

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

MA

Impact des procédures de passation de marchés sur la mise en oeuvre des Projets de développement : Cas du portefeuille de la Banque Mondiale au Mali

Présenté par

Ada DIALLO

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de Projets

Directeur de mémoire : Soïbou MARIKO

le 12 Octobre 2023

Devant le jury composé de :

Mme Viviane ONDOUA BIWOLE Présidente

Enseignante chercheure -
Université Yaoundé II

Dr Alioune DRAME Examineur

Directeur du Département Management
Université Senghor à Alexandrie

Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie en premier lieu Dr Alioune DRAME, Directeur du Département Management, pour son accompagnement tout au long de ces deux années de formation et le modèle inspirant qu'il incarne; ainsi que son Assistante Mme Magui ABDO.

Je tiens à remercier Monsieur Soïbou MARIKO, Directeur Général des marchés publics et des délégations de service public et mon directeur de mémoire, pour sa précieuse orientation, ses conseils avisés et son soutien constant tout au long de ce projet. Votre expertise a été essentielle pour la réussite de ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers Monsieur Amadou TRAORÉ, Directeur Général Adjoint des Marchés Publics, ainsi qu'envers tous les membres de l'équipe de la DGMP/DSP, pour leurs générosités dans le partage de leurs connaissances professionnelles et leurs expériences personnelles, qui ont largement enrichi mon apprentissage.

J'exprime ma reconnaissance à Monsieur Amadou A. HAIDARA, pour l'offre de stage, son encadrement et sa disponibilité tout au long de ce stage.

Je tiens à adresser mes remerciements à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Université Senghor, pour la qualité de l'enseignement dispensé et les opportunités d'apprentissage que j'ai eues au cours de mes études.

Mes remerciements vont également à mes amis et camarades de la 18 ième promotion, pour leur soutien moral et leur encouragement pendant les moments de doute et de stress.

Je n'oublie pas ma famille, en particulier mes parents, pour leur soutien indéfectible, leur compréhension et leur amour inconditionnel. Vous avez toujours été ma source d'inspiration.

Merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Vos efforts et votre soutien ont été inestimables..

Dédicace

A mes parents, mes frères et sœurs sans lesquels toute cette aventure Senghorienne n'aurait pas pu être possible.

Veillez trouver en ces mots mon éternelle reconnaissance et remerciements pour tout le soutien que vous m'avez apporté . Qu'Allah préserve nos liens et vous gratifie par Jannatul Firdaous. Amine !

Résumé

Le Mali, comme de nombreux pays en développement, bénéficie de l'appui financier de la Banque mondiale pour la mise en œuvre de ses projets de développement. Cependant, malgré ces financements importants, la réalisation des projets reste un défi majeur. Cette étude vise à examiner en profondeur l'impact des procédures de passation de marchés sur la réussite des projets financés par la Banque mondiale au Mali.

L'analyse se concentre sur quatre piliers clés du cadre d'évaluation du système de passation de marchés (MAPS II) : le cadre légal et réglementaire, les institutions et structures organisationnelles, les pratiques opérationnelles et procédures, ainsi que les pratiques de contrôle, intégrité et transparence. Ces piliers sont évalués à travers une série d'indicateurs spécifiques.

La méthodologie de recherche repose sur la collecte de données à partir de sources variées, notamment des textes de lois, des projets de marchés, des rapports d'activités, et des entretiens avec les parties prenantes. Les données sont ensuite analysées qualitativement pour évaluer la corrélation entre les indicateurs du MAPS II et les résultats des projets en termes de coût, de qualité et de délai.

Les résultats de l'analyse révèlent des insights cruciaux. Ils mettent en évidence comment des ajustements dans les procédures de passation de marchés peuvent influencer significativement le succès des projets de développement. Plus précisément, des améliorations dans le cadre légal et réglementaire ainsi que dans les pratiques de contrôle et de transparence sont associées à une meilleure performance des projets.

Cette étude apporte une compréhension approfondie des défis et des opportunités liés à la passation de marchés dans le contexte malien. Les recommandations formulées visent à améliorer le Système national de passation de marchés pour optimiser l'impact des projets de financement extérieur, contribuant ainsi au développement durable du Mali.

Mots-clefs

Marchés Publics, Mali, Portefeuille de la Banque Mondiale, Procédures de passation de marchés, MAPS II, Projets de développement , Facteurs de succès.

Abstract

Mali, like many developing countries, relies on financial support from the World Bank for the implementation of its development projects. However, despite this significant funding, project realization remains a major challenge. This study aims to delve deeply into the impact of procurement procedures on the success of World Bank-funded projects in Mali.

The analysis focuses on four key pillars of the procurement assessment framework (MAPS II): the legal and regulatory framework, institutional and organizational structures, operational practices and procedures, as well as control, integrity, and transparency practices. These pillars are evaluated through a series of specific indicators.

The research methodology is based on data collection from various sources, including legal texts, procurement project documents, activity reports, and interviews with stakeholders. The data is then qualitatively analyzed to assess the correlation between MAPS II indicators and project outcomes in terms of cost, quality, and timeline.

The results of the analysis reveal critical insights. They highlight how adjustments in procurement procedures can significantly influence the success of development projects. Specifically, improvements in the legal and regulatory framework, as well as in control and transparency practices, are associated with better project performance.

This study provides an in-depth understanding of the challenges and opportunities related to procurement in the Malian context. The recommendations made aim to enhance the national procurement system to optimize the impact of externally funded projects, thus contributing to Mali's sustainable development.

Key-words

Public Procurement, Mali, World Bank Portfolio, Procurement Procedures, MAPS II, Development Projects, Success Factors.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACDI : Agence Canadienne de Développement International
- AFD : Agence française de développement
- AID : Agence Internationale de Développement
- ANO : avis de Non-Objection
- APD : Aide Publique au Développement
- ARMDS : Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BIRD : Banque Internationale de Reconstruction et de Développement
- BM : Banque Mondiale
- BSI : Budget Spécial d'Investissement
- CAD : Comité d'aide au développement
- CFA : franc des Colonies Françaises d'Afrique
- CNUDCI : Commission des Nations Unies pour le droit commercial international
- CPAR : Country Procurement Assessment Report
- CPF : Cadre de Partenariat Pays
- CREDD : Cadre stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable
- CSPP : Cellule de Coordination et de Suivi des Projets et Programmes
- DAO : Dossier d'Appel d'Offres
- DGCOOP : Direction Générale de la Coopération du Ministère de l'Économie et des Finances
DGI : Direction Générale des Impôts
- DGDP : Direction Générale de La Dette Publique
- DGMP/DSP : Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics,
- DNDP : Direction Nationale de la Dette Publique
- DNPD: Direction Nationale de la Planification du Développement
- DP : Demande de Propositions
- DRMP-DSP : Direction Régionale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics,
- DSRA : Dossiers Standards Régionaux d'Acquisition
- EDM : Energie du Mali
- ENP : Étude Nationale Prospective (2025)
- FCS : Facteurs Clés de Succès
- FMI : Fond Monétaire International
- FPI : Financement de Projets d'Investissement
- IDA : Association internationale de développement
- MAPS : Methodology for Assessing Procurement Systems
- MEF : Ministère de l'Économie et des Finances

- MP : Marchés Publics
- MOOC : Massive Open Online Course
- N/F: Non Fournie
- N/A: Non applicable
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- ODD : Objectifs de Développement Durable
- OMC : Organisation mondiale du commerce
- OMS : Organisation mondiale de la Santé
- ONG : organisations non gouvernementales
- PCRBF : Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières
- PED : Pays En Développement
- PIB : Produit intérieur brut
- PMBOK : Project Management Body of Knowledge
- PMI : Project Management Institute
- PMP : Project Management Professional
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement
- PPSD : Project Procurement Strategy for Development
- PPM : Plan de passation des marchés
- PTI : Programme Triennal d'Investissement
- PTBA : Plan de Travail et Budget Annuel
- PTF : Partenaire Technique et Financier
- SIGARD : Solution Intégrée de gestion des Archives et de la Documentation
- SIGIP :Système Intégré de gestion des Investissements Publics
- SIGMAP : Système Intégré de Gestion des Marchés Publics
- STEP : Systematic Tracking of Exchanges in Procurement
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UNICEF : United Nations International Children's Emergency Fund
- UNESCO :United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- UGP : Unités de Gestion de Projet
- VD: Variable Dépendante
- VI : Variable Indépendante

Tables des matières

Remerciements.....	1
Dédicace.....	1
Résumé.....	2
Mots-clefs.....	3
Abstract.....	3
Key-words.....	4
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	4
Tables des matières.....	1
Introduction.....	2
1 Problématique des marchés publics dans le cadre des projets de développement au Mali.....	5
1.1 Etat de la question.....	5
1.2 La question de recherche.....	6
1.3 L'objet de l'étude.....	6
1.3.1 L'objectif global de l'étude.....	6
1.3.2 Les objectifs spécifiques.....	7
1.3.3 Proposition de recherche.....	7
1.4 L'intérêt de l'étude.....	8
2 La revue de littérature.....	9
2.1 Clarification conceptuelle.....	9
2.2 Notion de gestion de projets de développement international.....	13
2.2.1 L'aide publique au développement.....	13
2.2.2 Les formes d'organisation de l'aide : approche projet et approche programme	14
2.2.3 Politique et stratégie de développement au Mali.....	15
2.2.4 Les principaux acteurs de la mise en œuvre des projets et programmes.....	15
2.2.5 Lien entre projets de développement et marchés publics.....	17
2.3 Enjeux des marchés publics dans le cycle de vie d'un projet de développement.....	19
2.3.1 Contexte et définition de la commande publique.....	19
2.3.2 Réformes du système de passation de marchés.....	20
2.3.3 Les principes fondamentaux régissant les marchés publics.....	21
2.3.4 Types de marchés et modes de Passation des marché	22
2.3.5 Cadre juridique et institutionnel des marchés publics.....	22
2.3.6 Les mécanismes de contrôle et de régulation des marchés publics.....	23
2.3.7 Statistique sur les marchés publics.....	26
2.3.8 Le cadre de passation de marchés de la Banque Mondiale.....	27
2.4 Cadre conceptuel.....	29
3 Contexte et méthodologie de l'étude.....	32
3.1 Démarche méthodologique.....	32
3.1.1 Choix des méthodes.....	32
3.1.2 Délimitation du champ de l'étude.....	32
3.1.3 Les instruments de collecte des données.....	32

3.1.4 La définition de la population cible et de l'échantillon de l'étude.....	33
3.1.5 La description du déroulé de la collecte des données.....	36
3.1.6 La présentation du plan d'analyse des données recueillies.....	37
3.2 Apports du stage au mémoire et au projet professionnel.....	37
3.3 Difficultés rencontrées et limites de l'étude.....	38
3.4 Validité de la recherche : le financement des projets au Mali.....	39
3.5 Traitement des données.....	42
4 Présentation des résultats, discussions et recommandations.....	44
4.1 Variable Indépendante VI-1, PILIER 1 : Cadre Légal et Réglementaire.....	47
4.2 Variable Indépendante VI-2, PILIER 2 : Institutions et Structures Organisationnelles.....	49
4.3 Variable Indépendante VI-3, PILIER 3 : Pratiques Opérationnelles et Procédures....	52
4.4 Variable Indépendante VI-4, PILIER 4 : Pratiques de Contrôle, Intégrité et Transparence.....	58
5 Projet d'appui au système national de passation de marchés (PASNPM).....	60
5.1 Contexte et justification.....	60
5.2 Caractéristiques du projet.....	61
5.2.1 Objectif general :.....	61
5.2.2 Objectifs spécifiques :.....	61
5.2.3 Bénéficiaires du projet :.....	61
5.3 Composantes du projet :.....	61
5.4 Identification et analyse des parties prenantes au projet.....	62
6 Conclusion.....	63
7 Références bibliographiques.....	66
8 Liste des illustrations.....	70
9 Liste des tableaux.....	71
10 Glossaire.....	72
11 Annexes.....	75
11.1 Annexe 1 : Textes régissant les marchés publics au Mali.....	75
11.2 Annexe 2 : Les Seuils de passation de marchés.....	77
11.3 Annexe 3: Organigramme de la DGMP –DSP.....	78
11.4 Annexe 4 : Statistique sur les marchés publics au Mali de 2018 à 2021.....	79
11.5 Annexe 5 : Guide d'entretien.....	81
11.6 Annexe 6 : Etat de performance des projets du Portefeuille de la Banque Mondiale sur l'année fiscale 2022-2023.....	83
11.7 Annexe 7: Tableau de rattachement des difficultés recensées au niveau des projets aux indicateurs de leurs variables indépendantes et cotations.....	86
11.8 Annexe 8 : Valorisation des variables indépendantes en fonction des indicateurs de la variable dépendante.....	91
11.9 Annexe 9 : Cadre logique du Projet PASNPM.....	95
11.10 Annexe 10 : Matrice de gestion des risques du Projet PASNPM.....	97
11.11 Annexe 11 : Budget du Projet PASNPM.....	98

Introduction

Au Mali, pays d'Afrique de l'Ouest, la mise en œuvre des projets de développement international constitue un enjeu majeur pour promouvoir la croissance économique, réduire la pauvreté et améliorer les conditions de vie des populations. D'après le rapport 2021 sur la performance de la gestion des finances publiques au Mali sur la période 2018-2020 ; les projets financés sur l'aide extérieure représentent environ 25% des dépenses totales de l'État. De fait, comme la plupart des pays en développement, le Mali a bénéficié d'une aide financière conséquente de la part des bailleurs de fonds internationaux, mobilisant ainsi les dons et prêts des organisations et agences internationales de développement pour soutenir ses efforts de développement dans divers secteurs clés tels que l'agriculture, l'éducation, la santé, les infrastructures, etc. Cependant, la réussite de ces projets de développement est souvent entraînée par des défis complexes liés à la passation de marchés.

En effet, les procédures de passation de marchés jouent un rôle crucial en tant que mécanisme permettant d'acquérir des biens, des travaux et des services nécessaires à la réalisation de ces projets. Elles régissent l'ensemble du processus d'acquisition, depuis l'identification des besoins, la sélection des prestataires, jusqu'à la mise en œuvre effective des projets.

Un système de passation des marchés publics performant permet d'assurer une meilleure gestion des deniers publics et un bon fonctionnement des services publics notamment pour un pays comme le Mali où les marchés publics représentent près de 15% du PIB. Vu l'importance des sommes en jeu, il est indispensable qu'elles soient sagement utilisées. Une mauvaise gestion du système de passation des marchés a nécessairement un impact négatif sur l'économie nationale et le développement car elle entraîne un gaspillage des fonds publics et un manque à gagner pour les contribuables, une détérioration de l'état des infrastructures et une augmentation du poids de la dette du pays et enfin une mauvaise exécution des projets de développement¹ dont les coûts augmentent et les délais d'exécution sont rallongés à cause des lenteurs, des annulations et des diverses contestations qui surviennent lors de la procédure d'attribution des marchés affectant ainsi la performance des projets de développement.

La Banque mondiale, en tant que principal bailleur de fonds au Mali, joue un rôle déterminant dans l'harmonisation des politiques et des procédures de passation de marchés dans le respect strict des principes de la commande publique en promouvant la transparence, la concurrence et l'efficacité dans l'utilisation des ressources octroyées aux initiatives de développement. Toutefois, il est essentiel de comprendre dans quelle mesure ces procédures et politiques sont adaptées aux réalités locales et contribuent réellement à la mise en œuvre efficace des projets de développement au Mali.

¹ Organisation internationale de droit du développement, «Les marchés publics dans les pays en développement, leçons apprises des activités récentes de l'IDLO», Actualité de droit du développement, n°1, 2007, pp 1-11.

En conséquence, cette étude vise à apporter une contribution aux réflexions sur la gestion des projets de développement bénéficiant de financement extérieur en abordant dans le cadre de la rédaction du mémoire de fin de Master en Management de Projets à l'université Senghor à Alexandrie le thème relatif à « ***L'impact des procédures de passation de marchés sur la mise en œuvre des projets : cas du portefeuille de la Banque Mondiale au Mali*** ».

La présente étude se basera sur une revue de la littérature existante, l'analyse de rapports et de données disponibles, ainsi que des entretiens avec des experts et des acteurs impliqués dans la passation de marchés et la mise en œuvre des projets de développement au Mali. L'objectif est de fournir une compréhension approfondie des défis et des opportunités liées à la passation des marchés, afin de proposer des recommandations concrètes pour renforcer les processus et améliorer la réalisation des projets de développement international au Mali.

Ce mémoire adoptera une approche multidisciplinaire en combinant des concepts et des outils de la gestion de projets, de l'économie du développement, du droit des marchés publics et de la gouvernance. Nous analyserons les politiques et les pratiques actuelles en matière de passation de marchés au Mali, en les comparant aux normes internationales et aux meilleures pratiques recommandées par la Banque mondiale.

En outre, nous examinons les réformes entreprises par le gouvernement malien et la Banque mondiale pour améliorer les procédures de passation de marchés dans la mise en œuvre des projets de développement à travers une prospection des pratiques actuelles en matière de contrôle à priori des procédures de passation de marchés au niveau de l'organe de contrôle mandaté à cet effet, l'identification des facteurs déclencheurs pouvant retarder la bonne marche des processus d'acquisition au niveau des projets ainsi que la formulation de propositions réformatrices du système nationale de passation de marchés et des mécanismes de gestion des projets. Nous examinerons également la manière dont ces procédures influencent les délais de mise en œuvre, les coûts et la qualité des projets de développement.

Pour ce faire, cinq chapitres seront traités dans le cadre de ce travail. Le premier chapitre portera sur la problématique de l'étude à travers laquelle seront mis en lumière la question générale et les questions spécifiques, la formulation des propositions de recherche sur lesquelles reposera la réponse anticipée à la question de recherche posée précédemment. Par contre, le deuxième chapitre parlera du cadre théorique qui mettra en exergue la définition des concepts clés et l'élaboration du modèle conceptuel du travail de recherche. Le troisième chapitre prendra en compte la méthodologie adoptée pour la collecte et le traitement des données, l'identification de la population cible et de l'échantillonnage ainsi que l'apport du stage effectué à la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public au Mali et le terrain de recherche. Tandis que, le quatrième chapitre s'occupera de l'analyse des données qui tiendra compte principalement de la description du questionnaire d'enquête et de la base de données, des résultats obtenus et la vérification

des propositions de recherche. Enfin, ce chapitre s'orientera vers la dernière étape du processus de recherche, à savoir la discussion et l'interprétation des résultats issus de l'analyse des données devant aboutir à la formulation d'un projet répondant aux besoins de la problématique posée dans le cadre du mémoire .

1 Problématique des marchés publics dans le cadre des projets de développement au Mali

1.1 Etat de la question

L'efficacité de l'aide publique au développement est fondée sur plusieurs critères, tels que la pertinence des projets, l'alignement sur les priorités nationales, la coordination entre les bailleurs de fonds et, bien sûr, la bonne utilisation des ressources allouées.

Les bailleurs de fonds internationaux ont pour mission principale de contribuer à atteindre, d'ici à 2030, les 17 objectifs de développement durable tels que définis par l'ONU. Lutter contre la pauvreté, éliminer la faim, permettre à tous de vivre en bonne santé, assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, parvenir à l'égalité entre les sexes, promouvoir une croissance économique soutenue et lutter contre le réchauffement climatique font partie des axes prioritaires de ces objectifs. Dans cette perspective, ces bailleurs internationaux accordent aux gouvernements des prêts ou des dons pour financer leurs projets de développement économique ou social.

Au cœur de leurs exécutions, la passation des marchés publics se positionne comme un processus obligatoire dont la maîtrise des procédures est essentielle à l'atteinte des objectifs et conditionne l'avancement des projets. Elles jouent un rôle déterminant dans l'efficacité de l'aide, car elles influencent directement la manière dont les ressources financières allouées sont utilisées et les biens, services et travaux sont acquis.

Un certain nombre de préoccupations sont récurrentes et ont un impact certain sur la performance du portefeuille de projets. Ces problèmes peuvent survenir à n'importe quelle étape du cycle de vie du projet et peuvent être classés en fonction de la période à laquelle ils surviennent selon qu'ils apparaissent sur la période de la vie du projet allant de la préparation jusqu'à l'entrée en vigueur ou lors de l'exécution des prestations après l'entrée en vigueur. Les longs délais occasionnés par la lourdeur des procédures d'entrée en vigueur des accords de financement, la complexité administrative et bureaucratique des procédures de passation de marchés et des procédures de décaissement entraînent souvent des retards dans l'acquisition des biens et services nécessaires aux projets, ce qui peut nuire à l'efficacité des investissements. De plus, les exigences techniques, financières et administratives peuvent créer des barrières pour les acteurs locaux, limitant ainsi leur participation et leur contribution au développement. La responsabilité est partagée entre le maître d'ouvrage

pour des faits de méconnaissances ou de non-conformité aux procédures ; les bailleurs de fonds dont les avis de Non-Objection (ANO) sont requis et tardent à être accorder; ainsi que les structures de contrôle et de régulation de la commande publique.

De plus , malgré l'augmentation de leurs ressources internes et l'engagement des bailleurs à mettre plus de ressources externes à la disposition des pays africains, les taux de mobilisation des ressources internes et externes par les pays africains et particulièrement ceux de l'Afrique subsaharienne restent encore faibles et le taux moyen de décaissement des projets (pour une moyenne d'âge de 3 à 5 ans) qui serait 20% à 50% pour les pays de l'Afrique subsaharienne et de 50% à 80% pour les pays d'Afrique du Nord et ceux de l'océan indien. En somme, malgré la disponibilité des financements internes et externes, les pays africains ne parviennent pas à lever les fonds et financer les investissements nécessaires à leur développement économique et social pour en faire bénéficier leurs populations qui continuent à vivre dans la pauvreté et la précarité.

La passation de marchés publics est un élément central des réformes en matière de gestion des finances publiques et également un domaine particulièrement vulnérable à la corruption. Les pratiques de corruption compromettent l'efficacité de l'aide publique au développement en favorisant la sélection de fournisseurs peu qualifiés ou en détournant les ressources allouées. Il est donc essentiel d'établir des mécanismes de transparence, de contrôle et de responsabilité pour prévenir ces risques.

1.2 La question de recherche

Le but de cette recherche est de démontrer : En quoi les procédures de passation de marchés sont déterminantes dans la mise en œuvre des projets de développement ?

Les questions spécifiques de l'étude :

- Comment les procédures de passation de marchés interviennent dans la mise en œuvre des projets et en affectent le déroulement ?
- Quels sont les problèmes récurrents et les difficultés auxquels les projets sont confrontés en matière de passation de marché ?
- Dans quelle mesure les réglementations nationales en matière de passation des marchés s'appliquent-elles aux projets de financement extérieur ?

1.3 L'objet de l'étude

1.3.1 *L'objectif global de l'étude*

Au regard de la problématique évoquée ci-dessus ; l'objectif de cette étude est d'analyser en profondeur l'impact des procédures de passation de marchés sur la mise en œuvre des projets de développement au Mali, en mettant particulièrement l'accent sur l'aide publique

au développement fournie par des bailleurs de fonds internationaux, notamment la Banque mondiale. En fournissant des recommandations pratiques, il contribuera à renforcer les capacités de gestion de projet dans le pays, favorisant ainsi le succès des initiatives de développement et la réalisation des objectifs de croissance et de réduction de la pauvreté.

1.3.2 *Les objectifs spécifiques*

Il s'agira de :

- Identifier les facteurs déterminants des procédures de passation de marchés pouvant affecter la mise en œuvre des projets afin de définir des pistes d'amélioration et de formuler des recommandations pertinentes ;
- Explorer les différentes approches et pratiques utilisées par les bailleurs de fonds dans leurs procédures de passation de marchés, et d'examiner les impacts de ces procédures sur la mise en œuvre des projets.
- Examiner les défis rencontrés par les parties concernées dans les processus de passation de marchés et identifier les facteurs clés de réussite pour une gestion efficace des marchés publics.

1.3.3 *Proposition de recherche*

Pour répondre aux questions suscitées, nous nous proposons de formuler les hypothèses suivantes :

- La complexité des procédures de passation des marchés publics peut avoir un effet négatif sur la mise en œuvre des projets de développement.
- Les procédures de passation des marchés publics basées sur des principes de transparence et d'équité favorisent une meilleure mise en œuvre des projets de développement.
- Un cadre juridique et réglementaire solide pour les marchés publics, assorti de mécanismes de contrôle et de supervision efficaces, favorise une meilleure mise en œuvre des projets de développement.
- Les obstacles tels que la complexité administrative, les retards de financement et les exigences bureaucratiques dans les procédures de passation des marchés publics des bailleurs de fonds peuvent entraver la mise en œuvre des projets de développement.
- La coordination et la collaboration entre les différentes parties impliquées dans les procédures de passation des marchés publics, telles que les ministères sectoriels, les organismes de régulation, les bailleurs et les bénéficiaires, influencent positivement la mise en œuvre des projets de développement financés par des ressources extérieures.

1.4 L'intérêt de l'étude

L'importance de cette étude réside dans sa contribution à l'amélioration de la gestion des projets de développement au Mali. En identifiant les obstacles liés aux procédures de passation de marchés, des recommandations pourront être formulées en vue de les optimiser et d'assurer une meilleure mise en œuvre des projets. Ainsi, les résultats de cette recherche pourraient bénéficier aux décideurs, aux praticiens du management de projets et aux organismes de développement impliqués dans la réalisation de projets.

Afin d'accroître l'efficacité des dépenses d'investissement, il est nécessaire d'améliorer la qualité des projets/programmes, de s'assurer de leur viabilité budgétaire et de suivre régulièrement leur mise en œuvre. L'efficacité de l'APD est étroitement liée au processus de passation des marchés ; ainsi, le marché public constitue donc un canal d'action pour le développement. Elle s'épanouit d'une part comme levier d'exécution des missions de service public déléguées à des tiers et d'autre part comme moyen de renforcement des capacités institutionnelles en convertissant les ressources financières du pays en infrastructures et équipements et/ou en potentiel humain productif.

2 La revue de littérature

Dans ce deuxième chapitre, nous allons explorer les concepts et écrits recensés en lien avec notre problématique. Il s'agira de définir les termes clés se rapportant à notre cadre d'étude notamment sur les concepts de projets en général et sur la gestion des projets de développement international en particulier, la commande publique et les procédures de passation de marchés, les bailleurs de fond internationaux et leurs financements et la performance des projets de développement. Ensuite, nous allons expliciter les différentes approches envisagées dans notre cadre théorique pour répondre à notre problématique.

2.1 Clarification conceptuelle

➤ Notion de projet développement

En 1998, Ben Mahmoud Jouini définissait la gestion de projet comme le produit de l'interaction entre la stratégie de l'entreprise, le management de ses connaissances et le management de ses projets.² C'est ainsi que le (PMI,2017) le définit également comme étant : « un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. » Le terme projet est très courant de nos jours, mais il a un sens assez précis puisqu'il est régi par des normes internationales.

Le guide du corpus des connaissances en management de projet, (Guide PMBOK) renchérit en disant que les projets peuvent avoir un impact social, économique et environnemental dont la durée est plus longue que les projets eux-mêmes (PMI, 2017). C'est surtout en ce sens que la notion de projet de développement peut être caractérisée en un projet qui vise à contribuer à l'amélioration, de façon durable, des conditions de vie des populations.

Dans cette étude, la notion de projet de développement désigne les projets portés en grande partie par les Etats et financés entièrement ou en partie par les bailleurs bilatéraux ou multilatéraux.

➤ Succès des projets

Le succès des projets est certes en partie une affaire de perception et le point de vue qui n'est pas le même pour toutes les parties prenantes même si un groupe relativement homogène de parties prenantes peut avoir sensiblement le même point de vue (Lim et Mohamed, 1999; Ika, 2009). Le succès des projets représente, en plus des dimensions classiques délai, coût, qualité ; les critères de réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation cliente qui initie le projet, la satisfaction des utilisateurs finaux et de

² Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Christophe Midler. *Compétition par l'innovation et dynamique des systèmes de conception dans les entreprises françaises - Une comparaison de trois secteurs*. Entreprise et histoire, 1999, 23, pp.36-62. fihal-00278113f

satisfaction des autres parties prenantes, la prise en compte de la sensibilité culturelle locale et la performance de l'équipe du projet (Ika, 2009).

A l'instar de nombreux auteurs en gestion de projet, les professionnels des agences d'aide dans leurs publications ou rapports d'évaluation supposent simplement que tout le monde sait ce qu'on entend par « succès des projets ». Au Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, c'est plutôt le concept d'efficacité qui est répertorié. « Le succès » ou « la réussite » sont toutefois considérés comme des synonymes d'efficacité.

➤ La performance d'un projet

Toujours selon la terminologie de l'OCDE, l'appréciation du succès des projets passe par la mesure de la performance. Cette dernière est « la mesure selon laquelle l'action de développement ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés ». Or, la performance, tout comme le succès, est indissociable des résultats de développement.

La performance d'un projet retrace l'idée de valeur ajoutée et de réponse à un besoin ou à des objectifs de qualité, de coût et de temps. Elle englobe la capacité du projet à remplir sa mission, à s'adapter à son environnement et en tirer le meilleur parti, à produire avec moins de ressources des résultats conformes aux attentes de ses clients et à ses objectifs. On peut donc dire qu'elle intègre les notions d'efficience et d'efficacité. Le succès des projets correspond alors à l'efficience et à l'efficacité des projets (i.e., Belout, 1998; Ika, 2009).

➤ Facteurs clés de succès d'un projet

Nombreux chercheurs et praticiens ont participé à l'enrichissement des connaissances relatives à la problématique du succès ou de l'échec des projets tels que Baccarini (1999) ; Diallo et Thuillier (2004) ; Khang et Moe, (2008) ; Lavagnon (2007) ; Lim et zain (1999) qui soutiennent que la compréhension des facteurs critiques qui influencent le succès des projets aide à prédire la durabilité des projets, à diagnostiquer les problèmes et à prioriser l'allocation des ressources. La reconnaissance de critères de succès pour un projet n'est toutefois pas chose facile à circonscrire étant donné le peu de recherches empiriques réalisées à ce sujet. (Brière S. et Proulx D. & 2013).

La recherche sur les facteurs critiques de succès, ces leviers sur lesquels le gestionnaire de projet peut jouer pour accroître les chances de succès des projets sont, pour retenir la contribution de Pinto et Slevin (1988b) au nombre dix facteurs clés « contrôlables » et quatre qui sont « incontrôlables » par l'équipe du projet : la mission du projet, le soutien de la direction générale, la planification et les échéanciers, l'écoute des clients, le personnel, les tâches techniques, l'approbation du client, le pilotage et la rétroaction, la communication, la gestion des problèmes, les compétences du chef de projet, le pouvoir et les enjeux

politiques, l'environnement et l'urgence. Les 4 derniers facteurs sont incontrôlables par l'équipe de projet.

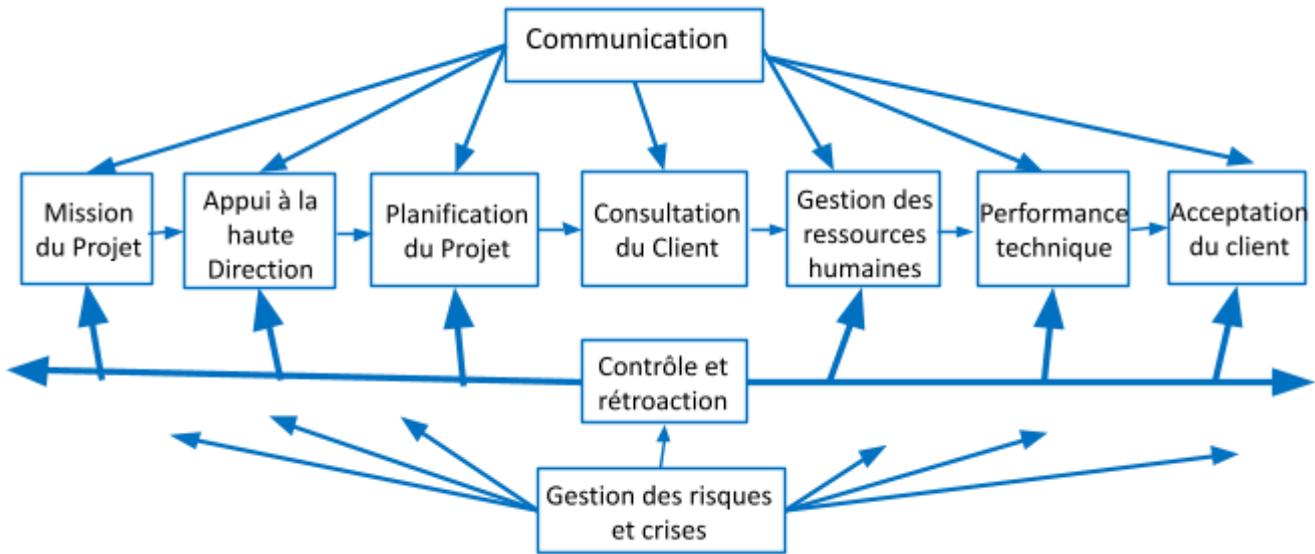


Figure 1 Les dix facteurs de succès du projet du P.I.P. (Slevin et Pinto, 1986, p.58)

Belassi et Tukul (1996) ont, quant à eux, tenté de regrouper les facteurs clé de succès de projet autour de quatre autres catégories. Ces quatre catégories de mesure de performance sont les suivantes : facteurs liés au projet, facteurs liés au gestionnaire de projet et aux membres de l'équipe (RH), facteurs liés à l'organisation, et facteurs liés à l'environnement externe.

Ces auteurs expliquent que l'un des avantages de classifier les facteurs en groupes est que, même s'il peut être difficile d'identifier les facteurs de succès spécifiques à certaines organisations ou à certains domaines d'activités, il serait plus facile d'identifier si le succès est relié au gestionnaire de projet, aux caractéristiques du projet, et/ou aux facteurs externes.

Ces groupes de facteurs sont interreliés dans la mesure où un facteur dans un groupe peut influencer un autre facteur dans un autre groupe. En outre, une combinaison de plusieurs facteurs appartenant à différents groupes pourrait mener au succès ou à l'échec de projet.

Si les critères reprennent un bon nombre de critères de Diallo et Thuillier (2004), ils insistent sur la pertinence des besoins du projet, le choix de l'agence d'exécution des projets et l'alignement entre les priorités et les intérêts des parties prenantes clés. Mais l'originalité de leur contribution se retrouve plus dans la définition des critères et des Facteurs Clés de Succès suivant le cycle de vie des projets, de la conception à la clôture des projets.

Compte tenu de la définition retenue plus haut, les critères de succès sont les résultats qui figurent dans le « cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI que sont l'atteinte des résultats (les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés), le rapport

coût-efficacité (les coûts sont raisonnables par rapport aux résultats), l'utilité des résultats (pertinence au regard de la situation, des besoins à satisfaire ou des problèmes à régler) et le caractère durable des résultats (durabilité ou pérennité des résultats). En définitive, ces critères sont essentiellement en phase avec ceux de l'OCDE à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité même si le critère impact n'est pas explicitement indiqué.

La Banque Mondiale va ajouter aux cinq critères précités de l'OCDE le critère de performance ou de rendement de la Banque (permettant d'apprécier la qualité de la gestion de projet et des services fournis par la Banque) mais également du pays emprunteur (permettant d'apprécier la prise en charge, sa responsabilité en ce qui a trait à la qualité de la préparation et de la réalisation du projet, et à ses obligations contractuelles pour l'atteinte et la durabilité des objectifs de développement).

