit des performances des ministères, et soumettre les projets de loi de règlement à l'Assemblée nationale pour les exercices budgétaires 1998 1999 et 2000.

D'un autre point de vue, la réforme budgétaire a été de pair avec une réforme appropriée de l'administration publique. Le couplage de la réforme budgétaire à la réforme de l'administration publique vise à mieux mesurer l'évolution de la masse salariale, accroître la performance de l'administration, mettre en place une politique de recrutement saine permettant de pallier les pénuries de personnel et offrir des services sociaux de base de qualité aux citoyens. Ainsi de nombreuses décisions ont été prises parmi lesquelles : la refonte du statut des agents Permanents de l'Etat pour l'adapter au nouveau contexte national, la clarification des missions de l'Etat, l'adoption de la nomenclature des emplois statutaires et des hauts emplois techniques, la mise en place de nouvelles règles de répartition des responsabilités entre le ministère en charge de la fonction publique et les ministères sectoriels.

En plus de la réforme budgétaire et de celle de l'administration publique, la réforme de l'administration locale (ou administration territoriale) qui a démarré en 2002, est en voie de renforcement dans le sens de l'amélioration de la capacité de prestation des services de base aux populations locales et du développement économique des collectivités décentralisées.

Il reste que, malgré les progrès enregistrés, la gestion des dépenses publiques est encore confrontée à des contraintes dans le processus de mise en place de la gestion budgétaire et comptable, de la réforme du contrôle interne et externe et du système de passation des marchés publics qui sont les principaux domaines de la réforme de la gestion axée sur les résultats. Il en est de même des réformes transversales que sont les réformes de l'administration publique et de l'administration territoriale.

Le rythme de mise en œuvre de ces réformes a été ralenti par la faiblesse des capacités humaines et institutionnelles. Il subsiste également des insuffisances, notamment au niveau du cadrage macro-économique, de la disparité observée dans la maîtrise des nouveaux outils de gestion, de la procédure décentralisée de préparation du budget global et du système de suivi-évaluation dans les ministères sectoriels, du transfert des compétences au niveau local etc.

En effet au plan du cadrage budgétaire par exemple, des insuffisances tiennent au réalisme des prévisions budgétaires et à l'impact en terme de sous-

consommation ou de surconsommation régulières de certains crédits budgétaires. L'enjeu du réalisme des prévisions budgétaires initiales est grand et pose notamment problème lorsque la reconstitution du budget exécuté tend à montrer une forte sous-consommation dans les secteurs prioritaires (santé – éducation – infrastructures). D'une manière générale, la qualité de la prévision budgétaire est étroitement liée à celle de l'exécution. L'exercice de prévision budgétaire voit donc sa pertinence et son intérêt amoindris par le fait que l'exécution s'en écarte largement.

Au plan de l'exécution budgétaire, le SIGFiP est encore loin d'atteindre l'exhaustivité, en l'absence de comptabilisation des investissements financés par l'extérieur et l'augmentation dans d'importantes proportions du nombre de dépenses payées selon des procédures exceptionnelles. Les régies d'avances ne sont pas toujours utilisées selon la réglementation. Ainsi la procédure normale de la dépense n'est pas suffisamment respectée et la discipline budgétaire en est affaiblie.

Au plan du suivi comptable de l'exécution du budget, il subsiste des faiblesses, et la fiabilité de la comptabilité comme instrument d'information et de suivi s'en ressent. Certaines faiblesses sont la résultante de l'utilisation très fréquente de procédures exceptionnelles, qui engendre des retards de saisie et rend les soldes de la balance du Trésor incertains, voire totalement erronés. Les opérations hors circuit, et les imputations budgétaires incorrectes entraînent une sous-estimation systématique de l'exécution budgétaire, avec des écarts importants entre les situations provenant de SIGFiP, de la comptabilité générale du Trésor et du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE). D'autres faiblesses tiennent à la faiblesse des capacités en ressources humaines, et au fait que les dépenses financées sur ressources extérieures ne sont pas intégrées dans le SIGFiP en temps réel.

En matière de contrôle, il existe une multiplicité d'organes avec un chevauchement de fonctions qui altère considérablement l'efficacité et l'efficience du contrôle. En outre, la faiblesse des capacités en ressources humaines et en moyens matériels amoindrit également l'efficacité du contrôle interne. Enfin, l'intervention de l'Assemblée Nationale dans le processus de contrôle de la dépense publique est rendue difficile par le fait qu'elle dispose d'une information beaucoup trop faible sur les conditions et sur les résultats de l'exécution budgétaire, ainsi que sur les dysfonctionnements qui peuvent l'affecter.

Les résultats de la réforme de l'administration publique sont difficilement perceptibles malgré les nombreux chantiers engagés. Plusieurs actions ont été menées au cours de ces deux dernières années ; on peut citer : (i) l'opérationnalisation des structures de concertation, de coordination et de gestion des actions de réforme administrative instituées par le décret n°2005-250 du 06 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement des structures de

concertation, de coordination et de gestion de la réforme administrative à travers l'installation du Comité de coordination de la réforme administrative (CCRA) le 1er juillet 2005 ; de la Commission nationale consultative de la réforme administrative (CNCRA) le 20 septembre 2005 ; la tenue des premières sessions du CCRA et la CNCRA ; la formation de leurs membres et de ceux des Cellules sectorielles de pilotage de la réforme administrative (CSPRA) créées au niveau de chaque ministère ; (ii) le transfert de certaines attributions du ministère chargé de la Fonction publique aux ministères en charge de l'Education nationale en matière de gestion des personnels enseignants (décret n°2004-627 du 10 novembre 2004). Une évaluation de cette première expérience est en cours et il est prévu la poursuite du transfert à d'autres ministères à gros effectifs en 2006 ; (iii) la restitution des propositions préliminaires sur la clarification des missions de l'Etat au niveau de tous les ministères en vue de préciser : les missions à conserver ; les missions à transférer aux communes ; les missions à partager avec les communes, la société civile et le secteur privé, avec indication des conditions de réussite dans chaque cas de figure ; (iv) la définition de 265 hauts emplois techniques pour mieux gérer les compétences et la description des emplois statutaires ; (v) la création d'un outil de gestion des ressources humaines de l'Etat et le renforcement de ses fonctionnalités pour aboutir à un système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat, qui tire avantage de l'expérience du SIGFIP en ce qui concerne les finances publiques.

Par ailleurs, des études sont en cours pour entre autres (i) élaborer une politique de recrutement à moyen terme ; (ii) mettre en œuvre une politique de gestion des carrières fondée sur l'emploi, la compétence et la performance. Les résultats de ces études permettront au MFPTRA d'élaborer sa vision stratégique et son plan d'actions en vue d'une accélération de la réforme.

Enfin au sujet de la décentralisation, si les lois fondatrices ont bien été prises, seule une partie de la réglementation requise a été élaborée et le transfert des ressources correspondant au transfert des compétences n'a pas encore fait l'objet d'études de faisabilité minutieuses qui permettraient de déterminer les besoins financiers des communes.

2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1. LA VISION STRATEGIQUE DU GOUVERNEMENT

Le gouvernement dans sa Stratégie de Réduction de la Pauvreté, a inscrit le renforcement de la bonne gouvernance et des capacités institutionnelles au titre de ses priorités. Cette démarche implique entre autres le renforcement des capacités de gestion et d'absorption des ressources publiques, ainsi que la mise en œuvre de mécanismes fiables, de reddition des comptes, et de contrôle. Le gouvernement envisage pour ce faire, d'asseoir dorénavant sa démarche en matière de gestion des finances publiques sur un mode de gestion axée sur les résultats. La vision qui la sous tend est de :

"Faire de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (GBAR) un mode intégré et concerté de management qui assure la performance des services et met résolument les Finances publiques au service du développement et du bien-être des citoyens."

Cette vision est fondée sur les trois principes que sont : (i) le ciblage du bien être du citoyen dans la politique de dépense publique ; (ii) l'application de valeurs saines dans les prestations des services publics ; (iii) la culture de l'excellence, et la recherche de la qualité dans les prestations des services publics.

