

Revue des ENTREPRISES PUBLIQUES



MAGAZINE DE L'ETAT ACTIONNAIRE

N° 03 - DÉCEMBRE 2020

BILAN DES RÉFORMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU BÉNIN

BENIN

Une nouvelle gouvernance
des entreprises publiques



" Maintenir la dynamique, je m'y engage "



SGDS-GN
SOCIÉTÉ DE GESTION DES DÉCHETS ET
DE LA SALUBRITÉ DU GRAND NOKOUÉ
Ensemble pour des villes propres

CDB
Caisse des Dépôts et
Consignations du Bénin

COTONOU
AÉROPORT

ASSI
AGENCE DES SERVICES ET
SYSTÈMES D'INFORMATION
PRÉSIDENTE DE LA RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

DGPED, Incarner l'Etat Actionnaire

Décembre 2020



Bonne Année 2021

SOMMAIRE

Editorial

4

Situation du portefeuille des entreprises publiques au Bénin en 2020

5

Etat de la surveillance financière des entreprises publiques en 2020

12

Aperçu des réformes de la gouvernance des entreprises publiques au Bénin de 2016 à 2020

16

Gouvernance des entreprises publiques dans l'espace OHADA : Analyse du cadre juridique par le Pr Mayatta Ndiaye MBAYE, Agrégé des facultés de droit, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Directeur Général de l'ERSUMA

26

Promotion de la culture anti-corruption au sein des entreprises publiques au Bénin : Des Lead Implementer ISO 37001 Système de management anti-corruption pour appuyer les sociétés d'Etat et établissements publics.

30

Pandémie de coronavirus : quels impacts sur les résultats économiques des entreprises publiques en 2020

33

Revue
des

ENTREPRISES PUBLIQUES

Magazine de l'Etat Actionnaire
Publié par la Direction Générale des
Participations de l'Etat et de la
Dénationalisation (DGPEd)
Dépôt légal N° 11253 du 30 Avril 2019
Bibliothèque Nationale du Bénin,
2ème Trimestre
ISBN : 978-99982-51-05-2

Directeur de Publication

Macaire AGBANTE

Supervision de la Rédaction

Epiphane AHOGLÉ
Horace AFADJINOÛ

Rédacteur en Chef

Beaudelaire HOUNLIHO

Comité de Rédaction

François HOUNSA
Jacques ATCHEDE
Damien DATO
Damien K. DOYIFO
Eustache HAKPONDE
Frédéric HOUNKPEVI
Raymond KUESSI

Comité de lecture

Inès Esther AKODANDE
ADOKO
Kodjovi DJOSSOU
Éric Laurent KPANOU
Placide TOGNANHOUANDE

Régie Financière

Patrick AZONVE

Secrétariat

Gisèle DANHAZOUN
Nadine AGOLI-AGBO

Distribution

Milka ABALLO
Marie-Josée JOHNSON
Aubin ATEMENOU

Montage et Impression

ALMIC SERVICES

Editorial

Se définissant désormais comme un actionnaire actif, responsable au service de la création de valeur et de l'intérêt général, l'État s'est engagé à assurer efficacement le contrôle et la surveillance financière des entreprises publiques et à maximiser leur contribution au développement économique et social du Bénin. Cette ambition, qui s'est d'abord traduite par la création d'une entité incarnant l'État actionnaire, a suscité beaucoup de réformes visant entre autres, la promotion d'un système de gouvernance d'entreprise basé sur la professionnalisation, la transparence, la reddition de comptes et la responsabilité sociale.

Il s'agit essentiellement à travers ces réformes de garantir la performance des entreprises publiques, de les prévenir contre les risques économiques et financiers et d'assurer une meilleure valorisation des participations de l'Etat. Le magazine "Revue des entreprises publiques", étant une source d'information privilégiée sur la gouvernance des entreprises publiques, fait, dans le cadre de ce 3ème numéro le bilan des réformes opérées depuis 2016 pour la modernisation du système de gouvernance des entreprises.

Les entreprises publiques sont des instruments de



Macaire AGBANTE,
Directeur Général des
Participations de l'Etat
et de la Dénationalisation

politiques économique et social. L'Etat, les partenaires et autres acteurs de gouvernance ne peuvent faire jouer ce rôle aux entreprises publiques s'ils ne sont pas suffisamment informés et éclairés dans la prise de décision.

C'est ce défi que le magazine "Revue des entreprises publiques" cherche à relever. Les informations qu'il diffuse sont censées améliorer les pratiques et éclairer la prise de décision et ceci dans le but d'une création accrue de valeurs, d'une pérennisation des entreprises publiques et d'une prévention des risques de prévarication. En mettant en exergue, le bilan des réformes de gouvernance des entreprises publiques au Bénin, ce numéro vise à partager les avancées en matière d'amélioration de la qualité de gouvernance des entreprises au Bénin et à faire appréhender aux différentes parties prenantes les changements et nouvelles pratiques devant désormais encadrer et assurer la bonne gouvernance de nos entreprises publiques.

Les réformes engagées par le gouvernement depuis 2016 induisent déjà beaucoup de résultats positifs, perceptibles aux plans administratif, politique et économique. Le système de gouvernance des entreprises publiques s'est également vu renforcé et le présent magazine en donne des illustrations.

SITUATION DU PORTEFEUILLE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU BÉNIN EN 2020

Etat de la surveillance financière des entreprises publiques en 2020

N°	Ministères	Nombre d'Etablissements Publics	Nombre de Sociétés d'Etat
1	Présidence de la République	14	
2	Ministère du Plan et du Développement	2	
3	Ministère de la Justice et de la Législation	4	
4	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération	1	
5	Ministère de l'Economie et des Finances	2	3
6	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité	2	
7	Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable	9	2
8	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	12	
9	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale	1	1
10	Ministère du Travail et de la Fonction Publique	3	
11	Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance	4	
12	Ministère de la Santé	55*	1
13	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	10	
14	Ministère de l'Enseignement Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle	5	
15	Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire	2	
16	Ministère de l'Economie Numérique et de la Digitalisation	1	2
17	Ministère de la Communication	4	1
18	Ministère des Infrastructures et des Transports	6	7
19	Ministère de l'Industrie et du Commerce	3	2
20	Ministère de l'Energie	2	2
21	Ministère des Mines et de l'Eau	1	2
22	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi	8	
23	Ministère du Tourisme de la Culture et des Arts	9	
24	Ministère des Sports	6	
25	Ministère de la Défense Nationale	2	
	Total	168	23

*Nombre prenant en compte les 34 hôpitaux de zone

Situation financière des entreprises publiques du portefeuille sur la période 2017-2020

La situation financière des entreprises publiques sur la période 2017-2020 a été analysée à partir des informations émanant d'une opération de collecte réalisée par la Direction Générale des Affaires Économiques, en collaboration avec la Direction Générale des Participations de l'État et de la Déna-

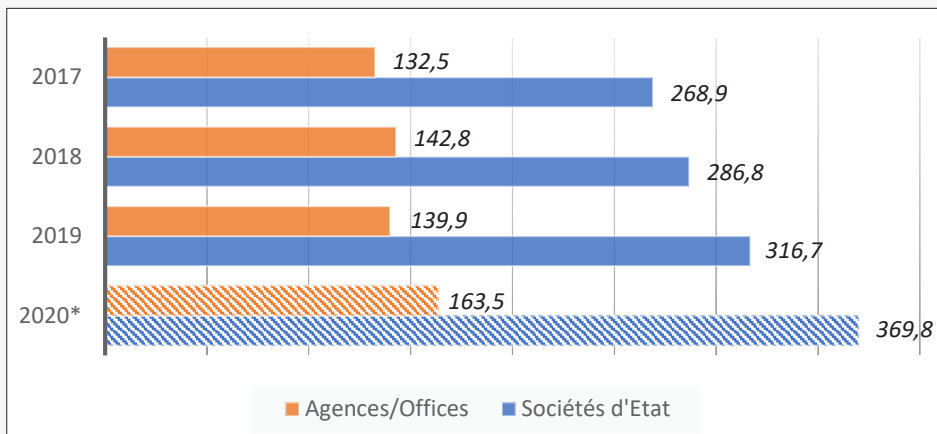
tionalisation (DGPE), entre février et mars 2020 auprès de 143 entreprises publiques dont 18 sociétés d'État et 125 agences ou offices. Cette situation retracée dans le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle 2021-2023 concerne les indicateurs ci-après :

- Chiffres d'affaires
- Résultat net
- Charges de personnel
- Subventions
- Impôts et taxes
- Dividendes
- Encours de la dette

Chiffres d'affaires

Les chiffres d'affaires des agences ou offices d'État s'établissent à 139,9 milliards FCFA en 2019 contre 132,5 milliards FCFA en 2017, soit une hausse de 5,6%. Les chiffres d'affaires des sociétés d'État, ont également connu un accroissement sur la période sous revue en passant de 268,9 milliards FCFA en 2017 à 316,7 milliards FCFA en 2019, soit une hausse de 17,8% entre 2017 et 2019.

Évolution des chiffres d'affaires des sociétés d'État et offices de 2017 à 2020 (en milliards FCFA)



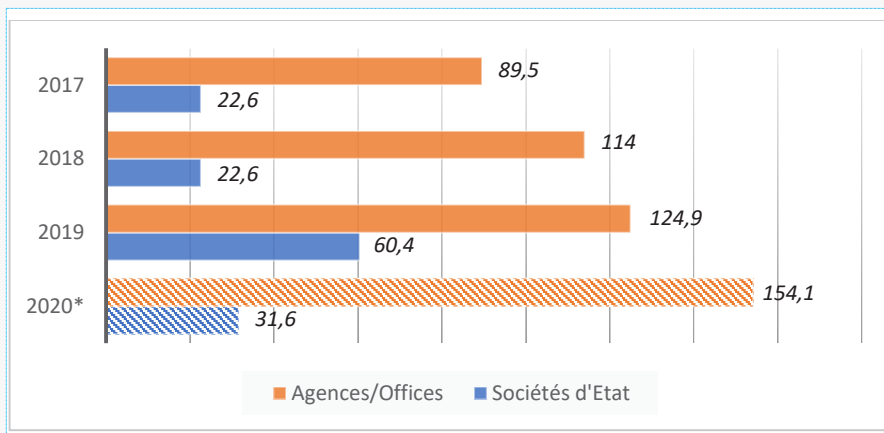
Source : DGAE, DGPE, avril 2020 *Prévision

Les chiffres d'affaires des sociétés et des offices d'État garderaient leur tendance haussière en 2020. En effet, pour les offices, ils s'établiraient à 163,5 milliards FCFA tandis que ceux des sociétés d'État s'afficheraient à 369,8 milliards FCFA, soit des hausses respectives de 16,9% et 16,8% par rapport à 2019. Bien que pour l'ensemble des entreprises du portefeuille de l'État, la tendance haussière des chiffres se maintiendrait globalement en 2020, il est à faire remarquer qu'elle ne se confirmerait pas pour certaines sociétés d'État notamment celles des secteurs transport et énergie à cause de l'impact de la pandémie de la Covid 19.

Résultat net

L'analyse des produits et des charges montre que les produits des agences ou offices ont permis de supporter leurs charges, induisant des résultats nets positifs. En effet, le résultat net des offices s'affiche à 124,9 milliards FCFA en 2019 contre 89,5 milliards FCFA en 2017. S'agissant des sociétés, le résultat net s'est établi à 22,6 milliards FCFA en 2017 et a atteint 60,4 milliards FCFA en 2019.

Résultat net des sociétés d'État et offices sur la période 2017-2020 (en milliards FCFA)



Source : DGAE, DGPEP, avril 2020 *Prévision

La bonne performance des établissements publics sur la période 2017-2019 se maintiendrait en 2020. Ainsi, les offices enregistreraient un résultat net positif de 154,1 milliards FCFA. Les sociétés d'État, quant à elles, réaliseraient un résultat net positif de 31,6 milliards FCFA.

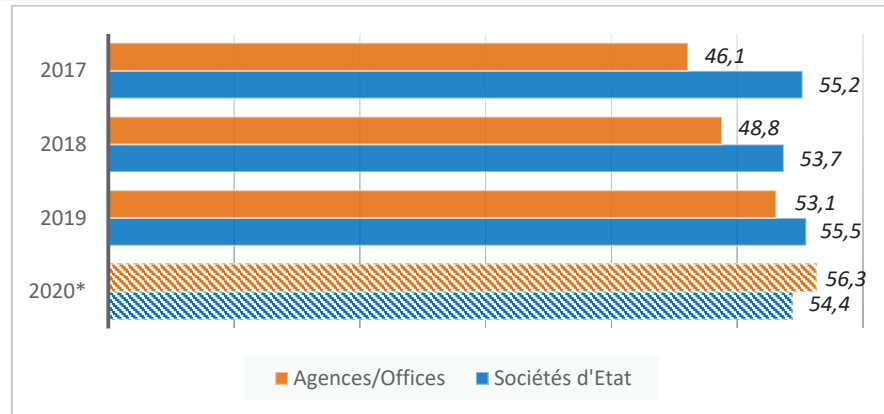
L'amélioration continue de la situation financière des établissements publics sur la période sous revue est principalement expliquée par la maîtrise des charges et l'amélioration des produits.