Tableau 1 Tableau synoptique des critères de succès des projets (OCDE,2002 p. 32)

Critères	Banque Mondiale
CR1	Pertinence : la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds »
CR2	Efficacité : la mesure selon laquelle un projet a atteint ou est en train d'atteindre ses principaux objectifs, de façon efficiente et durable et avec un impact positif en termes de développement. C'est l'exécution concrète des bonnes choses au moment prévu tout en honorant les exigences de qualités précisées et permet le niveau auquel les besoins du client seront satisfaits.
CR3	Efficience : la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe
CR4	Impact : les effets escomptés ou inattendus d'une action affectant plus ou moins la capacité d'un pays ou d'une région
CR5	Durabilité : la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. C'est la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme (...) les avantages nets sont susceptibles de résister au temps
CR6	Performance : le rendement de la Banque et du pays emprunteur en termes de qualité de la réalisation du projet

La Banque Mondiale, l'ACDI et les autres agences reconnaissent que beaucoup de problèmes de gestion de projet portent sur l'environnement général des projets et échappent au contrôle du gestionnaire de projet : ce sont des facteurs incontrôlables par l'équipe de projet. À titre d'exemple, on peut retenir le climat politique et économique, la vie sociale et culturelle dans le pays d'accueil, l'insuffisance des contributions financières du partenaire local et l'incapacité à recruter et à retenir des ressources notamment celles qui ont l'expertise technique ou de gestion (ACDI, 2000, p. 25 ; Youker, 1992).

Le développement est un projet à long terme et, en tant que tel, il est, tout au moins dans les pays en développement, planifié et organisé c'est-à-dire qu'il se traduit par un portefeuille de projets ou de programmes. (de Wit, 1988; Baccarini, 1999; Ika, 2009).

Tableau 2 Évolution des critères et des FCS en gestion de projet à travers le temps. Adapté de Ika (2009).

	Période 1 (1960-1970)	Période 2 (1980-2000)	Période 3 (21 ^e siècle)
Critères	Triangle délai, coût, qualité	Triangle / Satisfaction Avantages organisationnels	Idem + objectifs stratégiques
FCS	Liste anecdotiques	Liste et modèle FCS	Listes et modèles plus inclusifs
Emphase	Succès de la Gestion du Projet	Succès du Projet Succès du livrable	Succès du portefeuille Succès programme Succès du projet

➤ Cycle de vie de projet

Selon le (PMI, 2013), un cycle de vie de projet est l'ensemble des phases, habituellement en séquence et parfois en chevauchement, dont le nom et le nombre sont déterminés par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation, ou des organisations qui prennent part au projet et, également par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application. Ce cycle est caractérisé par quatre phases à savoir : le démarrage du projet, l'organisation et la préparation, l'exécution du travail du projet et enfin la clôture du projet.

2.2 Notion de gestion de projets de développement international

2.2.1 L'aide publique au développement

L'histoire des pays les moins développés est étroitement liée à l'émergence de leurs initiatives de développement, un processus qui a évolué en tant qu'entreprise volontaire, organisée et technocratique (Freud, 1988). Le concept de développement lui-même a pris forme au cours du 20^e siècle, en étant associé à un niveau de vie élevé, au bien-être pour tous et à la croissance de la richesse nationale (Latouche, 1988). Toutefois, après les deux guerres mondiales, le développement a acquis une dimension politique et sociale, avec les pays développés s'engageant à améliorer les conditions de vie dans les nations moins privilégiées (Latouche, 1988).

Suite à la Seconde Guerre mondiale, les accords de Bretton Woods ont donné naissance à la Banque mondiale (alors connue sous le nom de Banque internationale pour la reconstruction et le développement) ainsi qu'au Fonds monétaire international (FMI) en juillet 1944. Juin 1945, la Charte des Nations Unies de San Francisco a également promu des valeurs telles que l'égalité, la coopération entre les peuples et la stabilité des États, conduisant à la création d'agences spécialisées de coopération internationale telles que le PNUD, l'UNICEF, l'UNESCO et l'OMS.

Depuis l'époque de la décolonisation, l'assistance des pays industrialisés aux nations en développement (PED) a principalement pris la forme de l'aide publique au développement (APD), incluant des subventions et des prêts privilégiés transférés des pays développés vers

les pays en voie de développement. L'APD joue un rôle essentiel en finançant des projets structurants et en influençant des changements significatifs dans les politiques publiques. Au-delà des ressources financières, elle apporte une expertise technique et un savoir-faire nécessaires pour stimuler une dynamique constructive.

2.2.2 Les formes d'organisation de l'aide : approche projet et approche programme

L'aide internationale peut prendre la forme de projets spécifiques ou se traduire dans un vaste programme financé avec des ressources abondantes et sur des périodes plus longues. Les projets font généralement partie d'un sous-programme ou d'un programme. Plusieurs programmes, à leur tour, font partie d'un plan. On parle alors d'approche projet ou d'approche programme. La première a vu le jour dès les années 1950-1960, avec les projets dits « autonomes » ou « blueprint » (Baum, 1970 ; Morgan, 1983).

L'acheminement de ressources financières vers les pays en développement est réalisé par une multitude d'organismes d'aides aux développements qui partent tous soit d'une base internationale, continentale ou régionale pour satisfaire les besoins des pays bénéficiaires répartis en aide bilatérale ou multilatérale. La coopération au développement est organisée autour de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). Le tableau ci-dessous représente les principaux organes de coopération dans certains pays donateurs bilatéraux.

Tableau 3 liste non exhaustive Organismes d'aide bilatérale (Adapté de Diallo et Thuillier, 2002).

Pays	Structures et organes de coopération
Belgique	Administration Générale de la coopération au développement
Canada	Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI, CRDI)
Danemark	Agence Danoise de Développement International (DANIDA)
Allemagne	KfW Development Bank, GTZ, DEG
France	Agence française de développement (AFD) Fonds d'Aide et de Coopération
Japon	Japan Bank for International Coopération (JOCV, JICA)
Koweït	Fond Koweïtien pour le de Développement Économique de l'Afrique (FKDEA)
Luxembourg	Lux –Développement
Pays-Bas	DGIS, FMO, IFU
Norvège	Norwegian Agency For Development Economique
Arabie Saoudite	Fonds Saoudien de Développement
Suède	Agence Suédoise de Coopération Internationale
Suisse	Direction du Développement et de la Coopération (DDC) du département Fédéral des Affaires Étrangères de la Suisse
Etats-Unis	United States Agency for International Development (US_AID)
Royaume-Uni	Commonwealth Development Corporation (CDC), (DFID)

Au nombre des institutions multilatérales ; il y a la Banque Internationale de Reconstruction et de Développement (BIRD), fournissant des financements à faible taux d'intérêt pour de nombreux projets de développement à travers le monde. La BIRD opère notamment à travers son Agence Internationale de Développement (AID).

Au sein des Nations Unies, il existe des institutions spécialisées qui font partie des organes multilatéraux et qui soutiennent le développement des pays en développement. Les principales agences spécialisées sont les suivantes : la CNUCED, l'ECOSOC, la FAO, le FENU, le FNUAP, l'UNICEF, l'UNESCO, le PAM, le PNUD, l'OMS, le FIDA et l'ONUSIDA.

2.2.3 *Politique et stratégie de développement au Mali*

Le Cadre stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD 2018-2023) est le document de référence des politiques et stratégies de développement en vigueur au Mali. Il repose sur les potentiels et les capacités de résilience du pays afin d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) d'ici 2030.³

Le CREDD est mis en œuvre à travers le Programme Triennal d'Investissement (PTI), dont la première tranche annuelle est intégrée dans la Loi de Finances sous la forme du Budget Spécial d'Investissement (BSI). Cela vise à mettre en œuvre les politiques publiques de développement par le biais de projets/programmes afin d'encourager la croissance économique et d'améliorer les conditions de vie de la population. Dans un pays comme le Mali, où les ressources sont limitées et les besoins immenses, la gestion des dépenses publiques revêt une importance considérable. Les investissements publics peuvent être réalisés de trois manières différentes : par le biais de marchés publics, de contrats de partenariat ou de délégations de services publics. Chacune de ces approches a un objectif spécifique et, surtout, entraîne une répartition des risques différente.

2.2.4 *Les principaux acteurs de la mise en œuvre des projets et programmes*

Les projets et programmes sont des entités administratives créées par arrêté afin de mettre en œuvre des accords de financement dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale. Cependant, sur le plan juridique, ils ne possèdent pas de personnalité juridique distincte. Ils sont rattachés au ministère sectoriel correspondant à leur domaine d'activité ou d'objet, et ils restent sous la supervision du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets et programmes au Mali sont le gouvernement avec ses ministères sectoriels, les unités de gestion de Projet (UGP) ; les agences de développement; les partenaires internationaux et les tiers (Soumissionnaires).

³ Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD 2019 – 2023), Ministère de l'Économie et des Finances, Cellule Technique CSLP, p.148
https://cdn.climatepolicyradar.org/navigator/MLI/2019/strategic-framework-for-economic-recovery-and-sustainable-development-credd-2019-2023_f6698ca3311bdceead6eb7e2c98b2441.pdf

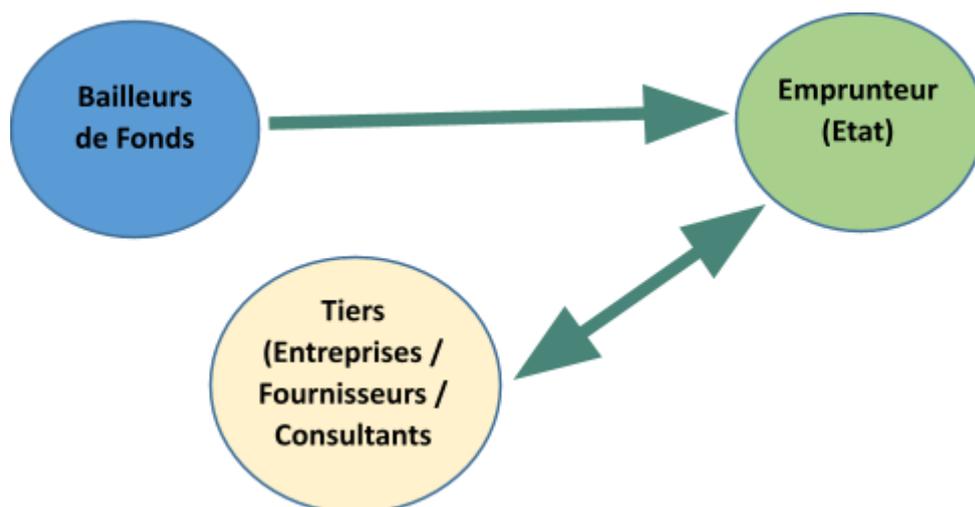


Figure 2 les intervenants aux processus de passation de marchés (Autrice).

L'emprunteur (Etats) :	Bailleurs de fonds-ex. Banque mondiale (responsabilité fiduciaire)	Le rôle des tiers (entreprises / fournisseurs / consultants)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prépare le plan de passation de marchés ▪ Informe les soumissionnaires potentiels ▪ Planifie et coordonne les activités, ▪ Prépare les dossiers de consultations, ▪ Lance les appels à concurrence, ▪ Reçoit et évalue les offres, ▪ Attribue les marchés, ▪ Supervise l'exécution des marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assure que les procédures sont conformes aux règles consignées dans l'Accord Juridique, le règlement de passation des marchés et le Plan de passation des Marchés approuvés. Les directives. ▪ S'assure de l'adéquation avec les objectifs du projet ; ▪ S'assure la revue a priori et a posteriori, les avis de non-objection et opinion des auditeurs externes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche des opportunités d'affaires ; ▪ Acquisition des dossiers d'appels à concurrence ; ▪ Etudes des dossiers ; ▪ Préparation et soumission des offres dans les délais ; ▪ Suivi des procédures de sélection ; ▪ Signature des contrats, en cas d'attribution ; ▪ Exécution diligente et satisfaisante des contrats.

L'objectif est de quantifier et de valoriser les besoins de financement des organisations, tout en adaptant les programmes d'investissement public aux ressources disponibles. La collaboration et la coordination entre ces différents acteurs sont essentielles pour assurer une mise en œuvre efficace et harmonieuse des projets.

C'est dans cette optique, qu'il a été mis en place une Cellule de coordination et de Suivi des Projets et Programmes financés par les partenaires techniques et financiers (CSPP). Cette cellule a pour vocation de suivre les résultats de mise en œuvre des projets et programmes sur terrain et d'en produire une cartographie à partager avec les décideurs. Le Ministère de l'économie et des finances s'appuie sur cette cellule pour faire le suivi minutieux des actions menées par toutes les agences d'exécution des projets et programmes financés par les Institutions Financières Internationales. Les flux financiers en rapport avec les emprunts extérieurs sont suivis par la Direction Générale de la Dette Publique du Ministère des Finances.

2.2.5 Lien entre projets de développement et marchés publics

Les marchés publics contribuent à assurer une utilisation efficace et responsable des ressources publiques et permettent d'obtenir les meilleures offres en termes de qualité, de coût et de délai, tout en favorisant la concurrence et en prévenant les pratiques de corruption. Ainsi selon Hupper Remi « dans la gestion des projets et programmes de développement exécutés dans les pays en voie de développement, la passation des marchés et les différents modes d'acquisition constituent des éléments clés. C'est pourquoi les problèmes de passation de marchés ainsi que des acquisitions peuvent affecter durement les projets et souvent empiéter sur le délai imparti à celui-ci.» (P.619)

D'après Hanine (2008) « les marchés publics sont une question d'actualité brûlante, quel que soit le pays concerné, et il est important pour nous de les améliorer. » Il est d'avis que ces améliorations doivent s'effectuer dès la planification du processus de passation des marchés afin de permettre une exécution optimale du marché.

Tout comme le cycle de vie du projet décrit dans le PMBOK, les procédures de passation des marchés publics (PMP) suivent également un cycle de vie qui est intégré dans le cycle de vie du projet. Ainsi, lors de la première étape du cycle de vie du projet, qui consiste à démarrer le projet, après avoir déterminé l'idée du projet et réalisé diverses études, les procédures de PMP se trouvent dans les phases d'initiation et de planification. Lors de l'étape d'organisation et de préparation du projet, les procédures de PMP se situent dans la phase de passation des marchés. Pendant l'exécution du projet, les procédures se poursuivent avec le suivi et le contrôle conformément aux dispositions légales. Enfin, lors de la clôture du projet, les procédures de PMP sont également dans leur phase de clôture, où toute la documentation est archivée. Pour chaque acquisition du projet, le processus de passation de marchés comprend trois (03) phases essentielles associées à des étapes spécifiques de la procédure avec parfois des délais incompressibles. (Voir figure 5).

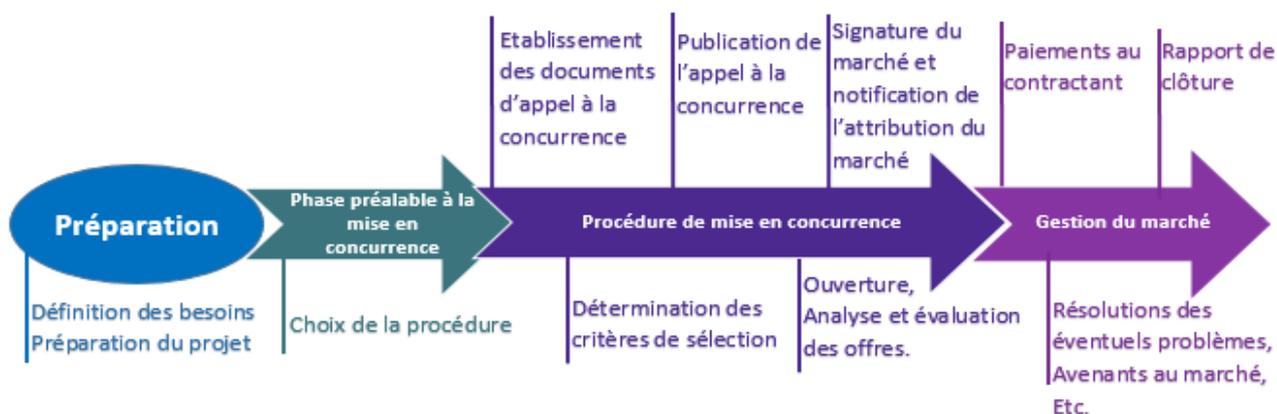


Figure 3 Les phases principales des procédures de marchés publics. (Cour des comptes UE, 2023)

Dans son livre intitulé "Facteurs de risque dans la gestion des projets de développement" , Papa Modou Ndiaye, publié par EMS Editions en 2017, offre une analyse des différents

risques auxquels les projets de développement sont confrontés. Parmi ces risques, la passation de marchés est identifiée comme un facteur clé pouvant affecter la gestion de projets.

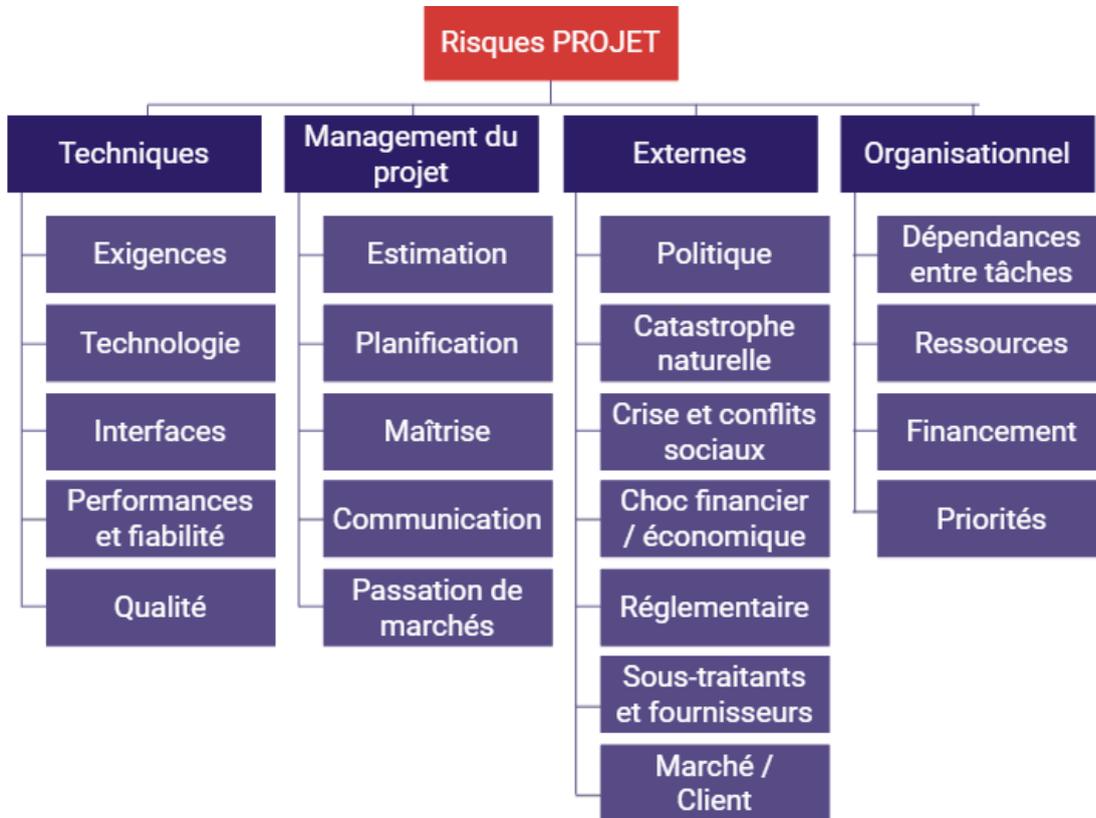


Figure 4 Classification des risques de Projets. (AFD / MOOC, 2022) .

La passation de marchés comporte des risques inhérents, notamment en ce qui concerne la sélection des soumissionnaires, l'évaluation des offres et la gestion des contrats. Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur le déroulement du projet, tant au niveau financier que temporel. Ils peuvent entraîner des retards dans l'exécution du projet, des dépassements budgétaires ou des problèmes de qualité des travaux réalisés.

L'un des principaux risques liés à la passation de marchés est la non-conformité aux procédures légales et réglementaires établies. Une mauvaise application des règles peut entraîner des litiges, des contestations ou des sanctions légales, ce qui peut avoir un effet néfaste sur la gestion du projet.

Ainsi, nous pouvons comprendre, à partir de ce qui précède, la justification de la complexité entourant l'ensemble de ce processus et le lien étroit existant entre les projets de développement et les marchés publics.

2.3 Enjeux des marchés publics dans le cycle de vie d'un projet de développement

2.3.1 Contexte et définition de la commande publique

La commande publique, terme générique qui regroupe les marchés publics, les délégations de service public et les contrats de partenariat, représente aujourd'hui des montants considérables, évalués à presque 15 % du PIB⁴. Elle est régulièrement perçue comme un ensemble d'outils et de normes techniques, juridiques, et administratives permettant à la puissance publique d'effectuer ses achats de biens et services.

Depuis les années 1960, période de leur indépendance, la plupart des pays africains exécutent leurs projets au moyen des marchés publics qui constituent la procédure appropriée utilisée par les administrations publiques⁵. La revue de l'OCDE sur le développement (2008/4 n° 9, p. 77-79) dit que rendre les systèmes de passation des marchés publics plus efficaces, économiques et transparents est un souci constant pour les gouvernements et la communauté internationale. On ne peut maximiser l'utilisation des fonds publics sans un régime national de passation des marchés publics qui réponde aux normes internationales et qui fonctionne comme il se doit. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous concentrer sur le système de PMP.

Après l'accord de l'OMC sur les marchés publics de 1994, l'environnement mondial s'est forgé à travers la Loi type sur la passation des marchés publics de biens, de travaux et de services et de l'incorporation dans le droit interne des Etats membre de la Commission des Nations Unies pour le droit du commerce international de 1995. Elle institue un certain nombre de règles qui encadrent les modes de passations standards pour favoriser une bonne gestion des deniers publics et l'organisation d'une concurrence accrue et équitable dans la passation des marchés publics. Les marchés publics au Mali sont régis alors par les dispositions du Décret n° 95-401/P-RM du 10 novembre 1995 portant Code des marchés publics.

Lors de la Conférence sur la passation des marchés publics en Afrique, qui s'est tenue à Abidjan du 30 novembre au 4 décembre 1998 ; les pays africains se sont engagés à adopter les normes internationales, comme celles mises au point par les institutions des Nations Unies et les banques multilatérales de développement. Cette première conférence a donné naissance à des résolutions dont les principales sont contenues dans le « Document consensuel d'Abidjan sur la réforme de la passation des marchés publics »⁶. En 2004, la Déclaration de Johannesburg a permis de recueillir l'engagement des PVD et des donateurs

⁴ Jean BEUVE (2016). *Quels sont les enjeux de la commande publique ? – Lire l'interview*. Dans SorbonnEco. [En ligne]. <https://sorbonneco.hypotheses.org/2572>. (Page consultée le 21 juin 2023).

⁵ Tiré de la « Directive N° 4/2005/CM/UEMOA et N° 5/2005/CM/UEMOA (2009) ».

⁶ Rapport sur le déroulement de la conférence relative à la réforme des marchés publics en Afrique, Abidjan, 1998, p.4 et 55.

pour la mise en œuvre d'un programme d'actions comportant une série d'instruments et de bonnes pratiques visant à améliorer la passation des marchés.⁷

2.3.2 Réformes du système de passation de marchés

Après plusieurs initiatives visant à inciter les États à réformer leurs systèmes nationaux de passation des marchés⁸, les bailleurs de fonds ont convenu dans le cadre de la Déclaration de Paris de la nécessité d'améliorer l'efficacité de l'aide en harmonisant notamment les pratiques des bailleurs avec les procédures nationales existantes, telles que celles liées aux finances publiques, à la comptabilité et à la passation des marchés publics. Pour atteindre cet objectif, il était essentiel de soumettre ces pratiques à des évaluations approfondies et de les réformer si elles ne respectaient pas les normes internationales en vigueur. Bien que le processus de diagnostic ait été conçu pour être réalisé de manière concertée, les instruments utilisés étaient principalement ceux élaborés par les bailleurs, notamment la Banque mondiale, et ce, même avant l'adoption de la Déclaration de Paris. Parmi ces outils, le plus connu demeure le Rapport analytique sur la passation des marchés (CPAR) mis en place par la Banque mondiale et ce bien avant la déclaration de Paris.

Le (CPAR) du Mali a été réalisé en 2007. Des concertations ont eu lieu afin d'établir des directives sur la mise en œuvre des réformes envisagées, notamment en ce qui concerne la fonction de régulation des marchés et la fonction d'examen des recours des soumissionnaires qui s'estimeraient lésés.⁹

Au niveau sous régional, l'UEMOA a initié un Programme Régional de Réforme des Marchés Publics de l'UEMOA visant à instaurer dans le domaine spécifique de la passation des marchés publics, des pratiques de bonne gouvernance économique permettant aux systèmes nationaux de passation des États membres d'atteindre l'efficience de la dépense publique.

C'est ainsi que des textes communautaires spécifiques au droit des marchés publics ont été pris par les instances de l'UEMOA. (PCRBF, 2008). Car, dans l'utilisation des marchés publics pour la gestion des pays de l'UEMOA, les pouvoirs publics épuisent une bonne partie de leurs budgets et donc pour harmoniser les pratiques, des textes sont conçus à cet effet. Ainsi suivant les directives « N° 4/2005/CM/UEMOA et N° 5/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2009 portant respectivement les procédures d'exécution et de règlement et les procédures de contrôle et de régulation des MP et délégations de service public plusieurs textes internes ont été pris ». Ces directives qui s'inspirent des standards internationaux de la passation des marchés publics notamment, la loi type CNUDCI de passation des marchés, l'Accord sur les

⁷ Organisation internationale de droit du développement, «*Les marchés publics dans les pays en développement, leçons apprises des activités récentes de l'IDLO*», Actualité de droit du développement, n°1, 2007, p.11.

⁸ibid, p. 4.

⁹Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la déclaration de paris : rendre l'aide plus efficace d'ici 2010 – Mali 32-Page 4. © OCDE 2008

Marchés Publics de l’OMC, les directives de la Banque mondiale et de la BAD en matière de passation des marchés publics. Ces réformes portent à la fois sur le cadre juridique, matériel et institutionnel de la passation des marchés publics. (PCRBF, 2008)

Une évaluation du système national d'approvisionnement basée sur la méthodologie de l'OCDE /CAD a été réalisée en Septembre 2011 sur financement de l'Union Européenne. L'évaluation de la réglementation a alors souligné que les principes de passation des marchés existants et la plupart des procédures devraient être renforcés.

Également en lien avec la révision du code, des textes ont été adoptés en 2015 pour la mise en place des cellules de passation des marchés publics auprès de toutes les autorités contractantes. Simultanément, le Système Intégré de Gestion des Marchés Publics (SIGMAP) a été mis à jour et déployé au niveau des structures intervenant dans le processus de passation des marchés publics.¹⁰ Ainsi, le nouveau Code des marchés publics adopté en septembre 2015 a permis de corriger certaines insuffisances de la réglementation et d’adapter celle-ci aux directives communautaires.

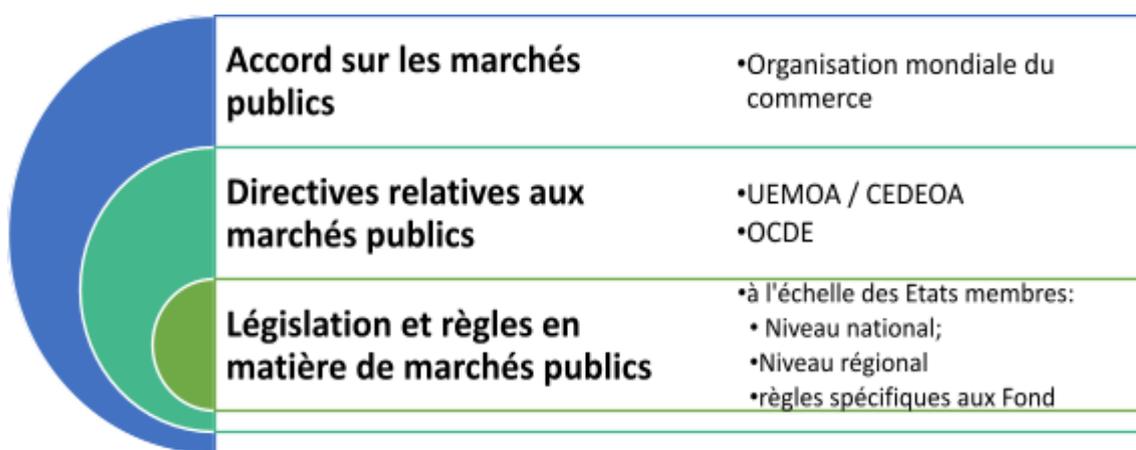


Figure 5 Gouvernance concernant les marchés publics.(Autrice)

2.3.3 Les principes fondamentaux régissant les marchés publics

Quel que soit leur montant, les marchés publics doivent respecter les principes d'économie, d'efficacité, de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics. Ces principes généraux sont mis en œuvre conformément aux règles fixées par l'article 3 du code des marchés publics et des délégations de Service Public du 25 Septembre 2015.¹¹

¹⁰Ministère de l'économie et des finances, *Plan de réforme de la Gestion des Finances Publiques au Mali (PREM) 1ère partie : Etat des lieux et Cadre Stratégique pour la Période 2017-2021*, Version 1, en ligne : <https://www.maliapd.org/wp-content/uploads/2018/08/prem1.pdf>, page 19.

¹¹ La Revue de la Régulation des Marchés Publics du Mali, N°08, 4ème Trimestre 2016 ; Page 06

2.3.4 Types de marchés et modes de Passation des marché

Les marchés publics peuvent être des marchés de travaux, de fournitures ou de prestations intellectuelles selon les dispositions du Code des Marchés Publics malien :

- **Marché public de fournitures** : le marché qui a pour objet l'achat, le crédit-bail, la location ou la location-vente avec ou sans option d'achat de biens de toute nature y compris des matières premières, produits, équipements et objets sous forme solide, liquide ou gazeuse, ainsi que les services accessoires à la fourniture de ces biens.
- **Marché public de services** : le marché qui n'est ni un marché de travaux ni un marché de fournitures. Il comprend le marché de prestations intellectuelles, c'est-à-dire un marché dont l'élément prédominant n'est pas physiquement quantifiable.
- **Marché public de travaux** : le marché qui a pour objet soit, l'exécution, soit, conjointement, la conception et l'exécution de travaux ou d'un ouvrage.
- **Marché public de type mixte** : le marché relevant d'une des trois catégories mentionnées ci-dessus qui peut comporter, à titre accessoire, des éléments relevant d'une autre catégorie.

Le mode de passation des marchés désigne le type de procédure choisi par la personne publique en vue de l'attribution d'un marché public : appel d'offres ouvert ou restreint, entente directe (marché négocié), consultation ouverte ou restreinte.

2.3.5 Cadre juridique et institutionnel des marchés publics

Le système de passation des marchés publics au Mali est régi par une série de textes légaux et réglementaires, notamment la directive de l'UEMOA n°01/2000/CM/UEMOA de juin 2000. Cette directive a été mise en œuvre en décembre 2005 grâce aux directives n°04 et n°05.

Pour se conformer à ces directives, le Mali a adopté la Loi N°08-023/ du 23 juillet 2008, modifiée, relative à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des délégations de service public. Cette loi a été complétée par divers décrets et arrêtés, dont l'arrêté N° 2015-3721/MEF –SG du 22 octobre 2015, qui fixe les modalités d'application du code des marchés publics.

Ce code est le principal texte juridique régissant les marchés publics au Mali, remplaçant la réglementation antérieure. D'autres textes importants, tels que des arrêtés, ont été adoptés au cours des dix dernières années pour renforcer le cadre juridique et institutionnel.

En annexe 1, nous présentons certains de ces textes réglementaires (les lois, décrets, arrêtés, circulaires, directives, etc.) qui revêtent une importance particulière pour ce travail, mettant l'accent sur les procédures de passation des marchés publics.

Le cadre institutionnel de gestion des marchés publics repose sur le principe de la séparation des fonctions de passation, de contrôle, de régulation des marchés publics et de délégations de service public. Il comprend trois organes fondamentaux avec des attributions différentes :

l'organe de régulation, de l'organe de contrôle et de l'organe de passation comme nous le montre le schéma ci-dessous.

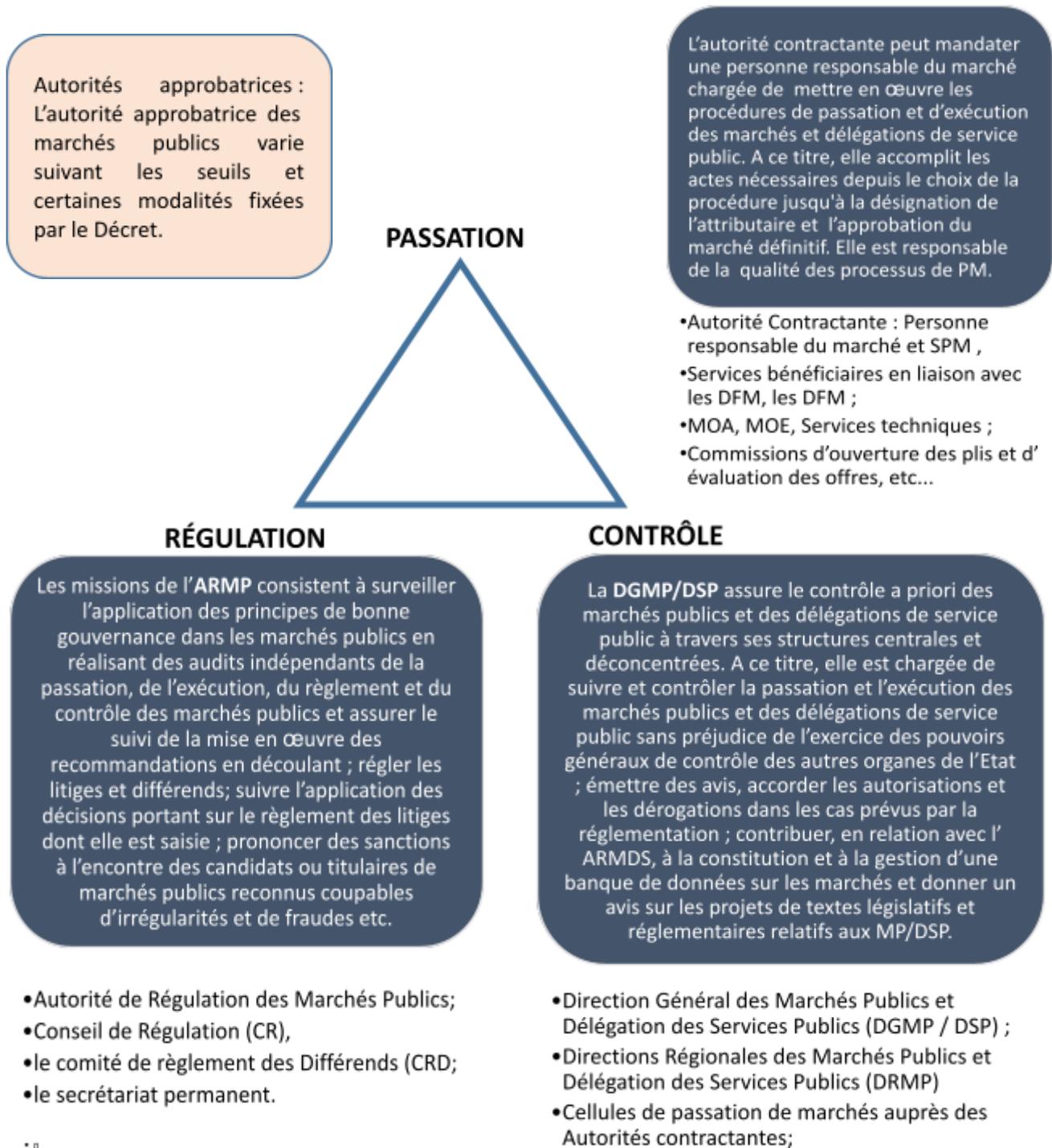


Figure 6 Cadre institutionnel de gestion des marchés publics. (Autrice)

2.3.6 Les mécanismes de contrôle et de régulation des marchés publics

Le contrôle des marchés publics et des délégations de service public est régi par le Titre VII du Code des Marchés Publics et Titre VI de son l'Arrêté d'application. Ce contrôle a deux

volets : le contrôle de la passation des marchés publics (de l'avis de publicité jusqu'à la notification du marché) et le contrôle de l'exécution du marché (du commencement du marché jusqu'à la réception définitive pour les travaux; le procès-verbal de réception pour les fournitures ou le rapport final ou la clôture de la mission pour les prestations intellectuelles de tout genre). Le tableau ci-dessous présente les différents modes de contrôle (le contrôle à priori ; le contrôle de l'exécution ; le contrôle externe et à postérieur) et les organes chargés de leur mise en œuvre.