Aussi, dans l'optique d'une généralisation du mode de gestion axée sur les résultats à l'ensemble de l'administration, le gouvernement opte t-il pour une démarche pragmatique, réaliste et prudente, fondée sur un apprentissage par l'expérience. Cette démarche découle de la conviction du Gouvernement selon laquelle, bien qu'indispensable, la généralisation du mode de gestion axée sur les résultats, ne peut se faire que progressivement en tenant compte des capacités managériales des hommes et des structures

2.2. L'OBJECTIF STRATEGIQUE

Dans la perspective de la vision décrite précédemment, l'objectif stratégique est de :

"Rendre la dépense publique efficace par le développement d'un système simple et crédible de gestion budgétaire axée sur les résultats qui suscite l'adhésion et l'intérêt de l'ensemble des agents de l'administration publique, et des partenaires Techniques et Financiers. "

Il découle de cet objectif, les quatre axes stratégiques suivants :

- A.S. 1. **Le renforcement du cadre macro économique, et la mise en place d'un système fiscal efficace** (Le renforcement des capacités d'analyse et de cadrage macro – économique ; La réalisation de la transition fiscale ; Le renforcement des capacités des administrations des Douanes et des Impôts).
- A.S. 2. **Le renforcement de la Gestion des Dépenses Publiques et la promotion de la culture de Gestion axée sur les résultats** (Gestion budgétaire et comptable efficace ; Gestion de trésorerie effective ; Système d'attribution des marchés publics transparent ;

Généralisation du budget – programme ; Mise en place de nouveaux standards et de nouvelles règles de procédures financières ; Déconcentration budgétaire ; Refonte des systèmes d'informations financières).

A.S. 3. **Le renforcement du contrôle et de l'audit : contrôle interne et externe** (Contrôle interne assuré et opérationnel - Renforcement des capacités de la chambre des comptes et de la commission des finances de l'Assemblée nationale – Meilleure liaison entre les deux structures).

A.S. 4. **L'accélération de la réforme administrative, l'intensification de la lutte contre la corruption.**

2.3. LES AXES STRATEGIQUES

2.3.1. Le renforcement du cadre macro économique et la mise en place d'un système fiscal efficace.

Composantes de l'axe stratégique 1	Les actions prioritaires
1. Le renforcement des capacités d'analyse et de cadrage macro – économique ;	(i) L'amélioration de la collecte des données statistiques au sein des structures du Comité PIB - TOFE (ii) Le renforcement des capacités d'analyse des structures du Comité PIB - TOFE
2. La réalisation de la transition fiscale ;	(i) La création des conditions à la réalisation de la transition fiscale (Elargissement de l'assiette – potentialités fiscales de l'informel etc...) (ii) L'identification de nouvelles sources de revenus fiscaux
3. Le renforcement des capacités des administrations des Douanes et des Impôts.	(i) L'informatisation de l'ensemble des services des Impôts (ii) Le renforcement du dialogue avec les contribuables (Création d'une unité de Conseil fiscal aux entreprises)

	(iii) L'extension du système informatique de la Douane à l'ensemble des unités (iv) La simplification des procédures douanières.
--	---

Le renforcement des capacités d'analyse et de cadrage macro – économique

La prévision budgétaire a vu ces dernières années sa pertinence amoindrie par le fait que l'exécution s'en écarte largement. C'est pourquoi les structures du comité PIB-TOFE, compétentes en matière d'analyse économique et de prévision devront être renforcées afin d'améliorer la qualité des travaux de cadrage macro-économique.

La réalisation de la transition fiscale :

La transition fiscale vise à réduire la vulnérabilité du budget à travers les recettes budgétaires en améliorant les recettes issues de la fiscalité directe. Dans ce cadre, le Gouvernement s'attachera à : élargir l'assiette fiscale, mieux appréhender les potentialités fiscales du secteur informel, maîtriser les exonérations et améliorer l'encadrement de la TVA, identifier des gisements fiscaux. Il sera indispensable d'envisager une révision du système des exonérations ainsi que la fiscalité directe. En outre la finalisation du projet d'identifiant fiscal unique à la Direction Générale des Impôts et des Domaines constitue une priorité.

Le renforcement des capacités des administrations des Douanes et des Impôts :

La Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) sera soutenue par l'informatisation du Centre des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME) et la mise en place du projet d'identifiant fiscal unique. La fonction de conseil fiscal aux entreprises actuellement embryonnaire doit être renforcée afin d'améliorer le rendement de l'impôt. Elle doit être privilégiée par rapport au contrôle fiscal. .

L'important effort de modernisation et de simplification des procédures douanières sera poursuivi. Le soutien à la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) portera sur les chantiers suivants : l'informatisation de toutes les unités douanières et l'extension de SYDONIA++ sur les autres grandes recettes des douanes ; l'extension progressive de SYDONIA++ à la gestion des admissions temporaires ; la poursuite des efforts d'informatisation des magasins ; la dynamisation de l'Ecole Nationale des Douanes ; le renforcement de l'encadrement des régimes économiques notamment le régime de transit, une participation renforcée au projet de guichet unique du Port de Cotonou, la modernisation de son système comptable.

2.3.2. Le renforcement de la Gestion des Dépenses et la culture de Gestion axée sur les résultats

Les actions prioritaires relatives à cet axe stratégique tournent autour de sept composantes comprenant à court terme la mise en place et la consolidation des bases fondamentales de la gestion des finances publiques à moyen terme la culture de la gestion axée sur les résultats et, la déconcentration de la gestion des finances publiques.

Composantes à court terme de l'axe stratégique 2	Les actions prioritaires
1. Gestion budgétaire et comptable efficace et transparente	(i) Le renforcement de la fiabilité et de l'exhaustivité du système de suivi de l'exécution budgétaire ; (ii) Le renforcement de la fiabilité et l'exhaustivité des comptes de l'Etat ; (iii) La limitation des procédures exceptionnelles d'exécution budgétaire ; (iv) La mise en place d'un système prévisionnel budgétaire de gestion des effectifs ;
2. Gestion de trésorerie effective -	(i) La mise en place d'une véritable gestion de trésorerie, en utilisant la comptabilité des engagements de SIGFIP ; (ii) La dynamisation des fonctions de service de la trésorerie de la DGTCP ;
3. Système d'attribution des marchés publics transparent	(i) La réforme du système de passation des marchés publics ; (ii) la mise en place d'un système de gestion du patrimoine de l'Etat.

Composantes à moyen terme de l'axe stratégique 2	Les actions prioritaires
1. L'opérationnalisation du système d'élaboration des budgets programmes.	(i) Le renforcement des capacités de programmation et d'élaboration d'indicateurs de performance ; (ii) La mise en place des sous-programmes pilotes ; (iii) L'obligation de l'élaboration des rapports de performance ; (iv) Le renforcement du mécanisme de suivi évaluation
2. La mise en place de nouveaux standards et de nouvelles règles de procédures financières	(i) La refonte de la nomenclature budgétaire ; (ii) La refonte des normes comptables ; (iii) La mise au point de la nomenclature des recettes et de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses ; (iv) L'adaptation du cadre légal et institutionnel.
3. La déconcentration budgétaire	(i) La réforme des services déconcentrés en fonction du rythme de mise en place de la décentralisation, (ii) La simplification de la procédure de la dépense des services déconcentrés ; (iii) La consolidation de l'implantation du logiciel DSIGFiP dans les départements.
4. La refonte des systèmes d'informations financières	(i) L'information financière du système budgétaire ; (ii) La définition d'une mercuriale des prix de référence

Une Gestion budgétaire et comptable efficace et transparente

(i) *Le renforcement de la fiabilité et de l'exhaustivité du système de suivi de l'exécution budgétaire* : Le gouvernement a entrepris de réaliser un audit du système de l'information financière, notamment le SIGFIP. Cet audit permettra

d'identifier les mesures à mettre en œuvre, pour renforcer la fiabilité du système. L'extension du SIGFiP aux crédits délégués dans les départements à travers l'opérationnalisation du DSIGFiP.