La maîtrise des charges résulte des efforts d'assainissement des finances et de contrôle des charges d'exploitation. Quant à l'amélioration des produits, elle émane, entre autres, des réformes engagées par l'État dans les différents secteurs.

Charges de personnel

Au niveau des agences et offices, les **charges de personnel** ont connu une augmentation en passant de 46,1 milliards FCFA en 2017 à 53,1 milliards FCFA en 2019, soit une hausse de 15,2%. Ces charges sont attendues en hausse de 6,8% en 2020. En ce qui concerne les sociétés d'État, les **charges de personnel** se sont affichées à 55,5 milliards FCFA en 2019 contre 55,2 milliards FCFA en 2017, soit une hausse de 0,5%. Pour 2020, il est projeté une quasi-stabilité de ces charges, comparativement à 2019.

Évolution des charges de personnel des sociétés d'État et offices de 2017 à 2020 (en milliards FCFA)



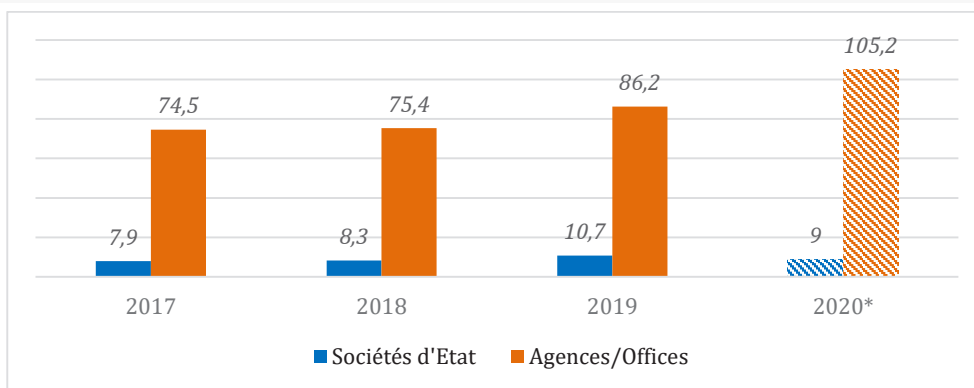
Source : DGAE, DGPEd, avril 2020 *Prévision

Subventions

Les entreprises publiques ont bénéficié de diverses subventions sur la période 2017-2019. Parmi celles-ci, on en distingue principalement deux catégories : les subventions d'exploitation et les subventions d'investissement.

L'évolution des subventions d'exploitation par type d'entreprise est illustrée comme ci-après :

Évolution des subventions d'exploitation des entreprises publiques de 2017 à 2020 (en milliards FCFA)



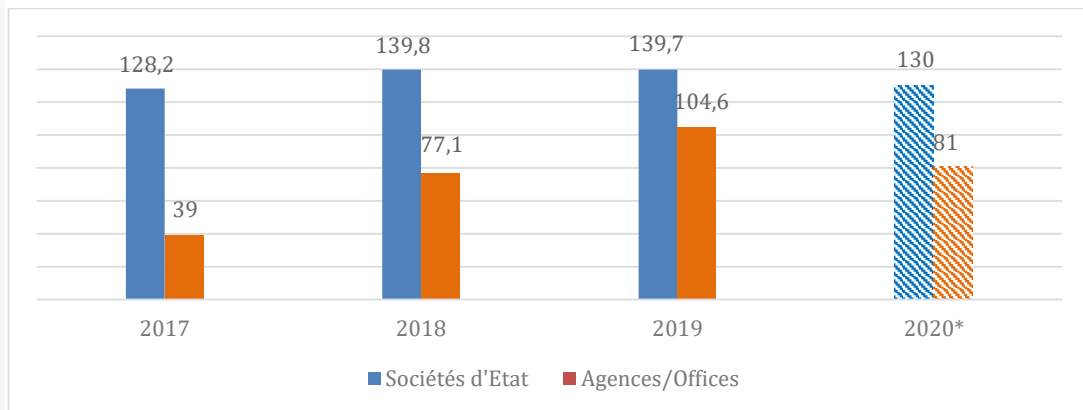
Source : DGAE, DGPEd, avril 2020 *Prévision

Les perspectives pour l'année 2020 indiquent pour les agences et office, une évolution à la hausse des subventions d'exploitation qui atteindraient un montant de 105,2 milliards FCFA. Ces subventions devraient par contre se contracter (-15,9%) par rapport à 2019 pour les sociétés d'État.

S'agissant des subventions d'investissement, elles sont restées soutenues sur la période 2017-2019 et majoritairement destinées aux établissements ci-après :

- Agence du Cadre de Vie pour le Développement du Territoire (ACVDT),
- Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB),
- Agence Nationale d'Approvisionnement en Eau potable en milieu rural, (ANAEMPR),
- Agence Béninoise d'Électrification Rurale et de Maîtrise d'Énergie (ABERME)

Évolution des subventions d'investissement des établissements publics de 2017 à 2020 (en milliards FCFA)



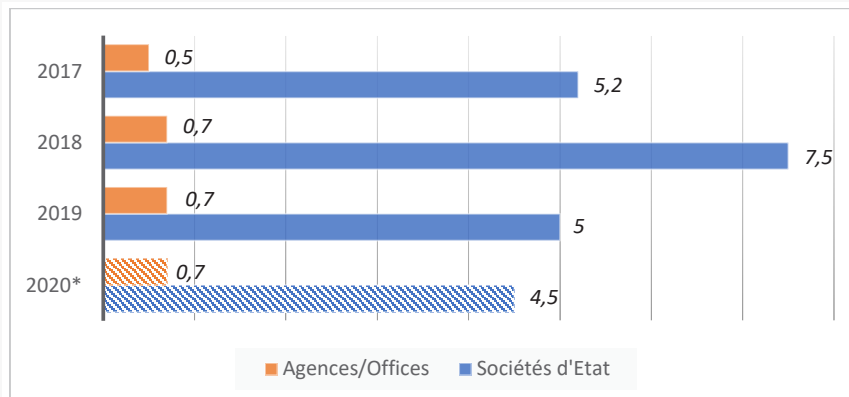
Source : DGAE, DGPED, avril 2020 *Prévision

Les subventions d'investissement des établissements publics attendues pour 2020 s'élèveraient à 211,0 milliards FCFA dont 130,0 milliards FCFA pour les sociétés d'État.

Impôts et taxes

L'analyse des impôts et taxes payés par les entreprises publiques montre une prépondérance de la participation des sociétés d'État. En effet, sur la période 2017-2019, les sociétés d'État ont versé en moyenne 5,9 milliards FCFA contre 0,6 milliard pour les offices. Cette même tendance devrait se maintenir en 2020.

Évolution des impôts et taxes versées par les sociétés et offices d'État de 2017 à 2020 (en milliards FCFA)

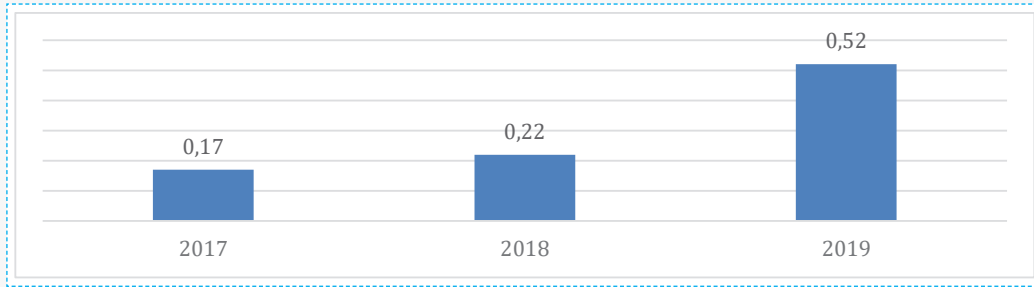


Source : DGAE, DGPED, avril 2020 *Prévision

Dividendes

S'agissant des dividendes, il est à signaler que seules les sociétés d'État sont concernées. Selon les données de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), sur la période 2017-2019, les dividendes versés par les sociétés d'État ont régulièrement progressé. De 0,17 milliard FCFA en 2017, les dividendes ont atteint 0,52 milliard FCFA en 2019, soit une augmentation de 136,4%.

Évolution des dividendes versés par les sociétés à l'État sur la période 2017-2019 (en milliards FCFA)



Source : DGTCP, Mai 2020

Encours de la dette

Le portefeuille de la dette des entreprises publiques est constitué de treize (13) entreprises pour un encours de 39,28 de milliards de FCFA au 31 décembre 2019, soit 0,45% du PIB. Ainsi, la dette des entreprises publiques ne constitue pas un facteur de risque budgétaire majeur pour les finances publiques. La situation de la dette des entreprises publiques est consignée dans le tableau suivant :

Encours de la dette des entreprises publiques en milliards FCFA

	2017	2018	2019
Encours	55,25	49,93	39,28

Source : CAA, juin 2020

¹ Il s'agit des contributions de cinq (05) sociétés d'Etat (ONAB, CNERTP, SONEB, PAC et SOBEMAP).





INSTITUT NATIONAL DES RECHERCHES AGRICOLES DU BÉNIN

La recherche agricole au service du développement

**Siège social : Abomey-Calavi, Route de l'IITA - 01 BP : 884, Cotonou (Bénin) - Tél : (229) 21 30 02 64
- Email : sp.inrab@inrab.org / sp.inrab@yahoo.com - Site internet : www.inrab.org**

L'institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) est un établissement public à caractère scientifique et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), il est régi par la loi n°2020-20 du 02 septembre 2020 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en République du Bénin et de l'Acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

L'INRAB est le coordinateur du Système National de Recherches Agricoles du Bénin.

MISSION

L'INRAB a pour mission de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de la recherche agricole à travers la production de l'information et des technologies appropriées en harmonie avec la préservation des ressources naturelles à l'effet de relever les défis du monde rural et de contribuer au progrès scientifique.

SERVICES OFFERTS

L'INRAB contribue au développement du secteur agricole en mettant à la disposition des acteurs :

- des informations pertinentes et des technologies adaptées pour améliorer la productivité et la compétitivité des productions végétale, animale et halieutique ainsi que des produits agroalimentaires ;
- les analyses de sols, des eaux, des engrais, des végétaux, des animaux, des aliments de denrées alimentaires d'origine animale et d'autres matrices ;
- les analyses des produits phytosanitaires et zoo-sanitaires pour l'amélioration de l'alimentation et la santé animale et halieutique ;
- les formulations d'engrais pour l'accroissement des rendements et de la qualité des récoltes et les formulations de rations alimentaires pour les animaux ;
- la production de semences de pré-base et de base ;
- des conseils et appuis techniques pour une meilleure gestion des exploitations agricoles

ETAT DE LA SURVEILLANCE FINANCIÈRE DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN 2020



Le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Direction Générale des Participations de l'Etat et de la Dénationalisation assure la tutelle financière des entreprises publiques et à ce titre mène chaque année des activités de surveillance financière dans le but de prévenir les entreprises publiques contre les risques financiers, les actes de mauvaise gestion et de s'assurer de la mise en place en leur sein d'un système de gouvernance de qualité. Les activités menées en 2020 ont essentiellement consisté en l'examen des états financiers des entreprises publiques, à l'organisation des missions de surveillance dans les entreprises, au suivi de l'exercice de commissariat aux comptes et du mandat des administrateurs dans les entreprises publiques.

Examen des états financiers

L'étude des états financiers consiste à élaborer une note d'examen portant sur les composantes clé telles que le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie et l'état de variation des capitaux assorti de quelques indicateurs de performance. Ainsi, en 2020, 201 états financiers sont reçus à la DGPEd. Ces états financiers provenant de 70 entreprises, concernent les exercices sociaux de 2005 à 2019. Sur les 201 états financiers reçus en 2020, 192 ont été examinés et transmis au sectoriel pour communication en Conseil des Ministres, 09 n'ont pu être étudié pour demande de complément d'information.

Organisation des missions de terrain dans les entreprises publiques

Au cours de l'année 2020, la DGPEd a effectué des missions de terrain dans 40 entreprises publiques. L'objectif de ces missions était de procéder à la vérification de la mise en place et du fonctionnement régulier des organes de gouvernance et de contrôle interne. Elles visent également à vérifier l'organisation du système comptable des entreprises et la production à bonne date de l'information financière. Ces missions constituent aussi des séances de sensibilisation des acteurs sur la bonne gouvernance.