Tableau 4 Mécanisme de contrôle et de régulation des marchés publics. (Revue ARMDS,2016)¹²

Mode de contrôle des marchés publics	Organes de contrôle	Observations
Contrôle à priori.	Organe chargé du contrôle des marchés publics : - Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics, - Directions Régionales des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics, - Délégation du Contrôle Financier.	Pour les marchés dont la valeur est égale ou supérieure au seuil de passation des marchés publics. ¹³
	Cellule de passation des marchés publics.	Pour les marchés dont la valeur est inférieure au seuil de passation des marchés publics.
Contrôle de l'exécution	Organe chargé du contrôle des marchés publics	La supervision, le contrôle, le suivi et la surveillance de l'exécution technique, administrative et financière des marchés publics est assuré conjointement par la Collectivité Territoriale et l'Organe chargé du contrôle des marchés publics.
	Collectivité territoriale	
Contrôle externe et à postérieur.	Organe chargé de la régulation des marchés publics.	Réalisation, notamment d'un audit annuel indépendant sur un échantillon de marchés

Le contrôle à priori porte sur le respect des procédures de passation des marchés publics par les autorités contractantes. Ce contrôle s'effectue par des avis de non objection et des autorisations spéciales au trois stades de la passation de marché : la préparation, la passation et enfin l'exécution.

¹² La Revue de la Régulation des Marchés Publics du Mali-N°07-3ème trimestre 2016 – Page 60.

¹³ Guide de l'Acheteur Public, *Le Bulletin sur les Marchés Publics, les décisions du CRD et l'ensemble des textes sur la Commande Publique : les Seuils de passation de marchés*, N°08-4ème trimestre 2016. en ligne : www.armds.gouv.ml, page 8.

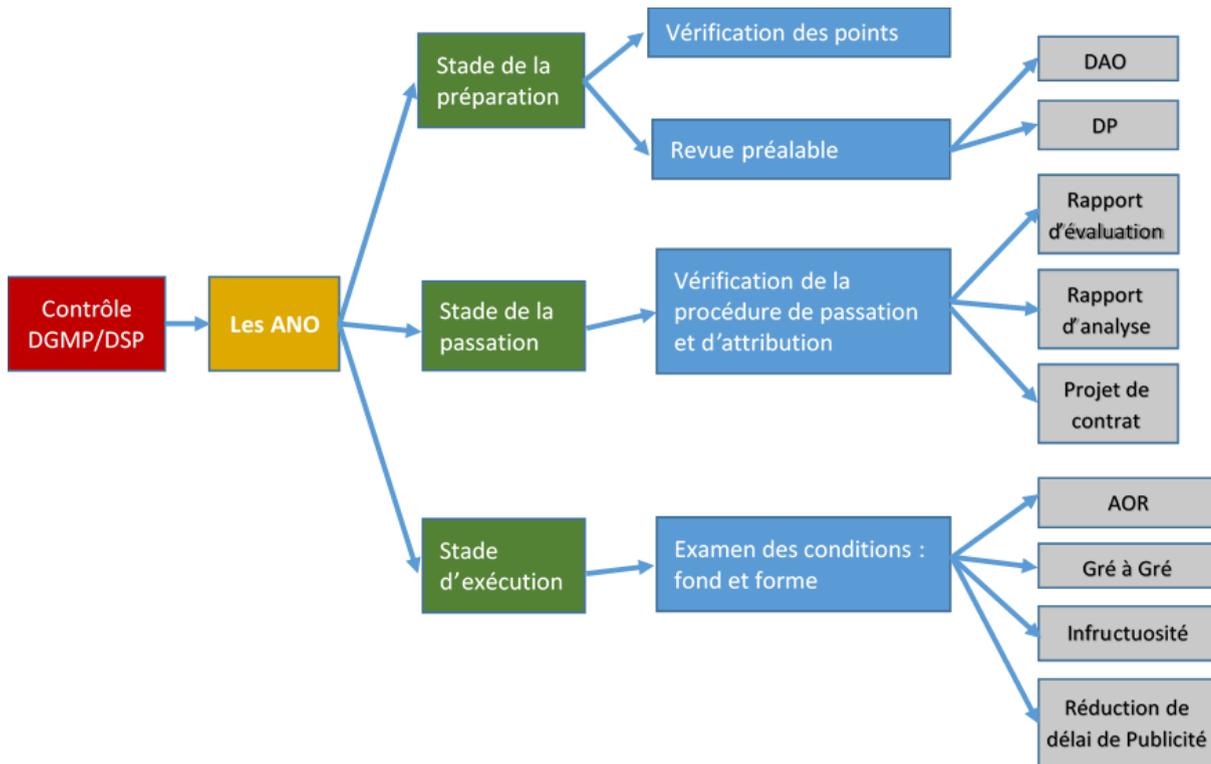


Figure 7 Le contrôle a priori de la DGMP/DSP. (Aurice).

➤ Présentation de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de services publics

Pour les dépenses qui atteignent le seuil défini par le décret n° 08- 485/P-RM du 11 août 2008, qui régit les procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et délégations de service public, ainsi que ses arrêtés d'application, la Direction générale des marchés publics et délégations de service public (DGMP-DSP) entre en jeu.¹⁴ Cette entité a été créée par la loi n° 08-022 du 23 juillet 2008 en tant que service central du ministère des finances, et sa mission principale est de veiller à l'application correcte de la réglementation sur les marchés publics.

Les ordonnateurs, ou autorités contractantes, sont tenus, avant le début d'un exercice budgétaire, de soumettre leur plan prévisionnel de passation des marchés à la DGMP/DSP. Ils doivent également suivre des procédures spécifiques pour chaque marché. Les responsabilités de la DGMP/DSP incluent le suivi et le contrôle des marchés publics et des délégations de service public, l'émission d'avis, l'octroi d'autorisations et de dérogations conformément à la réglementation, la constitution et la gestion d'une banque de données sur les marchés publics en collaboration avec l'autorité de régulation, ainsi que la formulation d'avis sur les projets de textes législatifs et réglementaires liés aux marchés publics.

¹⁴

La DGMP/DSP dont l'organigramme est présenté en annexe 3, comprend :

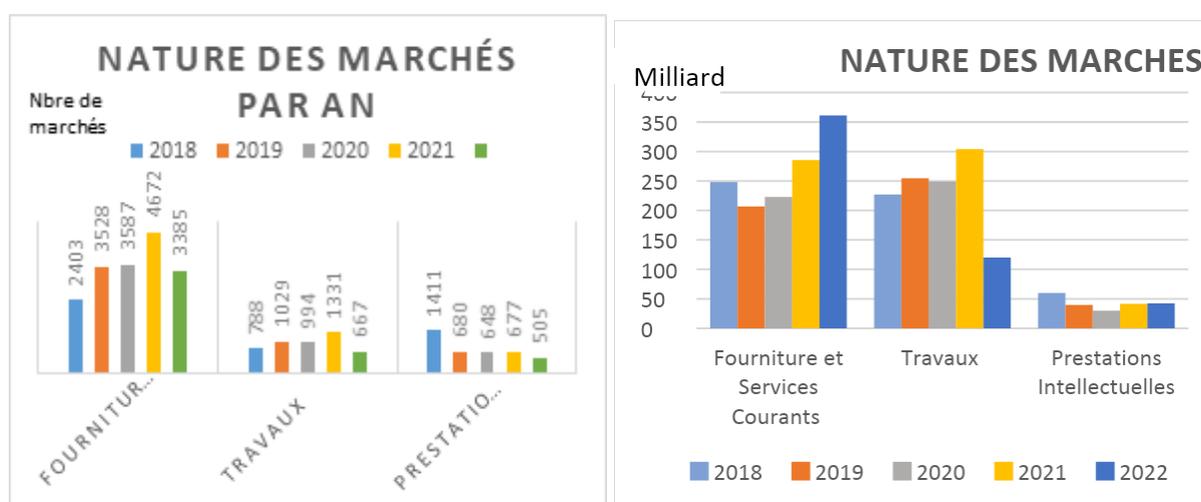
- **Au niveau central** : une Cellule en staff, la Cellule Information et Statistique et (03) Sous-Directions : la Sous-direction Législation et Contrôle des Services (SD-LCS), la Sous-Direction Etudes et Suivi (SD-ES) et la Sous-Direction Marchés et Délégations et Service Public (SD-MDS).
- **Au niveau régional** : des Directions régionales dans chacune des régions administratives et au niveau du District de Bamako.

2.3.7 Statistique sur les marchés publics

Au cours des années 2018 à 2022, les marchés publics ont constitué une part significative des dépenses budgétaires de l'état malien, atteignant en moyenne annuelle 538,421 milliards de FCFA, malgré des défis dus à des crises socio-politiques et sanitaires. En 2022, 4 557 marchés sous le contrôle a priori de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ont totalisé 523,5 milliards de FCFA. Cependant, les indicateurs fixés par l'UEMOA ne sont pas respectés en termes de montant, bien que l'appel d'offres restreint atteigne un taux de 4,81%.

Comparé à 2021, le nombre total de marchés a chuté de 31,78%, tandis que le montant global a baissé de 17%. Les marchés de fournitures continuent de dominer en termes de nombre, représentant 69,94%, suivis des travaux à 19,93% et des prestations intellectuelles à 10,13%. Cependant, en termes de montant, les marchés de travaux prédominent à 48,18%, suivis des fournitures à 45,24% et des prestations intellectuelles à 6,58%.

Les graphiques ci-après montrent le nombre et le pourcentage de marchés réalisés de 2018-2022 selon le mode de passation, la nature des marchés et la source de financement. les tableaux récapitulatifs des quantités et montants y relatifs sont reportés à l'annexe 4.



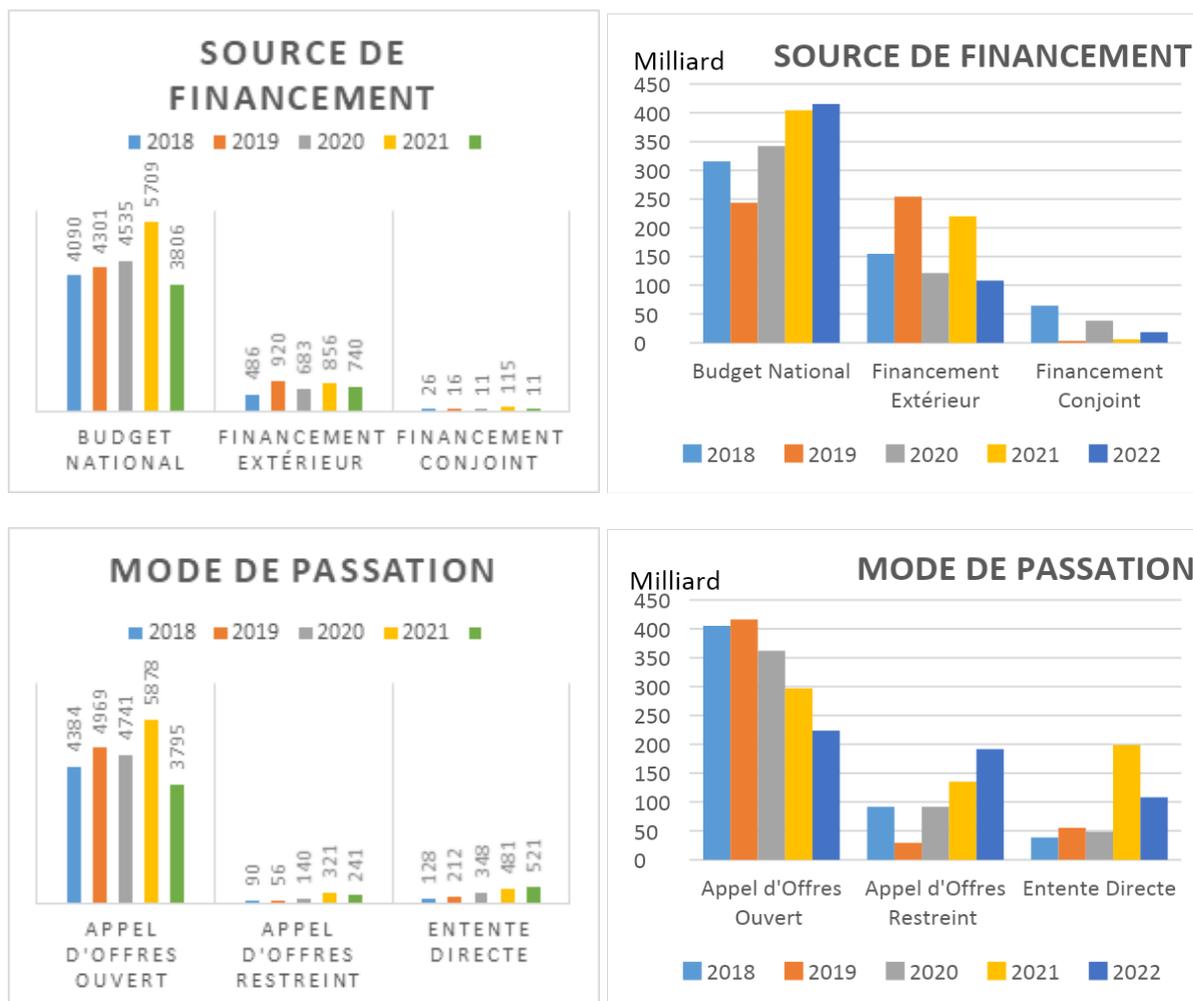


Figure 8 Graphique sur les statistiques des marchés publics de 2018 à 2022 par nature des marchés, source de financement et mode de passation (DGMP/DSP, 2018-2022)

2.3.8 Le cadre de passation de marchés de la Banque Mondiale

Chaque Partenaire Technique et Financier (PTF) impliqué dans la mise en œuvre des projets de développement a ses propres procédures de supervision. Les Directives émises par certains; tels que la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, ont pour vocation de définir et préciser leurs exigences aux bénéficiaires concernant la passation et l'exécution des marchés. Elles indiquent également le niveau de contrôle qu'ils peuvent exercer, y compris les revues préalables et a posteriori. Ces directives incluent des accords de prêt, des manuels de procédures, des modèles de documents, des rapports d'évaluation de projets, et d'autres documents pertinents.

Depuis le 1er juillet 2016, un nouveau cadre de passation des marchés est en vigueur pour les Emprunteurs sollicitant un Financement de Projets d'Investissement (FPI)¹⁵ de la Banque

¹⁵ Passation des marchés dans le Cadre du Financement de Projets d'Investissement (FPI), Banque Mondiale, Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs, Quatrième édition, Novembre 2020, 156 pages,

Mondiale. Il s'applique à tous les projets mis en œuvre après cette date et a été révisé en novembre 2017, août 2018, novembre 2020 et septembre 2023. Conformément à cette politique, une Project Procurement Strategy for Development (PPSD) est élaborée pour chaque projet. La PPSD fournit des justifications pour le choix des méthodes de sélection qui seront utilisées dans le Plan de Passation des Marchés (PPM).

La Banque Mondiale donne son aval en approuvant à la fois la PPSD et le PPM, ce qui autorise le lancement des différents marchés dans le cadre d'un projet. Cela garantit la mise en œuvre du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) et que les procédures de passation des marchés sont conformes aux normes et politiques de la Banque Mondiale.

Toutefois, conformément à l'article 7 du deuxième chapitre du champ d'application du Code des Marchés Publics du Mali, les marchés financés par des fonds extérieurs sont soumis aux dispositions dudit code, sauf si elles sont contraires aux accords de financement.

Par ailleurs, l'adoption du nouveau Cadre de passation des marchés a été accompagnée de l'introduction d'une plateforme de suivi en ligne baptisée « STEP » (Systematic Tracking of Exchanges in Procurement), qui permet d'accélérer les processus d'attribution des contrats tout en favorisant la transparence et la responsabilisation.

- ❖ Au Mali, Les opérations financées par la Banque couvrent les secteurs de l'énergie et de l'eau, l'agriculture et l'élevage, l'éducation et la formation professionnelle, les transports, la santé et la population, la protection sociale, la gouvernance, les mines, l'environnement et les changements climatiques, le développement urbain, le développement social et les statistiques. Elles s'inscrivent toutes dans le Cadre de Partenariat Pays (CPF) conçu pour faire face aux enjeux de l'après-crise de 2012 et 2020, articulé autour de trois (3) piliers : (i) l'amélioration de la gouvernance, (ii) la création d'opportunités économiques, (iii) le renforcement de la résilience. La mise en œuvre du CPF contribue à la réalisation des objectifs du Cadre pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) du gouvernement du Mali.¹⁶
- ❖ L'Association internationale de développement (IDA) du Groupe de la Banque mondiale finance actuellement 18 projets nationaux et 10 projets régionaux au Mali pour un montant total d'un peu plus de 1,8 milliard de dollars (dons et prêts inclus).¹⁷

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bb6f8015d4fede1f3588afa365270a84-0290032020/original/Procurement-Regulations-for-IPF-Borrowers-November-2020-FRENCH.pdf>, (En ligne)

¹⁶ Revue conjointe du portefeuille des programmes et projets financés par le groupe de la banque mondiale au Mali : Accélérer l'exécution des projets/programmes au bénéfice de la population malienne. Portail du Ministère de l'Économie et des Finances du Mali , consulté le 24 Aout 2023 ;

<https://finances.ml/revue-conjointe-du-portefeuille-des-programmes-et-projets-finances-par-le-groupe-de-la-banque>

¹⁷ Banque Mondiale, *Projet actifs de la Banque mondiale par pays* : (consulté 15 juillet 2023)
<https://www.banquemonde.org/fr/country/mali>

2.4 Cadre conceptuel

Cette étude se concentre sur l'impact des procédures de passation de marchés sur la réalisation des projets de développement, un domaine sous-étudié. Elle cherche à identifier les facteurs cruciaux qui influencent l'efficacité de ces procédures dans la mise en œuvre des projets, en mettant l'accent sur les indicateurs clés de performance.

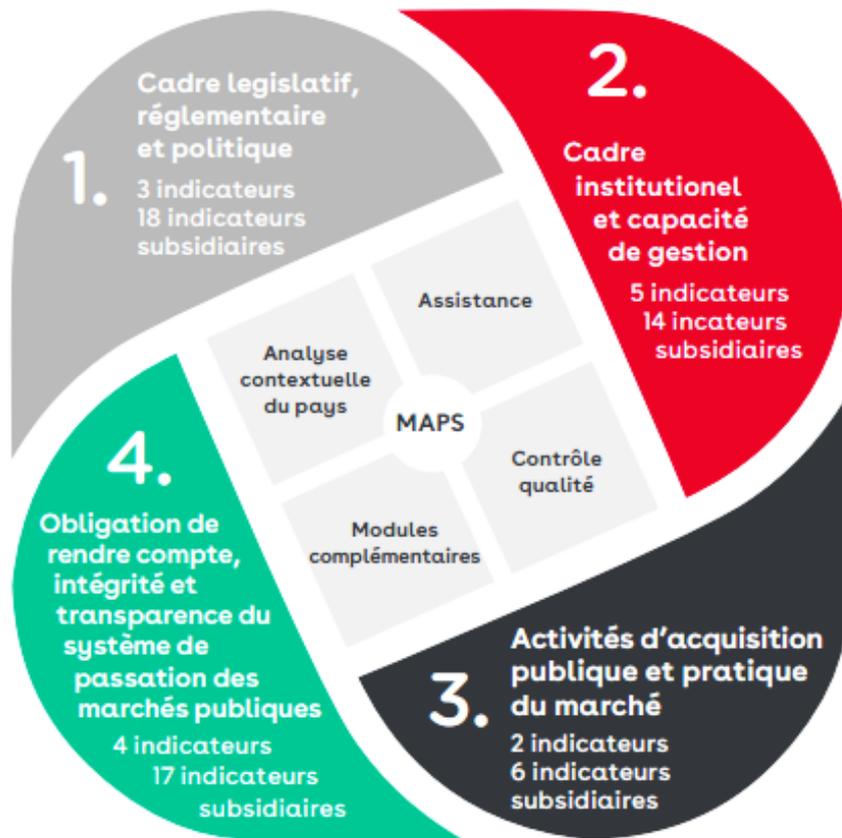


Figure 9 La structure d'ensemble de la MAPS (OCDE, 2021).

Le cadre conceptuel a essentiellement pour fonction de donner une perspective qui pourrait prendre la forme de lignes directrices pour l'élaboration des outils de collecte des données de terrain. Pour cette étude, deux types de variables ont été définis : la variable indépendante ou les causes, et la variable dépendante ou les effets. Cette démarche est structurée autour de quatre principaux facteurs en référence aux quatre (04) piliers du MAPS¹⁸ (cadre juridique, institutionnel, fonctionnement du système et transparence), chacun associé à des indicateurs spécifiques formant ainsi un cadre d'analyse complet regroupant divers aspects de la passation de marchés susceptibles d'affecter la qualité des projets.

¹⁸ Méthodologie d'évaluation des systèmes de Passation des Marchés (MAPS), Version de 2016, (Projet pour Consultations publiques, juillet 2016)

https://www.oecd.org/fr/gouvernance/ethique/FR_MAPS_Projet_consultation.pdf

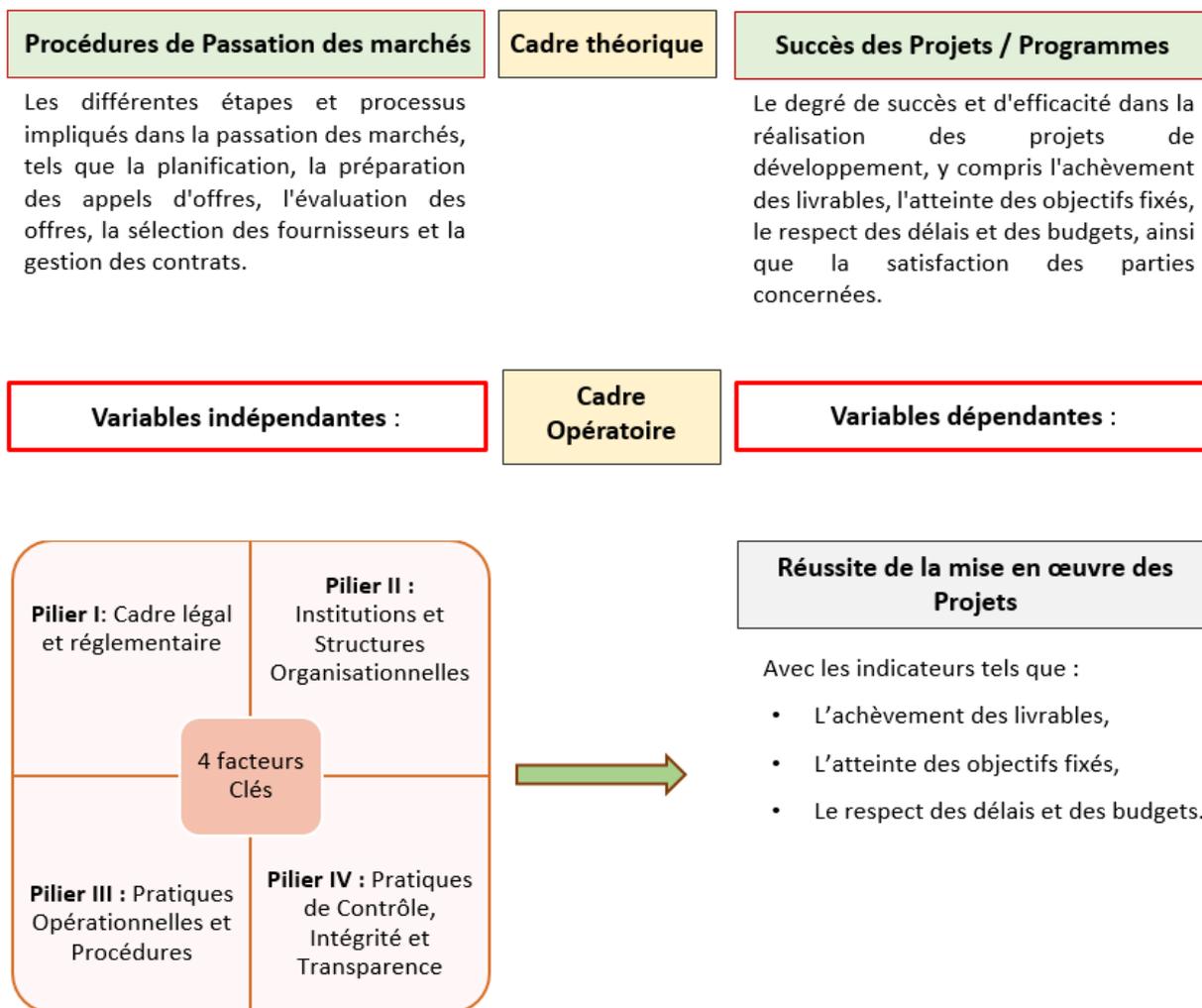


Figure 10 Cadre Conceptuel de l'Étude. (Autrice)

Chacun de ces facteurs principaux est évalué au moyen d'indicateurs spécifiques. Pour la variable dépendante, qui détermine la réussite de la mise en œuvre des projets et programmes de développement, nous utilisons le taux de décaissement cumulé par rapport au temps écoulé. Les indicateurs mesurent divers aspects, tels que le respect des délais, l'atteinte des objectifs, la qualité et l'achèvement des livrables. Ces critères sont tous influencés, d'une manière ou d'une autre, par les facteurs clés précédemment mentionnés.

Il est important de noter que cette recherche s'inscrit dans le cadre du suivi étroit des activités des projets et programmes financés par la Banque mondiale au Mali. Cette surveillance est menée en collaboration avec la cellule de Coordination et de Suivi des Projets et Programmes (CSPP) au sein de la Direction Générale de La Dette Publique (DGDP), la Direction Générale des marchés publics et des Délégations de service Public (DGMP/ DSP) et la Banque elle-même.

Nous n'avons pas l'intention de réaliser une évaluation exhaustive du système national de passation des marchés ni d'effectuer un audit complet. Au lieu de cela, nous nous inspirons du cadre du MAPS en utilisant certains de ses indicateurs spécifiques. Notre objectif est de valider notre hypothèse en examinant comment les différentes composantes des procédures de passation des marchés, conformément aux piliers du MAPS II, influencent réellement le succès des projets de développement. Notre démarche va au-delà de la simple conformité aux indicateurs ; elle vise à analyser comment chaque pilier impacte concrètement les résultats des projets.

Les résultats de cette étude seront fondés sur des données spécifiques à notre recherche, y compris des entretiens. Cependant, il convient de noter que cette approche pourrait limiter la généralisation des résultats. D'autres recherches seront nécessaires pour obtenir une vue d'ensemble plus complète de l'impact des procédures de passation de marchés sur les projets de développement dans divers contextes et secteurs.

Dans ce chapitre, nous avons examiné différentes approches théoriques concernant le rôle des procédures de passation des marchés dans le succès des projets de développement. Ensuite, nous avons synthétisé les concepts clés issus de ces écrits et les avons intégrés dans notre cadre théorique et opérationnel en identifiant les variables fondamentales qui orienteront la suite de notre étude. Les facteurs qui influencent ces variables, ainsi que leurs indicateurs, nous serviront de guide pour la collecte d'informations. Le prochain chapitre détaillera notre méthodologie, les outils de collecte de données utilisés, ainsi que des méthodes d'analyse et d'interprétation.

3 Contexte et méthodologie de l'étude

3.1 Démarche méthodologique

L'approche hypothético déductive adoptée dans ce mémoire se base sur une méthode de raisonnement scientifique favorisant l'accumulation et l'organisation des connaissances en un ensemble cohérent piloté par une théorie générale et reposant sur la recherche d'une cohérence logique dans l'interprétation de coïncidences constantes¹⁹ ; et dans le cas présent à comprendre la relation entre les procédures de passation de marchés publics et la mise en œuvre des projets de développement. Cette approche combine à la fois des hypothèses, des observations empiriques et une démarche déductive pour aboutir à des conclusions éclairées et cohérentes.

3.1.1 Choix des méthodes

La nature de notre question de recherche nous a conduit vers l'adoption d'une approche qualitative. Cette méthode repose sur la collecte et l'analyse de données riches en contexte, permettant de saisir les nuances et les détails de la réalité étudiée.

3.1.2 Délimitation du champ de l'étude

Cette étude se focalise sur les interactions entre les processus de passation de marchés et la réalisation réussie des projets de développement et portera exclusivement sur les projets actifs, inclus dans le portefeuille de la Banque Mondiale au Mali au compte de l'année fiscale 2022-2023 , soit de juillet 2022 à juin 2023 et pour les marchés ayant atteint le seuil de revue de la DGMP/DSP conformément aux dispositions du code des marchés publics sans distinction de secteurs d'investissement ni de procédure spécifique (entente directe, appel d'offre ouvert, appel d'offre restreint) ou de type de prestations. D'autres sources de financement, telles que d'autres bailleurs de fonds internationaux ou des financements nationaux, ne sont pas prises en compte. L'idée étant de questionner l'intégrité du système à travers l'analyse des facteurs sous-jacents pouvant intervenir dans le cadre de la passation de marché et affecter le processus.

3.1.3 Les instruments de collecte des données

A ce titre, la recherche documentaire, l'observation directe, le questionnaire et l'entretien semi-directif ont été les principaux outils de collecte des données.

¹⁹ Réjean Lachapelle, *L'avenir démographique du Canada et les groupes linguistiques*, Montréal et Ottawa, Institut de recherches politiques, 1987 ; Richard Nadeau, « L'effet lune de miel dans un contexte parlementaire : le cas canadien », *Revue canadienne de science politique*, vol. XXIII, no 3, septembre 1990, p. 483-497.

Pour ce faire, nous avons recours à des entretiens semi-structurés avec divers acteurs impliqués dans les processus de passation de marchés et la mise en œuvre de projets au sein de la DGMP/DSP selon leurs interventions sur les dossiers. Ces entretiens permettent d'obtenir des perspectives variées et approfondies, mettant en lumière les défis, les expériences, les points de vue et les contextes spécifiques des parties prenantes.

De plus, nous réalisons une analyse documentaire minutieuse en examinant des rapports, des politiques, des directives et d'autres sources pertinentes en vue d'identifier des schémas récurrents, des thèmes émergents et des liens entre les facteurs clés des procédures de passation de marchés et les résultats des projets.

3.1.4 *La définition de la population cible et de l'échantillon de l'étude*

La population cible fait référence à l'ensemble des entités et des individus qui sont directement concernés par les procédures de passation de marchés publics et la mise en œuvre des projets de développement tels que les agences gouvernementales responsables (autorités contractantes), les entreprises soumissionnaires, les fournisseurs, les équipes de projet (UGP), ainsi que les organes de régulation et de contrôle. Dans le cadre de cette étude, nous allons nous contenter de la Direction Générale des Marchés Publics et de ses différents services. Pour cela, il a été choisi des intervenants à différents niveaux de responsabilité. L'échantillonnage est de type non probabiliste avec un échantillon par jugement composé de douze (12) individus :

- Le Directeur Général de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics (DGMP-DSP),
- le Directeur Général Adjoint de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics (DGMP-DSP),
- Le Sous-directeur Législation et Contrôle des Services (SD-LCS),
- La Sous-Directrice Etudes et Suivi (SD-ES) ,
- Le Sous-Directeur Marchés et Délégations et Service Public (SD-MDS),
- La Responsable de la Cellule Information et Statistique;
- Responsable du Bureau des archives , administrateurs SIGARD, statisticiens etc...