Par ailleurs, l'absence d'exhaustivité du système global de gestion des finances publiques due à l'existence de circuits particuliers pour les dépenses sur ressources extérieures crée un risque important de mauvais pilotage des finances publiques et de difficulté pour définir les stratégies sectorielles. C'est pourquoi il est envisagé d'intégrer les dépenses des projets financés par l'extérieur dans le SIGFiP en temps réel, ainsi que les encaissements / décaissements pour améliorer la qualité de leurs prévisions.

(ii) Le renforcement de la fiabilité et l'exhaustivité des comptes de l'Etat. Celui-ci passe par : la consolidation des acquis concernant les obligations de fin de gestion, c'est-à-dire la production dans les délais légaux des comptes de gestion et de projets de loi de règlement ; l'extension progressive du pro logiciel ASTER aux régies financières et aux services extérieurs du trésor ; l'ouverture du Trésor Public à la fonction bancaire par le soutien au service Epargne qui vise à permettre au Trésor de jouer son rôle de collecteur d'épargne ; le développement d'une interface entre les logiciels FUR (Fichier Unique de Référence) et SICOPE (Système Intégré des Cotisations et Pensions) afin d'améliorer la maîtrise de la masse salariale et du déficit du FNRB. Par ailleurs pour remédier aux lenteurs observées dans la tenue et la centralisation des comptes de l'Etat, le renforcement des capacités humaines de la DGTCP est nécessaire (Plan de recrutement spécifique ; plan de formation adéquat).

Les régies d'avances ne sont pas toujours utilisées selon. Ainsi la procédure normale de la dépense n'est pas suffisamment respectée et la discipline budgétaire en est affaiblie.

(iii) La limitation des procédures exceptionnelles d'exécution budgétaire : On a enregistré ces dernières années une utilisation abusive des régies d'avance, ainsi qu'un recours souvent inapproprié des procédures des ordres de paiement. Il sera nécessaire dans le cadre de la réforme de n'utiliser la procédure des régies d'avance, et les OP SIGFiP qu'aux cas prévus par la réglementation, et renforcer les contrôles des régies au stade des engagements et au stade des vérifications sur place. Enfin on devra mettre fin à la procédure des OP Trésor, tout en maintenant les dépenses sans ordonnancement préalable prévu par les textes.

(iv) La mise en place d'un système prévisionnel budgétaire de gestion des effectifs : La mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines est urgente, en raison des effets conjugués du gel du recrutement, des départs à la retraite et des nouveaux besoins en ressources humaines de qualité qu'exige une gestion par résultats. A cet égard le FUR doit être développé afin de devenir un véritable instrument de gestion du personnel de l'Etat.

Une Gestion de trésorerie effective

Il n'existe pas de véritable plan de trésorerie. Celle-ci est gérée au jour le jour, sur la base d'un tableau quotidien. Le Ministère des Finances et de l'Economie a un besoin de mise en place d'un plan de trésorerie en vue de dépenser d'une manière régulière au cours de l'année. Cela implique : de Mettre en place une véritable gestion de trésorerie, en utilisant la comptabilité des engagements de SIGFIP et la dynamisation des fonctions du service de la Trésorerie de la DGTCF.

Système d'attribution des marchés publics transparent

La réforme du système de passation des marchés publics doit se poursuivre, en particulier sur les modalités d'ouverture des offres et l'établissement d'appel d'offres type. Les acquis de la réforme seront consolidés à travers - la dissémination de la nouvelle réglementation, - la formation des nouveaux acteurs (en particulier les fonctionnaires identifiés pour les cellules de passation de marchés publics, tant dans les ministères qu'au niveau départemental) et - l'évaluation des ressources humaines disponibles dans les communes et leur formation. - la généralisation de la réforme de la gestion du patrimoine de l'Etat en cours au niveau de MFE.

La mise en place d'un système de gestion du patrimoine de l'Etat se fera à travers un logiciel dénommé SIGMa (Système Intégré de Gestion du Matériel et de la Logistique) qui permettra d'une part de faire l'estampillage et la gestion du matériel roulant, des fournitures, mobiliers et consommables de l'Etat par la mise en place d'une base de données fiable consultable à tout moment. D'autre part, il permettra d'immatriculer et de gérer tous les bâtiments administratifs (contrats, location, affectation, réfection). L'objectif est de permettre un meilleur suivi et une meilleure gestion du patrimoine de l'Etat.

L'opérationnalisation du système d'élaboration des budgets programmes.

(i) *Renforcement des capacités de programmation et d'élaboration d'indicateurs de performance* : Le développement des capacités d'élaboration de budget programmes et d'indicateurs de performance, à travers le renforcement des capacités de l'Équipe Technique d'Appui à la Réforme Budgétaire (ETARB), et des acteurs de la réforme budgétaire dans les ministères sectoriels constitue l'une des priorités de la réforme en cours. Une évaluation de l'ETARB réalisée récemment a permis d'ébaucher l'architecture de sa réorganisation et de son renforcement.

Le rôle de la Direction Générale du budget devrait évoluer vers un rôle de conseil, de régulation et d'assistance en la matière ; un contrôle plus global de la dépense ; l'utilisation des indicateurs de performance pour le suivi et l'évaluation des programmes ; l'évaluation périodique de l'utilisation des crédits (dont la périodicité reste à définir) ; le contrôle de la qualité des budgets programmes et l'exploitation des rapports de performance dont elle reçoit copie.

La planification stratégique de l'action publique doit être renforcée. En parallèle avec la mise en place des sous-programmes pilotes, les ministères qui bénéficient depuis peu du PRSC devront se familiariser avec l'approche programmatique et améliorer la qualité de leurs plans stratégiques pluriannuels.

La réforme du cadre institutionnel devra entraîner une réorganisation des structures administratives. En effet, une gestion par objectifs réussit mieux lorsque les programmes retenus sont mis en œuvre par une adaptation des anciennes structures à ce nouveau mode de gestion que lorsque de nouvelles structures sont créées.

(ii) Mise en place des sous-programmes pilotes : Le Gouvernement du Bénin a opté pour une approche progressive basée sur l'expérimentation des sous-programmes à gestion axée sur les résultats limitée à certains ministères. Sa généralisation ne peut être effective qu'après une évaluation de cette phase pilote dans les ministères concernés. Le principe de cette expérimentation est basé sur une délégation par le ministre de tutelle de la gestion d'un sous-programme à un responsable opérationnel. Chaque gestionnaire, à son niveau, doit s'appuyer sur les outils de contrôle de gestion pour améliorer ses performances. A terme, la mise en place d'un exercice de comparaison d'indicateurs au sein du programme et par rapport à d'autres acteurs extérieurs au programme pourrait être envisagée, afin de déceler les bonnes pratiques et les marges d'amélioration.

Les gestionnaires devront définir et affiner progressivement leurs indicateurs de résultats sur la base d'un cadre méthodologique fourni soit par les organes d'audit, soit par le Ministère en charge des Finances.

L'établissement de contrat de performance entre le gestionnaire et son ministre de tutelle, qui précise ses missions, ses objectifs et niveaux de performance et ses modalités de reporting et qui indiquent la liberté de gestion accordée (gestion des crédits et du personnel). L'élaboration d'un guide précisant le mandat et la responsabilité des gestionnaires qui devront répondre personnellement des écarts et des performances réalisés.

(iii) L'obligation de l'élaboration des rapports de performance : A la suite de la mise en œuvre des budgets programmes, les ministères sectoriels doivent élaborer un rapport de performance. Ledit rapport retrace les résultats atteints et les performances réalisées tout en expliquant les écarts entre les prévisions et les réalisations ; sans occulter les difficultés et les perspectives. Ce rapport est soumis à un contrôle de conformité de la DIVI dont le rôle est de certifier les résultats. Il est ensuite soumis à tous les acteurs au niveau des directions

techniques opérationnelles en une séance de validation sanctionnée par un procès-verbal versé au rapport. Le rapport ainsi élaboré est soumis à l'appréciation de l'ETARB, avant la signature du Ministre. Il est alors transmis à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême et copie en est faite au Ministère des Finances et de l'Economie. Le processus doit être achevé au plus tard le 30 juin de l'année qui suit la gestion concernée. La Chambre des Comptes procèdera à un audit de performance de la gestion sur la base des informations contenues dans le rapport de performance. Les conclusions de l'audit de performance sont transmises à l'Assemblée Nationale pour l'informer sur l'utilisation des ressources publiques et de leurs impacts sur les populations bénéficiaires. La nécessité d'élaborer les rapports de performance par les ministères sectoriels conditionne l'efficacité de l'exercice de la fonction de contrôle par l'organe de contrôle juridictionnel.