Aux termes desdites missions les problèmes notés et sur lesquels les entreprises devront diligemment travailler concernent notamment :

- Elaboration et transmission des états financiers à bonne date ;
- Adoption des budgets à bonne date ;
- Amélioration du système comptable ;
- Elaboration de manuel de procédure.

Suivi de l'exercice du commissariat aux comptes dans les entreprises publiques

Au cours de l'année 2020, les activités de suivi de l'exercice du commissariat aux comptes dans les entreprises ont consisté à :

- Notification des nominations aux commissaires aux comptes des décrets de nomination du 31 juillet 2019
- Préparation des décrets de nomination de commissaire aux comptes pour 15 entreprises publiques
- Notification des décrets de nomination des commissaires aux comptes pour les 15 structures
- Contrôle de la mise en œuvre des mandats de commissariat aux comptes
- Traitement au cas par cas et autorisation pour la contractualisation pour la mise en œuvre du commissariat aux comptes des exercices antérieurs à 2019 non contrôlés dans 11 entreprises publiques

Opinion des Commissaires aux Comptes sur les états financiers des sociétés d'Etat étudiés en 2020

L'opinion du CAC est très importante pour les parties prenantes de l'entreprise publique, particulièrement l'Etat, propriétaire qui, sur cette base pourra prendre des décisions appropriées.

N°	Structure	Exercice	Période d'examen	Opinion du Commissaire Aux Comptes
1	Centre National d'Essais et de Recherches des Travaux Publics (CNERTP)	2016	Janvier 2020	Opinion modifiée
		2017	Janvier 2020	Opinion modifiée
		2018	Janvier 2020	Opinion non modifiée
		2019	Juin 2020	Opinion non modifiée
2	Port Autonome de Cotonou (PAC)	2017	Janvier 2020	Opinion défavorable
		2019	Juillet 2020	Opinion non modifiée avec observations
3	Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB)	2019	Juillet 2020	Opinion modifiée
4	Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM)	2017	Janvier 2020	Opinion modifiée
		2018	Janvier 2020	Opinion modifiée
		2019	Août 2020	Opinion modifiée
5	Office National du Bois (ONAB)	2019	Novembre 2020	Opinion modifiée
6	Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP)	2019	Novembre 2020	Opinion modifiée
7	Société de Gestion des Marchés Autonomes (SOGEMA)	2019	Novembre 2020	Opinion modifiée
		2014	Février 2020	Opinion modifiée
		2015	Février 2020	Opinion modifiée
		2016	Février 2020	Opinion modifiée
8	Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB)	2019	Octobre 2020	Opinion défavorable
9	La Poste Bénin (LPB)	2005 à 2015 (11 exercices)	Juillet 2020	Opinion défavorable
10	Loterie National du Bénin (LNB)	2016 à 2018 (3 exercices)	Janvier 2020	Opinion non modifiée

Source : DGPEd, 2020



Tél. : +229 21 31 00 52 ou 91 34 55 55, E-mail : contact@cdcb.bj, Site web : www.cdcb.bj
2ème étage de l'Immeuble « Le JATOBA », Avenue Jean-Paul II, lot 20, Zone résidentielle (Côté est de la DEI)

Dans le contexte actuel marqué par une faible mobilisation de l'épargne et des conditions difficiles de financement à l'international, les caisses de dépôts et consignations agissent comme « des banquiers publics » en offrant de nouvelles alternatives aux gouvernements et viennent ainsi en appui aux activités du système bancaire classique.

Instituée par la loi n° 2018-38 du 17 octobre 2018, la Caisse des Dépôts et Consignations du Bénin (CDCB) est investie de missions d'intérêt général en appui aux politiques publiques de l'Etat et des Collectivités territoriales. La CDCB est un établissement public financier doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière avec un capital initial de démarrage de dix milliards de FCFA. Elle constitue un véritable outil de soutien à la mise en œuvre et au financement des politiques publiques, en assurant la mobilisation des ressources à long terme, nécessaires au financement des économies.

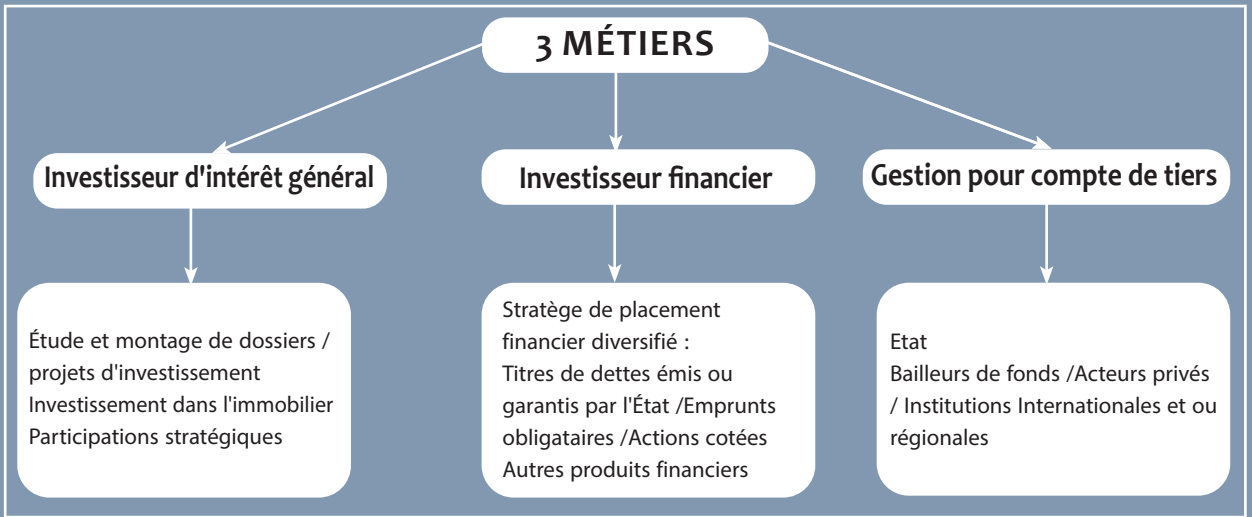
Missions de la CDCB

Au terme de l'article 3 de la loi 2018 38 du 17 octobre 2018, la CDCB a pour missions de :

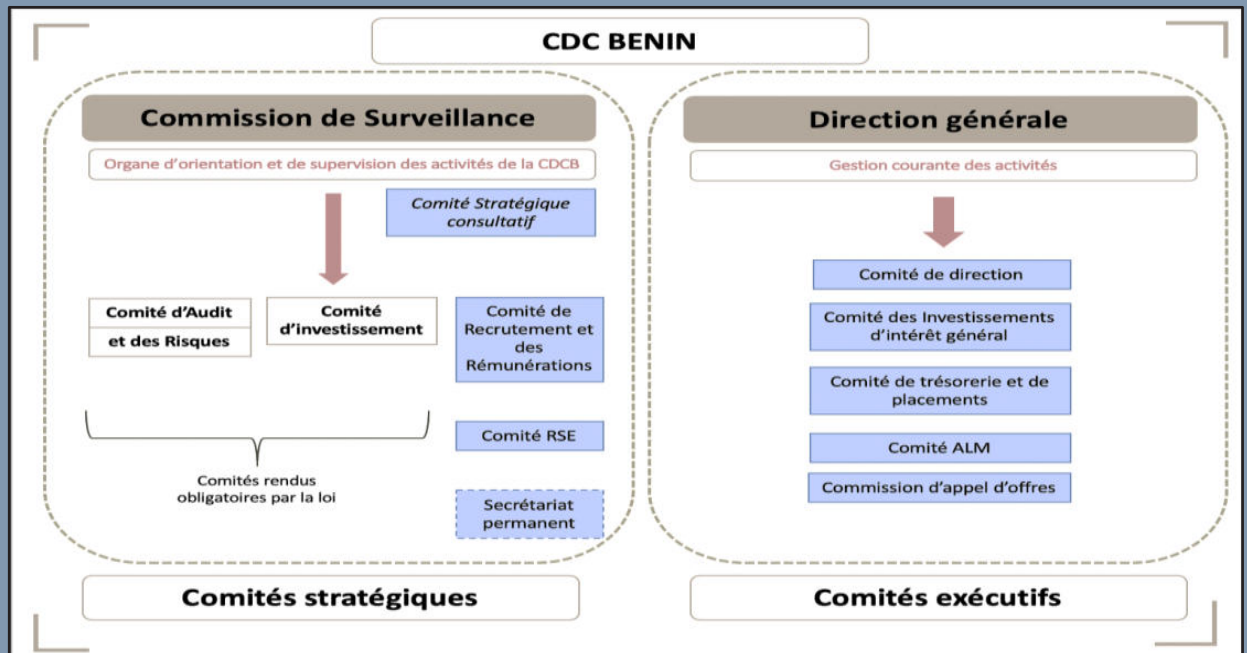
- . Recevoir, conserver et gérer les dépôts et valeurs appartenant aux organismes et fonds qui y sont tenus ou qui le demandent ;
- . Recevoir, conserver et gérer les consignations administratives et judiciaires ainsi que les cautionnements ;
- . Gérer tous les fonds publics ou privés que le législateur estime devoir placer spécialement sous sa protection ;
- . Assurer la gestion financière des excédents de fonds de retraite mis en place par l'Etat pour les agents fonctionnaires, des réserves des fonds de retraite des agents non fonctionnaires de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics ;
- . Mener des activités financières à long terme dans un rôle d'investisseurs institutionnel notamment pour des projets stratégiques et structurants définis par l'Etat ;
- . Assurer la gestion sous mandat ;
- . Exercer toutes autres activités se rapportant à sa mission.

La CDCB a essentiellement pour mission la mobilisation, la conservation, la gestion, l'utilisation des ressources au service du développement économique et social du pays.

Domaines d'intervention et métiers de la CDCB



Gouvernance de la CDCB



Vision de la CDCB

La Vision de la CDC Bénin est d'être une institution financière de notoriété mondiale, le tiers de confiance de référence, l'investisseur contracyclique avisé de long terme, capable de mobiliser, à moindre coût, les ressources financières nécessaires pour le financement du développement économique et sociale de notre pays.

APERÇU DES RÉFORMES DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU BÉNIN

Le Bénin s'est inscrit, depuis 2016, dans un processus de réformes institutionnelles, politiques et économiques dans le but de relancer durablement le développement économique et social du Bénin. Cet élan réformateur s'est traduit, entre autres, par le renforcement de la gouvernance des entreprises publiques et l'efficacité du contrôle de l'Etat sur ces entités. Conscient du fait qu'une gouvernance éthique et de qualité totale passe par la reddition des comptes, la transparence et la responsabilisation des acteurs, le Gouvernement a opéré beaucoup de réformes visant le développement des pratiques de bonne gouvernance. Ces réformes tiennent, entre autres, à la modernisation du cadre juridique et institutionnel de gestion des entreprises publiques, à une meilleure orientation de l'actionnariat public, à la professionnalisation des organes de gouvernance, au renforcement de la surveillance financière des entreprises publiques et à l'assainissement du portefeuille des entreprises publiques.

MODERNISATION DU CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU BENIN

Création de la Direction Générale des Participations de l'Etat et de la Dénationalisation



La Direction Générale des Participations de l'Etat et de la Dénationalisation (DGPE) est une structure créée en 2016 pour mieux prendre en charge la surveillance financière des entreprises publiques et renforcer leur gouvernance.

Elle a hérité de la Direction Générale des Affaires Economique (DGAE) pour ce qui

concerne la gestion des participations de l'Etat et du Secrétariat Permanent de la Commission Technique de Dénationalisation (SP/CTD) pour ce qui relève de la dénationalisation.

Cette restructuration a permis d'assurer avec plus d'efficacité l'encadrement et le suivi des entreprises publiques.





Vote de la loi portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en républiques du Bénin

La modernisation du cadre juridique et institutionnel de gouvernance des entreprises publiques a été marquée par l'adoption de la loi N°2020-20 du 02 septembre 2020 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en République du Bénin.

Cette loi tient compte des exigences de l'OHADA et remplace

les trois anciennes lois régissant les entreprises publiques. Il s'agit de la loi n°88-05 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques, de la loi n°94-009 du 20 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique et de la loi n°92-023 du 06 août 1992

portant détermination des principes fondamentaux des dénationalisations et des transferts de propriété d'entreprise du secteur public au secteur privé.

Les innovations de la nouvelle loi visent à rendre professionnels les organes de gouvernance des entreprises publiques et à renforcer leur gouvernance financière.