Contrairement à l'échantillonnage quantitatif, l'échantillonnage qualitatif ne vise pas la représentativité, mais se préoccupe plutôt de la qualité et la richesse de l'information pouvant être obtenue à partir de l'échantillon (Meyer, 2001). Il est important d'attirer l'attention sur le fait que le nombre d'individus dans l'échantillon n'est pas toujours le facteur le plus important mais plutôt la représentation de l'échantillon par rapport à la

population étudiée demeure le facteur le plus important pour déterminer l'échantillon approprié.²⁰

Tableau 5 présentation des projets du portefeuille de la banque mondiale au Mali pour l'année fiscale 2022-2023 (Autrice)

Portefeuille des projets et programmes financés par la Banque Mondiale au Mali – Semestre 1 de l'année budgétaire 2022-2023	
1- Projet d'amélioration de la qualité et des résultats de l'éducation pour tous (MIQRA) - Secteur : Education	N° P164032 - A.C= Ministère de l'Education Nationale / DFM (éducation) Date d'approbation : 23/02/2021 - Montant engagé : USD 140.69 millions
2- Projet de Gouvernance du Secteur des mines (PGSM) - Secteur : Mines et Géologie	N° P164242 - A.C= Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau du Mali Date d'approbation : 21/06/2019 - Màj : 17/04/2023 - Montant engagé : USD 40.00 millions
3- Projet d'amélioration de l'accessibilité rurale (PAAR) - Secteur : Agriculture	A.C = Unité Nationale de Coordination / PAAR - Date d'approbation : 15/07/2017
4- Projet d'Amélioration du Secteur de l'Electricité au Mali (PASEM) - Secteur : Energie	N° P166796 - A.C = Energie Du Mali / Direction Des Etudes Et Planifications Stratégiques / UCP Date d'approbation : 21/06/2019 Màj : 17/04/2023 - Montant engagé : USD 150.00 millions
5- Projet de Réhabilitation Économique et Environnementale du Fleuve Niger (PREEFN) - Sous-Secteur : Eaux	N° P151909 - A.C = Agence de Bassin du Fleuve Niger Date d'approbation : 16/03/2018 Màj : 01/05/2023 - Montant engagé : 27.80 Millions de dollars
6- Projet de Promotion de l'Accès au Financement à l'Entrepreneuriat et à l'Emploi au Mali (PAFEEM) - Secteur : Social	N° P168812 - A.C = Unité d'Appui et de Suivi de la Stratégie de Développement du Secteur Financier du MEF Date d'approbation : 01/12/21 - Màj : 26/01/23 - Montant engagé : 33,08 Millions de dollars
7- Projet régional d'accès à l'énergie de la CEDEAO (PRAE-CEDEAO) - Secteur : Energie	- N° P164044 - A.C = Energie Du Mali / Direction Des Etudes Et Planifications Stratégiques Date d'approbation : 13/12/2018 Màj : 13/06/2023 - Montant engagé : 225.00
Projet régional d'accès à l'électricité et de la technologie de stockage d'énergie par batterie (PRAE-BEST)	N° P167569 - Date d'approbation :10/06/2021 Màj :05/05/2023 - Montant: 465.00 Millions de dollars
8- Projet communautaire pour le relèvement de la stabilisation du sahel (PCRSS) - Secteur : Social	- N° P173830 - A.C = Ministère de l'Economie et des Finances Date d'approbation : 15/06/2021 Màj : 13/06/2023 -Montant engagé : 352.50 Millions de dollars
9- Projet d'interconnexion électrique en 225KV Guinée-Mali (PIEGM) - Secteur : Energie	A.C= Société Énergie du Mali SA (EDM SA) Date d'approbation : 13/12/2017 - Date prévue d'achèvement 31/12/23
10- Projet de modernisation des services hydrologiques et météorologiques (HYDROMET)	- Secteur : Economie rurale Sous-Secteur : Forêt N° P161406 - A.C = Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile - Direction Générale de la Protection Civile Date d'approbation : 23/05/2019 Màj : 03/11/2022 - Montant engagé : USD 31.00 Millions
11- Programme de Résilience des Systèmes Alimentaires en Afrique de l'Ouest (FSRP) - Secteur : Agriculture	N° P 172769 - A.C = Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA) de la CEDEAO. Date d'approbation : 18/11/2021 - Màj : 31/12/2026 - Montant engagé : USD 850.00 millions
Programme de résilience du système alimentaire en Afrique de l'Ouest (PRSA-ML) - Secteur : Agriculture	N° P172769 - A.C = Ministère du développement rural – Mali / (ICRISAT)-(IER) Date d'approbation : 18/11/2021 - Màj : 02/06/2023 - Montant engagé : 354.00 Millions de dollars
12- Projet d'Appui Régional à l'initiative pour l'Irrigation au Sahel (PARIIS) - Secteur : Agriculture	A.C = CILSS - N° P - Montant engagé : USD 170.00 Millions

²⁰ FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG „Quelle est la méthodologie de recherche scientifique ?Méthodologie de la recherche scientifique pour les Organisations de la Société Civile: Réponses pratiques à des questions essentielles. Page 23

Portefeuille des projets et programmes financés par la Banque Mondiale au Mali – Semestre 1 de l'année budgétaire 2022-2023
13- Projet régional d'appui au pastoralisme au Sahel (PRAPS) II - Secteur : Elevage et de la pêche A.C = Ministère de l'élevage - P173197 Date : 05/06/14 - Finish Date : 31/12/27
14- Projet d'Urgence de Réponse à la COVID-19 (PIU-COVID 19) - Secteur : Santé - N° P176347 - A.C = Ministère de la santé et du développement social Date d'approbation : 21/01/2021 - Màj : 28/02/2021 - Montant engagé : USD 52.50 Millions N° P173816. Date d'approbation : 10/04/2020 - Màj : 15/06/2023 - Montant engagé : USD 25.80 Millions
15- Projet d'Appui au Développement de l'Elevage au Mali (PADELM) - Secteur : Élevage et de la pêche N° P160641 -- A.C = Ministère du développement rural – Mali Date d'approbation : 28/02/2018 - Màj : 10/05/2023 - Montant engagé : USD 60.00 Millions
16- Programme des Filets Sociaux (Jigisèmèjiri) - Secteur : Secteur : Ressources Humaines, Sous-secteur : Administration / Plan et finances N° P157892 - A.C = Unité Technique de Gestion des filets sociaux au Mali – Jigisemejiri Date d'approbation : 01/09/2016 - Màj : 08/05/2017 Projet de développement de la productivité et de la Diversification Agricole dans les Zones Arides du Mali (PDAZAM) - Secteur : Agriculture A.C = Ministère de l'Agriculture - N° P164052 Date d'approbation : 05/07/2018 - Màj : 10/04/2023 - Montant engagé : 60.00 Millions de dollars
17- Projet Régional d'Amélioration des Systèmes de Surveillance des Maladies en Afrique de l'Ouest (REDISSE) - Troisième phase - Secteur : Santé N° P161163 - A.C = Direction Générale de la Santé et de l'Hygiène Publique / UGP Date d'approbation : 07/05/2018 - Màj : 03/05/2023 - Montant engagé : USD 120.00 millions
18- Projet d'Accélération du Progrès vers la Couverture Universelle du Système de Santé (PACSU) - Secteur : Santé - N° P165534 - A.C = Ministère de la santé et du développement social Date d'approbation : 19/03/2019 - Màj : 14/05/2023 - Montant engagé : USD 60.00 millions
19- Projet de Réinsertion des Ex-Combattants (PREC) - Secteur : Social N° P157233 - A.C = Commission nationale de désarmement, démobilisation et réinsertion (CNDDR) Date d'approbation : 28/02/2017 - Màj : 27/01/2023 - Montant engagé : USD 15.00 Millions
20- Projet de Déploiement des Ressources de l'Etat pour l'Amélioration des Service et Riposte locale à la COVID-19 (PDREAS) - Secteur : Décentralisation A.C = Ministère de l'Economie et des Finances & de l'Administration territoriale et de la Décentralisation
21- Projet d'Appui à la Compétition Agro Industrielle au Mali (PACAM) - Secteur : Agriculture N° P151449 - A.C = Ministère de l'Agriculture Date d'approbation : 22/11/2016 - Màj : 05/05/2023 - Montant engagé : USD 30.00 Millions
22- Projet d'Amélioration du Système Statistique National du Mali (PASSNM) - Secteur : Ressources Humaines, Sous-secteur : Administration / Plan et Finances N° P160977 - A.C = Institut National de la Statistique (INSTAT) Date d'approbation : 06/07/2017 - Màj : 21/04/2023 - Montant engagé : USD 20.00 millions
23- Autonomisation des femmes du Sahel et dividende démographique (SWEDD) - Secteur : Ressources Humaines, Sous-secteur : Administration / Plan et Finances - N° P150080 A.C = Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, des domaines, de l'aménagement du territoire et de la population / UEP (PAFDDS / SWEDD) Date d'approbation : 18/12/2014 - Màj : 02/05/2023 – Montant engagé : USD 304.00 millions
24- Projet de systèmes hybrides pour l'électrification rurale au Mali (SHER) - Secteur : Energie A.C = AMADER / ministère de l'énergie et de l'eau Date : 01/01/2014 - Finish Date : 12/31/2019
25- Projet de Résilience Urbaine de Bamako (PRUBA). - Secteur : Assainissement A.C = Ministère de la Ville, de l'Habitat, du Territoire, de l'Administration Territoriale et de la Population. - N° P171658 - Date d'approbation : 30/11/22 - Màj : 30/04/23 - Montant engagé : 250.00 Millions de dollars
26- Projet d'alimentation en eau potable de Bamako à partir de la localité de Kabala - Secteur : Eaux A.C = SOMAPEP -Ministère de l'énergie et de l'eau/ Direction Finances et Matériel- Financement Additionnel
27- Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PGIRE II) - Secteur : Sous-Secteur : Eaux A.C = Ministère de l'énergie et de l'eau / Direction Finances et Matériel
28- Projet de reconstruction et de relance économique(PRRE) / Programme de Développement d'Urgence (PDU) - Secteur : Ressources Humaines, Sous-secteur : Administration /Plan et Finances (Fermé).

Portefeuille des projets et programmes financés par la Banque Mondiale au Mali – Semestre 1 de l'année budgétaire 2022-2023
A.C = Ministère de l'économie et des Finances / Unité de Coordination du Projet (UCP) - N° P144442 Date d'approbation : 06/12/2013 - Màj : 12/06/2023 - Montant engagé : 100.00 Millions de dollars

Taux de décaissement : ■ <20%²¹ ■ 20% ≤ X ≤ 35%²² ■ >35%

Le cadre d'étude repose sur un échantillonnage d'une vingtaine de projets actifs issus du portefeuille de la Banque Mondiale au Mali, avec des projets représentatifs de différentes régions géographiques et secteurs de développement. A la date du 19 janvier 2023, le portefeuille actif de la Banque mondiale au Mali compte vingt-huit (28) projets dont dix-huit (18) projets à caractère national et dix (10) projets à caractère régional, pour un montant total approuvé de 1 579 millions de Dollars US²³. La priorité fut donnée à ceux désignés le plus fréquemment dans la zone rouge par la Banque Mondiale dans le cadre de la revue conjointe de la performance de son portefeuille au Mali pour l'année fiscale 2022-2023.

En effet, la Banque Mondiale évalue les projets sur la base de deux paramètres à savoir le taux de décaissement sur l'année fiscal et des résultats obtenus dans l'atteinte des objectifs de développement. Parmi les projets recensés ; dix (10) sont en fin de vie avec des activités de clôture ou dans un processus de prorogation. Concernant le restant des projets, ceux classés en zone rouge sont pour la plupart de nouveau projets confrontés à des difficultés de démarrages et de coordination entre les acteurs d'où leurs mauvais classements suite de l'évaluation de la situation des décaissements (les réalisations de juillet à décembre 2022).

Nous procéderons par l'analyse des rapports et comptes rendus des réunions mensuelles conjointes de suivi des mois de janvier à juin 2023 ; ceci font état de la situation des marchés dans le circuit de passation et les difficultés y afférentes ; de la situation des décaissements réalisées et à réaliser, la tenue des comités de pilotage à bonne date par les UGP ; les contraintes de coordination entre les différents intervenants etc...

3.1.5 La description du déroulé de la collecte des données

Les données ont été collectées à partir de sources primaires et secondaires. Les sources primaires incluent des entretiens semi-structurés non codifiés avec des parties prenantes clés impliquées dans la passation de marchés et la mise en œuvre des projets. Celle-ci a consisté à un entretien direct individuel suivi de la collecte d'information à travers le

²¹ Seuil de préférence de la Banque Mondiale

²² Seuil de préférence de l'Emprunteur (Mali)

²³ Revue conjointe du portefeuille des programmes et projets financés par le groupe de la banque mondiale au Mali : Accélérer l'exécution des projets/programmes au bénéfice de la population malienne. Portail du Ministère de l'Économie et des Finances du Mali , consulté le 24 Aout 2023 ; <https://finances.ml/revue-conjointe-du-portefeuille-des-programmes-et-projets-finances-par-le-groupe-de-la-banque>

remplissage d'un guide d'entretien relatif au thème. (*Voir à l'annexe 5 un exemplaire non rempli du guide d'entretien*).

Il a été constitué de questions ouvertes posées pour recueillir des données sur le degré de connaissance et l'appropriation des textes régissant la commande publique, du Code des marchés publics, leurs perceptions du délai des procédures, leurs appréciations sur chacune des variables indépendantes et sur la manière dont elles affectent la mise en œuvre des projets.

Concernant les sources secondaires, diverses sources composées de documents officiels, des rapports de projets et des données financières ont été consultées, notamment les recueils des principaux textes régissant la commande publique au Mali et de la Délégation de Service Public ; des livres, des notes de cours, des rapports, des documents et des mémoires de fin d'études. Parallèlement, des ressources en ligne ont été explorées pour obtenir des informations sur la mise en œuvre des projets et les procédures de passation de marchés.

La base donnée SIGARD (Solution Intégrée de gestion des Archives et de la Documentation) qui récence sur une plateforme en ligne Numérique l'ensemble des avis émis par la DGMP/DSP dans le cadre de sa revue à priori des processus de passation de marchés, a été consulté pour chacun des projets afin de collecter les références des avis juridiques émis pour les marchés présentant des blocages ; les délais de réactivité de l'organe de contrôle et les correspondances entre les parties prenantes. Le SIGARD, malgré l'aspect simpliste de la plateforme, représente quelque insuffisance en termes d'ordonnement des activités qui si elle était effective permettrait de faire une analyse de la santé globale des processus de passation marchés et de la capacité de gestion en matière de passation de gestion des unités de gestion de projets.

3.1.6 La présentation du plan d'analyse des données recueillies

Les données collectées sont analysées de manière qualitative à l'aide d'une approche d'analyse de contenu. L'objectif principal est de découvrir et de mieux comprendre les interactions potentielles entre ces deux aspects, ainsi que d'identifier les facteurs clés qui peuvent influencer la réussite des projets. Les procédures de passation de marchés étant un domaine complexe et multifacette, cette approche permet d'explorer en profondeur les différentes dimensions et implications de cette relation.

Les réponses des entretiens et les documents sont catégorisés pour identifier les thèmes récurrents liés aux facteurs de succès, aux défis dans la passation de marchés et la mise en œuvre des projets. Les résultats de l'analyse qualitative sont ensuite comparés aux hypothèses formulées initialement. Il s'agira de vérifier si les données empiriques confirment, réfutent ou nuancent les hypothèses émises.

3.2 Apports du stage au mémoire et au projet professionnel

Le stage accompli au sein de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics a apporté des contributions significatives à la fois à la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Master en Développement – Spécialité Management de Projets suivi à l'Université Senghor à Alexandrie et à mon projet professionnel de spécialisation en « passation et gestion des marchés publics ». Prévu pour durer cinq (05) mois, il a débuté le 02 mai 2023.

Ce stage a considérablement enrichi le contenu de mon mémoire en me fournissant des données essentielles sur les processus de passation de marchés, les obstacles rencontrés et les meilleures pratiques. Ces informations ont été cruciales pour étayer mes analyses et conclusions. Mon immersion dans divers aspects de la passation de marchés et l'utilisation du SIGMAP a renforcé mes compétences techniques et ma capacité à appliquer mes connaissances académiques dans un contexte professionnel réel. De plus, ce stage m'a permis d'établir des liens précieux avec des professionnels du domaine. Les échanges avec ces experts m'ont offert des perspectives nouvelles, des conseils avisés, et des idées innovantes pour mon projet professionnel.

3.3 Difficultés rencontrées et limites de l'étude

Pendant la phase de collecte des données, certaines difficultés ont été rencontrées, mais elles ont pu être gérées de façon proactive pour garantir la qualité et la fiabilité des informations recueillies.

L'une des difficultés majeures fut la collecte des données sur les marchés passés pour la vingtaine de projets du portefeuille de la Banque. En effet, les documents relatifs à la passation des marchés sont disponibles, mais ils sont dispersés dans de multiples dossiers dont toute vérification nécessite un temps important pour les localiser. Les archives du SIGARD n'étant pas organisées par projet, ni par autorité contractante mais plutôt par numéro de marché. Il a fallu procéder à une recherche par mots clés pour pouvoir retrouver les marchés de certains projets dont la dénomination n'est pas uniforme aux libellés des fichiers qui leurs sont rattachés. Il nous a été difficile d'éplucher la base de données constituée depuis 2015 de 6755 dossiers à la date du 31 juillet 2023.

Il s'y ajoute que la structuration trop générale des statistiques publiées sur le Portail des marchés publics qui n'a pas permis de disposer d'une source alternative de données en rapport avec nos indicateurs. En effet, les statistiques publiées par le Portail n'incluent pas de données relatives à la performance, ni des données détaillées sur le cycle de la procédure des marchés publics ou sur l'exécution des marchés. Le déploiement du Système Intégré de Gestion des Marchés publics (SIGMAP) auprès de l'ensemble des autorités contractantes de notre échantillon est effectif ; toutefois, ce système ne remplit pas encore toutes les

fonctionnalités d'une véritable plateforme de dématérialisation du processus de passation des marchés (E-PROCUREMENT). Ceci a donc induit des limitations à nos travaux, atténuées cependant, dans certains cas, par quelques données collectées à partir d'études et des audits des marchés récents (La mission de revue indépendante de la conformité et de la performance des marchés publics passés par les autorités contractantes au titre des exercices budgétaires 2018) .

L'Harmonisation de la codification des projets aux niveaux des deux interfaces et l'utilisation de la checklist de suivi du processus issue du Référentiel pour l'Audit de conformité de la commande publique élaborés par l' ARMDS auraient permis de faciliter nos travaux de recherche.

La revue à priori des marchés publics assurée par la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP) n'est pas exhaustive, dans la mesure où certaines autorités contractantes peuvent passer et exécuter des marchés, sans requérir son avis. La faible fonctionnalité du cadre de contrôle ne permet pas d'identifier de façon effective les irrégularités quant à l'observation des normes en vigueur, les fraudes et autres faits de corruption.

Une autre difficulté majeure a été la complexité de la thématique réunissant divers acteurs dans des structures de fonctionnement différentes ; or les données collectées devaient être précises et détaillées pour permettre une analyse approfondie. Cela a nécessité parfois une reformulation des questions pour s'assurer que les réponses seraient pertinentes et compréhensibles.

3.4 Validité de la recherche : le financement des projets au Mali

Au Mali, des financements importants sont consentis chaque année par l'état et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à travers le Budget Spécial d'Investissement (BSI) pour la mise en œuvre des politiques publiques de développement par le biais des Projets/Programmes en vue de stimuler la croissance économique du pays.

Le BSI 2023 constitue la première tranche annuelle du Programme Triennal d'Investissement (PTI) 2023-25 regroupant tous les projets en exécution en 2022 et se poursuivant en 2023 ainsi que les nouveaux projets devant démarrer au cours de cette année.²⁴

²⁴ Direction Nationale de la planification et du développement (2022, Septembre) , BUDGET SPÉCIAL D'INVESTISSEMENT (BSI) 2023, https://finances.ml/sites/default/files/2023-01/LFI%202023_v_02-01-2023.pdf (en ligne)

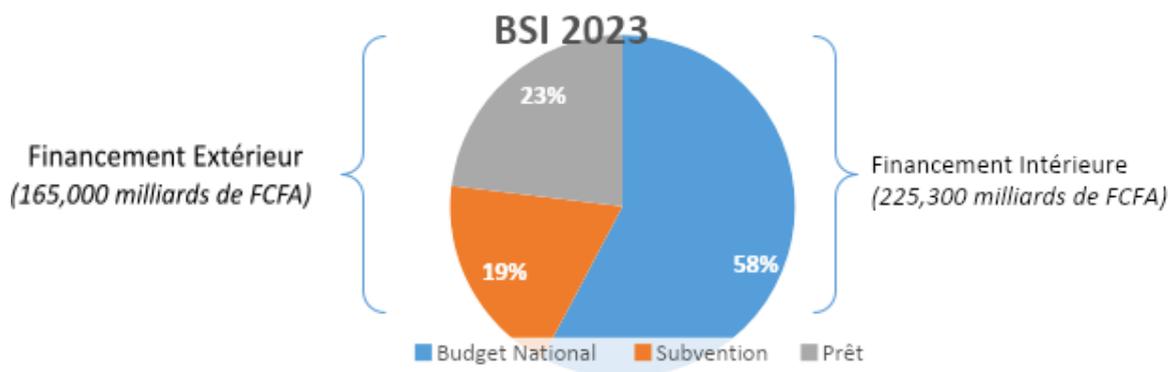


Figure 11 Ventilation du BSI 2023 par nature de financement. (DNPD/données SIGIP 2023)

L'enveloppe prévisionnelle du PTI 2023-2025 se chiffre à 1 279,522 milliards de FCFA dont 390,300 milliards de FCFA constituent la tranche du BSI 2023 avec comme source de financement les ressources intérieures pour 225,300 milliards (57,72%) et extérieures pour 165,000 milliards (42,28%) conçu la mise en œuvre de 388 projets/programmes. Le financement intérieur est entièrement assuré par le Budget National. Quant au financement extérieur, il se décompose en prêts et en subventions de bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux.

L'enveloppe du BSI 2023 est répartie entre les différents secteurs; les Prêts étant orientés vers le secteur Économie rurale (43,67%) suivi du secteur Secondaire (40,48%) et puis des Infrastructures 13,87%. Quant aux Subventions, elles sont orientées vers le secteur Secondaire.

Tableau 6 Ventilation du BSI 2023 par secteurs (DNPD/données SIGIP, 2022).

Secteurs de planification	BSI 2023 (millions de FCFA)				
	Nombre de Projets	Financement Intérieur	Financement Extérieur	Ressources Totales	%
Économie rurale	77	36 253	72 052	108 305	27,75
Infrastructures	147	111 338	22 882	134 220	34,39
Ressources Humaines	110	55 287	3 279	58 566	15,01
Secondaire	54	22 423	66 787	89 210	22,86
Total	388	225 300	165 000	390 300	100

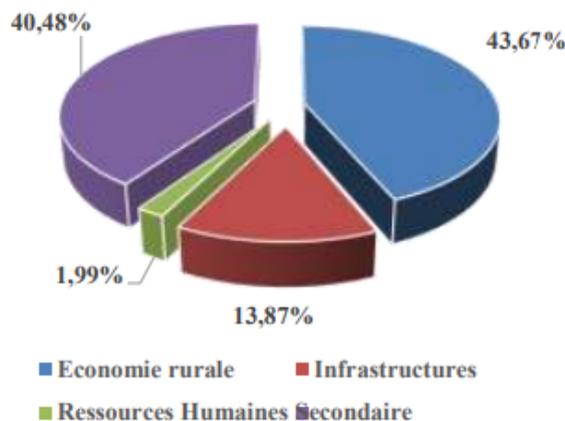


Figure 12 Répartition des financements extérieurs par secteur de planification. Source : DNDP/données SIGIP, 2022.

Par la taille de leurs engagements ; les principaux créanciers du Mali en fin 2022 sont la Banque Mondiale (IDA) (45,45%), le FAD (16,41%) et la chine (10,46%). Ces partenaires représentent 71,15% du portefeuille de la dette extérieure.

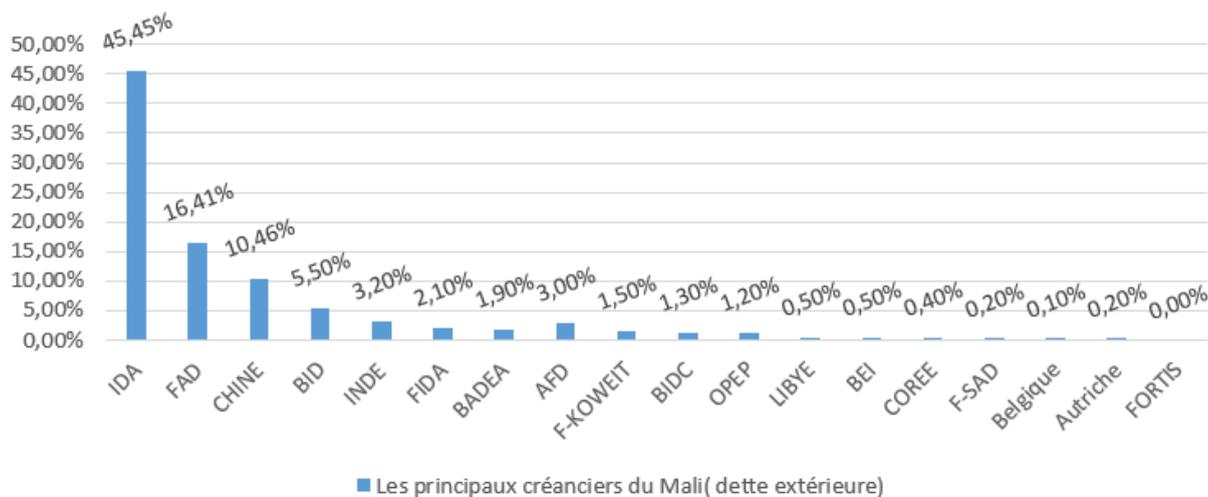


Figure 13 Graphique des principaux créanciers - la dette extérieure 2022- (DGD,2022)

La Banque mondiale constitue le premier partenaire du Mali en matière de développement comme en témoigne le volume du portefeuille de projets et programmes communs en cours dans le pays. Son approche « Maximizing Financing for Development » constitue un intérêt stratégique pour la mise en œuvre des orientations stratégiques du CREDD visant à exploiter systématiquement toutes les sources de financement, les compétences et les solutions pour soutenir la croissance durable des pays en développement. L’un des facteurs déterminants dans l’allocation de ses ressources à un pays est la performance du portefeuille qui se traduit par la capacité de ce pays à décaisser ou à absorber effectivement les ressources mises à sa disposition et cela dans des délais requis. L’engagement financier total pour l’année fiscale

2023, en termes de montants des Accords signés, en faveur des projets nationaux est de 995 millions de Dollars US (63%) et celui en faveur des projets régionaux s'établit à 584 millions de Dollars US (37%).²⁵

La passation des marchés publics fonctionne comme un mécanisme d'allocation des crédits budgétaires qui permet la fourniture de biens et services. Des données fournies par la DGMP indiquent que la valeur annuelle moyenne des passations de marchés publics au Mali s'élève à près de 540 milliards de Franc FCFA.²⁶

3.5 Traitement des données

Les procédures de passation de marchés rythment la vie des projets mais ont souvent été identifiées comme des sources de retards dans la mise en œuvre des projets. Cette étude se propose de vérifier l'imputabilité des retards d'exécution des projets aux procédures de passation de marchés et d'identifier les facteurs d'échecs, les acteurs en corrélation et l'impact de leurs interventions. Ce travail ne vise pas à vérifier la prépondérance d'un facteur clé par rapport à un autre mais surtout à vérifier l'effectivité de l'effet des indicateurs de la variable indépendante sur ceux de la variable dépendante.

L'évaluation d'effectivité, contrairement à une simple évaluation de conformité, se focalise sur la mesure des résultats et de l'impact réel des indicateurs de la variable indépendante (basés sur les piliers du MAPS II) sur la variable dépendante, en utilisant la méthode de traitement des données "l'analyse de contenu". Plutôt que de simplement vérifier la conformité des procédures aux indicateurs, nous examinons comment chaque pilier impacte les résultats des projets.

L'analyse de contenu est une méthodologie de recherche qualitative qui permet d'analyser en profondeur les données textuelles, telles que les documents, les rapports et les entretiens. Dans cette étude, elle est utilisée pour explorer les données relatives aux procédures de passation de marchés et aux rapports du CSPP et les recommandations issues des réunions de revue du portefeuille des projets et programmes financés par la Banque Mondiale au Mali afin d'y extraire des informations significatives.

Ce recoupement des données des réunions mensuelles et rapports d'activités de la Cellule de Coordination et de suivi des projets et Programmes, des avis juridiques et des recommandations de la DGMP/DSP assure la représentativité de l'échantillon tenant compte

²⁵ Revue conjointe du portefeuille des programmes et projets financés par le groupe de la banque mondiale au Mali : Accélérer l'exécution des projets/programmes au bénéfice de la population malienne. Portail du Ministère de l'Économie et des Finances du Mali , consulté le 24 Aout 2023 ; <https://finances.ml/revue-conjointe-du-portefeuille-des-programmes-et-projets-finances-par-le-groupe-de-la-banque>

²⁶ Tableau récapitulatif des statistiques des marchés au titre de l'année 2022, Direction Générale des marchés publics et des Délégations de service public.

de la diversité des secteurs et des types de projets et couvrant un large éventail de situations et de défis liés à la passation de marchés dans le contexte malien.

Tout d'abord, l'étude porte sur le portefeuille de projets / Programmes de la Banque mondiale au Mali courant le deuxième semestre de l'année fiscale 2022-2023 c'est-à-dire de janvier à juillet 2023; sur fond de classement (zone rouge, vert & orange) à travers l'analyse des taux de décaissement et de l'atteinte des objectifs de développement par les projets.

En effet, la performance d'un projet en termes de taux de décaissement, est déterminée (ou évaluée) en fonction des ressources propres de l'IDA allouées à un projet donné. Ce taux est directement tiré du système de la Banque. Ainsi, la situation présentée dans la présente étude tient uniquement compte des décaissements effectués sur le financement IDA du début de l'année fiscale (juillet 2022) à date (juin 2023). L'objectif de 30% de taux de décaissement pour l'année fiscale 2022/2023, fixé lors de la revue du 21 juillet 2022, a été ramené à 35 % sur instruction du Ministre de l'Economie et des Finances.

La disponibilité des données a également orienté le choix de l'échantillon car les projets inclus dans l'échantillon disposent de données adéquates et pertinentes sur les procédures de passation de marchés et leur impact. Ainsi, l'analyse repose sur des informations concrètes et vérifiables, visant à évaluer l'effet des indicateurs de la variable indépendante sur ceux de la variable dépendante. Les données collectées sur les difficultés majeures rencontrées par les projets dans leurs mise en œuvre ont été transposées sous forme de tableau selon le modèle ci-dessous présenté en annexe 6.

Tableau 7 Modèle du tableau sur l'État de performance des projets du Portefeuille de la Banque Mondiale sur l'année fiscale 2022-2023.(Autrice)

N°	Projet	Situation des décaissements 2022 (1er juil - 31 déc 22)		Taux de décaissement global à date (19 janvier)	Prévisions de décaissements (1er jan - 30 juin 2023)		PTBA 2022	PTBA 2023	Tenue du comité de Pilotage (COP)<=30 Nov	PPM <=30 Sept. Validé
		Prévision	Réalisation		Prévision	réalisation				
1										

Il faut préciser que l'analyse de contenu est une technique de recherche qualitative pour la description systématique du contenu de matériel de communications (discours, rapports et autres) en vue de les interpréter pour atteindre le but d'une recherche. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977)²⁷. L'analyse de contenu s'organise autour de trois phases chronologiques : la préanalyse, l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

²⁷ BARDIN, Laurence, 1977 L'Analyse de contenu, Paris, PUF

La pré analyse a été réalisée dans cadre des précédents chapitres car cette phase consiste en le choix des documents à soumettre à l’analyse, la formulation des hypothèses ainsi que des objectifs et l’élaboration des indicateurs sur lesquels s’appuiera l’interprétation finale.

La phase d’exploitation du matériel est consacrée aux opérations de codage à travers la création d’ une structure de base pour l’analyse des données afin d’identifier les thèmes, les concepts, ou les catégories émergentes. Cette méthode d’analyse a permis de dégager des tendances et des relations entre les données, contribuant ainsi à une compréhension approfondie du sujet.

La Méthodologie s’appuie sur quatre piliers autour desquels s’articulent 12 indicateurs qui définissent les critères de notation. Le système de notation est définie par les valeurs de 0 ou 1 pour chaque contrainte ou difficulté décelée selon l’effectivité ou non de son impact sur les indicateurs de la variable dépendante (Coût, qualité et délai). L’affectation des difficultés recensées aux indicateurs des quatres piliers à été réalisée dans le cadre de sessions Brainstorming réunissant trois chargés de Mission de la DGMP et la rédactrice du mémoire sur une période d’une semaine. Après l’affectation aux indicateurs, nous avons procédé à leurs notations. Une note de 1 indique la réalisation complète du critère indiqué sur l’ensemble du portefeuille. Une note de 0 représente le résiduel indiquant la non-conformité avec l’indicateur désigné de la variable dépendante . Aucune décimale ne doit être utilisée dans la notation des difficultés dont la sommation détermine le poids de l’indicateur considéré. Pour ce faire, une fiche d’analyse de l’effectivité d’impact a été élaborée résumant les notes pour chacun des indicateurs des quatre Piliers et celles-ci sont rapportées sur un tableau de synthèse présenté en annexe 7 du présent mémoire et se présentant sous la forme ci-dessous.

Tableau 8 Modèle du Tableau de synthèse de l’évaluation des indicateurs des difficultés recensées au niveau des projets selon les variables indépendantes par rapport aux variables dépendantes. (Autrice)

Variables indépendantes		Situation des projets	Projets concernés	Variable dépendante		
Piliers	Indicateurs	Difficultés recensées		Qualité	Cout	Délais
1						

Les résultats montrent une corrélation significative entre les délais de passation de marchés et les retards dans la mise en œuvre des projets. Les projets qui ont connu des délais plus longs dans le processus de passation de marchés ont également enregistré des retards dans l’achèvement des livrables et l’atteinte des objectifs fixés. leurs interprétations telles que abordées au chapitre 4 permettra de vérifier la véracité de notre hypothèse et d’émettre des recommandations et proposition de réformes du système existant.

4 Présentation des résultats, discussions et recommandations

Il s'agit de présenter dans ce quatrième chapitre l'analyse et les résultats obtenus à partir du traitement des données collectées à travers les difficultés recensées au niveau des projets pour chacun des quatre piliers. Les résultats de cette étude ont mis en évidence les déterminants de la passation des marchés sur la mise en œuvre des projets de développement.

A la suite de l'analyse des différents piliers pour lesquels des défaillances ont été constatées, sont résumés dans le tableau ci-après les notes obtenus pour chacun des 12 indicateurs de la Méthodologie. Les notes obtenues sont au prorata du pourcentage de projets du portefeuille ayant fait cas de dysfonctionnements rattachés à l'indicateur considéré selon les éléments du triangle d'or de succès d'un projet à savoir la qualité, le coût et le délai. L'évaluation détaillée du système est contenue dans les tableaux en Annexe 8.

Tableau 9 Synthèse de l'analyse de l'évolution des indicateurs de la variable dépendante par rapport à la variable indépendante.(Autrice)

Indicateurs des Variables indépendantes	Variable Dépendante			Note	% Projets concernés
	Qualité	Coût	Délais		
1- Clarté des lois et réglementations	0,18	0,11	0,25	0,54	25,00%
2- Exigence Administrative	0,19	0,19	0,29	0,67	28,57%
3- Conformité aux directives spécifiques du Bailleur de fond	0,37	0,31	0,37	1,05	39,29%
4- Responsabilité Légale	0,24	0,26	0,39	0,89	39,29%
PILIER 1 : Cadre Légal et Réglementaire	0,24	0,22	0,32	0,79	71,43%
1- Structure Organisationnelle	0,17	0,10	0,21	0,48	28,57%
2- Utilisation de système d'information efficace (SIGMAP/STEP/ Client connect)	0,07	0,18	0,25	0,50	25,00%
3- Coordination entre les parties prenantes dans le processus de PM/ Coordination interinstitutionnelle	0,34	0,25	0,50	1,09	50,00%
4- Capacités et Compétences du personnel en charge de la Passation de marchés (<i>expertise technique et formation</i>)	0,21	0,18	0,21	0,61	21,43%
PILIER 2 : Institutions et Structures Organisationnelles	0,20	0,18	0,29	0,67	67,86%
1- Planification des Marchés.	0,11	0,07	0,14	0,32	14,29%
2- Utilisation de méthodes de passation de marchés appropriées (AO ouverts, restreints, négociations, etc.)	0,05	0,05	0,07	0,17	7,14%
3- Délais de Traitement et d'évaluation objective des offres	0,36	0,21	0,43	1,00	42,86%
4- Simplification des Procédures	0,14	0,09	0,14	0,37	14,29%
PILIER 3 : Pratiques Opérationnelles et Procédures	0,16	0,10	0,20	0,46	64,29%
1- Qualité des mécanismes de contrôle mis en place pour vérifier le bon déroulement des procédures de PM et la mise en œuvre des projets	0,11	0,03	0,11	0,24	10,71%

Indicateurs des Variables indépendantes	Variable Dépendante			Note	% Projets concernés
	Qualité	Coût	Délais		
2- Réactivité aux Anomalies Détectées	0,21	0,21	0,21	0,64	21,43%
3- Transparence et Communication durant le processus	0,30	0,24	0,36	0,89	35,71%
4- Gestion des Plaintes /Prévention de la Corruption	0,07	0,07	0,07	0,21	7,14%
PILIER 4 : Pratiques de Contrôle, Intégrité et Transparence	0,17	0,14	0,19	0,50	46,43%

L'étude a été menée auprès de 28 projets et programmes de développement qui présentent une performance moyenne de 7,5% sur le taux de décaissement pour le portefeuille régional et de 15,3% sur le portefeuille national. La moyenne des variables oscille entre 0,17 et 1,09. nous constatons que 71,43% des projets du portefeuille ont été confronté à des difficultés sur le plan du cadre législatif et réglementaire puis 67,87 % par les contraintes institutionnelles et structures Organisationnelles suivies par les Pratiques de Contrôle, Intégrité et Transparence pour 64,29%; et les Pratiques Opérationnelles et Procédures ; respectivement les piliers 1, 2,4 et 3. Ce ne sont pas des parts proportionnelles car certains projets ont été confrontés à des difficultés liées a plus d'un pilier.

L'indicateur présentant le plus gros score est celui relatif aux difficultés de coordination entre les parties prenantes dans le processus de PM et la Coordination interinstitutionnelle suivi de près par celui relatif aux exigences de Conformité aux directives spécifiques du Bailleur de fond. Les délais de traitement et d'évaluation objective des offres qui ont été rapportés comme étant très longues au-delà des prescriptions du Code des marchés publics ainsi qu'une faible transparence et qualité de communication entre les parties durant le processus. La spécificité de ces contraintes est liée au fait qu'ils sont rattachés aux marchés de financements extérieurs faisant l'objet de dispositions particulières dans le code; ainsi les propositions issues de cette analyse pourraient être généralisées aux marchés faisant intervenir d'autres bailleurs de fonds en vue de l'amélioration du système des marchés publics au Mali.

Les graphiques de données présentés ci-après , générés à partir des feuilles de calcul susmentionnées; permettent de distinguer parmi les quatre piliers ceux nécessitant une attention particulière du fait des dysfonctionnements constatés présentant les faiblesses du système national de passation de marchés.