(iv) *Le renforcement du suivi évaluation*: La mise en place du dispositif de suivi-évaluation dans les ministères sectoriels constitue l'un des piliers sur lesquels repose la réforme du budget programme. Actuellement, dix sept (17) ministères sont admis à la réforme où des Cellules de Suivi-évaluation sont créées. Mais certaines cellules rencontrent des difficultés pour leur opérationnalisation. En effet, les difficultés évoquées lors de l'atelier diagnostic tenu à Cotonou en février 2005 sont relatives au cadre institutionnel de leur création, aux modalités de recrutement des acteurs chargés de leur animation, à la gestion de leur plan de carrière et surtout au renforcement de leur capacité. Dans ce cadre, l'ETARB qui a pour rôle d'appuyer et de conseiller les acteurs, devra définir le cadre global institutionnel à adopter en Conseil des Ministres et proposer au Ministre des Finances et de l'Economie les modalités de leur recrutement, de leur motivation et plan de carrière et du renforcement de leurs capacités sur la base des crédits de renforcement de capacités. Des études peuvent être menées avec l'aide d'une Assistance Technique pour régler les difficultés liées à l'opérationnalisation des cellules et tenir compte des recommandations faites à l'atelier diagnostic sus cité. Des actions de communication s'avèrent indispensables afin d'amener certaines autorités dans les ministères sectoriels à adhérer aux objectifs de la réforme. A partir de la gestion 2006, tous les vingt-et-un (21) ministères exécuteront leurs budgets programmes, consacrant ainsi la généralisation de la réforme à tout le Gouvernement. Cette donne implique le renforcement des capacités de l'ETARB en moyens humains et logistiques afin que l'assistance qu'elle fournit aux ministères sectoriels soit à la hauteur des besoins toujours grandissants des acteurs du dispositif de suivi-évaluation.

La mise au point de nouveaux standards et règles de procédures financières :

(i) *La refonte de la nomenclature budgétaire*: La souplesse qu'exige la fongibilité progressive des dépenses ordinaires et des dépenses de capital nécessite une réorganisation du processus budgétaire. Dans un premier temps,

la Direction Générale du Budget doit élaborer et mettre en place progressivement une articulation effective entre la nomenclature budgétaire et la structure des objectifs assignés au gestionnaire de crédits (tableau de passage).

Parallèlement, les autorités en charge du budget continueront leur participation active dans les travaux en cours avec l'UEMOA visant la cohérence de ses directives avec l'évolution actuelle des Etats membres vers une gestion basée sur la performance.

A moyen terme, une révision conséquente de la nomenclature budgétaire et du plan comptable sera nécessaire, de manière à ce que soient connus les coûts des différents programmes mis en œuvre, que les programmes soient évalués globalement (aussi bien dans leur aspect fonctionnement et investissement). Cette nomenclature sera basée sur l'identification des programmes ainsi que des dépenses ayant un impact réel sur la pauvreté.

(ii) La refonte des normes comptables : Les réformes budgétaires visant à accroître la responsabilité des ministres gestionnaires doivent s'accompagner d'un investissement important destiné à rénover les outils de gestion financière, comme le passage à une analyse des coûts, voire une comptabilité analytique.

A moyen terme, une distinction doit être opérée entre le budget, acte d'autorisation dont l'exécution est retracée sur base caisse, et les comptes nationaux, élaborés selon les règles du plan comptable général. La mise en œuvre d'une comptabilité d'exercice ou en droits constatés est affirmée : sauf différence justifiée par les spécificités de l'action de l'Etat, les principes de la comptabilité publique devront rejoindre les règles applicables à l'entreprise, dans la mesure où les directives de l'UEMOA s'inscrivent dans ce sens.

A terme, ces réformes nécessiteront une adaptation des applications informatiques actuellement en service et le déploiement d'un système permettant d'assurer : la comptabilité d'exercice en temps réel afin que l'Etat dispose d'une comptabilité conforme à celle des entreprises ; la gestion des dépenses de personnel au niveau déconcentré, qui est un des acquis majeurs de la réforme budgétaire et la mise en place d'un contrôle hiérarchisé de la dépense.

(iii) la mise au point de la nomenclature des pièces justificatives des recettes et de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses : La mise au point d'une nomenclature des pièces justificatives des recettes s'impose pour assurer la régularité et le contrôle des opérations de versement de recettes effectuées au guichet du Trésor public par les différentes régies. Par ailleurs la mise en place d'une nomenclature des pièces justificatives des dépenses devra faciliter les opérations de contrôle et de comptabilité des dépenses publiques.

(iv) Adaptation du cadre légal et institutionnel : Il sera nécessaire de modifier la loi organique relative aux lois de finances pour prendre en compte la gestion budgétaire par programmes et ses conséquences en terme de gestion des crédits

et de vote du budget, en attendant l'adoption d'une directive communautaire (UEMOA) en la matière.

Déconcentration budgétaire

(i) *Réformer les services déconcentrés* en fonction du rythme de mise en place de la décentralisation, afin de leur permettre de remplir leur rôle d'appui technique aux communes : Les lois de 1999 sur la décentralisation stipulent que la déconcentration du gouvernement central doit accompagner la décentralisation. Le niveau déconcentré du département devrait devenir le premier interlocuteur des communes, ainsi que le premier fournisseur de support technique. Cependant, il apparaît que les structures déconcentrées existantes, aussi bien le préfet que les directions départementales des ministères techniques, disposent de très peu de moyens et souffrent d'importants dysfonctionnements. Ainsi par exemple au niveau de la préparation du budget, le dialogue entre l'Etat central et ses structures déconcentrées est insuffisant.

(ii) *Simplifier la procédure de la dépense des services déconcentrés* : Les dépenses de l'Etat effectuées au niveau local se font sous la forme de délégations de crédits qui sont mises en place progressivement depuis 2002. Ces crédits doivent être délégués globalement dès la mise en place du budget. Leur régulation se fera au niveau déconcentré par le Délégué du Contrôleur Financier et le Receveur des Finances.

(iii) Consolidation de l'implantation du logiciel DSIGFiP dans les départements : L'exécution des dépenses des crédits délégués départementaux se fait dans le DSIGFiP. La remontée des informations pour l'intégration dans le SIGFiP se réalise à l'aide des supports magnétiques. La consolidation de l'implantation du DSIGFiP prend en compte la mise à jour du logiciel, la formation puis le recyclage des utilisateurs et l'interconnexion au réseau campus du MFE

Refonte des systèmes d'informations financières

(i) *L'information financière du système budgétaire* : La déconcentration de la fonction comptable nécessite une formalisation poussée des contrôles a posteriori (audit). Elle doit être accompagnée par la production de normes comptables de référence par le Ministère en charge des Finances et la définition de plans comptables normalisés ou d'états financiers standard. De plus, les coûts prévus dans la phase de préparation des budgets - programmes doivent être réalistes, ce qui nécessite l'établissement d'un référentiel des prix actualisés régulièrement.