Les innovations de la loi N°2020-20 du 02 septembre 2020 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publique en République du Bénin

1. Option d'utilisation des règles de gestion privée dans les établissements publics précédemment soumis exclusivement aux règles de comptabilité publique (l'option devra être faite dans les statuts de l'établissement).
2. Elimination de la pratique de la nomination d'Agents comptables publics concomitamment au recrutement de directeur administratif et financier (DAF) dans les agences ou offices d'Etat. Les directeurs administratifs et financiers seront recrutés suivant les règles qui régissent le recrutement du personnel intervenant dans la chaîne des dépenses publiques ; ils seront ensuite soumis à la procédure d'accréditation en qualité de comptable public par le Ministère en charge des Finances.
3. Clarification et rationalisation de la composition des Conseils d'administration afin de garantir une meilleure efficacité : aux termes de la nouvelle loi, une entreprise publique sera administrée par un Conseil d'administration composé de trois (03) membres au moins et de sept (07) membres au plus (contre sept (07) membres au moins et quinze (15) membres au plus dans les lois en vigueur). Les administrateurs représentant des ministères sectoriels doivent disposer d'expériences avérées dans les domaines de compétence des secteurs concernés.
4. Clarification des rôles des principaux organes de supervision et de contrôle de la gestion des entreprises publiques pour éviter les conflits d'attribution et assurer une plus grande responsabilisation: (i) le Conseil d'administration est l'organe unique d'orientation, de contrôle permanent de la gestion de la direction générale et est chargé d'arrêter les comptes de chaque exercice ; (ii) le ministère de tutelle exerce une supervision technique des activités de la société à travers le Conseil d'administration ; (iii) le ministère en charge de l'Economie et des Finances exerce la surveillance économique et financière des entreprises publiques à travers notamment ses structures en charge de la gestion des participations de l'Etat et de l'Inspection Générale des Finances.
5. Désignation du directeur général et signature de contrat basé sur l'atteinte des objectifs prédéfinis : le mode de désignation des directeurs généraux reste inchangé. En effet, la nomination aux fonctions de directeur général est prononcée par le Conseil des Ministres sur proposition du Conseil d'administration. Un contrat d'objectif est établi avec le directeur général au moment de son entrée en fonction et le renouvellement de son mandat sera fonction de ses performances.
6. Mécanismes plus souples de désignation des commissaires aux comptes et renforcement de la surveillance de la gestion des entreprises publiques : Les règles relatives à la détermination du nombre de commissaires aux comptes, leurs sélection et rémunération ainsi que les modalités de restitution des résultats de leurs missions sont fixées par décret pris en Conseil des ministres. En dehors de la mission des commissaires aux comptes, le Ministère de l'Economie et des Finances doit faire effectuer tous les trois (3) ans par des professionnels qualifiés et indépendants des missions d'audit contractuel ciblées au niveau des entreprises publiques. Ces missions peuvent porter sur des aspects organisationnels, financiers ou sur des points spécifiques de la gestion de l'entreprise publique.
7. Elimination de la pratique de la nomination de commissaires aux comptes concomitamment à l'exigence de contrôle juridictionnel : une option doit être faite en ce qui concerne la forme de l'audit externe à retenir dans les statuts des agences ou offices d'Etat. Il est bien entendu que la Cour des comptes est habilitée à diligenter des audits de gestion dans toutes les entités qui bénéficient de financements publics.
8. Dispositif de contrôle parlementaire à travers un rapport sur la situation économique et financière des entreprises publiques qui devra figurer dans les documents annexés au projet de loi de finances.
9. Simplification des rigidités et lourdeurs qui caractérisaient les opérations de dénationalisation : La nouvelle loi pose simplement quelques principes et laisse l'Exécutif déterminer les modalités de mise en œuvre des opérations de dénationalisation (suppression des dispositions impératives relatives à la Commission Technique de Dénationalisation et aux procédures applicables)



DEFINITION DES LIGNES DIRECTRICES DE L'ACTIONNARIAT PUBLIC



L'Etat entretient avec les entreprises publiques des relations multiples et joue plusieurs rôles. Il joue un rôle de stratège, de contrôleur, de régulateur, garant du service public et un rôle d'actionnaire. Les bonnes pratiques de gouvernance au niveau international font souligner l'importance d'identifier et de distinguer strictement la fonction d'actionnaire des autres fonctions de l'État. Jusqu'en 2017 le Bénin ne disposait pas encore de lignes directrices en matière d'actionnariat public.

Ce vide a été comblé en 2018 par l'élaboration de la stratégie actionnariale de l'Etat qui précise les objectifs globaux de l'actionnariat de l'État, son rôle dans la gouvernance des entreprises publiques, la manière dont il met en œuvre cette stratégie ainsi que les missions et responsabilités respectives des services de l'administration participant à cette mise en œuvre.

Une telle stratégie est nécessaire dans le nouveau contexte de développement socio-économique du Bénin où la transformation

structurelle de l'économie et la qualité de la gouvernance publique deviennent une priorité pour le Gouvernement. Ainsi, selon la nouvelle vision de l'Etat actionnaire « *Le Bénin est d'ici à 2025 un actionnaire actif, responsable, exigeant, efficace au service de la création de valeur et de l'intérêt général* ».

Pour y arriver l'Etat devra travailler à :

1) assurer un niveau de surveillance des entreprises publiques susceptible de garantir leurs performances et de les prévenir contre les risques économiques et financiers ;

2) promouvoir au sein des entreprises publiques un système de gouvernance basé sur la professionnalisation, la transparence, la reddition de comptes et la responsabilité sociale ;

3) assurer une meilleure valorisation des participations de l'État ; 4) accompagner le développement et la consolidation d'entreprises dans les secteurs et domaines déterminants pour la croissance économique nationale.



RENFORCEMENT DU SYSTEME DE SURVEILLANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES PUBLIQUES



Revue annuelle de la **gouvernance** des entreprises publiques



Revue annuelle de la **gouvernance** des entreprises publiques



Revue annuelle de la **gouvernance** des entreprises publiques

Instauration de la revue annuelle de la gouvernance des entreprises publiques

La mission de surveillance financière et de contrôle des entreprises publiques, s'est vue renforcée par l'instauration d'un cadre de dialogue de gestion entre les entreprises publiques et toutes les parties prenantes à leur gouvernance.

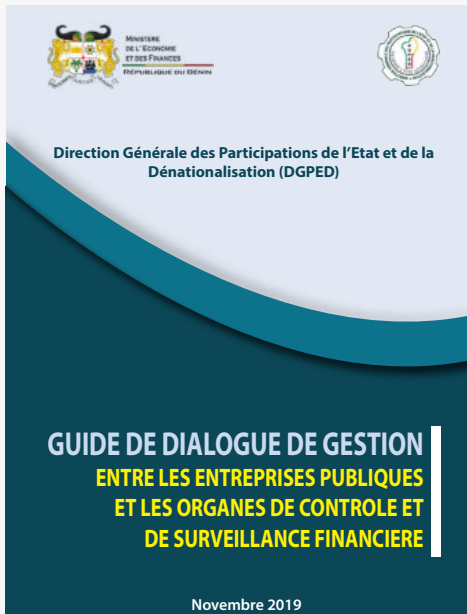
Ceci s'est traduite par l'organisation chaque année d'une revue sur l'état de la gouvernance des entreprises publiques au Bénin. Il s'agit d'une rencontre annuelle d'échange et de partage d'expériences entre les acteurs permettant d'apprécier les indicateurs de performance des entreprises publiques et d'identifier des solutions collectives aux problèmes persistants empêchant leur bonne gouvernance.

La première édition de cette revue placée sous le thème : **Quelle dynamique pour une meilleure gouvernance des entreprises publiques ?** a eu lieu en décembre 2018 et a réuni environ 500 participants composés de toutes les structures et organes impliqués dans la gouvernance des entreprises publiques.

La deuxième édition a eu lieu en Novembre 2019 et portait sur le thème : **Reddition des comptes par les entreprises publiques dans le contexte de gouvernance actuelle au Bénin.** Elle a réuni les mêmes participants que la première édition.



Elaboration du guide de dialogue de gestion entre les entreprises publiques et les organes de contrôle et de surveillance financière



L'environnement des entreprises publiques comporte plusieurs acteurs. En matière de surveillance et de contrôle, les textes régissant les entreprises publiques prévoient, les organes de contrôle et de surveillance ci-après : l'Inspection Générale des Finances, Inspection Générale des Services et Emplois Publics, la Cour des Comptes, le parlement, le Ministère de tutelle, le Commissariat Aux Comptes, le Bureau d'Analyse et d'Investigation de la Présidence.

En plus de ces organes, il y a la Direction Générale des Parti-

cipations de l'Etat et de la Dénationalisation (DGPEP) du Ministère de l'Economie et des Finances dont la mission est d'incarner l'Etat actionnaire et d'assurer la surveillance financière des entreprises publiques.

Dans le but de clarifier et de mieux gérer les relations entre les entreprises publiques et ces différents organes de contrôle et de surveillance, un guide de dialogue de gestion est élaboré. Ce guide, destiné aux entreprises publiques et aux organes de contrôles sus cités vise à assurer efficacement le contrôle et la reddition des comptes.

Organisation des missions de surveillance financière dans les entreprises publiques



Le renforcement du système de surveillance financière des entreprises publiques s'est aussi traduit par l'organisation des missions de surveillance financière dans lesdites entreprises. L'objectif de ces missions est de :

- Vérifier au sein des entreprises la mise en place et le fonctionnement régulier des organes de gouvernance ;
- Vérifier l'organisation du système comptable et financier des entreprises ;
- Apporter des solutions aux éventuelles difficultés rencontrées par les dirigeants d'entreprise ;
- S'assurer de la mise en œuvre des observations et recommandations des audits (notamment le commissariat aux comptes).

Conception de l'application Web de surveillance financière



ASFEP

APPLICATION POUR LA
SURVEILLANCE FINANCIÈRE
DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Dans le but de renforcer la reddition des comptes des entreprises publiques et de rendre disponible l'information financière pour une prise de décision efficace par l'Etat

actionnaire, le Ministère de l'Économie et des Finances a conçu une application web pour la surveillance financière des entreprises publiques. Cette application permet de rendre

disponible en temps réel l'information financière et comptable pour une prise de décision efficace par l'Etat actionnaire. Ladite application est en cours de déploiement.

PROFESSIONNALISATION DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

L'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques doit s'accompagner de celle de ses organes dirigeants. Le Conseil d'Administration étant un organe clé dans la gouvernance des entreprises, un Guide pratique de l'administrateur a été élaboré



ré à l'usage des membres des conseils d'administration et vise à apporter les éclairages nécessaires à la compréhension des rôles, missions et responsabilités qui sont les leurs.

C'est un guide qui s'appuie sur le cadre légal et réglementaire régissant le fonctionnement des entreprises publiques au

Bénin et s'inspire des standards internationaux en matière de bonne gouvernance. La formation régulière des membres des conseils d'administration enclenchée depuis 2016 par le Ministère de l'Économie et des Finances vise également la professionnalisation des conseils d'administration des entreprises publiques.

DEVELOPPEMENT DES PRATIQUES DE CONTRAT PLAN AVEC LES ENTREPRISES PUBLIQUES



Romuald Wadagni, Ministre de l'économie et des Finances

La contractualisation étant un levier de modernisation de la gestion des entreprises publiques et un instrument fiable d'évaluation de leurs performances, le Gouvernement a depuis 2018 engagé le processus en assignant par contrat plan des objectifs à neuf (09) sociétés d'Etat.

Ces contrats plans constituent aujourd'hui une boussole pour les décisions et actions des dirigeants de ces sociétés et en même temps un cadre de suivi de leur performance. Des diligences sont en cours pour généraliser ces pratiques à toutes les sociétés d'Etat.