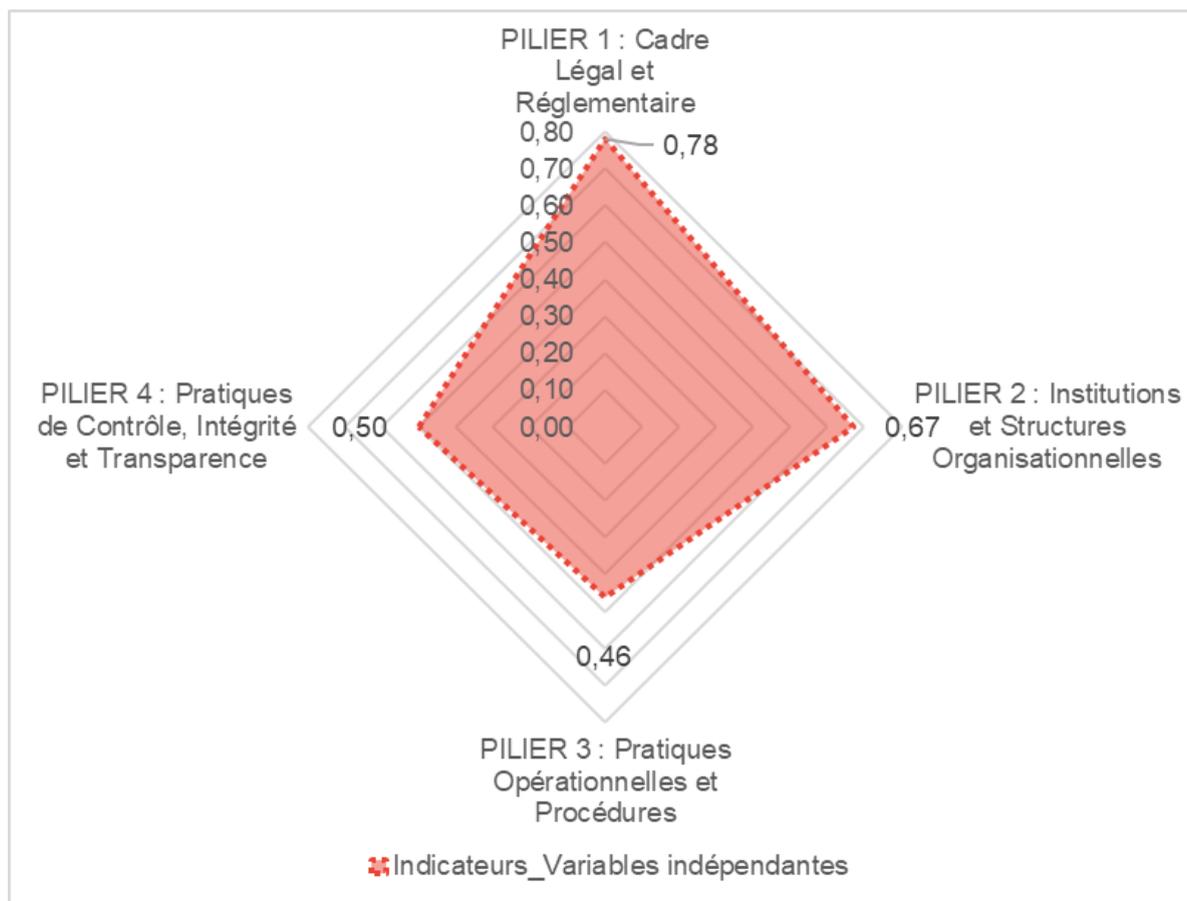


Figure 14 Graphique de synthèse de valorisation des quatre piliers selon les indicateurs de la variable dépendante . (Atrice)

4.1 Variable Indépendante VI-1, PILIER 1 : Cadre Légal et Réglementaire

Le traitement des données relatives à la variable indépendante "Cadre légal et réglementaire" a suivi une démarche méthodique visant à en extraire des informations pertinentes pour l'analyse. Cette variable a été identifiée comme l'un des facteurs clés pouvant influencer la mise en œuvre des projets de développement en ce sens qu'elle a obtenu la valeur maximale de l'évaluation (0,79/1,00) et affecte 71,43% des projets du portefeuille. Les contraintes majeures ont été observées au niveau de la conformité aux exigences spécifiques de la BM en matière de passation de marchés (1,05) et la responsabilité légale des intervenants dans le processus (0,89). L'indicateur relatif à la Clarté des lois et réglementations ; bien qu'ayant obtenu le plus petit score (0,54) pourrait être un facteur sous-jacent aux autres indicateurs favorisant leurs survenances.

PILIER 1: Cadre légal et réglementaire

Indicateurs de la Variable Indépendante (VI-1)

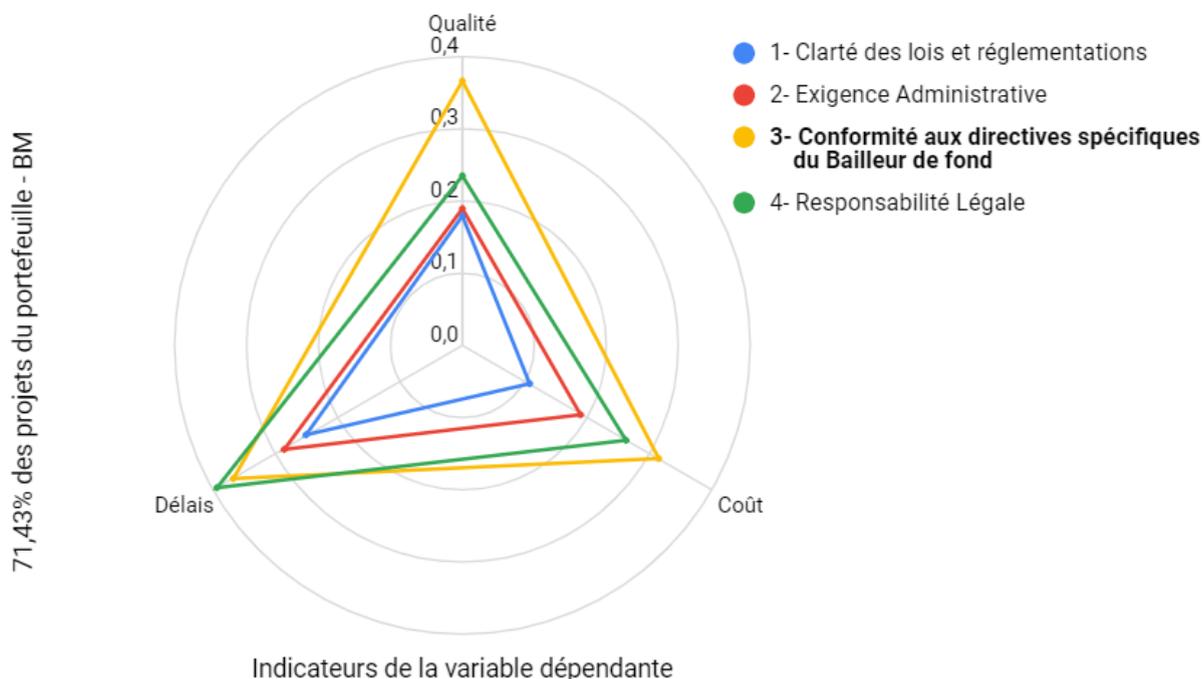


Figure 15 Graphique d'impact des indicateurs de la VI-1 sur les indicateurs de la VD. (Autrice)

comme évoqué par le Coordonnateur de l'équipe de la Banque Mondiale chargée de la passation des marchés pour le Sahel lors de la réunion du 10 février 2023, certaines situations rencontrées par les projets constituent de véritables entraves à l'atteinte des objectifs de décaissements au niveau de Banque; notamment :

- Les lenteurs du circuit de vérification de la situation fiscale des entreprises tributaires par la Direction Générale des Impôts (DGI) ;
- Les lenteurs observées dans la délivrance des avis de Non Objection au niveau de la Banque, des demandes de retraits de fonds et dans l'obtention de l'avis sur les PTBA 2023 et PPM. Ces difficultés concernent surtout les projets : PRAPS II, PADEL-M, PDAZAM, PAAR et PASEM ;
- La non approbation par le Ministre de l'Economie et des Finances de la procédure d'attribution de certains marchés , notamment du PARIIS et de PAFEEM ;
- La crise entre le PGIRE II et les Entreprises (EBIMAS et SIETRA) au tour de la fourniture de caution de garantie de remboursement des acomptes, exigée par l'Unité de Gestion du Projet.

Il est important de préciser que sans PTBA validé, il n'y a pas de Plans de Passation des Marchés (PPM) puisque ce dernier est une déclinaison du PTBA, donc pas de contrats or sans

ce dernier il n'y a pas d'exécution d'activités donc pas de décaissements . Il faut également préciser que le délai standard de traitement des contrats à la Banque est généralement de cinq (05) à sept (07) jours ouvrables (pour certains cas, ce délai peut atteindre 15 jours). Pour avoir des PTBA approuvés dans le délai, les UGP devraient intégrer dans les délais de traitement des PTBA les temps d'échange avec les chargés de projet à la Banque pour prendre en charge les observations mais force est de constater que les avis de Non objection auprès de la Banque prennent plus de temps et font l'objet de plainte au niveau des UGP. La banque devrait prendre des mesures diligentes pour réagir promptement aux sollicitations qui lui parviennent ainsi que la prise en mains les équipes de gestion des plateforme STEP et Client-Connect; soit par des sessions de formation pour les nouveaux usagers et de renforcement de capacité pour les praticiens.

Les parties prenantes interrogés évoquent une insuffisance des textes réglementaires concernant la gestion des marchés de financement extérieur et particulièrement pour les procédures de passation des marchés des projets de développement qui sont considéré dans la pratique comme des Établissements Publics à caractère Administratif (EPA) du fait de leurs structures décentralisées vis à vis de l'administration local. Il est évoqué également le manque de clarté des textes qu'en au rôle de l'organe de contrôle, la DGMP, dans le cadre des marchés de financement extérieur dont les responsables nous font savoir qu'ils ne prennent connaissance de certains projets qu'à la réception des Plans annuels de passation de marchés et sont donc dans une totale méconnaissance des arrangements institutionnels et fiduciaires des accords de financements et dont les documents ne leur parviennent qu'après grande insistance. La double revue de la DGMP est quasi permanente et systématique tant son avis est attendu pour valider aussi bien les procédures normales que dérogatoires et son implication dans le circuit d'approbation des marchés au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances. Tout ce qui constitue un frein au bon déroulement des procédures et est source de retard d'exécution des activités.

Les principaux textes concernés par la révision sont :

- Le décret N°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015, modifié par le décret N°2016-0929/P-RM du 06/12/2016 portant code des marchés publics et des délégations de service public en son article 7;
- L'arrêté N°2015-3721/MEF-SG du 22 octobre 2015 fixant les modalités d'application du décret N°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de service public en son article 20 ;
- le décret N°2014 – 0256/PM-RM du 10 Avril 2014 déterminant les autorités chargées de la conclusion et de l'approbation des marchés publics et des délégations de service public.

- Le décret N°2016-0155/P-RM du 15 Mars 2016 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des cellules de passation de marchés publics.

Il est nécessaire d'attirer l'attention des Autorités sur l'impact négatifs sur les délais et la performance des Projets; la nécessité de revoir les processus d'approbation et de conclusion des marchés à l'instar des contrats du PDREAS en souffrance au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Afin d'accomplir cela, il est possible de considérer une délégation de pouvoir du Ministre de l'Économie et des Finances, pour un certain nombre de marchés selon leurs portés ; leurs natures et montant; et veiller aussi au respect du principe de séparation des autorités de conclusion et d'approbation, notamment au sein des ministères sectoriels. Il faudrait peut-être prévoir un mécanisme de contournement de la validation au conseil des ministres des marchés de montants supérieurs à 2 milliards ou réhausser son seuil.

4.2 Variable Indépendante VI-2, PILIER 2 : Institutions et Structures Organisationnelles

Cette variable a été identifiée comme l'un des facteurs déterminants dans la mise en œuvre des projets de développement en ce sens qu'elle a obtenu la valeur de l'évaluation (0,67/1,00) et affecte 67,87% des projets du portefeuille. La coordination entre les différentes parties prenantes, y compris les organismes gouvernementaux, le Bureau pays de la Banque mondiale , les unités de gestion de Projets (UGP) est parfois complexe et cela a été beaucoup rapporté dans le cadre de notre évaluation, soit le score le plus élevé de (1,09). Ces difficultés créent des duplications et des chevauchements dans les activités, compromettant ainsi l'efficacité globale des projets. la Capacité et les Compétences du personnel en charge de la Passation de marchés a aussi été remise en cause dans le cadre de la gestion plusieurs projets (0,61); suivi par la mauvaise l'Utilisation ou manque de maîtrise par les acteurs des systèmes d'information (SIGMAP/STEP& Client connect) avec un score de 0,54.

PILIER 2 : Institutions et Structures Organisationnelles

Indicateurs de la Variable Indépendante (VI-2)

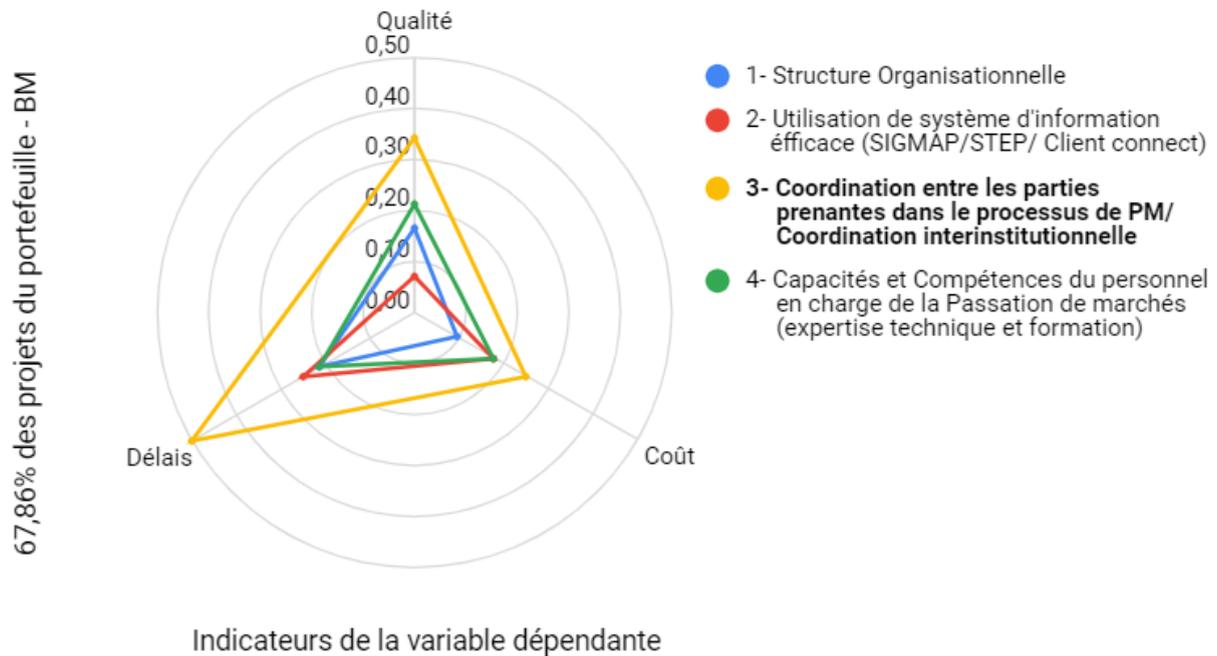


Figure 16 Graphique d'impact des indicateurs de la VI-2 sur les indicateurs de la VD. (Autrice)

Ainsi, concernant les difficultés évoquées par les UGP, il est à noter entre autres :

- les lenteurs observées dans le traitement des contrats dans le circuit de passation ;
- le retard dans la validation de certains plans de travail et Budgets Annexes (PTBA) au niveau de la Banque ;
- La soumission des rapports d'évaluation aux services des Directions sectoriels de certains ministres pour approbation du processus d'attribution des marchés. Une étape supplémentaire rendue obligatoire pour la poursuite du processus de passation or qu'aucune disposition du code ne la prévoit . Pour toute vérification; les directions administratives et financières devraient juste s'assurer de la disponibilité du crédit.
- la suspension des travaux par la Banque dans les zones d'insécurité (Tenenkou, Ké-Macina, Bankas et Konan) avec la recrudescence des attaques sur les chantiers de certains projets ;
- les lenteurs observées dans le traitement des dossiers transmis à la DGMP – DSP pour approbation du Ministère de l'Economie et des Finances;
- les contraintes institutionnelles qui font que certains marchés sont restés bloqués (près 6 mois) au niveau des Ministères de tutelles.

Les retards dans les procédures de passation de marchés constituent un obstacle significatif à la réussite des projets de développement surtout pour les équipes de projet qui se trouvent souvent dans l'incapacité de résoudre ce problème, car ces processus sont régis par des lois et des réglementations nationales faisant intervenir des organismes externes dont les exigences peuvent entraver les procédures. En conséquence, très peu d'équipes de projet disposent ou envisagent des solutions pour surmonter ces difficultés au niveau de leur propre projet sauf à travers les démarches informelles que certains chefs de projet entreprennent auprès de ces structures pour faire avancer leurs marchés. Il faut voir en cela une certaine méconnaissance des procédures et des interlocuteurs appropriés. A l'exemple de la saisie de l'ARMP par le projet PUI-COVID pour la conduite à tenir dans le cadre de la mise en œuvre des activités de passation de marchés en la place de la DGMP/DSP, organe de compétence à émettre des avis juridiques sur les procédures.

Les bailleurs de fonds ont également tendance à rester attachés à leurs procédures. A l'analyse des différents rapports; on sent un certain inconfort des chargés de projets au niveau de la Banque avec les procédures locales et souvent un cumul de projets comme la signalé l'UGP du Projet SHER qui déplore le changement fréquent de chargés de projets au niveau de la Banque, soit six (06) chargés de projets en quatre années d'existence. Par conséquent, il reste des efforts à faire pour améliorer l'harmonisation et la coordination entre les différents acteurs. Le Groupe de la Banque Mondiale organise déjà des sessions de formation à l'endroit des cellules de projets pour les familiariser avec ses procédures. Les structures étatiques de régulation du système pourraient adopter la même dynamique vis-à-vis des procédures nationales à l'endroit de leurs partenaires financiers.

Plus globalement et malgré le lot de formations organisées par l'ARMDS, le système souffre d'un déficit de stratégie de renforcement des capacités prenant en compte les besoins réels des acteurs et définissant des cibles de formation appropriées (principalement l'élaboration des DAO, l'évaluation des offres, le suivi de l'exécution des marchés, les procédures bailleurs etc..). De même, il faut renforcer les capacités du personnel de la DGMP-DSP sur les procédures des bailleurs de fonds partenaires de l'État, sur l'évaluation objective des DAO et surtout la définition des prix .

Malgré l'existence du Système d'informations intégré des marchés publics (SIGMAP), la majorité des étapes liées à la mise en œuvre de la procédure des marchés publics sont actuellement accomplies manuellement. Le défi à relever réside dans la création d'un système de gestion qui permettrait de gérer électroniquement l'intégralité du processus, de la préparation à la réception des produits issus des marchés. Ce système serait décentralisé, accessible aux autorités contractantes. Si son utilisation devenait obligatoire, ce système simplifierait les opérations, tout en fournissant une base de données plus complète pour le suivi, que ce soit en termes de statistiques ou de performance du système ainsi qu'une meilleure conservation des documents liés aux marchés publics.

Il faudra assurer avec le concours de la Direction générale des impôts (DGI) de diligenter l'utilisation du système d'interface électronique pour une dématérialisation du système de vérification fiscale au niveau de la Cellule d'Appui à l'informatisation des Services Fiscaux et Financiers (CAISFF). Une étape qui prolonge souvent de trois mois le processus de passation de marchés.

Il serait intéressant de planifier et organiser un programme spécifique de formation et de sensibilisation sur le Décret et ses textes d'application à l'intention de la société civile et du secteur privé. L'ensemble de ces initiatives devant être menées conjointement pour assurer la pérennisation des acquis et la professionnalisation de la fonction de spécialistes en passation de marchés.

Le "Guide l'acheteur public" faisant office de manuel de procédure, manque de transversalité vis-à-vis du rôle et de l'intervention des autres acteurs et d'être un véritable outil d'exécution de la commande publique mais plus comme un ramassis d'articles du code; Il n'existe pas de manuel complet détaillant l'ensemble des procédures nécessaires pour assurer la conformité aux réglementations et lois relatives à la passation de marchés. Nous préconisons l'élaboration de ce manuel ou à défaut d'améliorer l'existant, un tel outil en plus de l'arsenal d'outils de l'ARMDS permettrait aux praticiens d'avoir une même lecture de la procédure, de se situer par rapport aux étapes et aux interlocuteurs dans le processus.

Il serait intéressant d'explorer la possibilité de rendre systématique l'élaboration de Manuel de procédure de passation des marchés au démarrage de tout projet à l'image du PACAM qui avec son manuel présente une bonne dynamique organisationnelle, a atteint pratiquement tous ses objectifs avec un taux de décaissement de 74% en fin d'année fiscale et n'a aucune mention parmi les projets présentant des difficultés dans le cadre de notre évaluation.

4.3 Variable Indépendante VI-3, PILIER 3 : Pratiques Opérationnelles et Procédures

Pour le pilier relatif aux "Pratiques Opérationnelles et Procédures", nous avons obtenu le score de (0,46) ; le plus faible de l'évaluation et affectant 64,29% de projets du portefeuille. Ce pilier constitue l'un des facteurs sur lequel il faut veiller. Nous expliquerons le biais relatif à ce score par la période de l'évaluation ou les différents documents de planifications (PTBA, PPM,etc..) sont censés avoir évacués leurs circuits de validation. La collecte de données a eu lieu au second semestre de l'année fiscale où une grande partie des marchés sont déjà lancés.

Vers la fin décembre 2022; sur le portefeuille seize (16) projets avaient tenu leurs comités de pilotage et soumis leurs PTBA 2023 à la Banque dans le délai (au plus tard le 30 novembre 2022) contre six (06) projets au-delà. Sur les PTBA soumis, seulement six (6) avaient été approuvés et concernaient les projets suivants : PREEFN, PACSU, PIU-COVID 19, REDISSE 111, SWEDD et PACAM.

L'indicateur avec le score le plus élevé ici est "les long délais de Traitement et d'évaluation objective des offres" et le plus faible ; l'indicateur relatif à "l'utilisation de la méthode de passation de marchés appropriés (AO ouverts, restreints, négociations, etc.)" ce qui pourrait être dû à la proactivité de la DGMP à l'émission d'avis sur le sujet.

PILIER 3 : Pratiques Opérationnelles et Procédures

indicateurs de la Variable Indépendante (VI-3)

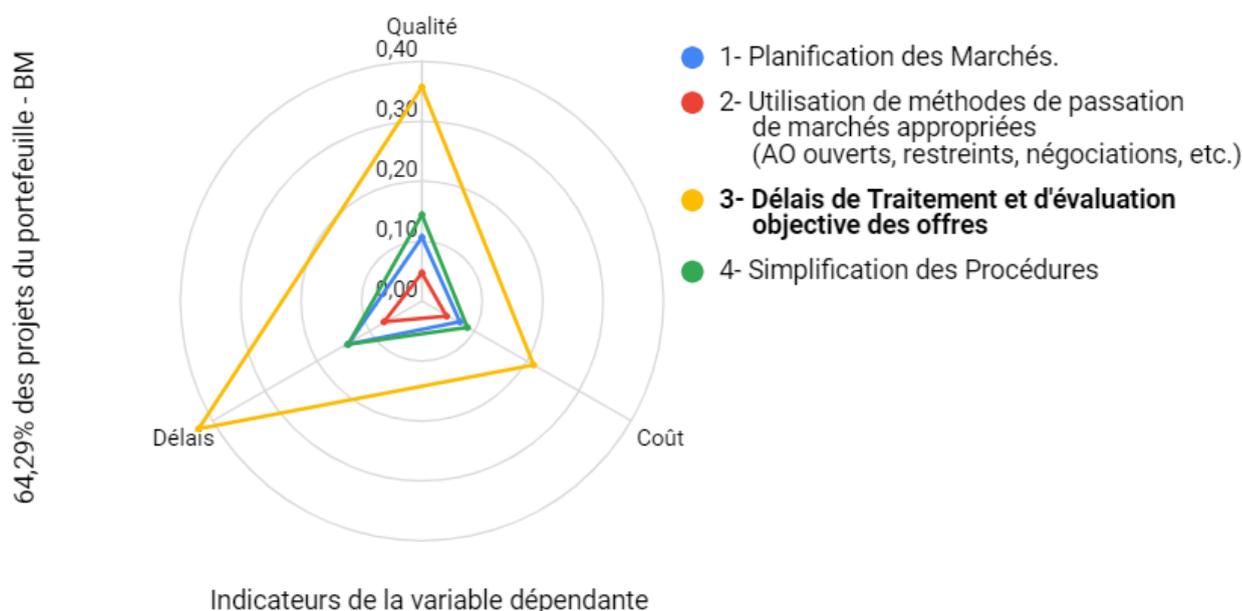


Figure 17 Graphique d'impact des indicateurs de la VI-3 sur les indicateurs de la VD.

Toujours sur la base des informations obtenues auprès des UGP, six (6) Projets n'avaient pas tenu leur comité de pilotage du fait d'un certain nombre de facteurs. Il s'agit :

- attente de notification de la prorogation de la date de clôture d'un Projet par la Banque,
- attente de la mission de supervision de la Banque,
- la tenue du comité est liée la révision du manuel de procédure ,
- attente de la tenue du Conseil d'Administration et le comité de pilotage est organisé par la Coordination Régionale basée à Dakar).

Le Projet PAAR, particulièrement qui sur les plus de 15 mois a été confronté à des difficultés en matière de passation des marchés à cause de l'insécurité dans certaines zones d'intervention du Projet. Les effets conjugués de ces situations déplorables ont affecté la bonne mise en œuvre des activités et atténué complètement les efforts déployés par l'Unité Nationale de Coordination du Projet.

Sur les projets (REDISSE II, PACSU, PREC, PACAM, SWEDD, PRUBA et Kabala), il n'a pas été relevé de dysfonctionnements dans les procédures de passation .Cela ne dénote pas d'une quelconque performance de leur part mais ce sont pour la plupart des projets en fin de vie ou devant être clôturés ou prorogés dans les six (06) mois.

➤ **Au niveau de la planification** : il ressort de l'analyse les principaux constats suivants :

Tableau 10 Date de réception de la 1er version du plan de passation de marchés 2023 (DGMP, 2023)

Portefeuille des projets et programmes financés par la Banque Mondiale au Mali	Date de réception de la 1 ^{ère} version du Plan de Passation de marché 2023	Nombre de marchés consultés
<i>Délai : <= 30 Septembre - Référence : article 33 du CMP</i>		
1. Projet (MIQRA)	■ -	■
2. Projet (PGSM)	27/01/2023	06
3. Projet (PAAR)	07/11/2022	
4. Projet (PASEM)	■ -	■
5. Projet (PREEFN)	16/03/2023	03
6. Projet (PAFEEM)	17/03/2023	06
7. Projet (PRAE-CEDEAO)	N/F (Projet régional)	01
Projet (PRAE-BEST)	N/F (Projet régional)	02
8. Projet (PCRSS)	09/02/2023	06
9. Projet (PIEGM)	N/F (Projet régional)	03
10. Projet (HYDROMET)	09/03/2023	03
11. Programme (PRSA-ML/FSRP)	08/02/2023	00
12. Projet (PARIIS)	12/07/2023	02
13. Projet (PRAPS) II	02/02/2023	
14. Projet (PIU-COVID 19)	07/02/2023	01
15. Projet (PADELM)	06/02/2023	03
16. Programme des Filets Sociaux (Jigisèmèjiri)	16/03/2023	02
Projet (PDAZAM)	13/04/2023	02
17. Projet (REDISSE) - Troisième phase	07/02/2023	01
18. Projet (PACSU)	30/01/2023	01
19. Projet (PREC)	Pas de PPM 2023	
20. Projet (PDREAS)	02/03/2023	03
21. Projet (PACAM)	Pas de PPM 2023	03
22. Projet (PASSNM)	09/01/2023	04
23. Autonomisation des femmes du Sahel (SWEDD)	20/02/2023	06
24. Projet (SHER-AMADER)	26/01/2023	02
25. Projet de Résilience Urbaine de Bamako (PRUBA).	Pas de PPM 2023	
26. Projet d'alimentation en eau potable Kabala	N/F- <i>financement complémentaire</i>	01
27. Projet (PGIRE II)	21/02/2023	00
28. Projet (PRRE) / Programme (PDU) Fermé.	Pas de PPM 2023	04
Total de dossiers de marchés consultés		65

Sur une base cinq (05) marchés par projets, il nous a été possible d'analyser 65 processus de passation de marchés. Ce nombre est dû au fait que bon nombre de projets ne disposaient pas de marchés significatifs dans le circuit au moment de l'évaluation. Les informations recueillies ont été synthétisées dans un tableau selon le modèle ci-dessous.

Tableau 11 Analyse des dossiers de passation des marchés des projets du portefeuille.(Autrice)

N°	Projet	Objet du marché	Nature de la prestation	Mode de passation	Difficultés rencontrées	Causes	Référence du texte juridique	Montant du marché /Titulaire	Obs
1									

Parmi les 28 projets du portefeuille, aucun n'a respecté le délai réglementaire du 30 septembre pour la transmission des plans prévisionnels annuels de passation des marchés à la DGMP pour validation via SIGMAP, cela est confirmé par la DGMP qui affirme que les PPM leur parviennent souvent dans le cadre de l'introduction d'une demande d'avis sur un marché. Cette pratique pourrait s'expliquer par le fait qu'il n'y a pas de dispositions dans le code sanctionnant un quelconque retard or cela a un incidence sur le processus de planification budgétaire. En raison du passage au budget en mode programme, qui implique une ouverture de crédits semestriels pour des activités planifiées sur une année budgétaire complète (du 1er janvier au 31 décembre), une planification annuelle plutôt que semestrielle s'avère impérative pour éviter la fragmentation des dépenses. Cette disparité entre la planification et la mise en œuvre impacte la qualité des services administratifs et des commandes délivrées, compromettant ainsi l'efficacité recherchée. Bien que le code des marchés publics n'impose pas de limites aux révisions des Plans annuels de PM au cours d'un exercice budgétaire, le contexte socioéconomique national défavorable requiert une planification basée sur des objectifs réalistes pour une mise en œuvre optimale des besoins.

Nous n'avons pas relevé de plainte ou de carence de la DGMP-DSP pour toutes les fois où elle a été sollicitée pour émettre un avis juridique sur un marché. Ses avis étaient formulés selon les dispositions du code des Marchés en référence à l'article auquel est rattaché l'objet de la sollicitation. Lesdites sollicitations portaient généralement sur les plans de passation des marchés publics; la revue des dossiers d'Appels d'offres et de consultation, évaluation et attribution provisoire des marchés; la signature, l'approbation, la numérotation et l'attribution définitive des marchés; les procédures dérogatoires ainsi que la situation Fiscale des soumissionnaires; l'inscription de nouveau marché dans le SIGMAP (plus précisément dans le plan de passation de marché du projet) donc révision du PPM.

➤ **Le défaut de maîtrise des délais de passation des marchés publics.**

Le système malien de passation des marchés publics ne dispose pas de délais réglementaires sur toutes les étapes ; les informations nécessaires n'étant pas toujours disponibles, il est difficile d'apprécier et de déterminer le délai moyen de passation des marchés. Le tableau ci-dessous présente les étapes du processus avec les délais réglementaires dont certains étant fixes « incompressible. » parmi lesquels essentiellement celle de publication de l'avis d'appel d'offres à la soumission des offres. Il nous permet de distinguer dans le cadre d'une procédure nationale de passation de marchés ; une durée moyenne de quatre-vingt-dix (90) jours pour l'ensemble du processus de l'initiation d'un DAO jusqu'à l'approbation du marché.

Tableau 12 Délais sur la chaîne de passation des marchés publics par source de financement. (DNPD, 2017)

Etape	Délais de passation des marchés financés sur budget national			Délais de PM financés par la BM
	Responsable	Détail	Récap.	
Programmation des marchés	30 Septembre transmission organe chargé du contrôle des marchés publics et Publication au plus tard le 31 décembre. Le RPROG/RBOP si déconcentré : élaboration du plan • Le service financier : compilation et saisine de la Cellule de Passation/DGMP-DSP. • La Cellule de Passation des Marchés Publics : Examen du plan de passation élaboré par autorité contractante ; • La DGMP-DSP : Approbation et publication du Plan de passation.			
Détermination des besoins	Avant tout lancement de la procédure : Le RPROG/RBOP si déconcentré assisté du service technique spécialisé			
Détermination des Spécifications Techniques	Avant tout lancement de la procédure : le RPROG/RBOP assisté du service technique spécialisé			
Allotissement	Si susceptible de présenter des avantages techniques ou financiers y compris en vue de faciliter la candidature des PME.			
Élaboration du DAO et de la DP	Responsable : UGP/DFM/DAF/SAF : La cellule de passation de marchés, la DRMP-DSP ou la DGMP-DSP : ANO selon le cas,	Conformément au PPM: Les CPM disposent d'un délai de trois (03) jours ouvrables pour donner leur ANO. La DRMP-DSP ou la DGMP-DSP ont 10 jours ouvrables pour donner leur ANO. En cas d'avis d'objection, chacun des acteurs (Autorité contractante et DGMP) ont chacun 02 jours pour finaliser le dossier.	12 jours	Avec l'ANO de la Banque
Publication / soumission	UGP avec l'appui du service financier du: Insertion et publication par voie de presse	Après obligatoirement avis de non objection de la DGMP-DSP ou ses démembrements dans un délai de 02 jours ouvrables à compter de la réception de l'avis. • Délai de publication : délai minimum de dépôt de quinze jours calendaires à compter de la date de publication de l'avis d'appel à la concurrence pour les Demande de renseignement et de prix à compétition ouverte et 30 jours min et 45 jours max pour les seuils de niveau supérieur.	30- - 45 jours	30- - 45 jours
Réception des offres	Soumissionnaires	Date fixée dans le DAO		
Ouverture des plis	Commission	Date fixée dans le DAO		
Dépouillement et jugement des offres	Commission	Délai maximum de 10 jours ouvrables à compter de la date d'ouverture des plis	10 jours	Au niveau de l'UGP
Approbation des procès-verbaux de dépouillement des marchés	Cellule / DRMP-/DGMP-DSP	Quel que soit le type de marché et l'instance d'approbation du PV de dépouillement, cette dernière dispose d'un délai de 03 jours ouvrables pour	10 jours	Avec l'ANO de la Banque

Etape	Délais de passation des marchés financés sur budget national			Délais de PM financés par la BM
	Responsable	Détail	Récap.	
		les cellules et 10 jours ouvrables pour la DGMP/DSP après réception du rapport de dépouillement et de jugement des offres pour donner son approbation.		
Information des soumissionnaires	Responsable du marché	Article 79 du CMP : information des soumissionnaires non retenus : Réponse aux questions des soumissionnaires non-retenus sur les motifs du rejet dans un délai de cinq (5) jours à compter de la réception de la demande. Les autorités contractantes observent un délai minimum de quinze (15) jours après la publication visée à l'alinéa précédent, avant de procéder à la signature du marché et de le soumettre à l'approbation des autorités compétentes.	15 jours	
Mise au point du marché	Autorité contractante	10 jours ouvrables pour les avis	10 jours	
Approbation du marché	Ministre / Président Gouverneur	10 jours ouvrables à compter de la date de réception du Ministre dépensier	10 jours	
Notification du marché	Responsable du marché	01 jour ouvrable suivant la date d'approbation	01 jours	
Entrée en vigueur	Responsable du marché / Titulaire	Date fixé dans l'Ordre de Service		
Délais globaux moyens			93 jours	

Cependant ; à travers une estimation du nombre de jours (la durée du processus de passation depuis la préparation du Dossier de consultation jusqu'à l'approbation du marché tenant compte des délais incompressibles prévus par le CMP), il a été possible d'établir l'état comparatif ci-dessous qui est peu représentatif compte tenu de l'influence de la nature du marché et la méthode de passation de marchés sur la durée de la procédure.

Tableau 13 Etat comparatif du délai de passation des marchés de 2016 à 2021. (DGMP – 2021)

Passation des marchés publics	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valeurs Cibles	85 jours	80 jours	80 jours	80 jours	75 jours	N/F
Valeurs réelles	85 jours	83 jours	82 jours	83 jours	88 jours	N/F

Il s'avère que seuls les délais réglementés sont approximativement respectés, par conséquent il faut trouver les mécanismes pour réduire au maximum les phases dormantes dans le processus et pour ce faire l'on pourrait s'inspirer des recommandations déjà formulées pour les précédents piliers.