(ii) *La définition d'une mercuriale des prix de référence* : La mercuriale des prix sera un répertoire de prix à mettre à la disposition des différentes Administrations en vue d'atténuer les disproportions jusqu'ici observées dans la facturation des fournitures, matériels et prestations de service au profit de l'Etat

2.3.3. Le Renforcement du contrôle et de l'audit : contrôle interne et externe.

<i>Composantes de l'axe stratégique 3</i>	Les actions prioritaires
1. La réforme du Contrôle interne	(i) La réforme progressive du contrôle financier ; (ii) Le renforcement du système de contrôle interne a posteriori
2. Le renforcement du contrôle externe	(i) Le renforcement des capacités de la chambre des comptes (ii) Le renforcement des capacités de la commission des finances de l'Assemblée nationale

Contrôle interne assuré et opérationnel

(i) *La réforme progressive du contrôle financier (CF)* : Le CF exerce un contrôle a priori portant sur la régularité budgétaire, juridique et financière des opérations de dépense, un contrôle permanent sur les finances de l'Etat. Dans l'exercice de sa mission le CF exerce son contrôle sur un nombre important de dossiers par jour. Il dispose à cet effet d'un Manuel de procédures et d'un Code de bonne conduite du contrôle financier. Bien qu'elle ait une organisation fonctionnelle assez satisfaisante, le Contrôle financier reste confronté à certaines contraintes particulières telles que : une insuffisance d'effectifs notamment en cadres supérieurs, des moyens de contrôle limités, une faible utilisation des nouvelles technologies pour accroître l'efficacité du contrôle, un manque de formation des agents aux outils bureautiques et à l'informatique décisionnelle et un système d'informations non encore complètement informatisé.

La gestion budgétaire axée sur les résultats, appliquée de façon complète, devrait mener à formaliser un nouveau dispositif du contrôle financier autour de contrôles hiérarchisés et partenariaux. Les contrôles hiérarchisés, exercés par le contrôle financier, sont effectués en fonction des risques liés à la nature de la dépense et aux pratiques des ordonnateurs. Par delà une logique de contrôle

systématique et exhaustif, ils privilégient une expertise ciblée par sondage. Les contrôles partenariaux, exercés par les acteurs de la dépense que sont l'ordonnateur, le gestionnaire et le comptable reposent sur une démarche d'audit décidée et réalisée en commun par eux. Ils permettent au comptable d'apprécier les risques, non seulement sur pièces, mais sur place, après avoir évalué, au travers d'une démarche d'audit, la fiabilité de l'ensemble des procédures mises en œuvre dans la chaîne des dépenses concernées. En d'autres termes, la réforme ne pourrait permettre d'envisager, à moyen terme, une limitation progressive du contrôle a priori qu'à condition que les organes de contrôle interne, au sein des ministères dépen­siers, soient efficaces.

La faiblesse actuelle des contrôles a posteriori (faiblesse du contrôle juridictionnel, faible capacité des DIVI, manque de coordination des corps de contrôle) ne permet pas, pour l'instant, d'envisager la suppression du contrôle a priori. Une formation pratique de tous les acteurs en vue de la maîtrise des procédures de gestion et un meilleur suivi de l'exécution du budget de programmes par rapport aux résultats escomptés est nécessaire. Les résultats des contrôles de gestion doivent faire l'objet de sanctions positives ou négatives.

(ii) Le renforcement du contrôle interne a posteriori : Le dispositif du contrôle interne qui répond à une gestion axée sur les résultats s'intègre dans une nouvelle philosophie du contrôle interne, qui doit allier contrôle de régularité et contrôle de gestion.

Il se base sur un contrôle a posteriori mieux organisé et renforcé qui permettrait, à terme, de limiter les contrôles a priori au profit des contrôles a posteriori. Ainsi, le contrôle de l'exécution des dépenses devrait aussi évoluer vers un contrôle de performance qui vise l'amélioration de la gestion des dépenses publiques, qui se préoccupe de l'analyse et de l'interprétation des résultats et qui s'assure de la réalisation des objectifs fixés.

Concrètement, à court terme, le renforcement de l'audit comptable et financier passe par (a) le renforcement des fonctions de contrôle et d'audit comptable et financier des ministères pour leurs besoins internes et pour améliorer le contrôle des structures (clarification du statut des directions de l'inspection et vérification interne, renforcement de leurs capacités); (b) l'établissement des règles d'audit comptable et financier et (c) le renforcement des capacités d'intervention de l'Inspection générale des Finances (IGF).

Les organes de contrôle seront chargés d'auditer la pertinence et la fiabilité des systèmes de mesure des résultats associés aux programmes ; ils devront élaborer une méthode d'audit, formalisée dans un guide méthodologique d'audit et programmer les audits des sous-programmes.

A moyen terme, et en fonction des résultats obtenus par les sous-programmes pilotes, les contrôles comptables et financiers de l'IGF pourront évoluer aussi vers une évaluation des résultats et de la performance, en s'étendant progressivement, dans un premier temps, à une évaluation de la pertinence des rapports de performance visant à en améliorer leur qualité et, dans un second temps, à une évaluation de la performance.

iii) Le renforcement du contrôle externe : Le renforcement du contrôle externe passe d'une part par le renforcement des capacités de la Chambre des Comptes (transformé en une Cour des Comptes autonome), et d'autre part par le renforcement des capacités de la commission des finances de l'Assemblée Nationale.

Une étape importante du contrôle externe des finances publiques est exercée par la Chambre des Comptes. Il s'agit d'une structure indépendante de l'exécutif mais qui n'a pas son autonomie propre puisqu'elle fait partie de la Cour Suprême. La Chambre est une juridiction dont la compétence première est de juger les comptes des comptables publics (contrôle juridictionnel). Elle est également compétente en matière de contrôle administratif de l'Etat (administrations centrales et déconcentrées), des collectivités locales, des entreprises et établissements publics, des organismes de sécurité sociale et des organismes subventionnés par une collectivité publique ou un établissement public. Elle a en outre en charge l'audit de performance de l'exécution des budgets programme par les ministères. En application des directives UEMOA, le cadre juridique actuel devrait évoluer et aboutir à la transformation de la Chambre en Cour des Comptes

La gestion axée sur les résultats nécessite de former progressivement la Chambre des Comptes à ses nouvelles fonctions d'audit de performance (mais sans mettre en danger ses capacités à assumer sa fonction première, le contrôle juridictionnel), de lui conférer formellement la compétence d'auditer les rapports de performance sur l'exécution des budgets programmes des ministères et de prescrire des sanctions à l'encontre des gestionnaires en cas de défaut ou de retard accusé dans le dépôt des comptes et du rapport de performance.

Ainsi donc le renforcement des capacités de la Chambre des Comptes est urgent, afin qu'elle puisse exercer réellement sa fonction de contrôle juridictionnel (contrôle des comptes de gestion des comptables publics). Il passe par (a) l'Amélioration quantitative et qualitative des moyens humains et matériels de la Chambre des Comptes et l'organisation de son système d'archivage.

En ce qui concerne le contrôle parlementaire, une absence de contrôle réel du Parlement sur l'exécution budgétaire vide en partie de son sens l'activité budgétaire de l'Assemblée Nationale. Cela pourrait être dû d'une part à l'irrégularité de transmission à l'Assemblée Nationale de l'information à contrôler, et d'autre de la faible capacité de l'Assemblée Nationale à s'acquitter de son rôle de contrôle sur les documents qui lui sont transmis.

Dans le cadre de la GBAR il est indispensable de (a) Améliorer en quantité, qualité et délais l'information transmise à l'Assemblée Nationale, en particulier en ce qui concerne l'exécution budgétaire des années passées et en cours et en ce

qui concerne les dysfonctionnements relevés dans la gestion publique ; cette information devra provenir non seulement du gouvernement mais aussi du corps de contrôle indépendant de l'exécutif qu'est la Chambre des Comptes ; (8) Maintenir, voire accroître, sa capacité interne d'expertise, en particulier en pérennisant l'existence des cellules d'analyse budgétaire et d'analyse politique ; (8) Augmenter ses moyens de communication à destination de l'ensemble des citoyens et des médias.

2.3.4. L'Accélération de la réforme administrative, l'intensification de la lutte contre la corruption.

<i>Composantes de l'axe stratégique4</i>	Les actions prioritaires
1. <i>La réforme administrative</i>	(i) La réforme de la fonction publique. (ii) Le transfert de certaines attributions en matière de gestion des ressources humaines pour respecter l'esprit du décret 2004-637 du 10 novembre 2004.
2. <i>La lutte contre la corruption :</i>	(i) L'Organisation d'un mode de coopération entre les nombreux organismes déjà existants (les contrôles internes et la Cellule de moralisation de la vie publique, le contrôle externe de la Chambre des Comptes, la représentation de la société civile par le FONAC...). (ii) L'internalisation de la convention internationale sur la corruption ratifiée par le Bénin par la prise des textes d'application et leur mise en œuvre. (iii) Faire de l'IGF le pivot des enquêtes administratives et financières et la doter des moyens suffisants.