ASSAINISSEMENT ET VALORISATION DU PORTEFEUILLE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

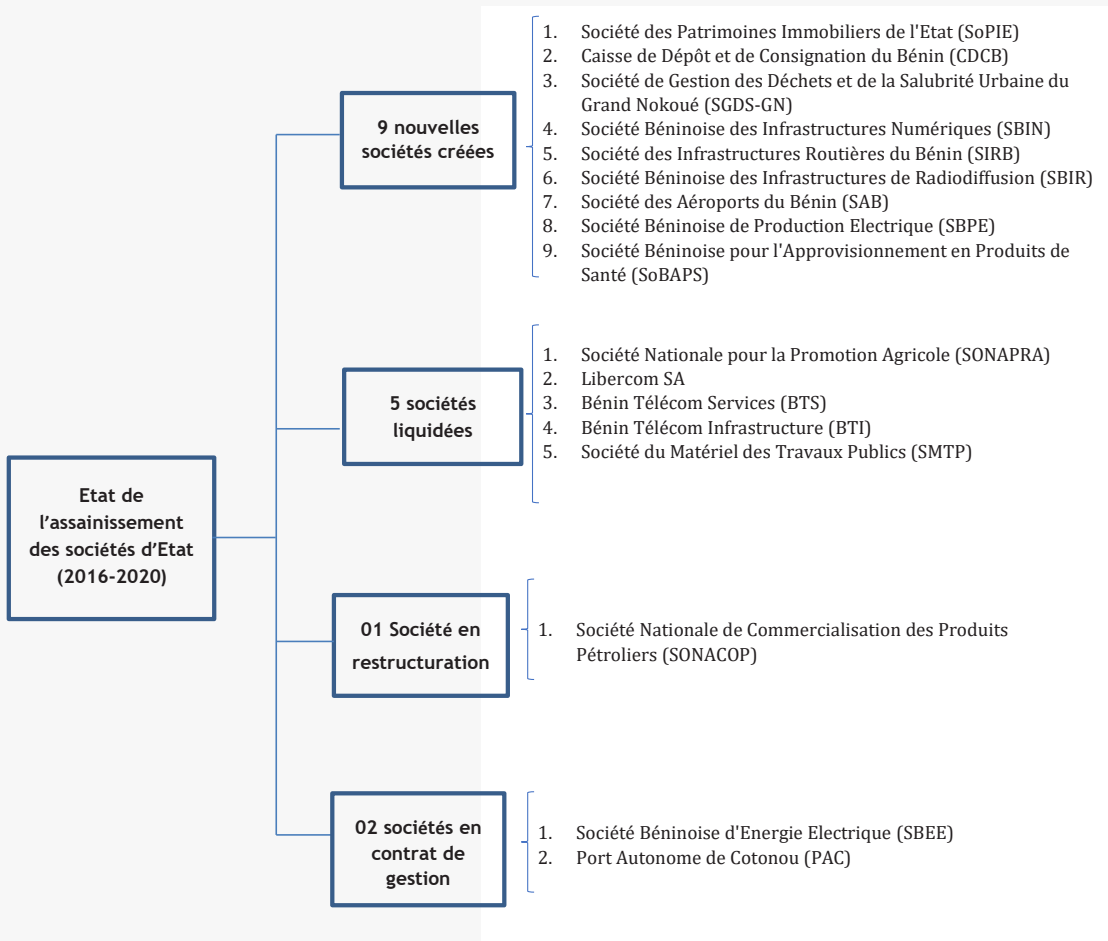
L'assainissement du portefeuille des entreprises publiques vise une meilleure valorisation des participations de l'Etat et s'inscrit dans la vision du gouvernement de faire de certains secteurs stratégiques des leviers de développement. Il s'agit des secteurs tels que : l'agri-

culture, l'énergie, la télécommunication, le tourisme, le cadre de vie, les infrastructures etc. L'assainissement a consisté au niveau des sociétés d'Etat et des agences en des opérations de liquidation et de restructuration ainsi qu'à la création de nouvelles entreprises publiques

Au niveau des sociétés d'Etat

Les sociétés d'Etat mènent des activités industrielles et commerciales dans le but de soutenir la politique économique et de faciliter aux populations l'accès aux services publics essentiels. Dans sa dynamique de relancer de façon durable le développement économique et social du Bénin, le gouvernement a assaini le portefeuille

des sociétés d'Etat en vue de faire des secteurs énergie, télécom, transport et cadre de vie des leviers de développement. Au total, cinq (05) sociétés d'Etat ont été liquidées et neuf (09) nouvelles sociétés ont été créées. Deux (02) sociétés sont mises en contrat de gestion et une (01) en restructuration.



Au niveau des agences ou offices

Dans le but de mettre efficacement en œuvre les projets phares du Programme d'Actions du Gouvernement 2016-2021 et répondre aux réformes opérées dans divers secteurs, plusieurs entreprises publiques ont été créées. D'autres ont été soit liquidées, soit concédées ou mise en cession.

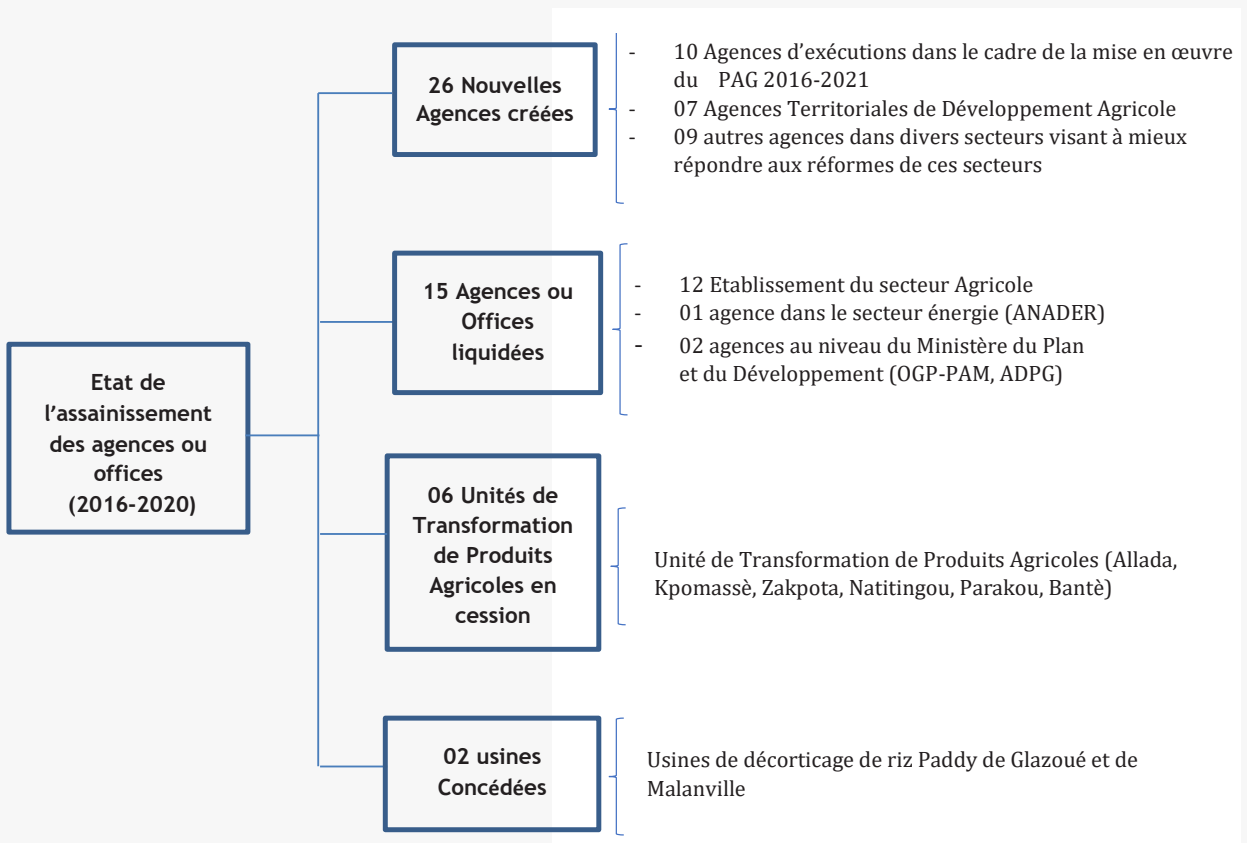
Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme du secteur agricole

au Bénin par exemple, douze (12) structures du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche ont été liquidées et sept (07) nouvelles agences sont créées dans une approche territoriale.

L'objectif poursuivi par le gouvernement dans la création des pôles agricoles, est de répondre aux besoins alimentaires des populations

et de contribuer durablement à la croissance économique du Bénin. Au total, la nouvelle gouvernance économique et social impulsée depuis 2016 a conduit à liquider 15 agences et à en créer 26.

L'Etat a dans son patrimoine des usines et unités de transformation de produits agricoles qui ont été cédées.





GOVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES DANS L'ESPACE OHADA

Cadre juridique de la gouvernance des entreprises publiques

Pr Mayatta Ndiaye MBAYE

Agrégé des facultés de droit, UCAD,
Directeur Général de l'ERSUMA
mayatta.mbaye@gmail.com
mbaye.ersuma@ohada.org

Les entreprises publiques sont particulières. Dans l'espace OHADA, leur régime juridique est composé de règles diverses, de source nationale et communautaire. Leur gouvernance est encadrée par l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSC-GIE) et les dispositions nationales dérogatoires. Cette combinaison législative, fondée sur le fait que les entreprises publiques sont des sociétés à régime particulier, fait de leur gouvernance un système spécifique qui, à plusieurs égards, s'éloigne des standards internationaux de gouvernance d'entreprise.

Le cadre juridique de la gouvernance des entreprises publiques se caractérise, comme pour tout le droit applicable aux entreprises publiques, par une solidarité normative manifeste¹. Les règles qui le composent sont de nature et d'origine diverses. Elles proviennent du droit public et du droit privé, du droit national et du droit communautaire. Cette diversité est loin d'en faire un régime dualiste et complexe de gouvernance qui engendre imbroglio et insécurité juridiques. Au contraire, fondée sur la particularité institutionnelle des entreprises publiques², elle est la source d'un système homogène, ouvert et riche d'encadrement de leur gouvernance. Les dispositions qui composent ce système combiné de gouvernance concourent à la mise en place d'un cadre approprié, taillé sur mesure, de gouvernance des entreprises publiques. Poursuivant le même objectif que le droit national, le droit communautaire vient contribuer à la création d'un environnement juridique propice à la performance et à l'expansion des entreprises publiques. Dans un contexte de mondialisation et d'ouverture des économies à la concurrence, cette combinaison tend à « dépubliser » les règles applicables aux entreprises publiques³. Elle favorise la mise à profit des avancées du droit des sociétés utiles à la conception d'un bon système de gouvernance d'entreprise pour la préservation et la fructification des deniers publics gérés par l'entreprise.

¹; J. du B. de Gaudusson, Identification des entreprises publiques, in Encyclopédie Juridique de l'Afrique, Tome 7, NEA 1982, pp. 201 et s.; A. A. D. KEBE, Le déclin de l'exorbitance du droit administratif sénégalais sous l'effet du droit communautaire, Afrilex, 2015, <http://afrilex.u-bordeaux4.fr/abdou-aziz-daba-kebe.html>. Pour cet auteur, la notion d'entreprise publique est difficilement saisissable en droit positif, en raison de son caractère hétérogène, de la diversité des secteurs qu'elle peut concerner et des formes qu'elle peut revêtir.

² L'entreprise publique est, dans le cadre de cette étude, toute société commerciale dans laquelle un Etat ou une personne morale de droit public est associé, dont le siège est situé sur le territoire de l'un des États parties de l'OHADA.

³ A.-S. MESCHERIAKOFF, Droit public économique, PUF, 1994, p. 473, cité par A. A. D. KEBE, Le déclin de l'exorbitance du droit administratif sénégalais sous l'effet du droit communautaire, Afrilex, 2015, p.6

La cohérence de la composition du cadre juridique de la gouvernance des entreprises publiques

La gouvernance d'entreprise a fait l'objet d'intenses réflexions dans l'espace OHADA⁴. Cependant, cette riche documentation n'a pas spécialement pris en compte la particularité des entreprises publiques. Pourtant, la gouvernance est le système par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée⁵. Étroitement associée à la surveillance économique, financière et morale de l'entreprise, elle intègre fondamentalement la dimension institutionnelle de la structure d'entreprise et son cadre juridique associé tous les corps de règles impliqués.

Les sociétés commerciales⁶ dans lesquelles un État ou une personne morale de droit public est associé, dont le siège est situé sur le territoire de l'un des États parties de l'OHADA, sont soumises à l'AUSC-GIE et aux lois nationales non contraires⁷. Par dérogation accordée par l'AUSC-GIE

lui-même, elles sont soumises à un régime particulier auquel elles sont assujetties⁸. Ce sont des « sociétés à régime particulier », c'est-à-dire des structures juridiques revêtant une des formes prévues par l'AUSC-GIE⁹ qui, en raison de leurs activités ou de la mission d'intérêt général qu'elles accomplissent, sont soumises à des règles de droit sectorielles ou dérogatoires du droit commun des sociétés commerciales de l'OHADA¹⁰.

Au regard de leur nature de « sociétés à régime particulier » et de la dérogation dont elles bénéficient, les entreprises publiques voient leur gouvernance encadrée par le droit national, prioritairement, et l'AUSC-GIE à titre complémentaire¹¹. Tous les États membres de l'OHADA ont un dispositif spécifique national qui leur est applicable. Il en est ainsi notamment du Bénin¹², du

Burkina Faso¹³, de la Côte d'Ivoire¹⁴, du Cameroun¹⁵ et du Sénégal¹⁶. Ces textes nationaux se limitent généralement à fixer des modalités particulières de constitution de société, de rédaction de statuts et de désignation des administrateurs et dirigeants et à organiser l'intervention d'institutions étatiques multiples, notamment celles du contrôle financier de l'État¹⁷.