4.4 Variable Indépendante VI-4, PILIER 4 : Pratiques de Contrôle, Intégrité et Transparence

Pour ce dernier Pilier relatif aux “Pratiques de Contrôle, Intégrité et Transparence” ; nous avons obtenu la note 0,50 pour 46,43% des projets du portefeuille de la Banque avec une prépondérance des contraintes relatés au niveau de l’indicateur “Transparence et Communication durant le processus” avec une note de 0,89. Les plus faibles scores ont été obtenus pour les indicateurs “Gestion des Plaintes /Prévention de la Corruption “Qualité des mécanismes de contrôle mis en place pour vérifier le bon déroulement des procédures de PM et la mise en œuvre des projets “ ayant obtenus respectivement les scores de 0,21 et 0,24.

PILIER 4 : Pratiques de Contrôle, Intégrité et Transparence

indicateurs de la Variable Indépendante (VI-4)

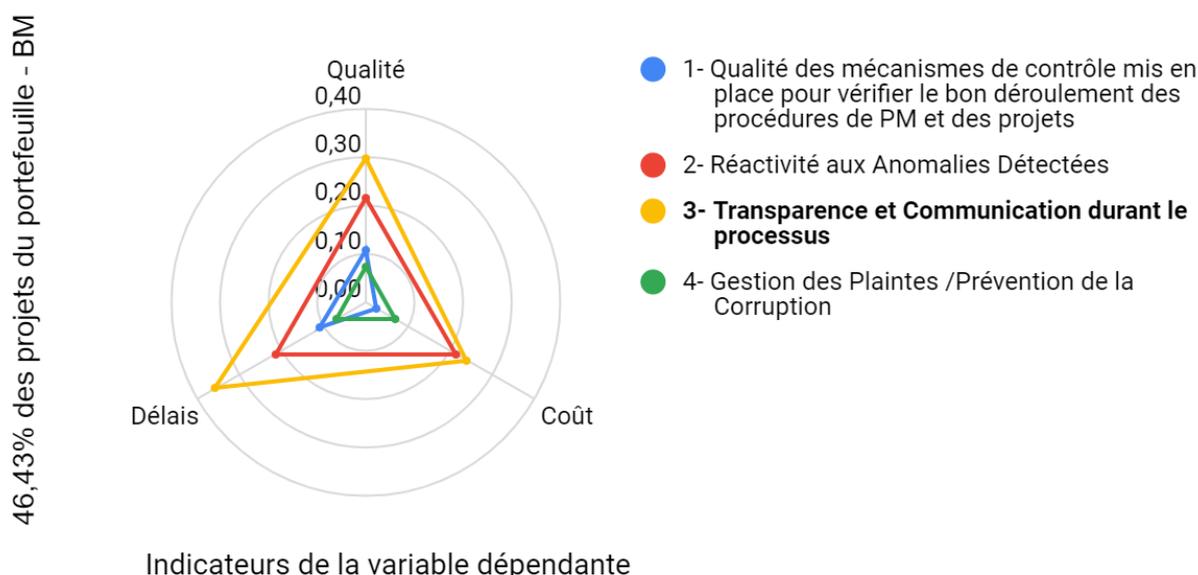


Figure 18 Graphique d’impact des indicateurs de la VI-4 sur les indicateurs de la VD. (Autrice)

En garantissant une gestion transparente des délais à chaque étape du processus de passation de marché, les autorités contractantes peuvent renforcer la confiance des parties prenantes, promouvoir l'équité et l'efficacité, et assurer le bon déroulement des projets de manière responsable et transparente. La transparence dans la gestion des délais est un pilier fondamental de l'intégrité et de la crédibilité du processus de passation de marché.

Pour remédier à ces problèmes et comme évoqué précédemment , il est essentiel de revoir les processus d'approbation et de conclusion des marchés afin de les simplifier, de les rendre plus transparents et d'accélérer les délais. Cela peut impliquer l'adoption de solutions technologiques pour automatiser certaines tâches, l'amélioration des capacités des parties prenantes impliquées dans le processus, et l'établissement de mécanismes de suivi et d'évaluation pour assurer le respect des délais fixés. Lorsque les règles et les critères

d'attribution des marchés sont clairs et que les soumissionnaires potentiels ont un accès équitable à l'information, cela favorise une plus grande concurrence et une meilleure qualité des offres. Cela peut entraîner une sélection plus rigoureuse des fournisseurs et une exécution plus efficace des contrats, ce qui contribue à la réussite globale des projets.

Une autre proposition serait de renforcer la coordination entre différentes parties prenantes aux projets en dotant la CSPP des moyens en ressources humaines; techniques et financiers de suivi des projets et programmes en procédant au recrutement de personnel qualifié exclusivement dédié aux missions de la cellule. Vu la part importante des marchés de financement extérieur sur le budget de l'État et les difficultés déjà rencontrées en matière de décaissements ; cette structure mérite une opérationnalisation de son intervention afin de ne plus être dans les constatations et recommandations . Il faudrait que cette cellule puisse être l'organe de référence en matière de gestion de projets en intégrant des expertises sectorielles et en sortant d'une structure organisationnelle de type fonctionnelle vers le type projet ou matriciel.

De plus, il y a une autre lacune importante liée au fonctionnement du contrôle à Priori. Les évaluations ont montré, et la DGMP/DSP l'a confirmé, que des influences politiques sont fréquentes lors de l'octroi des avis de non-objection et des dérogations, même lorsque les conditions prévues par les textes ne sont pas remplies pour les donner. Le manque d'utilisation de la Check-list du Référentiel pour l'audit de conformité de la commande Publique constitue une grande carence au niveau de la DGMP/DSP car cela pourrait permettre le pointage des récurrences d'erreurs dans les procédures, constituer un système de capitalisation des données référentiel de définition des besoins en renforcement de capacités.

L'analyse des données a révélé que les procédures de passation de marchés qui favorisent la transparence et la concurrence ont tendance à améliorer la mise en œuvre des projets de développement. L'examen des conclusions découlant de notre analyse des données recueillies confirme de manière convaincante les hypothèses que nous avons formulées dans le chapitre 1. Ainsi, nous pouvons valider ces analyses au moyen de nos résultats définitifs, qui démontrent de manière indéniable la corrélation significative entre les diverses composantes et variables examinées.

Les défis identifiés nécessitent une attention particulière afin de garantir des résultats optimaux. Il est essentiel de poursuivre les efforts visant à simplifier les procédures, à renforcer les capacités et à favoriser une coordination harmonieuse entre les parties prenantes pour maximiser l'impact des projets de développement. C'est dans cette dynamique que nous proposons la mise en place d'un projet pouvant fédérer une grande partie des recommandations formulées tantôt en vue d'une amélioration significative du système de passation de marchés.

5 Projet d'appui au système national de passation de marchés (PASNPM)

5.1 Contexte et justification

En 2012, le Mali a été le théâtre d'une grave crise politique et sécuritaire qui a conduit à l'occupation de la majeure partie de son territoire par différents groupes armés, ainsi qu'à une perturbation de son ordre constitutionnel, engendrant une détérioration de sa situation économique. En 2020, le pays a été confronté à une récession économique exacerbée par la pandémie de COVID-19 et des tensions socio-politiques. Le PIB réel du Mali a ainsi enregistré une contraction de 2% en 2020, résultant de la baisse de la demande mondiale, des problèmes d'approvisionnement et des restrictions nationales, avec pour conséquence une augmentation de 5 % de la pauvreté.

Le Mali est confronté à d'importants défis entravant le bon déroulement de ses projets de développement en raison de lacunes dans son système de passation des marchés. Ces défis engendrent des retards, des coûts excessifs et des difficultés dans la réalisation des objectifs des projets, que ce soient des projets nationaux ou ceux financés par des bailleurs internationaux. Le cadre juridique, la coordination institutionnelle, les pratiques opérationnelles et les problèmes de contrôle, d'intégrité et de transparence sont autant de défis qui doivent être relevés pour garantir l'efficacité et l'efficience des projets de développement du pays, conformément aux normes internationales.

Les marchés publics, en tant qu'éléments essentiels de la gouvernance, de la réduction de la pauvreté et du développement durable, jouent un rôle stratégique en raison des volumes financiers en jeu et de leur impact sur les projets mis en œuvre. Le gouvernement malien a entrepris une réforme approfondie du système de passation de marchés publics ces dernières années pour favoriser l'économie, l'efficacité et la transparence dans la gestion des finances publiques, en conformité avec les directives de l'UEMOA. Toutefois, le système actuel de passation de marchés publics au Mali résulte en grande partie de la transposition de ces textes communautaires. Le recours aux marchés publics est crucial pour permettre à l'État d'assurer des services publics adéquats, l'équité et l'efficacité économique, et de favoriser une croissance inclusive, car à l'échelle mondiale, les marchés publics représentent entre 12 et 20 % du PIB chaque année. Il est donc impératif de renforcer les systèmes de passation de marchés publics pour garantir des résultats concrets et durables.

C'est ainsi que dans un souci de gestion responsable des deniers publiques, de respecter les engagements pris par les autorités au titre de la gestion des différentes crises sanitaire, sécuritaire, sociopolitique et économique que le Mali traverse depuis 2020 ainsi que les priorités de politiques publiques définies dans le CREDD 2019-2023. Il est apparu nécessaire de mettre en place un **Projet d'Appui au Système National de Passation de Marchés (PASNPM)** visant à accroître l'efficacité des projets de développement au Mali et à renforcer ce système.

5.2 Caractéristiques du projet

5.2.1 *Objectif general :*

Améliorer le système national de passation de marchés au Mali pour renforcer la mise en œuvre efficace des projets de développement.

5.2.2 *Objectifs spécifiques :*

- Renforcer le cadre légal et réglementaire de la passation de marchés au Mali pour garantir la conformité aux normes internationales.
- Améliorer les institutions et les structures organisationnelles impliquées dans le processus de passation de marchés pour une meilleure coordination et efficacité.
- Promouvoir des pratiques opérationnelles et des procédures de passation de marchés transparentes, efficaces et conformes aux meilleures pratiques internationales.
- Promouvoir la dématérialisation du processus de passation des marchés auprès des acteurs de la commande publique.

5.2.3 *Bénéficiaires du projet :*

Les principaux bénéficiaires sont les acteurs de la commande publique auprès desquels sera vulgarisée cette réforme ; à savoir : les acteurs de l'administration publics en sus les unités de coordinations de projets, du secteur privé et de la société civile.

5.3 Composantes du projet :

Le projet PASNPM sera structuré autour des trois (3) composantes principales suivantes :

Composante 1 : Renforcement du Cadre Légal et Réglementaire; vise la révision et mise à jour du code des marchés publics pour le rendre conforme aux normes internationales avec un soin particulier pour les procédures la passation de marchés de projets de développement financés par des bailleurs de fonds internationaux et la vulgarisation d'un nouveau manuel de passation et d'exécution des marchés .

Composante 2 : Renforcement des Capacités et Coordination Institutionnelle; cette composante vise à renforcer les capacités des acteurs de la commande publique sur la nouvelle réglementation et outils de passation des marchés et à améliorer la coordination entre les institutions impliquées dans la passation de marchés à travers des formations et des réunions de Brainstorming sur le sujet .

Composante 3 : Gestion de Projet et Suivi-Évaluation; cette composante a pour objectif de gérer efficacement le projet à travers la mise en place d'une équipe de gestion de projet dédiée, y compris le recrutement de personnel qualifié; l'élaboration d'un plan de gestion de projet détaillé, y compris la planification, le suivi budgétaire et la gestion des risques.

5.4 Identification et analyse des parties prenantes au projet

La synergie entre les différents acteurs intervenants dans le processus de passation de marchés est essentielle pour à la mise en œuvre du projet. Nous en distinguons principalement quatre avec des intérêts différents:

- **Gouvernement du Mali** : Le gouvernement sera le principal acteur impliqué dans la mise en œuvre du PASNPM, en particulier la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP), (ARMDS) et d'autres ministères sectoriels; les UGP etc.
- **Bailleurs de Fonds** : Les bailleurs de fonds internationaux, y compris la Banque Mondiale et d'autres organisations de financement, joueront un rôle crucial en fournissant un soutien financier et technique au projet.
- **Société Civile** : Les organismes de la société civile seront consultés pour assurer la transparence et la redevabilité dans le processus de passation des marchés Association de lutte contre la corruption et de défense des intérêts des soumissionnaires ; les ordres professionnels etc...
- **Entreprises Privées** : Les entreprises privées seront impliquées en tant que soumissionnaires potentiels dans les processus de passation de marchés et peuvent bénéficier d'une meilleure compréhension et d'une simplification des procédures.

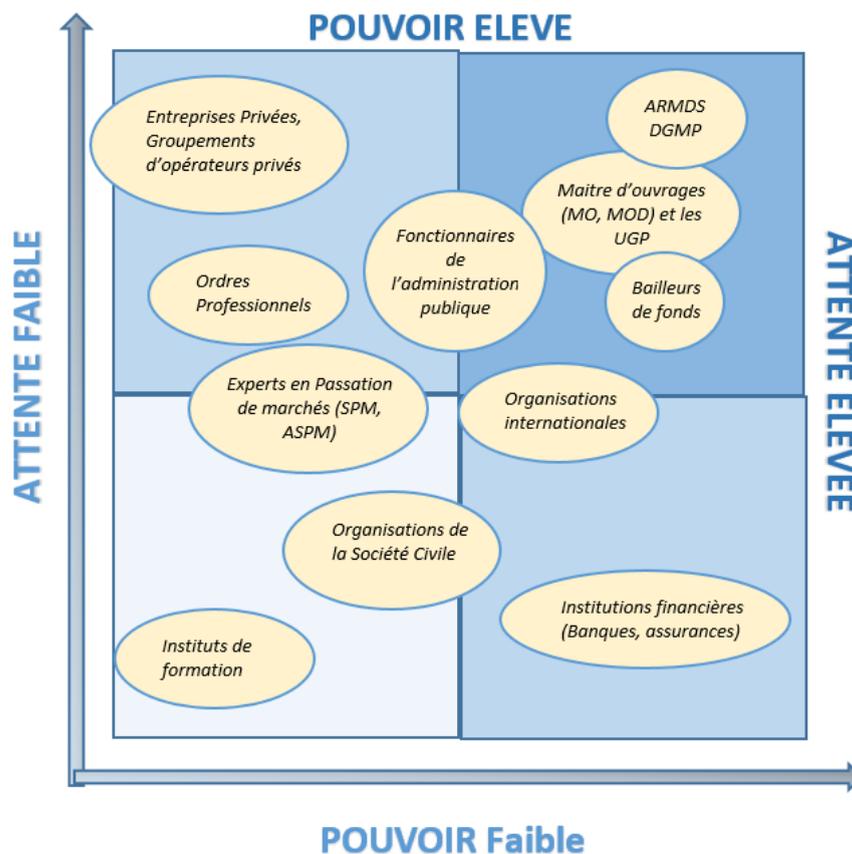


Figure 19 Matrice Attente / Pouvoir des parties prenantes (Aurice)

Le cadre logique , la matrice de gestion des risques et le budget prévisionnel du Projet sont présentés en Annexe.

6 Conclusion

Ce mémoire a exploré en profondeur l'impact des procédures de passation de marchés sur la mise en œuvre des projets de développement au Mali, en se concentrant sur le portefeuille de la Banque mondiale. Les résultats de cette étude ont mis en lumière l'importance cruciale de la manière dont les marchés publics sont gérés pour le succès des projets de développement.

Il est toutefois essentiel de reconnaître que les procédures de passation des marchés publics peuvent parfois poser des problèmes quant à l'efficacité de l'aide au développement. Des processus administratifs complexes et des retards bureaucratiques peuvent entraîner des revers dans l'acquisition des biens et services nécessaires à la mise en œuvre du projet. Ces retards, à leur tour, peuvent affecter la réalisation des objectifs fixés et l'efficacité globale de l'aide. L'aide publique au développement vise à soutenir les pays en développement dans leur processus de croissance économique et de réduction de la pauvreté, tandis que les procédures de passation de marchés sont essentielles pour l'acquisition des biens, services et travaux nécessaires à la réalisation des projets financés par cette aide.

La présente étude a analysé et synthétisé les résultats obtenus à partir du traitement des données concernant les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de projets de développement, en se concentrant sur les quatre piliers du MAPS II. Les résultats de cette analyse ont mis en lumière les facteurs qui influencent la passation des marchés et son impact sur les projets de développement.

Il ressort clairement de cette analyse que les projets du portefeuille étudié sont confrontés à diverses difficultés liées aux quatre piliers, à savoir le cadre législatif et réglementaire, les institutions et structures organisationnelles, les pratiques de contrôle, d'intégrité et de transparence, ainsi que les pratiques opérationnelles et procédures. Ces difficultés ont été évaluées à l'aide de 12 indicateurs pertinents sur la base desquels nous avons identifié des anomalies significatives qui ont un impact sur la qualité, le coût et le délai des projets.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que 71,43% des projets du portefeuille ont été confrontés à des difficultés liées au cadre législatif et réglementaire, suivies par les contraintes institutionnelles et organisationnelles (67,87%), les pratiques de contrôle, d'intégrité et de transparence (64,43%), ainsi que les pratiques opérationnelles et les procédures (64,29%). Ces constats mettent en évidence des problèmes significatifs dans le système national de passation des marchés au Mali. L'hypothèse de départ, selon laquelle les bonnes pratiques de passation des marchés publics constituent un facteur pertinent dans la performance des projets de développement, s'est confirmée.

Plus précisément, l'analyse des piliers a révélé des difficultés majeures liées à la conformité aux exigences spécifiques des bailleurs de fonds, ainsi qu'à la responsabilité légale des intervenants dans le processus de passation des marchés. Ces problèmes ont entraîné des retards importants

dans le traitement des contrats et des plans de travail, compromettant ainsi la mise en œuvre des projets. De plus, les résultats ont souligné des problèmes de coordination entre les parties impliquées dans le processus de passation des marchés, notamment les organismes gouvernementaux, le Bureau pays de la Banque mondiale et les unités de gestion de projets. Ces lacunes ont conduit à des duplications et à des chevauchements d'activités, entravant l'efficacité globale des projets. En ce qui concerne les compétences du personnel chargé de la passation des marchés, l'étude a révélé des lacunes qui doivent être comblées pour améliorer la performance du système. De plus, l'utilisation et la maîtrise des systèmes d'information liés à la passation des marchés, tels que SIGMAP, STEP et Client Connect, ont été identifiés comme des domaines nécessitant une attention particulière.

En réponse à ces résultats, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour améliorer le système national de passation des marchés au Mali :

- 1. Révision du Cadre Légal et Réglementaire** : Il est essentiel de revoir et de clarifier le cadre légal et réglementaire lié à la passation des marchés, en particulier pour les financements extérieurs. Cela devrait inclure la simplification des procédures et l'harmonisation avec les meilleures pratiques internationales. Il est également nécessaire de revoir les processus d'approbation et de conclusion des marchés, en déléguant certaines responsabilités aux niveaux appropriés pour accélérer le processus.
- 2. Renforcement des capacités des acteurs impliqués** : Il est nécessaire de renforcer les capacités du personnel impliqué dans la passation des marchés, tant au niveau des acteurs gouvernementaux (personnel de la DGMP en occurrence) que des équipes de projet des bailleurs de fonds. Des formations spécifiques sur les procédures des bailleurs de fonds et l'utilisation des systèmes d'information intégrés sont recommandées.
- 3. Dématérialisation des procédures** : La création d'un système électronique de gestion des marchés publics décentralisé peut simplifier les procédures et accélérer le processus. Cela inclut également la dématérialisation du processus de vérification fiscale.
- 4. Formation et Sensibilisation** : Un programme de formation et de sensibilisation sur la législation et les réglementations devrait être mis en place, impliquant la société civile et le secteur privé. Le renforcement des capacités des institutions nationales, des acteurs locaux et des fournisseurs est essentiel pour assurer une participation plus active et compétitive dans les marchés publics. Il est essentiel de promouvoir une compréhension commune des procédures de passation des marchés.
- 5. Manuel de Procédure** : L'élaboration d'un manuel de procédure complet, détaillant l'ensemble des étapes et des interlocuteurs dans le processus de passation des marchés. Par seuil, nature de prestation et type de procédure; le processus de passation d'un marché est présenté sous forme d'algorithme.

L'ensemble de ces recommandations pourraient être intégrées en tout ou partie au sein d'un projet d'appui au Système national de passation de marchés comme proposé dans l'énoncé de ce document.

Ce mémoire met en lumière l'importance de la gouvernance des marchés publics en tant qu'instrument puissant pour façonner le succès des projets de développement, et il encourage un dialogue continu entre les parties engagées pour rechercher des solutions conjointes afin d'optimiser l'utilisation des ressources et d'atteindre les objectifs de développement durable. Les recommandations formulées visent à contribuer à l'amélioration du système national de passation des marchés publics et, par conséquent, à la réussite des projets de développement dans le pays.

Néanmoins, comme toute étude, la dernière comporte aussi certaines limites inhérentes aux manques d'études de cas similaire au Mali ; le vaste champ d'application des marchés publics ; insuffisance de temps pour aborder le thème dans son entièreté et les ressources limitées.

La recherche n'est pas seulement un aboutissement pour le chercheur qui y a consacré de son temps mais aussi un point de départ pour de nouvelles perspectives de recherche. Cette étude a produit des résultats intéressants qui guideront les futurs chercheurs. Ces résultats permettront d'apporter des améliorations et d'orienter les futurs chercheurs vers d'autres domaines de réflexion.

7 Références bibliographiques

→ *Ouvrages et Articles de revue*

Baccarini, D. 1999. "The logical framework method defining project success". *Project Management Journal*, 30 (4), p.25-32.

Beuve, J. (2016, Septembre 06), Quels sont les enjeux de la commande publique ? – Lire l'interview, SorbonnEco, <https://sorbonneco.hypotheses.org/2572>

Belassi, W., Tukel, al. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*. 14 (3),141-151.

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.

Brière, S. & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79, 171-191. <https://doi.org/10.3917/risa.791.0171>

de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *Project Management Journal*. 6 (3), 164-170.

Diallo, A., Thuillier, D. 2004. "The success dimensions of international development projects: the perception of African project coordinators". *International Journal of Project Management*, nO 22, 319 pages.

Diallo, A., Thuillier, D. (2002). Les coordonnateurs africains des projets d'aide font-ils obstacle au développement? Atelier thématique de l'ACDI : Défis du développement, 1-21.

Freud, C. 1988. *Quelle coopération ? Un bilan de l'aide au développement*. Paris: Karthala, 270 p.

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG ,Quelle est la méthodologie de recherche scientifique ?, *Méthodologie de la recherche scientifique pour les Organisations de la Société Civile: Réponses pratiques à des questions essentielles*. Page 23

Guide de l'Acheteur Public, *Le Bulletin sur les Marchés Publics, les décisions du CRD et l'ensemble des textes sur la Commande Publique : les Seuils de passation de marchés*, N°08-4ème trimestre 2016, www.armds.gouv.ml,

Hanine, A. M. (2008). «La procédure de passation des marchés publics au Maroc : Étude analytique et réflexions à la lumière du code français des marchés publics (et des directives européennes) et des directives de la Banque Mondiale»,. Volume 1, 101 pages

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), p. 6–19.

Lim, C.S., Mohamed, M.Z. 1999. Criteria of project success: an explanatory reexamination. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, no 4, p. 243-248.

Latouche, S. 1988. Contribution à l'histoire du concept de développement. Dans Coquery Vidrovitch, Hemery, D. et Piel, 1. (dir.), Pour une histoire du développement: États, sociétés, développement. Paris, L'Harmattan, p.285.

O'Shaughnessy, W. (2006.). « Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet», tome 1, Éd. SMG,.

Pinto, IK., Slevin D.P. (1988b). Critical success factors accross the project life cycle. Project Management Journal, 19(3), 67-74.

PMI. (2013). A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide) (5th ed. éd.). Newtown Square, Penns.: Project Management Institute.

PMI, Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), Pennsylvanie, 2017, p.11

Réjean Lachapelle, L'avenir démographique du Canada et les groupes linguistiques, Montréal et Ottawa, Institut de recherches politiques, 1987 ; Richard Nadeau, « L'effet lune de miel dans un contexte parlementaire : le cas canadien », Revue canadienne de science politique, vol. XXIII, no 3, septembre 1990, p. 483-497.

Sihem Ben M., Christophe M.(1999) Compétition par l'innovation et dynamique des systèmes de conception dans les entreprises françaises - Une comparaison de trois secteurs. Entreprise et histoire, 23, 362 pages . ffhal-00278113f

Youker R.(1992), Managing the international project environment , International journal of project management, Vol. 10, No 4, 226 pages.

→ **Rapport de recherche**

ACDI (2000), Guide de l'évaluation à l'ACDI, version provisoire. Direction générale de l'examen du rendement, janvier.

Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la déclaration de paris : rendre l'aide plus efficace d'ici 2010 – Mali 32-Page 4. © OCDE 2008

OCDE (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats. Evaluation and aid effectiveness. Comité d'aide au développement, 32p. Document disponible à www.oecd.org/dac/evaluation.

OCDE. (2008,). Chapitre 6. Renforcement des capacités de passation des marchés : Objectifs internationaux et approche générale ,. Revue de l'OCDE sur le développement,, 4 n° 9, 119 à 122.

Organisation internationale de droit du développement, Les marchés publics dans les pays en développement, leçons apprises des activités récentes de l'IDLO, Actualité de droit du développement, n°1, 2007, p. 1-11.

Présidence de la République, Rapport General , Etude Nationale Prospective Mali 2025, , Juin 1999, 335 pages

Rapport sur le déroulement de la conférence relative à la réforme des marchés publics en Afrique, Abidjan, 1998, p.4 et 55.

→ **Theses et memoires**

Dicka, J. (2018) : « La passation des marchés publics au Cameroun » : Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master recherche en Droit public, 130 pages.

Jaonasy, A .(2015) : « Essai sur l'analyse du fonctionnement des marchés publics à Madagascar : Cas des marchés de travaux et de fournitures », université d'Antananarivo Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie école doctorale département économie Madagascar, 346 pages.

NDOLO. E. (2014). Étude exploratoire de l'impact des déterminants de la procédure de passation des marchés publics sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun. (mémoire), L'Université du Québec à Chicoutimi.

Ndiaye, P. (2017). Facteurs de risque dans la gestion des projets de développement international. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.ndiay.2017.01>

Pema, Y. S. (2016) : « L'amélioration du système de passation des marchés publics à la contribution de la performance de la gestion des projets au Bénin. », 178 pages.

→ **Webographie**

Banque Mondiale (2020, Novembre), Passation des marchés dans le Cadre du Financement de Projets d'Investissement (FPI),Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs ,Quatrième édition, 156 pages, En ligne :

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bb6f8015d4fede1f3588afa365270a84-0290032020/original/Procurement-Regulations-for-IPF-Borrowers-November-2020-FRENCH.pdf>,

Banque Mondiale, Projet actifs de la Banque mondiale par pays : <https://www.banquemoniale.org/fr/country/mali> (consulté 15 juillet 2023)

Direction Nationale de la planification et du développement (2022, Septembre) , BUDGET SPÉCIAL D'INVESTISSEMENT (BSI) 2023, (en ligne) https://finances.ml/sites/default/files/2023-01/LFI%202023_v_02-01-2023.pdf

Direction de la Gouvernance Publique, (OCDE), Consultation publique sur la méthodologie révisée d'évaluation des systèmes de passation des marchés publics (MAPS),Lutte contre la corruption et intégrité dans le secteur public, consulté le 28 Aout 2023 à 15h015min (en ligne) <https://www.oecd.org/gov/ethics/public-consultation-methodology-assessing-procurement-systems.html>

Huppert R.i. La gestion des projets publics dans les pays en voie de développement. In: Tiers-Monde, tome 22, n°87, 1981. pp. -627 pages. (en ligne)

www.persee.fr/doc/tiers_0040-7356_1981_num_22_87_4050

Méthodologie d'évaluation des systèmes de Passation des Marchés (MAPS), Version de 2016, (Projet pour Consultations publiques, juillet 2016)
https://www.oecd.org/fr/gouvernance/ethique/FR_MAPS_Projet_consultation.pdf

Ministère de l'économie et des Finances (2019, mai) , Cadre de Stratégie pour Relance économique et le Développement Durable (CREDD 2019 – 2023), en Ligne:
https://cdn.climatepolicyradar.org/navigator/MLI/2019/strategic-framework-for-economic-recovery-and-sustainable-development-credd-2019-2023_f6698ca3311bdceead6eb7e2c98b2441.pdf
148 pages

MOOC, Suivi et Évaluation d'un projet de développement, Campus-AFD, Consulté 23 avril 2023, url: <https://mooc-campus.afd.fr/enrol/synopsis/index.php?id=21>

Projet actifs de la Banque mondiale par pays : <https://www.banquemondiale.org/fr/country/mali> (consulté 15 juillet 2023)

Revue conjointe du portefeuille des programmes et projets financés par le groupe de la banque mondiale au Mali : Accélérer l'exécution des projets/programmes au bénéfice de la population malienne. Portail du Ministère de l'Économie et des Finances du Mali , consulté le 24 Aout 2023 ;<https://finances.ml/revue-conjointe-du-portefeuille-des-programmes-et-projets-finances-par-le-groupe-de-la-banque>

Revue conjointe du portefeuille des programmes et projets financés par le groupe de la banque mondiale au Mali : Accélérer l'exécution des projets/programmes au bénéfice de la population malienne. Portail du Ministère de l'Économie et des Finances du Mali , consulté le 24 Aout 2023 ;<https://finances.ml/revue-conjointe-du-portefeuille-des-programmes-et-projets-finances-par-le-groupe-de-la-banque>

Revue conjointe du portefeuille des programmes et projets financés par le groupe de la banque mondiale au Mali : Accélérer l'exécution des projets/programmes au bénéfice de la population malienne. Portail du Ministère de l'Économie et des Finances du Mali , consulté le 24 Aout 2023 ;<https://finances.ml/revue-conjointe-du-portefeuille-des-programmes-et-projets-finances-par-le-groupe-de-la-banque>.

8 Liste des illustrations

Figure 1 Les dix facteurs de succès du projet du P.I.P. (Slevin et Pinto, 1986, p.58)	11
Figure 2 les intervenants aux processus de passation de marchés (Autrice).	16
Figure 3 Les phases principales des procédures de marchés publics. (Cour des comptes UE, 2023)	17
Figure 4 Classification des risques de Projets. (AFD / MOOC, 2022) .	18
Figure 5 Gouvernance concernant les marchés publics.(Autrice)	21
Figure 6 Cadre institutionnel de gestion des marchés publics. (Autrice)	23
Figure 7 Le contrôle a priori de la DGMP/DSP. (Autrice).	25
Figure 8 Graphique sur les statistiques des marchés publics de 2018 à 2022 par nature des marchés, source de financement et mode de passation (DGMP/DSP, 2018-2022)	27
Figure 9 La structure d'ensemble de la MAPS (OCDE, 2021).	29
Figure 10 Cadre Conceptuel de l'Étude. (Autrice)	30
Figure 11 Ventilation du BSI 2023 par nature de financement. (DNPD/données SIGIP 2023)	39
Figure 12 Répartition des financements extérieurs par secteur de planification. Source : DNPD/données SIGIP, 2022.	40
Figure 13 Graphique des principaux créanciers - la dette extérieure 2022- (DGDP,2022)	41
Figure 14 Graphique de synthèse de valorisation des quatre piliers selon les indicateurs de la variable dépendante . (Autrice)	46
Figure 15 Graphique d'impact des indicateurs de la VI-1 sur les indicateurs de la VD. (Autrice)	47
Figure 16 Graphique d'impact des indicateurs de la VI-2 sur les indicateurs de la VD. (Autrice)	50
Figure 17 Graphique d'impact des indicateurs de la VI-3 sur les indicateurs de la VD.	53
Figure 18 Graphique d'impact des indicateurs de la VI-4 sur les indicateurs de la VD. (Autrice)	58
Figure 19 Matrice Attente / Pouvoir des parties prenantes (Autrice)	62

9 Liste des tableaux

Tableau 1 Tableau synoptique des critères de succès des projets (OCDE,2002 p. 32).....	12
Tableau 2 Évolution des critères et des FCS en gestion de projet à travers le temps. Adapté de Ika (2009).....	13
Tableau 3 liste non exhaustive Organismes d'aide bilatérale (Adapté de Diallo et Thuillier, 2002)..	14
Tableau 4 Mécanisme de contrôle et de régulation des marchés publics. (Revue ARMDS,2016)	24
Tableau 5 présentation des projets du portefeuille de la banque mondiale au Mali pour l'année fiscale 2022-2023 (Autrice).....	34
Tableau 6 Ventilation du BSI 2023 par secteurs (DNNDP/données SIGIP, 2022).....	40
Tableau 7 Modèle du tableau sur l'État de performance des projets du Portefeuille de la Banque Mondiale sur l'année fiscale 2022-2023.(Autrice).....	43
Tableau 8 Modèle du Tableau de synthèse de l'évaluation des indicateurs des difficultés recensées au niveau des projets selon les variables indépendantes par rapport aux variables dépendantes. (Autrice).....	44
Tableau 9 Synthèse de l'analyse de l'évolution des indicateurs de la variable dépendante par rapport à la variable indépendante.(Autrice).....	45
Tableau 10 Date de réception de la 1er version du plan de passation de marchés 2023 (DGMP, 2023).....	54
Tableau 11 Analyse des dossiers de passation des marchés des projets du portefeuille.(Autrice)..	55
Tableau 12 Délais sur la chaîne de passation des marchés publics par source de financement. (DNPD, 2017).....	56
Tableau 13 Etat comparatif du délai de passation des marchés de 2016 à 2021. (DGMP – 2021)...	57

10 Glossaire

Appel d'offres : Procédure formalisée de passation de marché caractérisée notamment par l'attribution du marché par la personne publique au concurrent qui lui paraît le mieux répondre aux critères suivants : prix, coût d'utilisation, valeur technique et délais d'exécution des prestations, garanties présentées par le concurrent, et le cas échéant à d'autres considérations qu'elle a définies préalablement dans le règlement particulier d'appel d'offres. On distingue l'appel d'offres ouvert, l'appel d'offres restreint et l'appel d'offres avec concours.

Appel d'offres restreint (A.O.R) : Appel d'offres pour lequel sont seuls admis à remettre une offre, les candidats que l'autorité contractante a décidé de consulter. Le nombre de candidats admis à soumissionner doit assurer une concurrence réelle. Il est ensuite procédé comme en matière d'appel d'offres ouvert.

Approbation du marché : Formalité administrative obligatoire matérialisée par la signature de l'autorité compétente qui a pour effet de valider le projet de marché. L'autorité d'approbation a la responsabilité de faire approuver le marché dans le délai de validité des offres. L'approbation du marché ne pourra être refusée que par une décision motivée, rendue dans les trente (30) jours calendaires de la transmission du dossier d'approbation et susceptible de recours devant le Comité de Règlement des Différends de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et Délégations de Service Public. Le refus de visa ou d'approbation ne peut toutefois intervenir qu'en cas d'absence ou d'insuffisance de crédits. Les marchés qui n'ont pas été approuvés sont nuls et de nul effet (art. 16, décret N°08-485 ; décret N°014/0256).

Attribution du marché : Désignation du titulaire du marché ou d'un ou de plusieurs lots, après jugement des offres. L'attribution se concrétise par la notification du marché au concurrent retenu qui devient ainsi le titulaire du marché.

Autorité(s) contractante(s) : Personne(s) morale(s) de droit public ou de droit privé signataire(s) d'un marché public : l'État, les collectivités locales, les établissements publics, les agences et organismes bénéficiant du concours financier ou de la garantie de l'État, les sociétés d'État, les sociétés à participation financière publique majoritaire et les associations formées par une ou plusieurs de ces personnes morales de droit public.

Bonne définition des spécifications techniques : Rédaction de spécifications techniques et administratives qui définissent au mieux les besoins en termes de résultat, excluant l'introduction du moindre facteur discriminant vis-à-vis des candidats et soumissionnaires, et notamment, selon la nature et l'importance du marché, des petites et moyennes entreprises.