(i) *La réforme administrative* : L'introduction de la gestion axée sur les résultats nécessite la mise en place de structures administratives plus souples et une nouvelle politique de gestion des ressources humaines dans l'administration publique, en particulier le développement de la rémunération selon le rendement et la mise en place d'une décentralisation de la responsabilité en matière de recrutement et de gestion du personnel.

(a) *La réforme de la fonction publique* : Une réforme administrative appropriée basée sur la performance, une clarification du cadre juridique, des missions et des responsabilités des fonctionnaires avec comme toile de fond, une fonction publique compétente, intègre, performante, dépolitisé neutre et objectivement impartiale, afin de rendre au public des services de qualité.

La réforme de la gestion des ressources humaines vise notamment l'adéquation profil/poste, la durabilité aux postes des fonctionnaires compétents commis à la gestion et à l'évaluation des programmes. Les gestionnaires de programmes devraient pouvoir, selon les priorités fixées, établir leur budget de recrutement du personnel et définir le profil du personnel nécessaire au succès de leurs programmes, tout en respectant les contraintes budgétaires.

La priorité et le nœud de la réforme résident dans la refonte des statuts des agents de l'Etat afin qu'ils soient compatibles avec les exigences de la gestion axée sur les résultats. Un plan de communication sera élaboré en vue de l'adhésion de tous les partenaires, notamment les partenaires sociaux au nouveau mode de gestion axée sur les résultats. Si cette refonte aboutit, elle permettra d'une part la définition d'une politique salariale motivante par la reconnaissance du mérite et de la performance et d'un nouveau système de gestion de la carrière et de rémunération des personnels de l'Etat, d'autre part la mise en œuvre d'une politique adéquate de recrutement.

La mise en place intégrale du fichier unique de référence en 2006 permettrait de mieux gérer le personnel de l'Etat et de limiter l'introduction d'actes de nomination ou d'avancement frauduleux dans le circuit. Il permettrait également la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des effectifs.

(b) *La déconcentration de la gestion des ressources humaines* : De manière réaliste, et afin de ne pas bloquer la réforme en cas de prolongement des négociations avec les syndicats sur la refonte du statut des agents, la déconcentration de la gestion des ressources humaines sera abordée de manière progressive. Dans un premier temps, la réforme de la fonction publique s'attachera à améliorer la connaissance des ministères de leurs dépenses en personnel ; permettre aux ministères de prévoir l'évolution de leurs dépenses de personnel ; mettre en place les instruments d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines (en particulier pour anticiper et

accompagner les départs à la retraite). Parallèlement, les ministères doivent cerner les besoins nouveaux de compétences qu'entraîne la réforme (par exemple pour la fonction d'audit et de contrôle de gestion). Dans un second temps, la réforme de la fonction publique visera à se rapprocher progressivement d'une gestion sur la performance, en renforçant, par ordre d'ambition croissant: - la liberté accordée aux gestionnaires dans la définition du profil d'emplois et de compétences le plus adapté à la réalisation de la mission, - l'autorisation de procéder au choix et éventuellement, au recrutement de ses collaborateurs, - la possibilité d'affecter une enveloppe complémentaire de rémunérations liée au respect des objectifs de performance (des contrats de performance), - la prise en compte de résultats obtenus dans la progression de carrière des agents.

(ii) *La lutte contre la corruption* : Elle est l'une des priorités affichées du gouvernement, ce qui s'est manifesté ces dernières années par la création de plusieurs structures spécifiques et la mise en place d'un plan stratégique. Dans la pratique, l'efficacité de la lutte contre la corruption semble dépendre principalement de deux facteurs : la volonté politique de dénoncer et sanctionner les faits de corruption et la capacité administrative de mener des investigations permettant de découvrir et décrire ces faits de corruption. La faiblesse de l'investigation des faits de corruption et de leur sanction crée un sentiment d'impunité qui peut conduire à une généralisation de pratiques peu acceptables. A cet égard il faut noter que la coexistence des structures de contrôle (IGF – DIVI etc...) et de la Cellule de moralisation de la vie publique est source de dispersion des forces même si le champ d'action de la cellule est plus large que les seules administrations financières couvertes par l'IGF. Il sera donc nécessaire d'organiser le mode de coopération entre les nombreux organismes déjà existants (les contrôles internes et la Cellule de moralisation de la vie publique, le contrôle externe de la Chambre des Comptes, la représentation de la société civile par le FONAC...), et faire de l'IGF le pivot des enquêtes administratives et financières et la doter des moyens suffisants.

3- LE DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA REFORME

3.1 LE CADRE INSTITUTIONNEL

La réforme engageant différents ministères, elle doit être pilotée à un niveau interministériel. A cet égard, la mise en œuvre de la stratégie de la réforme de la gestion budgétaire axée sur les résultats n'appelle pas forcément la création de nouvelles structures. Le dispositif institutionnel de mise en œuvre et de suivi évaluation, reposera sur des Structures déjà existante dans le cadre du DSRP (Comité Technique de la Commission Nationale pour le Développement et la Lutte contre la Pauvreté CT/CNDLP – Secrétaire Permanent de la Commission

Nationale pour le Développement et la Lutte contre la Pauvreté (SP/CNDLP) – Observatoire du changement Social).

Il sera créé un Comité de Pilotage de la réforme placé sous l'autorité du Ministre des Finances et de l'Economie (MFE), dont le Secrétariat Technique sera assuré par le Coordonnateur des Actions de Réforme du Ministère des Finances et de l'Economie. L'arrimage de ce comité de pilotage au dispositif institutionnel de la SRP sera assuré conformément à l'article 11 de l'arrêté interministériel n° 31/MCPPD/MFE/DC/SGM/ du 18 octobre 2004 portant attribution, organisation et fonctionnement du Secrétaire Permanent de la Commission Nationale pour le Développement et la Lutte contre la Pauvreté qui dispose que : "Le secrétariat Permanent peut faire appel à toutes structures ou personnes compétentes qu'il jugera utile et nécessaire pour l'accomplissement de sa mission."

Le Comité de Pilotage de la réforme comprend : Le Directeur Général de l'Economie, Le Directeur Général de l'INSAE, Le Directeur Général des Douanes et Droits Indirects, Le Directeur Général des Impôts et des Domaines, Le Directeur Général du Budget, Le Directeur National des Marchés Publics, Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, l'Inspecteur Général des Finances, le Contrôleur Financiers, le représentant de l'Equipe Technique d'Appui aux Réformes Budgétaires (ETARB), Le Directeur de l'Organisation Informatique, le Secrétaire Général Administratif de l'Assemblée nationale, le Président de la Chambre des Comptes, La Direction de la Programmation des Investissements et la Direction de la Planification stratégique au niveau du Ministère en charge de la Planification, les représentants des Ministères en charge de la réforme de l'administration publique, et de la réforme territoriale, ainsi que les représentants des Ministères des Enseignements primaire et secondaire et de la Santé publique qui recouvrent les principaux secteurs prioritaires du DSRP. L'ensemble des partenaires au développement concernés par la réforme sera invité à assister aux séances de travail du Comité de pilotage.

Le mandat du comité de pilotage est la mise en œuvre concrète de la stratégie. Il se réunit au moins une fois tous les deux mois pour examiner et résoudre les questions liées à la mise en œuvre de la Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats.

3.2 Le DISPOSITIF DE SUIVI TECHNIQUE DE LA REFORME

Les travaux de pilotage de réforme seront fondés sur des rapports de suivi opérés par des groupes de travail, dont les attributions sont en cohérence avec les axes stratégiques définis plus haut. Il sera donc mis en place quatre groupes de travail correspondant aux fonctions (i) de cadrage macro économique, de réforme

fiscale et douanière, (ii) de gestion budgétaire et comptable, (iii) de contrôle et d'audit et enfin (iv) de réformes transversales.