Ils sont complétés par l'AUSC-GIE¹⁸ du 30 janvier 2014 qui a notamment clarifié les rôles des acteurs de la gouvernance, amélioré le fonctionnement du Conseil d'administration, institué un cadre de performance du Conseil avec l'admission expresse de la création des Comités. Le cadre juridique des entreprises publiques se particularise donc par la complémentarité de ses composantes et l'homogénéité du système qui en résulte.

⁴ Voir notamment P. S. A. BADJI, « Ohada et bonne gouvernance d'entreprise », Revue de l'ERSUMA, N° 2, 2013 ; F. K. A. JOHNSON, Les principes de gouvernement d'entreprise (LOCDE), Flash n° 3 de la Revue des experts associés, n° 6 - décembre 2005 ; M. SAMB, Gouvernance et transparence en droit des sociétés de l'espace OHADA : perspectives de droit dur (hard Law) et de droit souple (soft Law), Bulletin de droit économique (BDE), 2017-1, <http://www.droit-economique.org/wp-content/uploads/2017/12/Samb-1.pdf> ; A. SAKHO, Modernisation et efficacité du droit OHADA des sociétés, à propos de la révision en 2014 de l'Acte uniforme sur les sociétés commerciales, in La trace et le sentier, Tome 2, Mélanges Dominique SARR, CREDILA, coll. Harmattan Sénégal, 2019 ; M. MENDY, Analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises sénégalaises, in Vie & sciences de l'entreprise 2014/2, n° 198, p. 55 et s.

⁵ Code de gouvernance des entreprises de l'ISA (Institut Sénégalais des Administrateurs).

⁶ Il s'agit de la société anonyme (SA), de la société par actions simplifiée (SAS), de la société à responsabilité limitée (SARL), de la société en nom collectif (SNC) et de la société en commandite simple (SCS). Mais, dans la pratique, la société anonyme est la principale forme sociale choisie pour les entreprises publiques.

⁷ Article 1er de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique

⁸ Le droit national n'a de place dans un domaine pris en charge par un Acte uniforme que la place que l'Acte uniforme lui-même lui accorde de façon expresse et non équivoque. Voir CCJA, Avis n° 002/2017 du 16 février 2017.

⁹ Article 916 alinéa 1er de l'AUSC-GIE

¹⁰ CCJA, Avis n° 002/2016 du 18 octobre 2016.

¹¹ C'est une application du principe specialia generalibus derogant (Les règles spéciales dérogent aux règles générales). Cela signifie que les règles spéciales sont prioritaires face aux règles générales.

¹² Principalement, Loi 2020-20 du 02 septembre 2020 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en République du Bénin et Loi 2019-11 du 25 février 2019 portant renforcement juridique et judiciaire de la gouvernance publique.

¹³ Principalement, Loi n° 025/99/an portant réglementation générale des Sociétés à capitaux publics du 16 novembre 1999 et les décrets de 2000 et 2007, voir Recueil de textes portant réglementation des sociétés à capitaux publics, 2ème éd., 2011 http://www.ccse.bf/IMG/pdf/recueil_de_textes-2.pdf; Code de bonnes pratiques de gouvernance des sociétés d'Etat du 30 juin 2015, http://www.ccse.bf/IMG/pdf/code_bpgse_adoptee_agse_30_juin_2015.pdf.

¹⁴ Principalement, Loi n° 97-519 du 4 septembre 1997 portant définition et organisation des sociétés d'Etat et Loi n° 97-520 du 4 septembre 1997 relative aux sociétés à participation financière publique.

¹⁵ Principalement, Loi n° 2018-011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des Finances publiques au Cameroun, Loi n° 2017-011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques et son décret d'application.

¹⁶ Principalement, Loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique et le Code de gouvernance des entreprises de l'Institut Sénégalais des Administrateurs.

¹⁷ Plusieurs types de contrôle sont généralement prévus : contrôle du Ministère en charge de l'économie et des finances, contrôle du Ministère de tutelle de l'entreprise, contrôle interne, commissariat aux comptes, audits externes, contrôle de la Cour des comptes, contrôle parlementaire. Voir notamment Loi 2020-20 du 02 septembre 2020 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en République du Bénin, art. 42 et s.

¹⁸ Viennent également s'y ajouter l'Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière (AUDCIF) qui s'applique aux entreprises publiques ainsi que, en matière bancaire, la Circulaire n° 01-2017/CB/C relative à la gouvernance des établissements de crédit et des compagnies financières de l'UMOA.

La performance du cadre juridique de la gouvernance des entreprises publiques

La performance du système de gouvernance d'entreprise est appréciée au regard de l'application d'un certain nombre de principes standards de gouvernance. Plusieurs des atouts d'un système pertinent et performant de gouvernance d'entreprises peuvent être décelés dans le cadre juridique de la gouvernance des entreprises publiques. Mais, les inconvénients sont plus flagrants. Deux inconvénients principaux fragilisent le système de gouvernance des entreprises publiques dans l'espace OHADA : d'une part l'obsolescence

du dispositif national dérogatoire, d'autre part la prééminence du politique dans sa mise œuvre.

Obsolescence du dispositif national dérogatoire. Comme nous pouvons le constater, rien qu'avec les dates d'adoption des principales dispositions nationales de gouvernance des entreprises publiques, les textes, encore en vigueur, datent en moyenne d'une vingtaine d'années. Elles ne prennent pas en compte les évolutions actuelles de la gouvernance d'entreprise et même les statuts-type

imposés ne sont plus d'actualité. Les réformes adoptées sont généralement partielles et, afin de bénéficier des avancées de la gouvernance, plusieurs entreprises publiques ont modifié leurs statuts ou le Règlement intérieur de leur Conseil d'administration. L'obsolescence du système de gouvernance est encore plus grande si l'on sait que la majorité des entreprises publiques n'ont toujours pas procédé à la mise en harmonie de leurs statuts avec l'AUSC-GIE six (06) ans après son entrée en vigueur.

Prééminence du politique dans la mise œuvre de la gouvernance

Afin d'instaurer un système phase avec la pratique administrative de l'État, le système de gouvernance des entreprises publiques comporte une répartition ambiguë des pouvoirs entre la Direction générale et le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est composé de représentant qui s'affirment difficilement sans leur tutelle ministérielle. Il s'implique dans la gestion de la société et va au-delà de ses pouvoirs d'orientation et de contrôle. Le Directeur général ne dispose pas des pouvoirs les plus étendus pour

les actes de direction et de gestion. Le PCA dispose de pouvoir de signature et engage la société. Ces limites du système sont aggravées par la multitude d'intervenants, de parties prenantes institutionnelles, dans la vie de l'entreprise publique. Certaines entreprises publiques enregistrent jusqu'à une cinquante de parties prenantes institutionnelles qui effectuent des visites et contrôles, exigent des rapports. Elles n'arrivent plus à avoir une visibilité dans leurs relations avec celles-ci afin de les satisfaire. Les inconvénients ainsi évoqués impactent lour-

dement l'efficacité de l'affectation des ressources des entreprises publiques et leur performance économique et sociale.

Ces deux objectifs assignés aux entreprises publiques pourraient être atteints avec le renouveau du dispositif national. Mais, en attendant, la nature de société à régime particulier des entreprises publiques, qui a été à l'origine de l'hybridation de leur système de gouvernance, ne doit pas constituer un frein à leur performance en tant qu'entreprise.

¹⁹Plusieurs autres innovations pertinentes peuvent être relevées en matière de gouvernance, notamment : la participation aux réunions des organes de gouvernance à distance ; la remise obligatoire du procès-verbal du Conseil à chaque administrateur ; la réduction des risques de conflit d'intérêts ; l'approbation obligatoire de toutes les rémunérations des dirigeants (PDG, PCA, GD, DGA), quelle que soit leur forme, par le Conseil d'administration ; l'obligation du Président du Conseil d'administration de rendre compte à travers un rapport est formellement approuvé par le Conseil d'administration et rendu public ou encore le renforcement du droit de participer aux décisions collectives.

²⁰Art.435 AUSC-GIE, ²¹Art.435 AUSC-GIE, ²²Art.437 AUSC-GIE

²³Cette appréciation porte essentiellement sur l'encadrement de l'intégrité des dirigeants, la définition claire et respectée des rôles entre l'assemblée des actionnaires, le Conseil d'administration, la Direction générale et les parties prenantes, le respect des droits des actionnaires et l'égalité dans leur traitement, la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires. Voir sur ce point, Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE, OCDE 2017 ; J. GRISÉ, Cinq (5) principes simples et universels de saine gouvernance ?, <https://jacques-grise.gouvernance.com/2013/11/22/cinq-5-principes-simples-et-universels-de-saine-gouvernance/>

²⁴La réforme récente, en 2020, de la loi béninoise relative aux entreprises publiques sort du lot. Il reste cependant à enclencher et à mener à terme, dans les meilleurs délais (un an), le processus de mise en harmonie des statuts des entreprises publiques avec cette nouvelle loi, conformément à son article 77.

²⁵Il en a été ainsi notamment pour l'insertion et la mise en œuvre de la participation et du vote à distance aux réunions du Conseil d'administration.

²⁶Article 908 de l'AUSC-GIE ; voir notamment CCJA, Arrêt n°168/2020 du 14 mai 2020, SOCIÉTÉ AMERICAN EAGLE GUARD SECURITY C/ HOTEL SARAKAWA. Nombreuses sont les entreprises publiques qui, aujourd'hui, en raison de la non mise en harmonie de leurs statuts avec l'AUSC-GIE, sont requalifiées en sociétés de fait ; ce qui emporte la conséquence de la perte de la limitation de responsabilité aux apports et l'application d'une responsabilité indéfinie et solidaire.

²⁷Au Bénin, la nouvelle loi de 2020 relative aux entreprises publiques corrige plusieurs insuffisances et rigidités identifiées avant l'adoption de l'AUSC-GIE. Les principales innovations visent la recherche d'une plus grande efficacité dans la gestion des entreprises publiques. Il en est ainsi notamment de la clarification de la répartition des pouvoirs entre le Conseil d'administration et le Directeur général.



ERSUMA

École Régionale Supérieure de la Magistrature

L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)

est créée par le Traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis et révisé à Québec au Canada, le 17 Octobre 2008. Elle vise à réaliser une intégration juridique dans le domaine du droit des affaires afin d'instaurer, dans ses Etats membres, un cadre juridique et judiciaire sécurisé pour l'épanouissement des investisseurs et entreprises indispensable au développement économique.

A ce jour, l'OHADA compte dix-sept (17) Etats membres que sont : le Bénin, le Burkina-Faso, le Cameroun, la Centrafrique, la Côte d'Ivoire, le Congo, l'Union des Comores, le Gabon, la Guinée, la Guinée-Bissau, la Guinée Equatoriale, le Mali, le Niger, la République Démocratique du Congo (RDC), le Sénégal, le Tchad et le Togo. L'adhésion y est encore possible et certains pays en appréhendent les contours alors que d'autres émettent une volonté qui va dans ce sens.

L'OHADA comprend deux (02) organes à savoir la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement, le Conseil des Ministres et trois (03) Institutions que sont : le Secrétariat Permanent de l'OHADA (SPO), la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage

(CCJA) et l'Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA).

L'Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA) est l'établissement unique de formation, de perfectionnement et de recherche de l'OHADA, rattaché au Secrétariat Permanent. Installée à Porto-Novo (Bénin), elle est chargée de sensibiliser, vulgariser, former et évaluer en droit des affaires en général, en droit OHADA et en tout autre droit communautaire africain en particulier. Elle a pour vocation de former les acteurs du droit de l'OHADA et renforcer leurs capacités et compétences. Elle dispense la formation à son siège, dans les autres Etats membres ou à distance, par visioconférence, à l'intention des magistrats, avocats, notaires, huissiers de justice, greffiers, commissaires-priseurs, experts comptables, juristes d'entreprise, acteurs économiques, etc.).

Sa structure interne est divisée en deux pôles technique et administratif. Le pôle technique est composé des services de la formation, de la recherche, de la documentation, de la consultation juridique et celui de la traduction et de l'interprétariat en droit. Quant au pôle administratif, il est composé de la Direction Générale, du service de l'administration générale et du matériel et des ressources humaines, du service financier et comptable et du service du système d'information.