Budget : Présentation synthétique et simultanée des prévisions de recettes et de dépenses autorisées pour une année civile, d'une unité administrative et financière (État, service doté d'un budget annexe, collectivité territoriale, établissement public, etc.) Dans le langage courant, ensemble des crédits dont dispose un service dépensier.

Cellule de passation de marchés : Organe créé auprès des autorités contractantes, chargé de l'appui-conseil en matière de passation de marchés publics et de délégations de service public et du contrôle a priori des dépenses en dessous des seuils de revue de l'organe chargé du contrôle des marchés publics et de délégations de service public.

Code des marchés publics et des délégations de service public : Ensemble codifié de dispositions réglementaires relatives aux marchés passés pour la satisfaction des besoins des collectivités et organismes publics faisant l'objet d'un décret pris en Conseil des ministres.

Commande publique : Ensemble des achats réalisés par les services de l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics respectifs, les entreprises publiques et les sociétés d'économie mixte, pour la satisfaction de leurs besoins ; ces achats sont effectués à l'aide de marchés, de conventions ou de commandes hors marché et portent sur différentes prestations.

Décaissement (ou tirage) : Le décaissement consiste à mettre des ressources telles que biens, services ou fonds à la disposition de l'emprunteur ou d'un pays garant ou d'un organisme multilatéral, en application d'un accord de prêt.

Maîtrise d'ouvrage : Ensemble des fonctions que le maître de l'ouvrage, soit exercé directement, soit confié à un mandataire. Il s'agit généralement des fonctions suivantes : examiner la faisabilité, l'opportunité et la localisation de l'opération, définir le programme et l'enveloppe financière prévisionnelle, assurer le financement, choisir le processus de réalisation de l'ouvrage, le maître d'œuvre et les entrepreneurs, après mise en concurrence, conclure et gérer les contrats.

Marché public : Contrat écrit conclu à titre onéreux par une autorité contractante pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services dans les conditions prévues par le Code des marchés publics et des délégations de service public.

Methodology for Assessing Procurement Systems (MAPS) est un outil universel pour catalyser et accélérer la mise en œuvre de systèmes de marchés publics modernes, efficaces, durables et plus inclusifs dans tous les pays . Les évaluations MAPS mettent en évidence les domaines dans lesquels les réformes sont les plus nécessaires et indiquent comment les réformes peuvent être mises en œuvre au mieux. Elle a été initialement développée en 2003/2004 pour fournir un outil commun permettant d'analyser les forces et les faiblesses des systèmes de passation des marchés publics. Entre 2015 et 2018, le MAPS a été révisé pour répondre aux défis actuels en matière de marchés publics, à l'évolution des normes internationales et aux demandes des pays.

Offre : Dans la commande publique, ensemble des éléments techniques et financiers contenus dans le dossier de soumission.

Pondération : Système permettant une meilleure prise en compte de l'ensemble des critères choisis, mis en balance, les uns avec les autres, chacun étant affecté d'un coefficient de pondération chiffré.

PPSD : Project Procurement Strategy for Development définit une stratégie de passation de marchés tenant compte du contexte opérationnel, de la situation du marché et des risques devra être élaborée avec un manuel de procédures détaillant les rôles et responsabilités de chaque acteur de la chaîne de passation de marchés lors de la préparation de chaque Projet. Il permet d'identifier par anticipation, tous les risques éventuels pouvant entraver le processus de passation de marchés et d'aboutir à une bonne élaboration des plans de passation de marchés.

Procédure : Ensemble des formes et délais qui doivent être respectés dans l'établissement d'actes juridiques. Les procédures utilisées pour les achats publics découlent notamment de dispositions du code des marchés publics et des délégations de service public.

Programme : C'est un ensemble de projets d'une durée relativement longue et dont les activités concourent à l'atteinte de ses objectifs avec des ressources limitées.

Projet : Une initiative d'une durée relativement courte et dont les activités concourent à l'atteinte de ses objectifs avec des ressources limitées.

11 Annexes

11.1 Annexe 1 : Textes régissant les marchés publics au Mali

Directives

Directive 04-2005-CM-UEMOA portant procédures de passation, de l'exécution et règlement des Marchés Publics et des délégations de service public.

Directive 05-2005-CM-UEMOA portant procédures de passation, de l'exécution et règlement des Marchés Publics et des délégations de service public.

Loi

Loi N°2011-029/ du 24 juin 2011 modifiant la Loi N°08-022/ DU 23 juillet 2008 portant création de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public.

Loi N°2011-030/ du 24 juin 2011 modifiant la Loi N°08-023/ DU 23 juillet 2008 portant création de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public.

Décrets

Décret N° 09 - 219 /PM-RM du 11 mai 2009 déterminant les autorités chargées de la conclusion et de l'approbation des marchés et des délégations de service public.

Décret n° 2014-0764/P-RM du 9 octobre 2014 fixant le régime des marchés de travaux, fournitures, services exclus du champ d'application du décret N°08-485/P-RM du 11 août 2008, modifié, portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public

Décret N°2015-604/P-RM du 25 septembre 2015 portant Code des Marchés Publics et des Délégations de Service Public.

Arrêté N°2015-3721/MEF-SG du 22 Octobre 2015 Fixant les modalités d'application du Décret N°20150604/PRM du 25 Septembre 2015 Portant Code des marchés Publics et des délégations de service Public

Décret N°2016-0155/PM-RM du 15 mars 2016 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement des cellules de passation des marchés publics

Décret n°2016-0888/P-RM DU 23 novembre 2016 portant code d'éthique et de déontologie dans les marchés publics et les délégations de service public

Décret n°2016-0920/P-RM du 6 décembre 2016 portant modification du décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de service public

Décret N°2017 -0697/P-RM du 14 Août 2017 Portant organisation de la gestion du Budget en mode budget-programmes

Décret N°2018-0473/PM-RM du 28 Mai 2018 portant adoption des mesures d'orientation de la commande publique vers les petites et moyennes entreprises et la production nationale

Décret 2019-0300/P-RM du 17 Avril 2019 portant réglementation de la maîtrise d'Ouvrage publique déléguée.

Décret 2019-0106/P-RM du 24 Février 2020 portant modification du décret N°09-0687/P-RM du 29 Décembre 2019 Fixant les taux de la redevance de régulation des marchés publics et des délégations de service public, des produits des ventes des dossiers d'Appels d'Offres versés à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public et des frais d'enregistrement des recours non juridictionnels

Décret 2020-0276/P-RM du 11 juin 2020 fixant le régime des marchés publics relatifs aux mesures de prévention et de riposte contre la maladie à Coronavirus ou COVID-19

Décret N°2020-0277/P-RM- du 11 juin 2020 portant allègement des conditions de recours à la procédure d'entente Directe pour la passation des marchés publics dans le cadre de la mise en œuvre des actions humanitaires et de relèvement au profit des régions affectées par la crise sécuritaire

Décret N°2020-0320/PM- du 22 Juillet 2020 portant dérogation aux dispositions du Décret N°2014-0256/PM-RM du 10 Avril 2014 déterminant les autorités chargées de la conclusion et de l'approbation des marchés publics et des délégations de services publics

Arrêtés

Arrêté N°2015-3721/MEF-SG du 22 octobre 2015 fixant les modalités d'application du décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de service public

Arrêté N°2019-4799/MEF-SG du 18 décembre 2019 portant cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics des travaux

Arrêté N°2019-4799/MEF-SG du 18 Décembre 2019 portant cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de prestations intellectuelles

Arrêté N°2019-4800/MEF-SG du 18 Décembre 2019 portant cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de services courants

Arrêté N°2019-4801/MEF-SG du 18 Décembre 2019 portant cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de fournitures et de services connexes

Arrêté N°2020-1560/MEF-SG du 22 Avril 2020 portant modification de l'Arrêté N°2015-3721/MEF-SG du 22 Octobre 2015 Fixant les modalités d'application du Décret N°20150604/PRM du 25 Septembre 2015 Portant Code des marchés Publics et des délégations de service Public.

11.2 Annexe 2 : Les Seuils de passation de marchés

Le décret N° 2015-0604/P-RM du 25 Septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations des services publics s'applique aux marchés publics qui n'en sont pas exclus en vertu de l'article 8 et dont la valeur estimée est égale ou supérieur à :

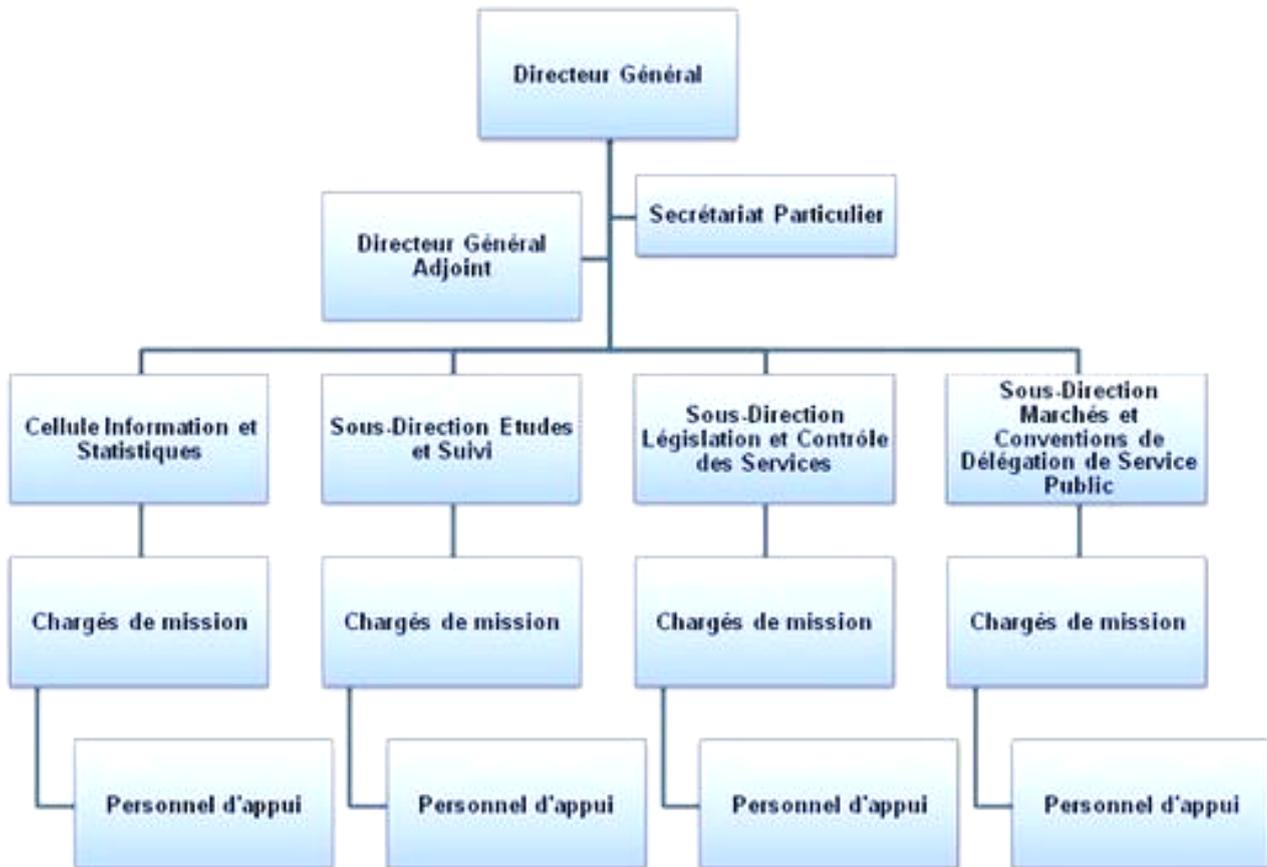
- Cent millions (100 000 000) Francs CFA pour les marchés de travaux
- Quatre-vingt Millions (80 000 000) Francs CFA pour les marchés de fournitures et de services courants ;
- Soixante-dix millions (70.000 000) Francs CFA pour les marchés de prestations intellectuelles.

Pour ce qui concerne les marchés des sociétés d'Etat, des sociétés à participation financière publique majoritaire et des Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial, le seuil est fixé cent cinquante millions (150 000 000) Francs CFA lorsqu'il s'agit de travaux, fournitures et services courants et à Quatre-vingt Millions (80 000 000) Francs CFA lorsqu'il s'agit de prestations intellectuelles.

Le décret ci-dessus cité ne s'applique pas aux marchés de travaux, de fournitures et de services, lorsqu'ils concernent des besoins de défense et de sécurité nationales exigeant le secret ou pour lesquels la protection des intérêts essentiels de l'Etat est incompatible avec des mesures de publicité. Le régime de ces marchés est régi par le Décret N° 2014-0764/P-RM du 09 octobre 2014 fixant le régime des marchés de travaux, fournitures et services exclus du champ d'application du Décret N° 08-485/P- RM du 11 Août 2008.

Les marchés sur financement extérieur sont soumis aux dispositions du présent décret, dans la mesure où elles ne sont pas contraires aux dispositions des accords de financement.

11.3 Annexe 3: Organigramme de la DGMP –DSP



Les missions dévolues aux Sous-directions et la Cellule Information et Statistique sont citées dans les dispositions du Décret N°2011-442/P-RM du 15 Juillet 2011 portant modification du Décret N°08-481/P-RM du 11 Aout 2008 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Générale selon la loi N°2011-029/du 24 juin 2011 modifiant la loi N°08-22/du 23 juillet 2008 portant création de la Direction Générale des marchés Publics et des Délégations de Service Public.

11.4 Annexe 4 : Statistique sur les marchés publics au Mali de 2018 à 2021

Tableau récapitulatif des Statistiques des marchés au titre des dernières années selon le nombre de marchés

Nature des Marchés	2018		2019		2020		2021	
	Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés	
	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%
Fourniture et Services Courants	2403	52%	3528	67%	3587	69%	4672	70%
Travaux	788	17%	1029	20%	994	19%	1331	20%
Prestations Intellectuelles	1411	31%	680	13%	648	12%	677	10%
Total	4602	100%	5237	100%	5229	100%	6680	100%
Source de Financement	Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés	
	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%
	Budget National	4090	89%	4301	82%	4535	87%	5709
Financement Extérieur	486	11%	920	18%	683	13%	856	13%
Financement Conjoint	26	1%	16	0%	11	0%	115	2%
Total	4602	100%	5237	100%	5229	100%	6680	100%
Mode de Passation	Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés	
	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%
	Appel d'Offres Ouvert	4384	95%	4969	95%	4741	91%	5878
Appel d'Offres Restreint	90	2%	56	1%	140	3%	321	5%
Entente Directe	128	3%	212	4%	348	7%	481	7%
Total	4602	100%	5237	100%	5229	100%	6680	100%

Tableau récapitulatif des Statistiques des marchés au titre des dernières années selon le montant des marchés

Nature des Marchés	2018		2019		2020		2021	
	Montant des marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés	
	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%
Fourniture et Services Courants	248 283 101 121	46,39%	206 885 898 708	41%	222 759 671 905	44%	285 318 070 749	45%
Travaux	226 997 925 908	42,41%	254 410 727 508	51%	249 066 184 575	50%	303 899 839 842	48%
Prestations Intellectuelles	59 964 076 836	11,20%	39 607 544 642	8%	29 880 497 847	6%	41 512 161 459	7%
Total	535 245 103 865	100,00%	500 904 170 858	100%	501 706 354 327	100%	630 730 072 050	100%
Source de Financement	Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés	
	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%
Budget National	315 672 970 449	58,98%	243 649 593 959	49%	342 228 256 790	68%	404 571 105 459	64%
Financement Extérieur	154 857 386 276	28,93%	253 998 486 913	51%	121 135 442 477	24%	220 093 521 977	35%
Financement Conjoint	64 714 747 140	12,09%	3 266 089 986	1%	38 342 655 060	8%	6 065 444 614	1%
Total	535 245 103 865	100,00%	500 914 170 858	100%	501 706 354 327	100%	630 730 072 050	100%
Mode de Passation	Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés		Nombre de marchés	
	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%	Valeur Absolue	%
Appel d'Offres Ouvert	405 112 123 433	75,69%	416 375 260 918	83%	361 930 663 123	72%	296 711 346 277	47%
Appel d'Offres Restreint	91 507 762 108	17,10%	29 215 828 506	6%	91 514 233 052	18%	135 262 774 222	21%
Entente Directe	38 625 218 324	7,22%	55 323 081 434	11%	48 261 458 152	10%	198 755 951 551	32%
Total	535 245 103 865	100,00%	500 914 170 858	100%	501 706 354 327	100%	630 730 072 050	100%

11.5 Annexe 5 : Guide d'entretien

Thème : Impact des procédures de passation de marchés sur la mise en œuvre des projets de développement : Cas du portefeuille de la Banque Mondiale au Mali.

Je suis Ada DIALLO, auditrice en Management de Projets à l'Université Senghor à Alexandrie en Egypte en Master en Développement et du Département Management. Le présent guide d'entretien s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de fin de formation.

Grille d'Entretien

Introduction : Cette entrevue a pour objectif de recueillir des informations sur votre expérience et vos observations en ce qui concerne le processus de passation des marchés publics au Mali. Vos réponses contribueront à mieux comprendre les défis et les opportunités pour améliorer ce processus. Veuillez noter que toutes les informations resteront confidentielles.

Section 1 : Informations Personnelles

Date de l'entretien :

Lieu de l'entretien :

Nom de l'interviewé :

Fonction :

- Présentation : Pouvez-vous brièvement présenter votre rôle et vos responsabilités au sein de la DGMP ?

Section 2 : Questions

1. Comment évaluez-vous l'impact des retards dans les procédures de passation des marchés sur la mise en œuvre des projets de développement au Mali ?
2. Comment percevez-vous l'harmonisation entre les procédures nationales et celles des bailleurs de fonds internationaux ?
3. Quelles sont les principales lois, règlements et directives qui régissent la passation des marchés publics au Mali ?
4. Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées en ce qui concerne la conformité aux exigences spécifiques des bailleurs de fonds dans le processus de passation des marchés ?
5. Comment évaluez-vous la clarté des lois et des réglementations relatives aux marchés publics au Mali ?
6. Avez-vous des suggestions pour améliorer le cadre législatif et réglementaire actuel ?

7. Comment évaluez-vous la coordination entre les différentes parties prenantes impliquées dans la passation des marchés, notamment les ministères sectoriels et les bailleurs de fonds ?
8. Avez-vous des suggestions pour améliorer la coordination entre les parties prenantes et renforcer les capacités du personnel de la DGMP et des UGP ?
9. Avez-vous observé des duplications ou des chevauchements dans les activités liées à la passation des marchés ? Pouvez-vous fournir des exemples concrets ?
10. Comment évaluez-vous la capacité et les compétences du personnel en charge de la passation des marchés au sein des différentes unités de gestion de projets (UGP) ?
11. Comment évaluez-vous l'efficacité des programmes de formation et de renforcement des capacités actuellement disponibles pour le personnel de la DGMP ?
12. Comment est utilisé le système d'information intégré des marchés publics (SIGMAP) au sein de la DGMP, et quelles sont les principales difficultés rencontrées dans son utilisation ?
13. Avez-vous des exemples concrets de problèmes liés à la coordination, aux compétences du personnel ou à l'utilisation des systèmes d'information qui ont eu un impact sur les projets de développement ?
14. Dans quelle mesure les acteurs sont-ils à l'aise avec l'utilisation des systèmes d'information dans le processus de passation des marchés ?
15. Rencontrez-vous des difficultés dans l'utilisation de ces systèmes d'information conçus pour faciliter la passation des marchés ? Pouvez-vous donner des exemples ?
16. Pouvez-vous identifier d'autres difficultés ou obstacles qui entravent le processus de passation des marchés au Mali ?
17. Avez-vous suivi une formation spécifique en passation des marchés publics ? Si oui, quel type de formation avez-vous reçu ?
18. Selon vous, quelles sont les mesures ou les réformes prévues ou souhaitées nécessaires pour améliorer le processus de passation des marchés publics au Mali ? (recommandations)
19. Y a-t-il des bonnes pratiques ou des expériences d'autres pays que vous pensez pourraient être adaptées au contexte malien pour améliorer le système ?
20. Avez-vous d'autres commentaires ou observations que vous aimeriez partager concernant la passation des marchés publics au Mali ?

Merci d'avoir pris le temps de participer à cet entretien. Vos réponses seront précieuses pour mieux comprendre les enjeux et les perspectives d'amélioration du système de passation des marchés publics au Mali.

11.6 Annexe 6 : Etat de performance des projets du Portefeuille de la Banque Mondiale sur l'année fiscale 2022-2023

N°	Projets	Situation des décaissements 2022		Prévisions de décaissements (1er janvier 30 juin 2023)	Taux de décaissement 1ère tranche	Taux de décaissement global à date (19 janvier)	PTBA 2022	PTBA 2023	Tenue du comité de Pilotage (COP)<=30 Nov	PPM <=30 Sept. Validé	Taux de décaissement 2ère tranche à date (30 juin)
		Prévision (1er juil - 31 déc 22)	Réalisation (1er juil - 31 déc 22)								
1	MIQRA	3 671 161 240 FCFA	N/F	6 017 956 637 FCFA	0%	13%	N/F	Soumis à la BM	hors délai	X	6,40%
2	PGSM	2 103 082 300 FCFA	1 892 556 454 FCFA	2 072 000 000 FCFA	90%	20, 2%	N/F	Soumis à la BM	hors délai	X	10,40%
3	PAAR	1 532 000 000 FCFA	1 445 256 504 FCFA	N/F	94,32%	N/F	N/F	√	X	√	9,10%
4	PASEM- EDM-S	5 949 000 000 FCFA	5 822 000 000 FCFA	7 055 000 000 FCFA	98%	22,20%	65%	√	√	√	17,30%
5	PREEFN	N/F	N/F	3 980 921 009 FCFA	N/F	58%	N/F	Validé	√	√	33,50%
6	PAFEEM	N/F	N/F	N/F	N/F	N/F	N/F	X	X	X	27,80%
7	PRAE- CEDEAO	278 000 000 FCFA	165 000 000 FCFA	3 318 000 FCFA	59%	1%	N/F	Validé	√	√	1%
	PRAE -BEST	0	0	7 128 000000 FCFA	4%	0%	N/F	X	√	√	4,40%
8	PCRSS 3 Frontières	N/F	2 111 000 000 FCFA	N/F	Nouveau projet	13%	Nouveau projet	Soumis à la BM	√	Approuvé	7,10%
9	PIEGM	1 437 000 000 FCFA	0	2 003 070 000 FCFA	0%	13%	N/F	Soumis à la BM	√	√	10,50%
10	HYDROMET	686 706 159 FCFA	N/F	465 480 000 FCFA	N/F	19%	N/F	Soumis à la BM	√	√	22,10%

N°	Projets	Situation des décaissements 2022		Prévisions de décaissements (1er janvier 30 juin 2023)	Taux de décaissement 1ère tranche	Taux de décaissement global à date (19 janvier)	PTBA 2022	PTBA 2023	Tenue du comité de Pilotage (COP)<=30 Nov	PPM <=30 Sept. Validé	Taux de décaissement 2ère tranche à date (30 juin)
		Prévision (1er juil - 31 déc 22)	Réalisation (1er juil - 31 déc 22)								
11	PRSA	236 742 794 FCFA	61 000 000 FCFA	10 701 271 333 FCFA	26%	02, 92 %	N/F	Soumis à la BM	√	√	3,10%
12	PARIIS	2 274 570 000 FCFA	1 641 128 000 FCFA	3 884 574 000 FCFA	72%	48, 4 %	N/F	PTBA 2023 : validé par CILLS et soumis à la BM	√	√	33,60%
13	PRAPS	3 807 925 002 FCFA	330 979 370 F CFA	4 874 999 500 FCFA	86,92%	11%	48%	Soumis à la BM	√	X	17,70%
14	COVID-19	3 599 424 320 FCFA	5 297 838 547 FCFA	14 603 523 081 FCFA	147,19%	55, 10%	N/F	√	√	√	79,20%
15	PADEL-M	4 451 652 373 FCFA	3 133 435 117 FCFA	6 000 000 225 FCFA	70,39%	48, 56%	66%	Soumis à la BM	√	√	32,20%
16	PUFS	N/F	5 702 000 000 FCFA	4 600 000 000 FCFA	N/F	58,80%	32,60%	Pas encore	X	X	41,90%
17	PDAZAM	6 449 000 000 FCFA	3 541 383 386 FCFA	6 131 375 448 FCFA	55%	51, 33 %	N/F	Soumis à la BM	√	√	34,40%
18	REDISSE III	407 224 320 FCFA	473 264 764 FCFA	2 548 683 362 FCFA	116,22%	78, 61%	N/F	√	√	√	18,10%
19	PACSU	7 814 747 589 FCFA	10 842 632 144 FCFA	9 598 410 133 FCFA	139%	57,80%	N/F	Validé	√	√	56,60%
20	PREC	N/F	N/F	2 458 191 348 FCFA	N/F	74,30%	N/F	X	X	X	20,80%
21	PDREAS	18 468 980 000 FCFA	10 301 586 168 FCFA	N/F	N/F	54,40%	32,60%	Validé	√	Approuvé	36,30%

N°	Projets	Situation des décaissements 2022		Prévisions de décaissements (1er janvier 30 juin 2023)	Taux de décaissement 1ère tranche	Taux de décaissement global à date (19 janvier)	PTBA 2022	PTBA 2023	Tenue du comité de Pilotage (COP)<=30 Nov	PPM <=30 Sept. Validé	Taux de décaissement 2ère tranche à date (30 juin)
		Prévision (1er juil - 31 déc 22)	Réalisation (1er juil - 31 déc 22)								
22	PACAM	1 320 601 600 FCFA	981 674 998 FCFA	2 508 000 000 FCFA	74,33%	90%	N/F	Validé	√	√	67,80%
23	PASSNM	NF	N/F	655 000 000 FCFA	N/F	95%	N/F	Pas encore soumis à la BM	hors délai	X	Clôturé
24	SWEDD	7 532 391 668 FCFA	8 697 732 614 FCFA	6 098 206 250 FCFA	115,47%	43%	83%	Validé	√	√	45%
25	SHER	2 942 678 438 FCFA	2 949 554 860 FCFA	2 554 270 942 FCFA	100,23%	84, 77%	100%	Validé	√	√	72,38%
26	PRUBA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Soumis à la BM	hors délai	X	0%
27	KABALA	4 900 000 000 FCFA	3 290 000 000 FCFA	1 542 000 000 FCFA	67%	94,20%	N/F	X	X	X	Clôturé
28	PGIRE II ADRS	N/F	N/F	N/F	N/F	N/F	N/F	X	X	X	19,80%

11.7 Annexe 7: Tableau de rattachement des difficultés recensées au niveau des projets aux indicateurs de leurs variables indépendantes et cotations

Variables indépendantes		Projets concernés	Variable dépendante			Situation des projets
Piliers	Indicateurs		qualite	cout	Délai	Difficultés recensées
Pilier 1 : Cadre Légal et Réglementaire	1- Clarté des lois et réglementations :	PREEFN (1)	0	0	1	<ul style="list-style-type: none"> - Lenteur dans la signature des deux marchés soumis à la conclusion de Monsieur le Ministre de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable depuis le 15 décembre 2022 (01 mois d'attente) ; - Le contrat a été envoyé à l'approbation du Ministre de l'Economie et des Finances depuis le 15 novembre 2022. Par la suite, le dossier a été transmis le 10 janvier 2023 à la DGMP/DSP afin que le Directeur Général des Marchés Publics puisse en parler au Ministre de l'Economie et des Finances. (soit 03 mois d'attente) ; - Le processus de recrutement d'une ONG " SOS SAHEL" a été abandonné suite au décret du Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation portant interdiction des activités de certaines Associations et Fondations sur le territoire de la République du Mali ; - Ajout dans les procédures de l'étape consistant à acquérir l'avis préalable du Ministre de tutelle pour la poursuite du processus (source de lenteur réelle commun à tous les UGP selon les chargés de Projet au niveau de la BM) - l'incompréhension de l'UGP quant à la demande de la DGMP-DSP d'appliquer au PRAPS II dans le cadre de "l'achat des vaccins " les seuils déterminants les autorités de conclusion et d'approbation des marchés prévus pour les Établissements Publics à caractère Administratif (EPA), Autre Dit dit, d'observer dans le cadre de la conclusion et de l'approbation des marchés du Projet , les mêmes règles fixées pour les EPA; - l'application du "Décret no 2016-P-RM du 15 janvier 2016, fixant les conditions et les modalités d'octroi de l'indemnité de déplacement et de mission", la décision du Bureau du Vérificateur Général, à savoir, au projet d'arrêter l'application du montant fixé dans le manuel de procédures pour le paiement des indemnités des intervenants dans la mise en œuvre des activités du projet, notamment les sessions de formation. Ces difficultés impactent négativement la mise en œuvre des activités du projet. - Accélérer l'entreprise pour qu'elle puisse mettre en place les cautions d'avance de démarrage des travaux du poste de Sanankoroba. - les dates des cautions des entreprises ont expiré. La reprise des travaux a été conditionnée à la réalisation des études d'actualisation des travaux, débuté le 15 décembre 2022 par L'entreprise. - Finalisation du processus de passation de deux marchés : le) marché 1: montant proposé à l'attribution dépasse le budget prévu par le programme de plus de 300% donc reprise de procédure et bloqué depuis le 27 sept 2022 pour la vérification de la situation fiscale ; - Le Projet rencontre des difficultés dans la finalisation du processus de passation de deux marchés, les dossiers ont été transmis à la DGMP-DSP pour signature du Ministre depuis 27 septembre 2022 (04 mois d'attente) depuis la vérification de la situation fiscale de l'ONG attributrice; - Différentes suspensions de décaissements, - dossier de restructuration en souffrance au niveau de la Banque : Au préalable, les nouvelles activités en remplacement des activités de géoscience ont été soumises à l'ANO de la Banque, qui a donné son avis favorable sur les nouvelles activités. Sans la restructuration du projet, les activités de remplacement proposées dans le PTBA 2023 ne pourront être exécutées. - la rigidité dans le traitement des dossiers au niveau de la Banque ; - la suspension des travaux par la Banque dans les zones d'insécurité (Tenenkou, Ké-Macina, Bankas et Konan) avec la recrudescence des attaques sur les chantiers du projet.
		PAFEEM (1)	0	0	1	
		PCRSS 3 (1)	1	0	1	
		HYDROMET (1)	1	1	1	
		PRAPS (1)	1	0	1	
		COVID-19 (1)	1	1	1	
		PASSNM (1)	1	1	1	
	2- Exigence Administrative :	PAAR (1)	1	0	1	
		PASEM (2)	1+0	1+1	1+1	
		PREEFN (1)	0	1	1	
		PAFEEM (1)	1	1	1	
		PIEGM (1)	1	1	1	
		PUFs (1)	1	0	1	
		PDAZAM (1)	0	0	1	
	PDREAS (1)	1	1	1		
	3- Conformité aux directives spécifiques du Bailleur de fond:	MIQRA (1)	1	1	1	
		PGSM (1)	1	0	1	
		PAAR (2)	1+1	0+1	0+1	
		PASEM (1)	1	1	1	
		PREEFN (1)	1	1	1	
PRAPS (2)		0+1	1+1	1+1		
PUFS (1)		1	1	1		
PDAZAM (2)		1+1	1+1	1+1		
PDREAS (1)		1	1	1		
PASSNM (2)		1+1	1+1	1+1		
SHER (1)	1	0	1			
4- Responsabilité	PAAR (2)	1+1	0+1	1+1		

Variables indépendantes		Projets concernés	Variable dépendante			Situation des projets
Piliers	Indicateurs		qualite	cout	Délai	Difficultés recensées
	Légale :	PASEM (1) PAFEEM (2) PRAE-CEDEAO (1) PRAE-BEST (1) PCRSS 3 (1) PIEGM (2) PARIIS (2) PRAPS (1) PDAZAM (1) SHER (1)	0 0+0 1 1 0 0+0 1+1 1 1 1 1	1 0+1 1 1 1 1+1 0+0 1 1 1 1	1 1+1 1 1 1 1+1 1 1 1 1	- Une DPD d'un montant de 1,8 millions d'euros a été soumise dans le système le 02 mai 2023. la durée du processus (783 jours) est jugée très longue dûe aux difficultés rencontrées dans la finalisation du processus d'attribution du marché entre la Banque et l'Unité de Coordination, - les travaux de dragage ont connu des difficultés dans leur exécution. En effet, le marché a connu une suspension à cause du fait que la Banque a demandé au Projet de réaliser d'abord des études environnementales par rapport à la position des sédiments. La validation de ladite étude a accusé un retard au niveau de la Banque. - le recrutement d'un consultant arrêté après la finalisation du rapport des propositions techniques pour non disponibilité de ressources sur le financement de la BM. - la lenteur observée dans la délivrance des avis de la Banque sur les dossiers qui lui sont soumis, notamment le Plan de Passation des Marchés et le PTBA 2023. - marché 2 : le processus en cours de signature le prestataire retenu Orange monnaie qui doit fournir la preuve d'un DAT en lieu et place de la garantie de bonne exécution soumis à l'avis de la BM. Lors du processus; il ya eu des situations de double revue lorsque la DGMP sollicité par l'UGP pour avis sur le DAO (ANO BM:14/03/22 ; DGMP: 06/04/22); Avis d'appel d'offres le 13/05/22 et le projet de marché (ANO BM:30/09/22 et DGMP:27/10/22) 1- le retard observé dans le traitement des Demandes de Retrait de Fonds (DRF) au niveau des services de décaissement de la Banque mondiale avec comme conséquences les ruptures de fonds au niveau du compte spécial , le non-respect du délai de paiement des factures, etc. adresser à la Banque une demande de rehaussement du plafond du compte spécial pour remédier aux multiples épuisements des ressources dudit compte ; 5- la lenteur observée dans la délivrance des avis de la Banque sur les dossiers qui lui sont soumis, notamment le Plan de Passation des Marchés et le PTBA 2023. - L'installation des chantiers, initialement prévue avant la fin de l'année 2022, accuse un retard et constitue un facteur de blocage de décaissement du Projet, - étude diagnostic de la dématérialisation des prestations et de la digitalisation des paiements de la CMSS/INPS. L'approbation du contrat par le Ministre de l'Economie et des Finances est attendue depuis 15 novembre 22 (02 mois) - le bouclage du financement complémentaire pour prendre en charge la création de la tension 30KW à Kôdialani et la tranche conditionnelle (en effet, l'offre de TATA avait dépassé le fonds disponible, ce qui a amené l'UGP a opté pour un marché à tranche ferme et à tranche conditionnelle, - les décaissements au niveau du Projet sont bloqués parce que la Banque a exigé 04 signatures pour les Ordres de Virement, les chèques. Les spécimens de signature des personnes habilitées à effectuer les décaissements ont été communiqués à la Banque, son retour est attendu pour permettre les décaissements, - le recrutement d'un Consultant pour l'audit des contrats de concession de L'EDM-SA et de performance entre l'Etat et EDM-SA, arrêté après la finalisation du rapport des propositions techniques pour non disponibilité de ressources sur le financement de la Banque mondiale. Selon L'UGP, la Banque a demandé de poursuivre le processus malgré le manque de fonds 5- Projet d'avenant transmis à la DGMP pour soumission à l'approbation du Ministre du MEF depuis le 18 Octobre 2022 (Soit 04 mois) .
Pilier 2 :	1- Structure Organisationnelle	PAAR (3) PASEM (2) PREEFN (2)	1+1+1 0 0	0+0+ 0 1	0+1+1 1 1	-la rigidité dans le traitement des dossiers au niveau de la Banque ; - La tenue de la session du comité de pilotage est conditionnée à la tenue du comité technique du projet dont la réponse de la Direction du Génie Rural sur la date de tenue dudit comité est toujours attendue. Sa tenue est également lié à la validation par la Banque de la demande de prorogation de la date de clôture du Projet du 30 juin 23 au 30 juin 24,