(i) Le Groupe de Travail 1 : chargé des questions de cadrage macro économique, de réforme fiscale et douanière, présidé par le Directeur Général de l'Economie, est composée entre autres du Directeur Général du Budget, du Directeur Général des Douanes et Droits Indirects, du Directeur Général des Impôts et des Domaines, de l' ETARB, du Directeur Général de l'INSAE, du Directeur de la Programmation des Investissements, du Directeur de la Planification stratégique (Ministère en charge du PLAN).

(ii) Le Groupe de Travail 2 : chargé des fonctions de préparation et d'exécution budgétaires présidé par le Directeur Général du Budget, est composé du Secrétaire Technique de l' ETARB, du Directeur de l'Organisation et de l'Informatique, du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, du Directeur de la Programmation des Investissements, du Directeur de la Planification stratégique (Ministère en charge du PLAN), des représentants des Ministères des Enseignements primaire et secondaire et de la Santé publique

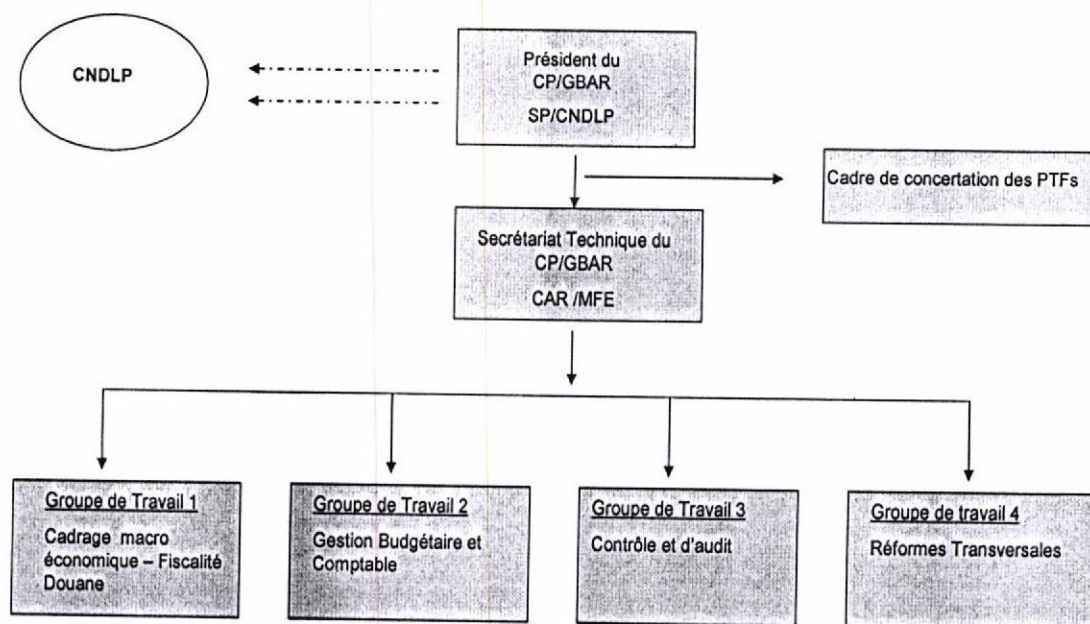
(iii) Le Groupe de Travail 3 : chargé des fonctions de contrôle et d'audit, présidé par l'Inspecteur Général des Finances, et composé entre autres du Contrôle Financier et des autres organes de contrôle à compétence nationale (Chambre des Comptes, Assemblée Nationale).

(iv) Le Groupe de Travail 4 : chargé des réformes transversales, est présidé par le Ministère en charge de la réforme de l'administration publique, comprend le ministère en charge de l'Administration Territoriale, la Direction Générale du Budget, Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, de la Direction de l'Organisation et de l'Informatique.

Les groupes auront en charge la production d'indicateurs sur les différents aspects de la réforme, ainsi que l'élaboration des rapports d'avancement de la mise en œuvre de la réforme.

Un arrêté du Ministre des Finances et de l'Economie précisera les attributions et le fonctionnement du Comité de pilotage et de ses groupes de travail.

Comité de Pilotage de la GBAR



ANNEXES

République du Bénin
Ministère des Finances et de l'Economie

Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats

PLAN D'ACTIONS

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
<i><u>Axe stratégique1 : Le renforcement du cadre macro économique, et la mise en place d'un système fiscal efficace</u></i>				
A.S.1.1 - Le renforcement des capacités d'analyse et de cadrage macro – économique ;	1. L'amélioration de la collecte des données statistiques au sein des structures du Comité PIB - TOFE 2. Le renforcement des capacités d'analyse des structures du Comité PIB - TOFE	Indicateur 1 : Caractère pluriannuel de la programmation budgétaire, de l'élaboration de la politique des dépenses publiques et de l'élaboration du budget Indicateur 2 : Recettes publiques totales et composition des dépenses budgétaires réelles au regard du budget initialement approuvé	GT1	CT CT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
A.S.1.2 - La réalisation de la transition fiscale ;	1. La création des conditions à la réalisation de la transition fiscale (Elargissement de l'assiette – potentialités fiscales de l'informel etc...) 2. L'identification de nouvelles sources de revenus fiscaux	<u>Indicateur 3</u> : Ratio des recettes internes par rapport aux recettes aux portes tout au plus égal à UN. <u>Indicateur 4</u>: La base fiscale s'est élargie	GT1	MT MT
A.S.1.3 - Le renforcement des capacités des administrations des Douanes et des Impôts.	1. L'informatisation de l'ensemble des services des Impôts 2. Le renforcement du dialogue avec les contribuables (Création d'une unité de Conseil fiscal aux entreprises) 3. L'extension du système informatique de la Douane à l'ensemble des unités 4. La simplification des	<u>Indicateur 5</u>: Les fichiers des contribuables du CIME sont constitués et mis en exploitation <u>Indicateur 6</u>: La fonction de conseil fiscal aux entreprises est effective au sein de la DGID <u>Indicateur 7</u> : SYDONIA++ est étendu aux autres grandes recettes des	GT1	CT CT CT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
	procédures douanières.	douanes, et couvre la gestion des admissions temporaires		CT

Axe stratégique2 : le renforcement de la Gestion des Dépenses et la culture de Gestion axée sur les résultats