L'ERSUMA est aujourd'hui dirigée par le Professeur Mayatta Ndiaye MBAYE, Agrégé des Facultés de droit. Basée à Porto Novo (Bénin), elle est le centre de formation par excellence de l'OHADA.

Pour des informations détaillées sur l'OHADA, veuillez consulter le site officiel de l'Organisation www.ohada.org

PROMOTION DE LA CULTURE ANTI-CORRUPTION AU SEIN DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVÉES AU BÉNIN

Des Lead Implementer ISO 37001 Système de management anti-corruption pour appuyer les sociétés et établissements publics

Par Jean-Pierre DEGUE (Coordonnateur Pays du PALIRED) et Gervais LOKO (ISO 37001 Lead Implementer)
Tél : 95152248/ 97952950 Email : jpdegue@socialwatch.bj

Les managers d'entreprises publiques et privées désireux d'accompagner les efforts de lutte contre la mauvaise gestion au Bénin, tentent de mettre en œuvre des moyens de contrôle appropriés, permettant d'augmenter les chances de déceler la corruption et d'en réduire l'incidence sur le climat des affaires et le développement socio-économique de notre pays. Le Programme d'appui à la lutte contre l'impunité et au renforcement de l'Etat de droit au Bénin (PALIRED) mis en œuvre par Transparency International et Social Watch Bénin avec l'appui financier de l'Union européenne a outillé à cet effet des facilitateurs béninois sur la norme ISO 37001.



Coopération Bénin - Union européenne

• Pourquoi promouvoir la norme ISO 37001 au sein des entreprises publiques ou privées ?

Le monde des affaires a beaucoup à perdre dans la persistance de la corruption : celle-ci fausse le jeu de la concurrence, augmente le coût des

affaires, introduit des incertitudes dans les transactions commerciales, affaiblit la justice et finit par ternir l'image des entreprises qui s'y

adonnent. Malgré les conventions et les engagements aux niveaux international et national, le phénomène persiste au point qu'il est de-

venu nécessaire que chaque acteur démontre, au quotidien, sa volonté réelle de faire la lutte et selon un standard accepté de tous.

En mettant en place la norme ISO 37001, l'organisation internationale de normalisation offre un cadre universel, une sorte de « langage commun » accessible à tous et applicable partout pour permettre à tout type d'organisations (agences gouvernementales, grandes, petites et moyennes entreprises, organisations à but non lucratif ou non gouvernementales) de tous secteurs (public et privé) de se donner des politiques et d'engager des processus destinés à atteindre des objectifs de lutte contre la corruption préalablement fixés.

Ainsi, depuis octobre 2016, les organismes publics, les entreprises privées et les organisations de la

société civile peuvent disposer d'un système de management destiné à prévenir, détecter et traiter la corruption. Flexible et dotée d'une approche très opérationnelle, la norme ISO 37001 induit une culture d'intégrité permettant aux organisations certifiées de gagner des avantages compétitifs certains.

La norme définit une démarche de management consistant, pour chaque organisation qui s'y engage, à établir, mettre en œuvre, tenir à jour, assurer la revue et l'amélioration continue de mesures susceptibles de la prémunir contre la pratique de la corruption, qu'elle vienne de son propre sein ou de ses partenaires.

La norme s'applique uniquement à la corruption entendue comme « l'offre, la promesse, le don, l'ac-

ceptation ou la sollicitation d'un avantage indu de toute valeur (financière ou non financière), directement ou indirectement, indépendamment du ou des lieux, en violation des lois applicables, pour inciter ou récompenser une personne à agir ou à ne pas agir dans le cadre de ses fonctions ».

Elle inclut la corruption active, passive, dans les secteurs public et privé, etc. En revanche, la norme ne concerne pas « la fraude, les ententes illicites et autres délits anti-trust, le blanchiment d'argent ou autres activités frauduleuses » même si les organismes ont parfaitement le droit d'étendre le domaine d'application de leur système de management à ces activités ou aux spécificités des lois nationales auxquelles ils sont soumis.

• Un processus à plusieurs étapes

Pour chaque organisme, l'exercice de la mise en application de la norme consiste à bien cerner son environnement et les risques de corruption y associés de sorte à déployer des procédures efficaces dans le respect des réglementations en vigueur et dans une logique d'amélioration continue. La norme décrit des préconisations pour mettre en place un système de management anticorruption selon un cheminement à plusieurs étapes. Globalement, il s'agit de :

1. comprendre le contexte de l'organisme ;
2. élaborer un système,
3. réaliser la cartographie des risques de corruption,
4. affirmer le leadership,
5. élaborer une politique anti-corruption et de procédures dédiées,
6. définir les rôles et responsabilités, la délégation de la prise de décision,
7. nommer une fonction de conformité anti-corruption,
8. planifier le système,
9. sensibiliser et former le personnel et les partenaires,
10. mettre en place des procédures des ressources humaines,
11. définir les diligences raisonnables sur les tiers à risques,
12. définir une communication interne et externe,
13. mettre en place un dispositif de documentation du système,
14. définir les moyens de contrôles,
15. mettre en place un dispositif de signalement et les garanties apportées aux dénonciateurs ou lanceurs d'alerte,
16. établir des audits internes, mettre en place des revues périodiques dans une perspective d'amélioration continue.

Après avoir déployé son système de management anti-corruption (SMAC) sous l'autorité d'un facilitateur (Lead Implementer), l'organisme peut solliciter une certification. Celle-ci consiste en « un

cycle de trois ans, constitué d'une visite initiale suivie d'une surveillance, généralement annuelle, par un organisme certificateur » tel que PECB, AFNOR, Bureau Veritas, etc.

Les visites initiales et annuelles se déroulent sous forme d'audit permettant de s'assurer que le système de management de l'organisme est « conforme aux exigences

de l'ISO 37001 », qu'il est « correctement déployé dans la durée » et fonctionne bien. Lorsque tout fonctionne bien, l'organisme bénéficie d'un certificat qu'il peut valoriser auprès de ses partenaires.

• Des avantages certains

Aujourd'hui, avoir la certification ISO 37001 est l'exigence minimale pour faire la preuve de son engagement à combattre la corruption et à entretenir une culture d'intégrité. Selon les experts, la certification s'imposera de plus en plus comme un avantage compétitif, un sésame sans lequel les organisations ne pourraient plus accéder à un certain niveau de partenariat ou à certaines opportunités. Loin d'être un simple faire-valoir, la certification, surveillée très rigoureusement par les institutions de certification les plus réputées au monde, démontre

l'engagement renouvelé des responsables de l'organisme certifié, de leurs agents et partenaires à traiter et minimiser les risques de corruption.

Le dispositif anti-corruption mis en place sert de « pare-feu préventif » notamment pour les conflits d'intérêts et contribue à diminuer les surcoûts ainsi que les risques de procès. La certification accroît la crédibilité et la visibilité internationale de l'organisme et aide notamment les entreprises à prendre de l'avance sur la concurrence. Entre

deux entreprises sollicitées pour un marché, à compétences techniques et financières égales, le certificat ISO 37001 est susceptible de faire la différence.

Lorsque les associés, les clients et les partenaires adhèrent proactivement aux processus établis dans le cadre du SMAC, l'organisme baigne dans une atmosphère d'éthique propice à la confiance alors que la tolérance de pratiques corruptives crée des suspicions et des tensions délétères.

• Des compétences d'implémentation au Bénin

Pour permettre aux organismes publics, privés et à but non lucratif du Bénin de bénéficier des vertus de la certification ISO 37001, le Réseau Social Watch Bénin, en partenariat avec Transparency International, a offert une formation certifiante de Lead Implementer à 26 acteurs de la société civile du 2 au 13 décembre 2019 à Cotonou.

C'était dans le cadre du programme

d'appui à la lutte contre l'impunité et au renforcement de l'Etat de droit au Bénin (PALIRED) soutenu par l'Union européenne.

Il s'agit pour le programme de doter le Bénin d'expertises certifiées capables de mettre en place un système de gestion de la corruption conforme à la norme ISO 37001 au sein des organismes du Bénin. En tant que Lead Implementer, ces

certifiés sont capables d'aider les sociétés et établissements publics à mettre en place et à entretenir un SMAC.

Le PALIRED envisage de déployer les personnes certifiées sur le terrain pour encadrer, à titre pilote, un certain nombre d'organismes publics à installer un système de management anti-corruption.





PANDÉMIE DE CORONAVIRUS:

Quels impacts sur les résultats économiques des entreprises publiques en 2020

Depuis janvier 2020, le monde est frappé par la pandémie de la COVID-19 qui n'a épargné aucun continent ni aucun pays, tue de milliers de personnes et devient de fait une urgence sanitaire mondiale tel que décrétée par l'Organisation Mondiale de la Santé le 30 Janvier 2020, soit trois semaines après l'identification du virus. Les mesures adoptées pour aplatis la courbe de l'infection comprennent la mise en quarantaine, le couvre-feu et le confinement, la restriction

des voyages et la limitation des activités économiques et sociales. Cette crise devenue mondiale n'est pas que sanitaire, elle est aussi économique.

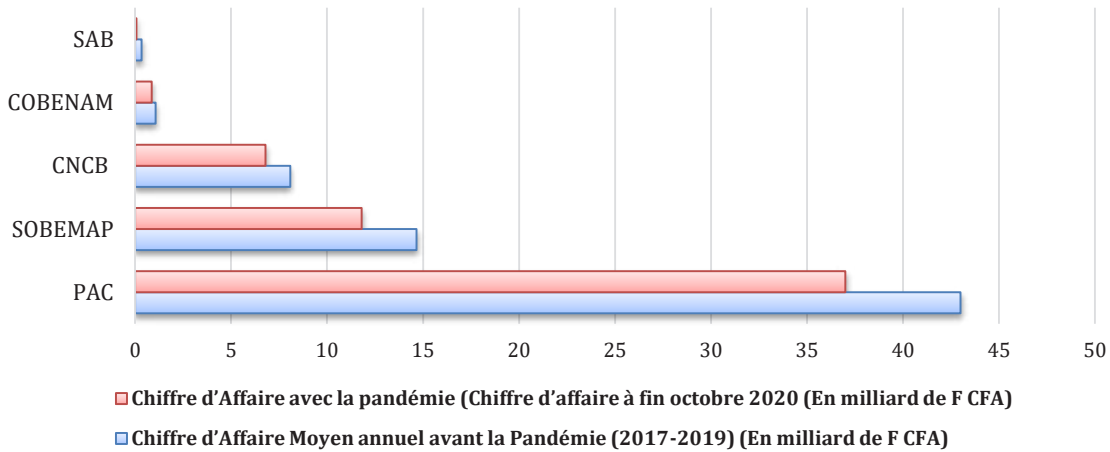
La pandémie de la Covid-19 a entraîné des chocs sur la demande (baisse de la consommation suite aux mesures de distanciation et confinement de la population) et sur l'offre (perturbation de la chaîne de production à l'échelle internationale au départ de la Chine, cette

dernière étant l'un des principaux fournisseurs mondiaux), et entraîne des spéculations sur les marchés financiers. La mobilité des facteurs est affaiblie avec la réduction des flux des transports et des voyages qu'impose la propagation de la pandémie. On note une baisse de la production et, par ricochet, la baisse des profits ou bénéfices des firmes, la baisse des salaires, la baisse de la demande, l'accroissement des pressions sociales et de l'incertitude.

Le Bénin aussi a connu son lot d'affres de la COVID 19 qui ont impacté la vie des béninois à travers leurs activités économiques. La pandémie a négativement impacté les résultats économiques des entreprises publiques en 2020 au Bénin notamment celles des secteurs transport et énergie.

• Impact sur le chiffre d'affaire

Impact de la pandémie sur le chiffre d'affaire des entreprises publiques du secteur transport



Dans le secteur des transports le chiffre d'affaire moyen des entreprises publiques en 2020 est de 11,31 milliards en régression d'environ 16% comparativement au chiffre d'affaire moyen annuel sur les trois dernières années avant la pandémie. Les principales entreprises affectées sont le PAC, la SOBEMAP, la COBENAM et le CNCB. Les activités dont le ralentissement a affecté le chiffre d'affaire de ces entreprises ont trait à la baisse du trafic portuaire.

A cause des incertitudes des constructeurs, les volumes d'importation sont réduits.