Variables indépendantes		Projets concernés	Variable dépendante			Situation des projets
Piliers	Indicateurs		qualite	cout	Délai	Difficultés recensées
Structures Organisationnelles		HYDROMET (1) PRAPS (1) COVID-19 (1) PADEL-M (1) SHER (1)	0+0 1 1 1 1	1 1+0 0 0 1 0	1+1 0 1 1 1 0	- l'installation des chantiers, initialement prévue avant la fin de l'année 2022, accuse un retard et constitue un facteur de blocage de décaissement du Projet, - Dans le cadre du marché relatif à l'acquisition de motos au compte du PRAPS-II, après l'évaluation des offres, le montant de l'attributaire provisoire a dépassé le budget estimatif. Une demande a été envoyée à la Banque le 13 décembre 2022 pour continuer le processus. A cette date le retour de la Banque est toujours attendu. D- la lenteur dans la délivrance des avis de non objection de la Banque sur les dossiers transmis, notamment le Plan de Passation des Marchés, le PTBA 2023 et les Plans d'affaires, 1- Changement fréquent du chargé de projet au niveau de la Banque, soit six (06) chargés de projet depuis le début du projet;
	2- Utilisation de système d'information efficace (SIGARD & SIGMAP / STEP / Client connect):	PAAR (1) PASEM (1) PREEFN (1) PAFEEM (1) PIEGM (1) HYDROMET (1) PACSU (1)	1 0 1 0 0 0 0	0 1 1 1 1 1 0	1 1 1 1 1 1 1	- Probleme de parametrage des comptes désignés a empêché le Projet pendant un moment d'effectuer des décaissements sur le financement additionnel, la banque exige que la demande soit validée conjointement par le ministère des transports et des infrastructures et le ministère de la Défense et des Anciens combattants; - Problème de soumission dans STEP du contrat relatif à " la fourniture de 25 000 compteurs", - Problème technique au Niveau du STEP pour le paramétrage des noms des signataires de l'UNICEF ; - Une DRF d'un montant de 3,2 milliards de FCFA approuvée par la Chargée du projet n'arrive pas à être soumise dans Client Connection pour raison de problème technique (paramétrage des comptes désignés). - difficultés de L'UGP à insérer dans STEP L'avenant au marché d'acquisition d'un lot d'engins pour D'EDM-SA à cause d'un problème technique survenu suite une plainte de la part d'une entreprise;
	3- Coordination entre les parties prenantes dans le processus de PM /Coordination interinstitutionnelle :	PGSM (1) PAAR (2) PASEM-EDM (1) PREEFN (1) PAFEEM (1) PCRSS (1) PIEGM (1) HYDROMET (1) PRSA (1) PARIIS (2) PRAPS (1) PDAZAM (1) PDREAS (1) SHER (1)	0 0+1 0 1 1 0 0 1 1 1 1+1 1 1 1 1	0 0+1 0 1 1 1 1 1 0 0 0+0 0 1 1 1	1 1+1 1 1 1 1 1 1 1 1+1 1 1 1 1	- Prendre les dispositions nécessaires pour régler le problème technique rencontré par le projet dans la validation des DPD dans le Client Connection, - Aucune difficulté majeure signalée par rapport au déroulement du processus de PM : L'insertion du PV de négociations et du Projet de contrat dans SIGMAP est en attente de l'obtention du NIF de GINGER International (Cabinet attributaire du contrat). - Lenteur dans le déroulement du processus de passation du contrat relatif au "service de consultant pour la mise en oeuvre de l'intégration des données de l'ITIE dans une plate-forme numérique", à la DGI pour vérification de la situation fiscale depuis le 30 novembre 22 (1,50 mois d'attente) puis Rapport d'évaluation transmis à la DGMP pour la saisine du Ministre de l'Economie et des Finances le 06/01/2023 (03 mois d'attente) ; - La tenue de la session du comité de pilotage est conditionnée à la tenue du comité technique du projet dont la réponse de la Direction du Génie Rural sur la date de tenue dudit comité est toujours attendue de la Direction du Génie Rural. Sa tenue est également lié à la validation par la Banque de la demande de prorogation de la date de clôture du Projet du 30 juin 23 au 30 juin 24, D- Problème de coordination au niveau gouvernemental retardant le processus d'instruction de dossier au niveau National : il est nécessaire de mettre l'engrais à la disposition des bénéficiaires à temps pour qu'il ne perdent pas la campagne agricole; la période indiquée pour la distribution de l'engrais aux Paysans de Sikasso est presque dépassée. 1- Dans le cadre de l'approbation du marché relatif au recrutement d'un consultant pour la réalisation des études techniques d'aménagement de 5800 ha à M'BEWANI en Zone Office du Niger, le projet de marché avait été transmis à la DGMP-DSP en vue de la signature du Ministre de l'Economie et des Finances. L'attribution du marché n'ayant pas été approuvée par le Ministre de l'Economie et des Finances, le dossier a été retourné à L'UGP par la DGMP-DSP pour attribution.
	4- Capacités et Compétences du personnel en charge de la	PASEM (1) PAFEEM (1) PRAE-CEDEAO (1)	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	- l'installation des chantiers, initialement prévue avant la fin de l'année 2022, accuse un retard et constitue un facteur de blocage de décaissement du Projet, - les difficultés de l'Entreprise (TATA), chargée des travaux, à mettre en oeuvre toutes les conditions d'entrée en vigueur du marché, notamment l'assurance, la validation du personnel clé;

Variables indépendantes		Projets concernés	Variable dépendante			Situation des projets
Piliers	Indicateurs		qualite	cout	Délai	Difficultés recensées
	Passation de marchés :	PIEGM (1) PASSNM (1) SHER (1)	1 1	1 0	1 1	- L'enregistrement du contrat " extension du poste de Sanankoroba" est retardé à cause de la non disponibilité des annexes techniques actuellement en cours d'élaboration au niveau de l'Ingénieur Conseil depuis le 08 décembre 2022 (01 mois); - Changement fréquent du chargé de projet au niveau de la Banque, soit six (06) chargés de projet depuis le début du projet;
Pilier 3 : Pratiques Opérationnelles et Procédures	1- Indicateur de Planification des Marchés :	MIQRA (1) PASEM-EDM (2) HYDROMET (1)	0 1+1 1	0 1+0 1	1 1+1 1	- La Coordinatrice a déploré la lenteur (soit environ 45 jours) observée par la Banque dans la délivrance de son avis sur le PTBA 2023 du Projet. - L'installation des chantiers, initialement prévue avant la fin de l'année 2022, accuse un retard et constitue un facteur de blocage de décaissement du Projet,
	2- Utilisation de méthodes de PM appropriées (AOO, AOR, négociations, etc.)	MIQRA (2) PGSM (1)	1+1 0	1+1 0	1+1 1	- le recours à d'autres variantes d'appel d'offres, tels que les appels d'offres restreint, ou aux procédures d'entente directe soumis à l'autorisation préalable de la DGMP, formulé à la suite d'une demande motivée; Rapport d'analyse des dossiers de manifestation d'intérêt et Projet de Demande de Proposition soumis à l'avis de la DGMP le 14/02/2023 à date du 17 mars 2023 (soit 01 mois d'attente) - Lenteur dans le déroulement du processus de passation du contrat - les travaux de dragage ont connu des difficultés dans leur exécution. En effet, le marché a connu une suspension à cause du fait que la Banque a demandé au Projet de réaliser d'abord des études environnementales par rapport à la position des sédiments. La validation de ladite étude a accusé un retard au niveau de la Banque.
	3- Indicateur de Délais de Traitement et d'évaluation objective des offres :	PGSM (1) PREEFN (1) PRAE-CEDEAO (2) PRAE-BEST (1) PIEGM (1) PARIIS (2) PRAPS (2) PUFs (2) PDAZAM (3) PDREAS (1) SHER (1) PGIRE ADRS (1)	1 1 0+1 1 1+1 0+1 1+1 0+1+1 1 1 1 1	0 1 0+1 1 0+0 1+0 0+1 0+0+ 1 1 0 1	1 1 1+1 1 1+1 1+1 1+1 1+1+1 1 1 1 1	- Il a été constaté des lenteurs au niveau de l'EDM-SA dans le circuit de passation des marchés (soit deux mois pour l'évaluation des offres relatives au marché "acquisition d'équipements - Conception, fourniture et montage d'installations de technologie de stockage d'Énergie par Batterie,") qui selon les dires du Coordinateur est dû à complexité des prestations et l'attention qu'il faudra porter à l'évaluation . - le contrat " d'acquisition d'équipements, conception, fourniture, montage des technologies de stockage d'énergie par batteries, montant 28 milliards de Fcfa" , l'ouverture des offres a eu lieu le 21 novembre 2022, l'évaluation des offres toujours en cours fin janvier soit plus de 02 mois dans le processus d'évaluation ce qui peut entacher la validité des offres); - le recrutement d'un Consultant pour l'audit des contrats de concession de L'EDM-SA et de performance entre l'Etat et EDM-SA, arrêté après la finalisation du rapport des propositions techniques pour non disponibilité de ressources sur le financement de la Banque mondiale. Selon L'UGP, la Banque a demandé de poursuivre le processus malgré le manque de fonds; 4- les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités (inaccessibilité des sites en période de pluie, occupation des sites par les paysans, opposition des éleveurs à la réalisation des activités sur les sites); - les contraintes institutionnelles retardant la signature de certains marchés qui ont fait que les marchés sont restés bloqués (durant 6 mois) au Ministère des Transports et des Infrastructures; - la revue des dossiers par la Direction Générale des Routes , exigée par le Département Ministériel, Faire approuver le marché par le MDR et le MEF avant de commencer le processus de conclusion et d'approbation du marché;
	4- Simplification des procédures :	PAAR (2) PAFEEM (1) PRAPS (1) PASSNM (1)	1+1 1 1 1	1+1 0 0 1	1+1 1 1 1	
Pilier 4 (Pratiques)	1- Qualité des mécanismes de	PGSM (2) HYDROMET (1)	1+1 1	0+0 0	1+1 1	- Rapport d'analyse des dossiers de manifestation d'intérêt et Projet de Demande de Proposition soumis à l'avis de la DGMP le 14/02/2023 à date du 17 mars 2023 (soit 01 mois d'attente)

Variables indépendantes		Projets concernés	Variable dépendante			Situation des projets
Piliers	Indicateurs		qualite	cout	Délai	Difficultés recensées
de Contrôle, Intégrité et Transparence)	contrôle mis en place pour vérifier le bon déroulement des procédures de PM :	PDAZAM (1)	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> Préoccupation majeur, le nouveau statut de la Protection Civile (avec la militarisation du Corps); Vingt-cinq (25) marchés pour un potentiel de 1 569 880 910 FCFA dont le processus de passation n'a pas encore débuté pour diverses raisons : le dépassement de budget dû à l'inflation, les difficultés dans la mobilisation des membres des commissions et l'organisation du travail au sein de certaines commissions d'évaluation, le retard observé dans l'obtention des avis sur les dossiers en instances de revue a priori, le nombre élevé des propositions reçues pour les appels d'offres, les avis à manifestation d'intérêts ouverts, Lenteur dans l'approbation d'un contrat : Blocage, malgré les multiples relances de l'UGP du contrat transmis à la DGMP-DSP pour approbation du Ministre de l'Economie et des Finances depuis le 20 décembre 2022 (07 mois) ; la suspension des travaux par la Banque dans les zones d'insécurité (Tenenkou, Ké-Macina, Bankas et Konan) avec la recrudescence des attaques sur les chantiers du projet. les travaux de dragage ont connu des difficultés dans leur exécution. En effet, le marché a connu une suspension à cause du fait que la Banque a demandé au Projet de réaliser d'abord des études environnementales par rapport à la position des sédiments. La validation de ladite étude a accusé un retard au niveau de la Banque. une demande d'autorisation de paiement contre caution de garantie de remboursement des acomptes au profit des deux Entreprises a été adressée à l'Unité Régionale à Dakar et à la Banque mondiale pour avis. A défaut d'avis sur la demande au plus tard le 24 janvier 2023, et conformément aux hypothèses prévues dans le Plan d'action pour l'achèvement des travaux d'ici fin juin 2023, L'UGP demande l'autorisation de résilier les contrats de SIETRA et d'EBIMAS pour permettre le recrutement de nouvelles entreprises au plus tard en début mars 2023.
	2- Réactivité aux Anomalies Défectées :	PAAR (2) PREEFN (1) PIEGM (1) HYDROMET (1) PDREAS (1) PGIRE ADRS (1)	1+1 1 1 1 1 1	1+1 1 1 1 1 1	1+1 1 1 1 1 1	<ul style="list-style-type: none"> Les deux conventions de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (AGETIPE et AGETIER) ont soufferts dans le circuit d'approbation du Ministre de l'Economie et des Finances: retard de plus de 2 mois environ accusé dans la vérification fiscale au niveau de la DGI a impacté négativement les décaissements du Projet le projet de contrat de recrutement d'un consultant chargé des études techniques et du contrôle des travaux d'aménagement hydro-agricole des sous projets de périmètres irrigués dans les cercles de Baroueli et Ségou est au niveau du cabinet du Ministre du Développement Rural pour signature depuis environ un mois. Le projet de contrat avait été transmis par le Ministre à la DFM du Ministère pour analyse, ce qui a alourdi la procédure de signature du contrat. la CSPP a été informé de la saisie de l'ARMDS par le projet pour la conduite à tenir dans le cadre de la mise en œuvre des activités de passation de marchés et il lui fut recommandé de saisir la DGMP-DSP qui est l'organe de contrôle des marchés publics pour la conduite à tenir. 0- Non Transmission à l'UGP de la copie d l'aide mémoire de la revue à mi-parcours du PREAS adressée au Gouvernement par le Bureau de la Banque Mondiale au Mali,
	3- Transparence et Communication durant le processus :	PGSM (1) PAAR (1) PASEM (1) PAFEEM (1) PCRSS (1) PARIIS (2) COVID-19 (1) PDAZAM (1) PDREAS (2) PGIRE II ADRS (1)	1 1 1 1 0 1+1 0 1 1+1 1 1 1	0 1 1 0 1+0 0 1 1+1 1 1	1 1 1 1 1+1 1 1 1+1 1 1	<ul style="list-style-type: none"> 1- Manque d'information sur le sort de la requête de restructuration du Projet pour absorber le dépassement constaté au niveau de la composante 3 (Fonctionnement du Projet) transmise par l'UGP à la Banque mondiale depuis janvier 2022. L'évaluation des offres accuse du retard. A titre de rappel, l'avis d'appel d'offres a été publié le 09 septembre 2022 et l'ouverture des offres a eu lieu depuis le 21 novembre la conclusion de l'avenant relatif "à la prolongation de la durée du contrat de l'ingénieur-conseil pour le Mali , la Guinée Bissau et la Gambie) bloqué à cause d'un manque de compromis en ce qui concerne les perdiems du Chef de mission résidant à Dakar,
	4- Gestion des plaintes / Prévention de la Corruption :	PRAE-CEDEAO (2)	1+1	1+1	1+1	

(*) : Nombre de mentions du projet.

11.8 Annexe 8 : Valorisation des variables indépendantes en fonction des indicateurs de la variable dépendante

PILIER 1 : Cadre Légal et Réglementaire

Variables indépendantes		Variables dépendantes			Proportion globale
Indicateurs	Projets concernés	Qualité	Coût	Délais	
1- Clarté des lois et réglementations	PREEFN, PAFEEM, PCRSS 3Fr, PRAPS, HYDROMET, COVID-19, PASSNM (25,00% du portefeuille de projets)	5	3	7	
		5/7	3/7	7/7	15/7
	Equivalence	0,71	0,43	1,00	2.14
	Note 1-1*	0,18	0,11	0,25	0,54
2- Exigence Administrative	PAAR, PASEM*2, PREEFN, PAFEEM, PUFs, PIEGM, PDAZAM, PDREAS (32,14% du portefeuille de projets)	6	6	9	
		6/9	6/9	9/9	21/9
	Equivalence	0,67	0,67	1,00	2.33
	Note 1-2*	0,19	0,19	0,29	0,67
3- Conformité aux directives spécifiques du Bailleur de fond	MIQRA, PGSM, PAAR*2, PASEM, PUFs, PREEFN, PRAPS*2, PDAZAM*2, PDREAS, SHER, PASSNM*2 (39,29% du portefeuille de projets)	14	12	14	
		14/15	12/15	14/15	40/15
	Equivalence	0,93	0,80	0,93	2.67
	Note 1-3*	0,37	0,31	0,37	1,05
4- Responsabilité Légale	PAAR*2, PASEM, PAFEEM*2, PCRSS 3, PRAE-CEDEAO, PRAE-BEST, PIEGM*2, PARIIS*2, PRAPS, PDAZAM, SHER (39,29% du portefeuille de projets)	9	10	15	
		9/15	10/15	15/15	34/15
	Equivalence	0,60	0,67	1,00	2.27
	Note 1-4*	0,24	0,26	0,39	0,89
Total PILIER 1	71,43% du portefeuille de projets	34/46	31/46	45/46	110/46
		0,74	0,67	0,98	2.39
		0,24	0,22	0,32	0,79

*Valeur pondérée au prorata du pourcentage de projets correspondant du portefeuille .

Synthèse :

Variables indépendantes - PILIER 1 : Cadre Légal et Réglementaire	Projets concernés	Variable Dépendante			Note
		Qualité	Coût	Délais	
Indicateurs					
1- Clarté des lois et réglementations	25,00%	0,18	0,11	0,25	0,54
2- Exigence Administrative	28,57%	0,19	0,19	0,29	0,67
3- Conformité aux directives spécifiques du Bailleur de fond	39,29%	0,37	0,31	0,37	1,05
4- Responsabilité Légale	39,29%	0,24	0,26	0,39	0,89
Total PILIER 1	71,43%	0,24	0,22	0,32	0,79

PILIER 2 : Institutions et Structures Organisationnelles

Variables indépendantes		Variables dépendantes			Proportion globale
Indicateurs	Projets concernés	Qualité	Coût	Délais	
1- Structure Organisationnelle	PAAR*3, PASEM*2, PREEFN*2, PRAPS, HYDROMET, COVID-19, PADEL-M, SHER <i>28,57% du portefeuille de projets</i>	7	4	9	
	<i>Equivalence</i>	7/12	4/12	9/12	20/12
	<i>Note 2-1*</i>	0,75	0,5	1,00	1,67
2- Utilisation de système d'information efficace (SIGARD & SIGMAP/STEP/Client connect)	PAAR, PASEM, PREEFN, PAFEEM, PIEGM, HYDROMET, PACSU <i>(25,00% du portefeuille de projets)</i>	2	5	7	
	<i>Equivalence</i>	2/7	5/7	7/7	14/7
	<i>Note 2-2*</i>	0,67	0,67	1,00	2,00
3- Coordination entre les parties prenantes dans le processus de PM/Coordination interinstitutionnelle	PGSM, PAAR*2, PASEM, PREEFN, SHER, PAFEEM, PCRSS, PIEGM, HYDROMET, PRSA, PARIIS, PRAPS, PDAZAM, PDREAS, <i>(50,00% du portefeuille de projets)</i>	11	8	16	
	<i>Equivalence</i>	11/16	8/16	16/16	35/16
	<i>Note 1-3*</i>	0,83	0,50	1,00	2,19
4- Capacités et Compétences du personnel en charge de la Passation de marchés (expertise technique et formation)	PASEM, PAFEEM, PRAE-CEDEAO, PIEGM, PASSNM, SHER <i>(21,43% du portefeuille de projets)</i>	6	5	6	
	<i>Equivalence</i>	6/6	5/6	6/6	17/6
	<i>Note 2-4*</i>	1,00	0,82	1,00	2,83
Total PILIER 2	67,86% du portefeuille de projets	26/41	22/41	38/41	86/41
	<i>Equivalence</i>	0,63	0,54	0,93	2,1
	Note Pilier 2	0,20	0,18	0,29	0,67

*Valeur pondérée au prorata du pourcentage de projets correspondant du portefeuille .

Synthèse :

Variables indépendantes - PILIER 2 : Institutions et Structures Organisationnelles	Projets concernés	Variable Dépendante			Note
		Qualité	Coût	Délais	
1- Structure Organisationnelle	28,57%	0,17	0,10	0,21	0,48
2- Utilisation de système d'information efficace (SIGMAP/ STEP / Client connect)	25,00%	0,07	0,18	0,25	0,50
3- Coordination entre les parties prenantes dans le processus de PM/ Coordination interinstitutionnelle	50,00%	0,34	0,25	0,50	1,09
4- Capacités et Compétences du personnel en charge de la Passation de marchés (expertise technique et formation)	21,43%	0,21	0,18	0,21	0,61
Total PILIER 2	67,86%	0,20	0,18	0,29	0,67

PILIER 3 : Pratiques Opérationnelles et Procédures

Variables indépendantes		Variables dépendantes			Proportion globale
Indicateurs	Projets concernés	Qualité	Coût	Délais	
1- Planification des Marchés.	MIQRA, PASEM*2, HYDROMET (14,29% du portefeuille de projets)	3	2	4	
		3/4	2/4	4/4	9/4
	Équivalent	0,75	0,5	1,00	2.25
	Note 3-1*	0.11	0,07	0,14	0,32
2- Utilisation de méthodes de passation de marchés appropriées (appels d'offres ouverts, restreints, négociations, etc.)	MIQRA*2, PGSM (7,14% du portefeuille de projets)	2	2	3	
		2/3	2/3	3/3	7/3
	Équivalent	0,67	0,67	1,00	2.33
	Note 3-2*	0.05	0,05	0,07	0,17
3- Indicateur de Délais de Traitement et d'évaluation objective des offres	PGSM, PREEFN, PRAE-CEDEAO*2, PRAE-BEST, PIEGM, PARIIS*2, PRAPS*2, PUFs*2, PDAZAM*3, PDREAS, SHER, PGIRE-ADRS (42,86% du portefeuille de projets)	15	9	18	
		15/18	9/18	18/18	42/18
	Équivalent	0,83	0,50	1,00	2.33
	Note 3-3*	0.36	0,21	0,43	1,00
4- Simplification des Procédures	PAAR*2, PAFEEM, PRAPS, PASSNM (14,29% du portefeuille de projets)	5	3	5	
		5/5	3/5	5/5	13/5
	Équivalent	1,00	0,60	1,00	2.60
	Note 3-4*	0.14	0,09	0,14	0,37
Total Pilier 3	64,29% du portefeuille de projets	25/30	16/30	30/30	71/30*
	Équivalent	0,83	0,53	1,00	2.37
	Note Pilier 3	0,16	0,10	0,20	0,46

*Valeur pondérée au prorata du pourcentage de projets correspondant du portefeuille .

Synthèse :

Variables indépendantes - PILIER 3 : Pratiques Opérationnelles et Procédures	Projets concernés	Variable Dépendante			Note
		Qualité	Coût	Délais	
Indicateurs					
1- Planification des Marchés.	14,29%	0,11	0,07	0,14	0,32
2- Utilisation de méthodes de passation de marchés appropriées (AO ouverts, restreints, négociations, etc.)	7,14%	0,05	0,05	0,07	0,17
3- Délais de Traitement et d'évaluation objective des offres	42,86%	0,36	0,21	0,43	1,00
4- Simplification des Procédures	14,29%	0,14	0,09	0,14	0,37
Total Pilier 3	64,29%	0,16	0,10	0,20	0,46

PILIER 4 : Pratiques de Contrôle, Intégrité et Transparence

Variables indépendantes		Variables dépendantes			Proportion globale
Indicateurs	Projets concernés	Qualité	Coût	Délais	
1- Qualité des mécanismes de contrôle mis en place pour vérifier le bon déroulement des procédures de PM	PGSM*2, HYDROMET, PDAZAM 10,71% du portefeuille de projets	4	1	4	
	Équivalent	4/4	1/4	4/4	9/4
	Note 4-1	1,00	0,25	1,00	0,24
2- Réactivité aux Anomalies Défectées	PAAR*2, PREEFN, PIEGM, PDREAS, HYDROMET, PGIRE ADRS 21,43% du portefeuille de projets	7	7	7	
	Équivalent	7/7	7/7	7/7	21/7
	Note 4-2	1,00	1,00	1,00	0,64
3- Transparence et Communication durant le processus	PGSM, PAAR, PASEM, PAFEEM, PARIIS*2, COVID-19, PDREAS*2, PCRSS, PDAZAM, PGIRE II ADRS 35,71% du portefeuille de projets	10	8	12	
	Équivalent	10/12	8/12	12/12	30/12
	Note 4-3	0,83	0,67	1,00	0,89
4- Gestion des Plaintes /Prévention de la Corruption	PRAE-CEDEAO*2 (7,14% du portefeuille de projets)	2	2	2	
	Équivalent	2/2	2/2	2/2	6/2
	Note 4-4	1,00	1,00	1,00	0,21
Note Pilier 4	46,43% du portefeuille de projets	23/25	18/25	25/25	66/25
	Note Pilier 4	0,17	0,14	0,19	0,50

*Valeur pondérée au prorata du pourcentage de projets correspondant au portefeuille .

Synthèse :

Variables indépendantes - PILIER 4 : Pratiques de Contrôle, Intégrité et Transparence	Projets concernés	Variable Dépendante			Note
		Qualité	Coût	Délais	
Indicateurs					
1- Qualité des mécanismes de contrôle mis en place pour vérifier le bon déroulement des procédures de PM et la mise en œuvre des projets	10,71%	0,11	0,03	0,11	0,24
2- Réactivité aux Anomalies Défectées	21,43%	0,21	0,21	0,21	0,64
3- Transparence et Communication durant le processus	35,71%	0,30	0,24	0,36	0,89
4- Gestion des Plaintes /Prévention de la Corruption	7,14%	0,07	0,07	0,07	0,21
Total Pilier 4	46,43%	0,17	0,14	0,19	0,50

11.9 Annexe 9 : Cadre logique du Projet PASNPM

Logique d'intervention		Indicateurs Objectivement Vérifiable	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif général	Améliorer le système national de passation de marchés au Mali pour renforcer la mise en œuvre efficace des projets de développement.	Proportion de projets de développement au Mali avec des processus de passation de marchés publics conformes aux normes internationales.	Rapports d'évaluation de la conformité des processus de passation de marchés (MAPS, OCDE/CAD)	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résistance au changement de la part des parties prenantes. - Manque de ressources financières pour la mise en œuvre du projet. - Instabilité politique pouvant affecter la révision législative. - Mauvaise coordination dans la mise en œuvre des activités du projet. <p>Mitigations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement politique en faveur de la réforme de la passation de marchés. - Disponibilité des ressources financières pour le projet. - Collaboration active des parties prenantes dans le processus de révision législative. - La mise en place d'un comité de pilotage incluant toutes les
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Réviser et mettre à jour le cadre législatif et réglementaire lié à la passation de marchés publics. - Améliorer la coordination institutionnelle entre les parties prenantes impliquées dans le processus de passation de marchés. - Développer les compétences du personnel chargé de la passation de marchés. - Promouvoir l'utilisation des systèmes d'information électronique dans le processus de passation de marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'articles législatifs et réglementaires révisés et mis à jour. (cible : 4) - Nombre de personnes formées et certifiées en passation de marchés publics. (Cible : 5.000 personnes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports du processus de révision législative et réglementaire. - Registres de formation et de certification. - Données du système de gestion électronique des marchés publics. - Procès-verbaux de réunions, enquêtes de satisfaction. - Rapports de formation, évaluations des compétences. 	
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre législatif et réglementaire révisé et mis à jour conformément aux meilleures pratiques internationales et aux exigences des bailleurs de fonds; - Coordination améliorée entre les différentes parties prenantes impliquées dans le processus de passation de marchés. - Personnel de la DGMP et des ministères sectoriels renforcé en matière de passation de marchés. - Mise en place d'un système de gestion électronique des marchés publics. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'ateliers de réflexion de coordination tenues avec la participation de toutes les parties prenantes. - Nombre de participants aux sessions de formation et taux de réussite aux évaluations. - Nombre de sessions de formation organisées pour le personnel de la DGMP et d'autres ministères. - Taux d'utilisation du système électronique par les acteurs de la passation de marchés. 		

Logique d'intervention		Indicateurs Objectivement Vérifiable	Moyens de vérification	Hypothèses
Activités :	<p>Composante 1 : Renforcement du cadre légal et Réglementaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse du cadre législatif et réglementaire existant. - Révision des réglementations défailtantes . - Consultation avec les parties prenantes pour l'adoption des réglementations et vulgarisation du manuel. - Élaboration du manuel de passation et d'exécution des marchés publics. - Personnalisation du système SIGMAP pour les besoins spécifiques du Mali. - Formation des utilisateurs des systèmes (SIGMAP et STEP) - Mise en œuvre du système et suivi de son fonctionnement. <p>Composante 2 : Renforcement des capacités et Coordination institutionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des parties prenantes clés. - Organisation de réunions de renforcement du cadre collaboratif entre les acteurs. - Mise en place d'un mécanisme de suivi des actions de la CSPP - Conception et développement de programmes de formation. - Formation du personnel de la DGMP, des ministères sectoriels. - Formation des chargés de projets sur les procédures nationales - Évaluation des compétences acquises. <p>Composante 3 : : Gestion de Projet et Suivi-Évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en Place de l'Équipe de Gestion de Projet - Élaboration du Plan de Gestion de Projet - Mise en Place du Système de Suivi-Évaluation 	<p>Ressources :1 683 364 ,35 €</p> <p>Bailleurs de Fond : (21,60 % BN, 52,85 % BM et 24,39% BAD).</p> <p>- Personnel de l'UGP :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Coordinateur , Sp. en législation (juriste); - 5 formateurs SPMs, - 1 informaticien ; - 1 spécialiste en études et suivi 1 spécialiste en marchés et convention; <p>- Véhicules de services pour l'UGP;</p> <p>- Equipements de Bureau;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Accord de financement ; - Rapport du Comité de pilotage ; - PTBA, PPSD - Rapport d'étapes et d'évaluation final - Equipe de projet. 	<p>parties prenantes du projet favorisant la participation de tous les acteurs avec l'appui de l'UGP.</p>

Ce cadre logique fournit une vue d'ensemble des objectifs, des activités et des résultats attendus du Projet d'Appui au Système National de Passation de Marchés (PASNPM) et servira de base pour la planification et la mise en œuvre du projet.

11.10 Annexe 10 : Matrice de gestion des risques du Projet PASNPM

Risques	Sources	Impacts	Gravité	Probabilité	Niveau de risque	Stratégie de traitement
Instabilité politique pouvant perturber la mise en œuvre du projet.	<i>Risque sécuritaire</i>	Risque à surveiller	5	4	élevé	Mise en œuvre satisfaisante de l'accord de paix et résolution des conflits intercommunautaires. disponibiliser un financement adéquat tout au long du projet. Analyse politique régulière, plans d'urgence
Résistance au changement de la part des parties prenantes.	<i>Risques liés à la mobilisation des parties prenantes</i>	Risque à surveiller	4	2	Modéré	Le projet est conçu sur la base d'une plateforme d'échange avec les acteurs de la commande publique dont les préoccupations sont prises en compte dans la formulation finale du projet, gage d'implication et d'appropriation du projet par ceux-ci
Mauvaise coordination dans la mise en œuvre des activités du projet.	<i>Risque de coordination</i>	Risque à surveiller	3	3	Modéré	La mise en place d'un comité de pilotage incluant toutes les parties prenantes du projet favorisant la participation de tous les acteurs avec l'appui de l'UGP.
insuffisance de financement	<i>Les risques socioculturels</i>	Risques à surveiller	5	2	Modéré	Diversification des sources de financement, recherche de fonds supplémentaires
Changement de personnel clé	<i>Risques économiques externes et internes</i>	<i>Risques acceptables</i>	4	2	Acceptable	Élaboration d'une documentation détaillée, formation de remplacement

11.11 Annexe 11 : Budget du Projet PASNPM.

Désignation	Unité	CU	Q	Total	Type bénéficiaire
1. Activité I : Renforcement du cadre légal et Réglementaire					
1.1. Tâche 1 :Analyse du cadre législatif et réglementaire existant.	forfait	1 200,00 €	1	1 200,00 €	DGMP, ARMDS
1.2. Tâche 2 : Révision des réglementations défallantes (3 décrets et 1 Arrêté)	forfait	3 600,00 €	4	14 400,00 €	DGMP, ARMDS
1.3. Tâche 3 :Consultation avec les parties prenantes pour l'adoption des réglementations et vulgarisation du manuel.	forfait	1 000,00 €	50	50 000,00 €	DGMP, ARMDS
1.4. Tâche 4: Élaboration du manuel de passation et d'exécution des marchés publics.	Forfait	85 500,00 €	1	85 500,00 €	Consultant sous la supervision de l'ARMDS
1.5 Tâche 5: Réadaptation du système SIGMAP pour les besoins spécifiques du Mali.	Forfait	50 000,00 €	1	50 000,00 €	Consultant sous la supervision de la DGMP
1.6 Tâche 6: Formation des utilisateurs des systèmes (SIGMAP et STEP) au sein des UGP	Session	180,00 €	388	69 840,00 €	Cellule Information et statique de la DGMP
1.7 Tâche 7: Mise en œuvre du système et suivi du fonctionnement de SIGMAP .	année	1 000,00 €	05	5 000,00 €	UGP, DGMP
Sous-total Activité 1				275 940,00 €	
2. Activité II : Renforcement des capacités et Coordination institutionnelle					
2.1. Tâche 1: Identification des parties prenantes clés.	Forfait	200,00 €	100	20 000,00 €	UGP, DGMP
2.2. Tâche 2 : Organisation de réunions de renforcement du cadre collaboratif entre les acteurs (séminaire d'une semaine 2x/an)	Forfait	53 435,11 €	6	320 610,00 €	UGP , les acteurs de la commande publique
2.3. Tâche 3 : Mise en place d'un mécanisme de suivi des actions de la CSPP.	Forfait	50 000,00 €	1	50 000,00 €	UGP
2.4. Tâche 4 : Conception et développement de programmes de formation.	Forfait	7 500,00 €	4	30 534,350 €	Consultant sous la supervision de l'UGP
2.5. Tâche 5 : Formation du personnel de la DGMP, des ministères sectoriels. sur les procédures de quelques Bailleurs	Forfait	53 435,00 €	6	320 610,00 €	Consultant sous la supervision de l'UGP
2.6. Tâche 6 : Formation des chargés de projets des PTF sur les procédures nationales	Forfait	53 435,00 €	6	320 610,00 €	Consultant sous la supervision de l'UGP
2.7. Tâche 7 : Évaluation des compétences acquises.	Forfait	30 500,00 €	1	30 500,00 €	UGP
Sous-total Activité 2				1 092 864,35 €	

Désignation	Unité	CU	Q	Total	Type bénéficiaire
3. Activité III : Gestion et Coordination du Projet					
3.1. Tâche 1 : Mise en place de l'Équipe de Gestion de Projet	forfait	1 000,00 €	1	1 000,00 €	UGP
3.2. Tâche 2 : Opérationnalisation des outils de gestion	forfait	2 500,00 €	1	2 500,00 €	UGP
3.3. Tâche 3 : Mise en Place du Système de Suivi-Évaluation	forfait	5 000,00 €	1	5 000,00 €	UGP
3.4. Tâche 4 : Suivre les activités (communication et formation)	forfait	15 250,00 €	1	15 250,00 €	UGP
3.5. Tâche 5 : Évaluer les résultats du projet	forfait	1 500,00 €	1	1 500,00 €	UGP
3.6 Tâche 6 : Charge fixe de gestion	mois	4 500,00 €	60	270 000,00 €	
Sous-total Activité 3				295 250,00 €	
Total Activités				1 683 364 ,35 €	

Plan de financement du projet

Activités	Montant global	Financement		
		Source de financement 1 : Budget National	Source de financement 2 : Banque Mondiale	Source de financement 3 : Banque Africaine de développement
Activité 1	275 940,00 €	13 797,00 €	179 361,00 €	82 782,00 €
Activité 2	1 092 864,35 €	54 643,2175 €	710 361,8275 €	327 859,305 €
Activité 3	295 250,00 €	295 250,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	1 683 364 ,35 €	363 690,217 €	889 722, 8275 €	410 641,305 €
%	100%	21,60 %	52,85 %	24,39%