A.S.2.1 - Gestion budgétaire et comptable efficace et transparente	1. le renforcement de la fiabilité et de l'exhaustivité du système de suivi de l'exécution budgétaire ;	Indicateur 8 : Mesure dans laquelle les rapports budgétaires font état de toutes les dépenses importantes engagées au titre des activités de l'administration centrale, y compris celles financées par les bailleurs de fonds.	GT2	CT
	2. le renforcement de la fiabilité et l'exhaustivité des comptes de l'Etat ;			CT
	3. La limitation des procédures exceptionnelles d'exécution budgétaire	Indicateur 9: Nombre des procédures des OP (SIGFIP+TRESOR) par rapport aux nombre des opérations réglementairement prévues hors régies d'avances ; Indicateur 10: Nombre		CT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
		de régie qui n'ont pas pour objet de régler des menues dépenses (PIP+Fonctionnement)		
	4. La mise en place d'un système budgétaire prévisionnel de gestion des effectifs ;	Indicateur 11 : L'interface entre FUR et SIGFIP est réalisée		CT
A.S.2.2 - Gestion de trésorerie effective -	1. La mise en place d'une véritable gestion de trésorerie, en utilisant la comptabilité des engagements de SIGFIP ; 2. La dynamisation des fonctions du service de la trésorerie de la DGTCP	Indicateur 12 : Efficacité des mesures de planification, de gestion et de suivi des flux de trésorerie	GT2	CT CT
3. Système d'attribution des marchés publics transparent	1. La réforme du système de passation des marchés publics ;	Indicateur 13: L'existence d'un système transparent de passation des marchés, Indicateur 14 : Délai (jours ouvrables) de passation des marchés publics sur financement par le budget national	GT2	CT CT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
	2. la mise en place d'un système de gestion du patrimoine de l'Etat.	Indicateur 15 : Le Système Intégré de Gestion du Matériel et de la Logistique mis en place et fonctionnel		CT
3. L'opérationnalisation du système d'élaboration des budgets programmes.	1. Le renforcement des capacités de programmation et d'élaboration d'indicateurs de performance ; 2. La mise en place des sous-programmes pilotes ; 3. L'obligation de l'élaboration des rapports de performance ; 4. Le renforcement du mécanisme de suivi évaluation	Indicateur 16 : Capacité des ministères et organismes dépensiers à planifier et à engager des dépenses conformément aux budgets initiaux/révisés Indicateur 17 : Régularité, Qualité et diffusion des rapports de performance et respect des délais prévus en la matière	GT2	MT CT MT MT
5. La mise en place de nouveaux standards et de nouvelles règles de procédures financières	1. La refonte de la nomenclature budgétaire ; 2. La refonte des normes comptables ;	Indicateur 18 : La nouvelle nomenclature budgétaire précise les coûts des différents programmes mis en œuvre.	GT2	MT MT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
	3. la mise au point de la nomenclature des recettes et de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses ;	<u>Indicateur 19</u> : les opérations d'encaissement et de décaissement sont opérées suivant une nomenclature des recettes et des dépenses ;		MT
	4. L'adaptation du cadre légal et institutionnel.	<u>Indicateur 20</u> : Le cadre légal et institutionnel est mis en conformité avec les règles communautaires		MT
5. La déconcentration budgétaire	1. La Réforme les services déconcentrés en fonction du rythme de mise en place de la décentralisation,	<u>Indicateur 21</u> : Éléments attestant que les unités dépenièrès reçoivent dans les délais prévus, et en toute transparence, les ressources inscrites au budget	GT2	MT
	2. La Simplification de la procédure de la dépense des services déconcentrés ;	<u>Indicateur 22</u> : Taux d'exécution de transfert des dotations budgétaires aux communes en		CT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
	3. La consolidation de l'implantation du logiciel DSIGFIP dans les départements.	progression Indicateur 23 : les structures départementales sont inter connectées et exploitent en temps réel les modules des différentes applications du MFE		CT
4. La refonte des systèmes d'informations financières	1. L'information financière des sous-programmes ; 2. La définition d'une mercuriale des prix de référence	Indicateur 24 : L'information financière des sous – programmes est diffusée Indicateur 25 : Les prix de référence sont connus et diffusés et servent de base aux achats publics	GT2	CT CT
<i>Axe Stratégique 3 : Renforcement du contrôle et de l'audit : contrôle interne et externe</i>				
1. La réforme du Contrôle interne	1. Réforme progressive du contrôle financier ;	Indicateur 26 : Efficacité des systèmes de contrôle interne	GT3	CT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
	2. Renforcement du système de contrôle interne a posteriori	Indicateur 27 : Efficacité des procédures de vérification interne		CT
2. Le renforcement du contrôle externe	1. Renforcement des capacités de la chambre des comptes	Indicateur 28 : Régularité, Qualité et diffusion des rapports de contrôle juridictionnel (contrôle des comptes de gestion des comptables publics) ; Indicateur 29 : la Mise à jour du dispositif légal de la chambre des comptes par rapport aux dispositions communautaires	GT3	MT
	2. Renforcement des capacités de la commission des finances de l'Assemblée nationale	Indicateur 30 : Qualité des états financiers certifiés présentés aux autorités législatives et respect des délais prévus en la matière		MT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
		Indicateur 31 : Examen rigoureux par les autorités législatives des rapports de vérification externe		
<i>Axe Stratégique 4 : L'Accélération de la réforme administrative, l'intensification de la lutte contre la corruption.</i>				
1. <i>La réforme administrative</i>	1. La réforme de la fonction publique 2. La déconcentration de la gestion des ressources humaines	Indicateur 32 (référence aux indicateurs de la stratégie du secteur) Indicateur 33 : (référence aux indicateurs de la stratégie du secteur)	GT4	MT MT
2. <i>La lutte contre la corruption :</i>	1. Organiser le mode de coopération entre les nombreux organismes déjà existants (les contrôles internes et la Cellule de	Indicateur 34 : (référence aux indicateurs de la stratégie du secteur)	GT4	CT

Composantes de l'axe Stratégique	Les Actions prioritaires	Indicateurs Stratégiques	Groupe Technique Responsable	Délais CT = 1 à 2ans MT = au-delà de deux ans
	moralisation de la vie publique, le contrôle externe de la Chambre des Comptes, la représentation de la société civile par le FONAC...), 2. Faire de l'IGF le pivot des enquêtes administratives et financières et la doter des moyens suffisants.	Indicateur 35 : (référence aux indicateurs de la stratégie du secteur)		MT

République du Bénin
Ministère des Finances et de l'Economie

Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats

ÉVALUATION FINANCIÈRE SOMMAIRE (en dehors des réformes transversales)

		Coût estimatif (en millions de fcfa)			
Axe Stratégique	Rubrique	Total	2006	2007	2008
<i>A.S. 1 : Le renforcement du cadre macro économique, et la mise en place d'un système fiscal efficace</i>	• Equipements	175	100	50	25
	• Formations	100	50	25	25
	• Consultations	450	200	100	150
	• Autres appuis	200	100	50	50
<i>A.S.2 : le renforcement de la Gestion des Dépenses et la culture de Gestion axée sur les résultats</i>	• Formations	900	500	200	200
	• Consultations	1200	700	300	200
	• Equipements	700	350	200	150
	• Autres appuis	150	100	25	25
<i>A.S.3 : Renforcement du contrôle et de l'audit : contrôle interne et externe</i>	• Formations	1350	600	400	350
	• Consultations	1000	550	300	150
	• Equipements	950	600	200	150
	• Autres appuis	350	200	100	50
	TOTAL	7525	4050	1950	1525

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA RÉFORME PAR LES PTF'S

Les agences de coopération ont été dès la mise en oeuvre des réformes, impliquées dans toutes les phases de conception, de concertation et de mise en oeuvre des actions de réforme. Leurs interventions ont porté sur la plupart des cinq chantiers qui concourent à la mise en oeuvre de la Réforme permettant une gestion axée sur les résultats.

- (i) Le premier chantier à savoir la consolidation des acquis des chantiers de réformes initiaux (réforme des marchés publics, exhaustivité de SIGFIP et ASTER, accompagnement de la décentralisation, D-SIGFIP, l'inter connection des départements au campus central au profit de SIGFIP, etc.) a été pris en charge par le PASRP I - BAD, le PRSC de la Banque Mondiale, la Coopération française et la Coopération Néerlandaise ;
- (ii) Le deuxième chantier qui se rapporte à la mise en oeuvre de nouveaux modes de gestion interne des administrations avec notamment la généralisation du contrôle de gestion, la réforme du contrôle interne et la décentralisation de la gestion des ressources humaines est pris en charge par la BAD, et la Coopération Danoise dans le cadre Projet d'Appui aux Institutions de contrôle (PAIC), par l'Union européenne, l'US-AID, le Coopération Canadienne - ACDI ;
- (iii) Le troisième chantier concernant l'opérationnalisation du système d'élaboration des budgets programmes des ministères est pris en charge par le PASRP - BAD et le groupe des bailleurs de fonds ABC (La Commission Européenne, le Danemark, les Pays-Bas et la Suisse) ;
- (iv) Le quatrième chantier relatif à la mise au point de nouveaux standards et de nouvelles règles de procédures financières est partiellement pris en charge par la BAD ;
- (v) le cinquième chantier se rapportant à la transition fiscale avec notamment le projet de mise en place d'un identifiant fiscal unique et le renforcement des capacités des douanes et des impôts, est partiellement pris en charge par le Canada (Douanes), l'Union Européenne et la coopération française (Impôts et Douanes). Ce chantier comprend également l'inter connection des départements à Sidonia ++ (douane) et Takoe (impôt) sur financement de la coopération Coopération Néerlandaise.