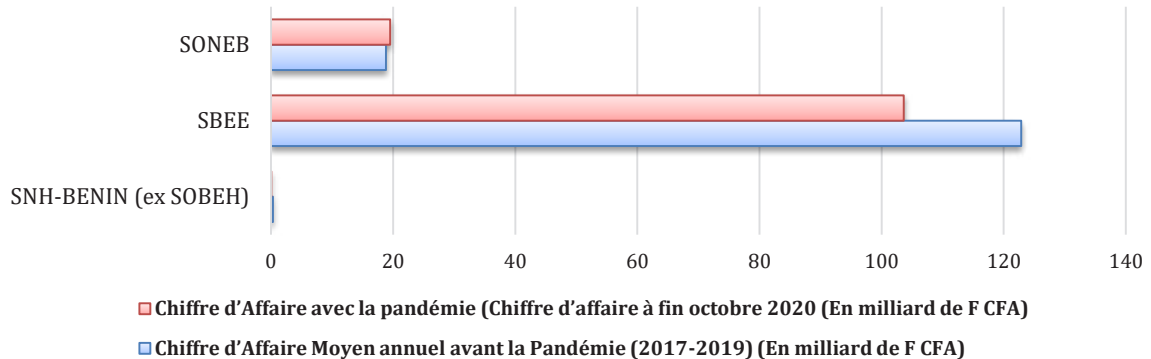
Même dans les cas où la demande n'était pas affectée, il n'y avait pas la disponibilité des produits par les fournisseurs (surtout de l'Asie), parce que les usines étaient fermées. Pour l'exportation du coton par exemple, les produits étaient disponibles dans le port, mais les clients en Asie (Inde, Bangladesh,) ne prenaient pas les marchandises car leurs usines étaient fermées.

La fermeture des frontières terrestres a engendré la baisse de l'occupation des parkings gros porteur et la perturbation de la libre circulation des biens et des personnes. De même, la fermeture des aéroports et des ports a bloqué d'autres entreprises publiques dans l'acquisition de matériels et d'équipements.

C'est le cas par exemple du CNERTP dont l'activité est ralentie pour non acquisition de pièces de rechange et de consommables de laboratoire.



Impact de la pandémie sur le chiffre d'affaire des entreprises publiques des secteurs de l'eau et de l'énergie



Dans le secteur de l'énergie le chiffre d'affaire moyen des entreprises publiques en 2020 est de 61,57 milliards en régression d'environ 13% comparativement au chiffre d'affaire moyen annuel sur les trois dernières années avant la pandémie. Les principales entreprises affectées sont la SBEE, la SONEB et la SNH-Bénin (Ex-SOBEH).

Cette baisse du chiffre d'affaire est due pour ce qui concerne la SBEE par exemple à la suspension et au

ralentissement des activités de raccordement et de branchement et autres services à l'endroit de la clientèle ; au ralentissement des activités de recouvrement et à l'augmentation des impayés.

Au niveau du secteur pétrolier, la pandémie a provoqué la chute des cours du pétrole au niveau mondial et un ralentissement des investissements relatifs à la recherche pétrolière. Toutes les compagnies exerçant au Bénin étant des com-

pagnies étrangères, ces dernières n'ont pu mener aucune activité au cours de l'année 2020. Même les activités de promotion initialement prévues pour se dérouler à Cotonou n'ont pu avoir lieu parce que la cible qui est quasiment constituée de compagnies étrangères ne pouvait pas effectuer le voyage sur Cotonou.

En conséquence, aucune vente n'a été enregistrée au cours de 2020 pour le compte de la SNH-Bénin.

• Autres facteurs impactés par la pandémie

En dehors du chiffre d'affaire, d'autres facteurs ont été impactés par la pandémie. On note au niveau de ces entreprises le retard dans l'exécution des investissements et la mise en œuvre des projets prévus pour 2020 en raison non seulement des contraintes de trésorerie ou de fi-

nancement au regard des règles de l'équilibre financier, mais également du retard de livraison des équipements en provenance de l'extérieur. Par ailleurs, les charges induites par la prise des mesures barrières à la pandémie et le renchérissement des coûts d'approvisionnement des fournitures et

consommables ont fait augmenter les charges d'exploitation. On note, également la suspension de certains accords commerciaux en cours, toute chose qui affecte les résultats économiques des entreprises publiques en 2020 avec des conséquences 2021.

• Mesures prises par les entreprises pour contenir l'impact économique de la pandémie

La pandémie de la Covid-19 a négativement impacté le chiffre d'affaire des entreprises publiques en 2020, retarder leur investissement de l'année et augmenter les charges d'exploitation. Face à ces résultats, les entreprises publiques ont pris des mesures à l'interne pour contenir l'impact économique de la pandémie. Ces mesures ont consisté à maîtriser de façon rigoureuse les charges d'exploitation, à reporter certains investissements prévus pour 2020 et à négocier le report d'échéance avec les fournisseurs et bailleurs.

EMISSION D'EUROBONDS PAR LE BÉNIN: UNE OPÉRATION QUI MARQUE L'HISTOIRE FINANCIÈRE DE L'AFRIQUE



Le Bénin réalise la première opération obligataire internationale d'Afrique de l'année 2021 avec l'émission d'un milliard d'euros, en deux tranches de maturités finales 11 ans et 31 ans

Du 6 au 11 janvier 2021, la délégation officielle conduite par le Ministre de l'Économie et des Finances de la République du Bénin, M. Romuald WADAGNI, a tenu des entretiens bilatéraux avec plusieurs grands investisseurs institutionnels internationaux. Ce roadshow a été l'occasion pour le Ministre de rappeler aux investisseurs les résultats concrets du Programme d'Actions du Gouvernement dans le contexte de la crise de la Covid-19.

Le 12 janvier, le Ministère de l'Économie et des Finances a placé avec succès 1,0 milliard d'euros (656 milliards de Francs CFA) auprès d'investisseurs internationaux. Tirant parti de conditions de marché particulièrement favorables, le Bénin a mobilisé 700 millions d'euros sur une maturité finale de 11 ans, à un coupon de 4,875%, et 300 millions d'euros sur une maturité finale de 31 ans, assortie d'un coupon de

6,875%. Avec cette tranche de maturité 2052, la plus longue jamais atteinte par le pays, le Bénin rejoint le nombre restreint d'émetteurs émergents à disposer d'un Eurobond en euros de maturité supérieure à 30 ans.

Cette émission est couplée à une opération technique de gestion de passifs, s'inscrivant dans la stratégie proactive de gestion de la dette publique mise en œuvre par le Gouvernement. Le succès du rachat partiel de l'Eurobond 2026 permet au Bénin de limiter les risques de refinancement, d'étendre la maturité de sa dette et de réduire son coût moyen.

Le Bénin est le premier émetteur d'Afrique à solliciter le marché international cette année, faisant preuve de rapidité d'exécution. Le livre d'ordres de l'opération a atteint un pic de près de 3 milliards d'euros dans la journée (c'est-à-dire

une souscription de 300%), dont 1,9 milliard pour la tranche à 11 ans et 1,2 milliard à 31 ans. Plus de 125 investisseurs ont placé des ordres, dont bon nombre n'avaient pas participé à l'émission inaugurale du Bénin en mars 2019. La République du Bénin est donc parvenue à diversifier ses sources de financement et étendre la maturité moyenne de sa dette de marché tout en réduisant le coût moyen supporté.

Le succès de cette émission reflète l'intérêt affiché par les investisseurs internationaux pour le crédit du Bénin.

Cette nouvelle opération permettra de financer le programme d'actions du gouvernement (PAG), ainsi que le budget 2021 de l'État. Celui-ci a été adopté à 4,5 milliards \$ pour un déficit de 4,5% et a particulièrement mis l'accent sur le secteur social (47% des dépenses), en pleine lutte contre la pandémie de coronavirus.



Siège: Immeuble Saint Jean
Avenue du Roi Guézo, Rue 205 CSP
Lieudit Gbenan, Quartier St Michel
www.sgds-gn.bj

PROJET DE MODERNISATION DE LA GESTION DES DECHETS SOLIDES MENAGERS

LA SOCIÉTÉ DE GESTION DES DÉCHETS ET DE LA SALUBRITÉ URBAINE DU GRAND NOKOUÉ (SGDS-GN)



La Société de Gestion des Déchets de la Salubrité du Grand Nokoué (SGDS-GN) est une Société d'Etat au capital social de 100 millions F CFA créée en novembre 2018. Elle est sous tutelle du Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable. En créant la SGDS-GN le Gouvernement vise à rendre efficaces les services de gestion des déchets et de la salubrité publique rendus aux populations en optimisant les ressources. Il s'agira donc de rendre durablement propres et attractives les villes du Grand Nokoué en développant des solutions innovantes de gestion de déchets et de la salubrité, à faible empreinte écologique et créatrices d'emplois.

Missions

- Assurer ou faire assurer la collecte, le tri et le recyclage des déchets
- Traiter et valoriser les déchets notamment le déconditionnement des déchets ménagers, le broyage des encombrements, l'élimination et la valorisation de déchets et toutes opérations connexes
- Effectuer le transport, voire le transbordement des déchets en vue de leur élimination par incinérateur comme hors incinérateur ou dans un centre d'enfouissement technique et sanitaire

- Assister les collectivités locales dans la mise en place des meilleures solutions de gestion des déchets et de préservation de l'environnement
- Réaliser en relation avec les collectivités locales toutes opérations ayant trait à la salubrité, notamment les travaux d'entretien de la voirie urbaine, de balayage et de piquetage des voies et places publiques, et de curage des caniveaux
- Promouvoir le respect des règles de protection de l'environnement dans les domaines de recyclage, de la valorisation et des technologies propres
- Participer directement ou indirectement à toutes activités ou opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières

Nos valeurs

Les valeurs qui animent la SGDS-GN :

- Durabilité
- Performance
- Innovation
- Responsabilité
- Sens du service public



Siège: Immeuble Saint Jean
Avenue du Roi Guézo, Rue 205 CSP
Lieudit Gbenan, Quartier St Michel
www.sgds-gn.bj

PROJET DE MODERNISATION DE LA GESTION DES DECHETS SOLIDES MENAGERS

LA SOCIÉTÉ DE GESTION DES DÉCHETS ET DE LA SALUBRITÉ URBAINE DU GRAND NOKOUÉ (SGDS-GN)



Approche d'intervention

L'approche d'intervention est centrée sur :

- La participation inclusive de tous les acteurs et des bénéficiaires
- La territorialisation des services (balayage, désherbage, curage des caniveaux et collecteurs, gestion des déchets solides ménagers)
- La création d'emplois à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO)
- La professionnalisation des PME
- Les développement des solutions innovantes de gestion de déchets et de la salubrité, à faible empreinte écologique
- La promotion de la réduction, de la récupération et du recyclage des déchets
- La lutte contre la pauvreté par la mobilisation des groupements de femmes, les coopératives de proximité

Composantes

Composantes opérationnelles

- o Collecte. Pré-collecte, collecte et transfert des déchets solides ménagers
- o Tri-valorisation. Tri à la source, récupération, ré-utilisation et recyclage – mise en place des unités de valorisation et appui aux PME
- o Enfouissement. Conception, réalisation des travaux d'amélioration et d'exploitation des centres d'enfouissement techniques (CET) de Ouèssè et de Takon
- o Salubrité. Balayage, désherbage, nettoyage manuel des rues et des places, curage des caniveaux

Composantes supports

- o Suivi et contrôle - SIG. Suivi et contrôle informatisés de l'ensemble des prestations à réaliser, cartographie et de gestion dynamique (actualisée) de toutes les données spatiales et géographiques de la filière
- o IEC. Information, sensibilisation et éducation de la population pour un changement au comportement
- o Institutionnelle. Structure de portage et de gestion du projet, la Société de Gestion des Déchets et de la Salubrité Urbaine dans le Grand Nokoué



COALA SOLUTIONS



Bienvenue
dans
l'univers
des **ERP**

COALA-SIGFP : SYSTEME INFORMATISE DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES
COALA-RH : Logiciel de gestion des RESSOURCES HUMAINES
COALA-SeGED : Logiciel de GESTION DU SECRÉTARIAT ET DES ARCHIVES
COALA-CR : Logiciel de gestion de la COMPTABILITÉ SYSCOHADA RÉVISÉE
COALA-GSI : Logiciel de GESTION DE STOCK et IMMOBILISATION
COALA-GMP Pro : Logiciel de GESTION DES MARCHÉS PUBLICS
COALA-CAP Pro : Logiciel de COMPTABILITÉ D'ANALYSE DES COÛTS DES ACTIONS DES PROGRAMMES (COMPTABILITÉ ANALYTIQUE)

Entreprises Publiques ou Privées

Vous avez besoin de **GÉRER** et de **SUIVRE**
l'ensemble des informations et services opérationnels de votre entreprise

COALA-ERP vous permet, en un seul click
d'accéder à toutes ces informations en tout lieu

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION GENERALE DES PARTICIPATIONS
DE L'ETAT ET DE DENATIONALISATION



DGPED, incarner l'Etat actionnaire

Cotonou, Jonquet, immeuble Richard SEGLA, Tél:+229 21 37 70 23

Email: contact@dgpmed-finance.bj SITE WEB: www.dgpmed-finance.bj